



Equitalia SpA

Gara per servizi di sviluppo e manutenzione software ed assistenza specialistica

Allegato A – Metodologia di gestione progetti-servizi

LR

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Macro-Processo Creazione ed Evoluzione Servizi

Procedura di Gestione della Richiesta Servizio

	UNITÀ	NOME	DATA
ELABORATA DA:	➤ Gruppo di lavoro per revisione procedure	➤ (*)	➤ 27.11.2012
VERIFICATA OPERATIVAMENTE DA:	➤ Responsabile Area Servizi ICT ➤ Responsabile Area Produzione	➤ FOTI Luciano ➤ MILO Francesco	➤ 04.12.2012 ➤ 04.12.2012
VERIFICATA PER CONFORMITÀ AL SGQ DA:	➤ Gestione Qualità	➤ MARCHESE Monica	➤ 27.11.2012
AUTORIZZATA DA:	➤ Responsabile Area Risorse Umane	➤ MARTUSCELLI Antonio	➤ 10.12.2012
DATA DI ENTRATA IN VIGORE	1 marzo 2013		

(*) ANTOCI Laura, CEDOLA Roberto, COLICIGNO Giuliana, CUMBO Chiara, DI GIOVANNI Giuliano, FRULLINI Andrea, GASPARRO Francesco, MARCHESE Monica, MORICONI Deborah, PADULA Leonardo, PROPERZI Umberto, REBECCHINI Daniele

18

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

DIFFUSIONE DEL DOCUMENTO

<i>LISTA DI DIFFUSIONE</i>
Tutto il personale Equitalia Divisione Servizi ICT

<i>DESTINATARI DELLA PROCEDURA</i>
Tutte le funzioni aziendali di Equitalia Divisione Servizi ICT

STORIA DELLE REVISIONI:

<i>N° REVISIONE</i>	<i>DATA</i>	<i>MOTIVO</i>
2.0	01/03/2013	REVISIONE GENERALE DELLE PROCEDURE DI SERVICE CREATION: LA PROCEDURA ACCORPA ED INTEGRA I CONTENUTI DELLE EX PROCEDURE "LINEE GUIDA GESTIONE PRIORITÀ" E "BUSINESS E DEMAND MANAGEMENT "

18

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

INDICE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3. DEFINIZIONI	4
4. LISTA DEGLI APPLICATIVI	6
5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI.....	6
6. PRINCIPI GENERALI	7
7. OSSERVANZA E GOVERNO DELLA PROCEDURA.....	7
8. LIVELLI DI SERVIZIO.....	7
9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ	7
9.1. Diagramma.....	7
9.2. Attività	8
9.2.1. Valutazione e censimento della richiesta di servizio	8
9.2.2. Prioritizzazione della richiesta di servizio.....	9
9.2.3. Aggiornamento del Masterplan e coinvolgimento Produzione.....	10
9.2.4. Produzione e approvazione degli output.....	11
10. MAPPA DEI RISCHI.....	11
11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ	11
12. ALLEGATI	12

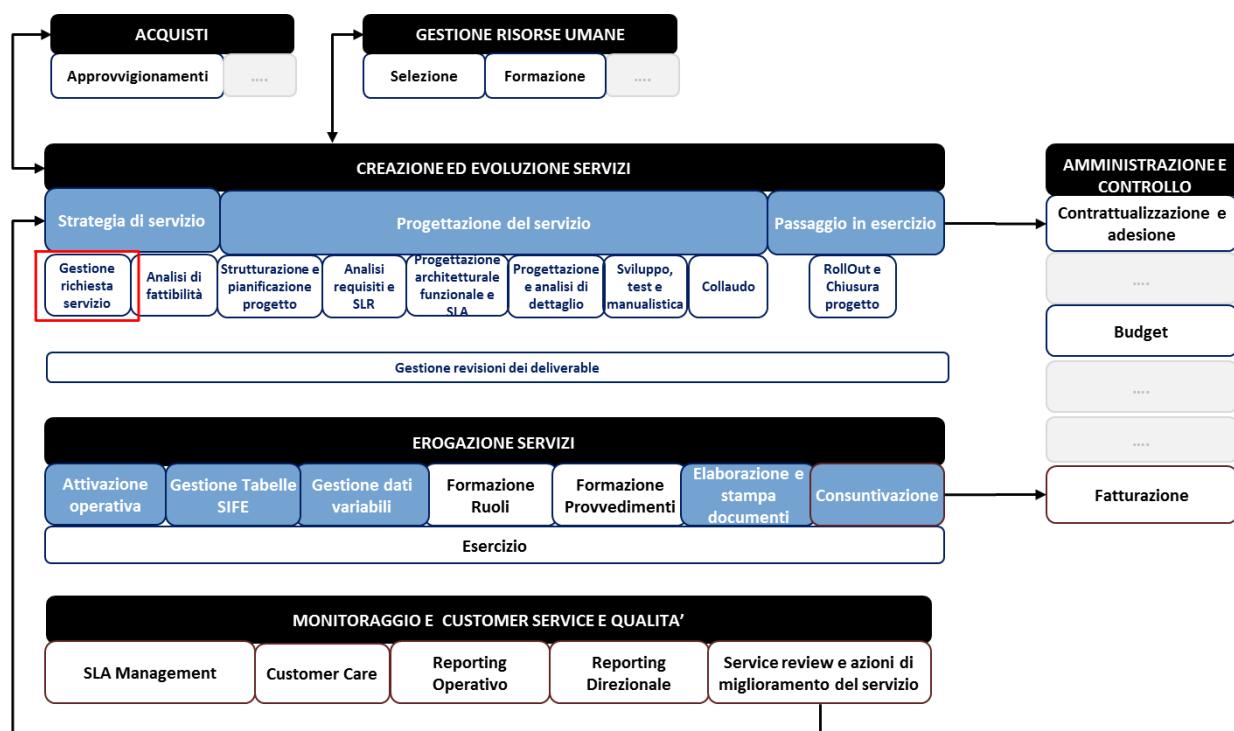
18

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito del macro processo di Creazione ed Evoluzione dei Servizi, viene affrontata nella presente procedura la descrizione delle attività della fase di "Gestione della Richiesta Servizio" del processo di "Strategia del Servizio".

Nella seguente figura è riportata la collocazione della fase di "Gestione della Richiesta Servizio" rispetto al contesto di riferimento dei processi aziendali.



2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

La fase di *Gestione della Richiesta Servizio* ha l'obiettivo di gestire, armonizzare e governare tutte le richieste di servizi che provengono da clienti "esterni" o da clienti "interni" affinché tali richieste siano gestite in modo corretto e nel rispetto della disponibilità di risorse e di budget.

Il processo è attivato dall'arrivo di una nuova richiesta da parte dei clienti, da interventi normativi che richiedono rilevanti modifiche (introduzione di nuove funzionalità) ai servizi già erogati da EQ o la creazione di nuovi servizi.

Owner di questa fase è l'Area ICT che raccoglie tutte le richieste pervenute dai clienti e gestisce il budget destinato alla creazione ed evoluzione dei servizi.

3. DEFINIZIONI

- **EQ:** Equitalia
- **QM:** Quality Management - funzione aziendale di governance per la gestione della Qualità aziendale
- **Comitato di Governance:** Comitato che comprende le funzioni di Demand Management e di Portfolio Management. E' costituito dal Capo Area ICT e dai Capi

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Servizio ICT coadiuvati dai ruoli di Staff dell'Area e dall'Integration Manager. Il Comitato si riunisce settimanalmente una o più volte.

- **Masterplan:** è l'applicazione con cui la Direzione aziendale monitora il portafoglio progetti e lo stato di avanzamento di ciascun progetto
- **RACI:** Matrice di assegnazione delle responsabilità per lo svolgimento delle attività della procedura:
 - **R= responsabile** – chi si attiva proattivamente per l'esecuzione dell'attività/lavoro/task e, in alcuni casi, la esegue personalmente; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-responsabili
 - **A= approva** – chi approva il risultato o l'output di un'attività o quello di una fase; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-approvatori
 - **C= collabora** – chi collabora proattivamente e talvolta esegue parte dell'attività/lavoro/task; figura analoga al responsabile ma con impatto su un'area ristretta, il suo contributo è necessario per una parte di attività, focalizzata su specifiche operazioni; 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, di eventuali criticità e dei risultati/output rilasciati, ma non concorre a eseguire il task (ad es. è in cc nelle comunicazioni), ce ne sono normalmente più di uno per attività. L'informazione è necessaria per poter eseguire propri processi distinti da quello in oggetto
 - **Blank= non coinvolto** - non si indica alcuna responsabilità nei casi in cui non è necessario alcun input o richiesta nei confronti del soggetto in esame per l'esecuzione della specifica attività (ai blank è comunque possibile, ma non obbligatorio, inviare una informativa)
- **Service Creation:** insieme di processi e regole per la creazione/evoluzione di un servizio
- **Responsabile dei collaudi:** ruolo deputato a garantire la conduzione dei collaudi funzionali integrati e i livelli di affidabilità delle applicazioni da mandare in produzione
- **Team funzionale:** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owner e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso
- **Project manager:** ruolo deputato a organizzare, pianificare, dirigere, valutare e controllare un progetto. Il ruolo prevede di:
 - definire, in collaborazione con il Service Owner, il processo che il progetto si propone di affrontare;
 - valutare i tempi e definire le fasi e le modalità di realizzazione del progetto;
 - individuare le risorse necessarie, tra quelle disponibili, per la realizzazione del progetto;
 - negoziare con gli attori del progetto obiettivi e modalità di realizzazione dello stesso;

18

Titolo Documento : <i>Procedura di Gestione della Richiesta Servizio</i>		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- coordinare le attività del gruppo di progetto;
 - informare gli attori del progetto sullo stato di avanzamento dello stesso;
 - prendere o sostenere le decisioni più idonee perché gli obiettivi del progetto siano raggiunti;
 - negoziare con le strutture di riferimento le risorse necessarie allo sviluppo del progetto;
 - monitorare lo stato di realizzazione delle diverse fasi del progetto.
- **Service Owner:** ruolo deputato a garantire l'erogabilità complessiva del servizio nei tempi e nei modi stabiliti nel macroprocesso di Creazione ed Evoluzione Servizi, con i seguenti obiettivi
 - garantire la completezza e la coerenza del modello di processo, incanalando i requisiti nell'ambito delle dinamiche progettuali;
 - favorire, in collaborazione con il Project Manager, il raccordo interfunzionale tra le diverse componenti del servizio per garantirne coerenza, completezza e sostenibilità;
 - promuovere il miglioramento continuo sui servizi di competenza.
- **Tipologia di servizio:**
 - **servizio di tipologia "interna":** sono servizi erogati da una funzione interna di EQ. 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 interne è ridotto (es. Lampo AdR) mentre è prevalente l'attività di presidio, monitoraggio e controllo della funzione ICT.
- **Tipologia di progetto:**
 - **nuovo servizio** (Progetto di Business): intervento volto alla realizzazione di un servizio completamente nuovo per il quale è giunta una richiesta interna o esterna;
 - **re-engineering di servizio** (Progetto di Innovazione e/o Strutturale): intervento volto a realizzare la modifica (innovazione) sostanziale o il rimpiazzo di un servizio esistente, con completo ridisegno del modello operativo, dei livelli di servizio e delle logiche del servizio stesso;
 - **manutenzione evolutiva del servizio** (MEV): intervento, su un servizio già esistente, volto ad arricchire il servizio di nuove funzionalità o di altre caratteristiche non funzionali o comunque a modificare o integrare le funzionalità del servizio.

4. LISTA DEGLI APPLICATIVI

Non sono previsti strumenti specifici. Utilizzo di MS Office e di tool di process modeling.

5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI

N/A

LF

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

6. PRINCIPI GENERALI

N/A

7. 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 delle proprie competenze, osservarne e farne osservare il contenuto e segnalare formalmente e tempestivamente al Service Owner o al Project Manager 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 e 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 anche attraverso la intranet aziendale.

8. LIVELLI DI SERVIZIO

N/A

9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ

9.1. DIAGRAMMA

LF

Titolo Documento : <i>Procedura di Gestione della Richiesta Servizio</i>		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Richiesta servizio proveniente da clienti interni o esterni
- Scheda richiesta servizio

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Censimento del servizio richiesto (o della MEV richiesta)
- Accettazione formale della richiesta (da inviare al Cliente)

9.2.2. Prioritizzazione della richiesta di servizio

La richiesta servizio, formalizzata e censita, viene presentata al Comitato di Governance dove viene discussa e le viene assegnata una priorità o secondo valutazioni discrezionali o seguendo le linee guida riportate nell'allegato "*Linee Guida per la Gestione della Priorità dei Progetti*".

Considerando l'ordine di priorità e il Portafoglio servizi esistente, il Comitato valuta la necessità di attivare uno Studio di Fattibilità oppure la possibilità di avviare immediatamente l'iniziativa progettuale a partire dalla fase di Pianificazione e Strutturazione Progetto. Si valuta quindi la disponibilità di risorse e, preliminarmente, di budget. Possono verificarsi diverse possibilità:

1. Disponibilità di risorse e budget

L'iniziativa è presa in carico, vengono allocate le risorse necessarie (sarà compito dei relativi Capi Servizio comunicare l'allocazione agli interessati) e si avvia il processo di Progettazione del Servizio.

2. Disponibilità di risorse ma non di budget

Viene avviato un contraddittorio con il richiedente al fine di valutare la possibilità di extra-budget (in caso di iniziative fortemente strategiche) o, coinvolgendo i vertici aziendali di EQ, vengono valutate "variazioni di griglia" (ovvero diminuzioni di budget da altre iniziative al fine di reperire quanto necessario a totali invariati). Una volta risolto il problema del budget si procede come al punto 1.

Qualora non sia possibile reperire il budget necessario si comunicherà al richiedente l'impossibilità di prendere in carico la richiesta a causa di mancanza di budget.

3. Disponibilità di budget ma non di risorse

Si valutano due possibili opzioni

a. Ritardare nel tempo l'avvio del progetto.

Questa possibilità deve essere condivisa con il richiedente a cui dovrà anche essere data informazione circa la presunta data di avvio

b. Acquisire extra-risorse dai fornitori.

Questa possibilità deve essere analizzata anche dal punto di vista del budget necessario per il progetto, che potrebbe aumentare, e dalla capienza dei contratti in essere

Una volta risolto il problema di risorse si procede come al punto 1.

Qualora non sia possibile reperire le risorse necessarie si comunicherà al richiedente l'impossibilità di prendere in carico la richiesta a causa di mancanza di risorse.

4. Indisponibilità di risorse e di budget

Il caso viene gestito come "unione" dei precedenti casi 2 e 3 dando comunicazione al richiedente circa l'impossibilità di prendere in carico la richiesta causa l'indisponibilità di risorse/budget.

18

Titolo Documento : <i>Procedura di Gestione della Richiesta Servizio</i>		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Comitato di Governance

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Censimento del servizio richiesto
- Portafoglio servizi

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Comunicazione esito al Cliente
 - Servizio classificato e con priorità assegnata
- oppure
- Diniego della richiesta (e motivazione trasmessa al richiedente)

9.2.3. Aggiornamento del Masterplan e coinvolgimento Produzione

Il Comitato di Governance, una volta accettata la Richiesta di Servizio, indipendentemente dalla successiva richiesta di Studio di Fattibilità o dalla approvazione diretta della realizzazione, ha la responsabilità di aggiornare il **Masterplan** aziendale con tutti i dati relativi allo stato del progetto disponibili nella fase del processo di cui alla presente procedura. Il Comitato di Governance è tenuto a verificare l'aggiornamento del Masterplan con i dati del progetto al termine di ciascuna fase dell'intero macro processo.

La documentazione prodotta nelle varie fasi del progetto, depositata nel repository documentale aziendale, dovrà essere congruente, a livello di denominazione del progetto stesso, con la denominazione presente sul Masterplan.

A conclusione delle precedenti attività il Comitato di Governance, ristretto all'Area ICT quale responsabile del budget progetti, coinvolge il Capo Area Produzione ai fini dell'identificazione del Service Owner da assegnare al progetto. Il capo Area Produzione provvede alla nomina del Service Owner con atto formale, mentre il Comitato di Governance assegna una o più risorse dell'Area ICT per l'eventuale elaborazione dello studio di fattibilità del progetto, una di queste risorse viene nominata responsabile dell'attività (di seguito, per convenzione, chiamata Demand Manager).

L'individuazione del Service Owner avviene secondo le seguenti linee guida:

1. nel caso di Progetto di Business e servizio "interno" il Service Owner appartiene o è comunque individuato dalla funzione cliente interna che erogherà il servizio;
2. nel caso di Progetto di Business e servizio "esterno" il Service Owner appartiene alla funzione ICT;
3. nel caso di re-engineering di servizio si procede come nei casi 1 e 2;
4. nel caso di manutenzioni evolutive (MEV) di norma il Service Owner già esiste: in tale caso è abbastanza raro che sia necessario uno Studio di Fattibilità, si opererà comunque a saturazione delle risorse disponibili.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Comitato di Governance (+ capo Area Produzione)

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Servizio classificato e con priorità assegnata

LF

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Eventuale richiesta di Studio di Fattibilità o richiesta di Avvio Progetto¹
- Masterplan aggiornato
- Nomina Service Owner

9.2.4. Produzione e approvazione degli output

Il responsabile di ciascuna attività, identificato al successivo punto 11. Matrice delle Responsabilità, è tenuto, tra gli altri compiti specifici del progetto, ad accertarsi che la produzione dei documenti nell'ambito dell'attività stessa avvenga con le modalità stabilite nella procedura [CRZ 11 Gestione delle Revisioni dei Deliverable](#). È tenuto inoltre alla identificazione dei soggetti incaricati dell'approvazione (formale o informale) degli output di attività e alla verifica del rispetto dei tempi di approvazione stabiliti con le modalità di cui al punto [9.3.1.5.3. Modalità di approvazione degli output](#) della procedura [CRZ 03 Strutturazione e Pianificazione del Progetto](#).

10. MAPPA DEI RISCHI

N/A

11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

<i>Attività</i>		<i>Attore</i>					
		DM	SO	QM	TF	ComGov	Cliente
1	Gestione della Richiesta di servizio	R				A	I
2	Prioritizzazione della richiesta di servizio o diniego richiesta	C				R/A	I
3	Aggiornamento Masterplan e coinvolgimento Produzione	C				R/A	
4	Richiesta di Studio di Fattibilità o richiesta di Avvio Progetto	C				R/A	I

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

GdL = Gruppo di Lavoro, **DM** = Demand Mgr, **PM** = Project Mgr, **SO** = Service Owr, **QM** = Quality Mgr, **TF** = Team Funzionale (*), **RC** = Responsabile dei Collaudi, **ComGov** = Comitato di Governance

(*) Il **Team Funzionale** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owr e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso

¹ L'avvio del processo può essere immediato o a una certa data causa la disponibilità successiva di risorse; contestualmente viene data comunicazione di presa in carico al committente oppure, in caso di diniego del servizio, al committente viene comunicata l'impossibilità di prendere in carico la richiesta per l'indisponibilità di risorse/budget.

LF

Titolo Documento : Procedura di Gestione della Richiesta Servizio		
Codice Documento : CRZ 01	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

12. ALLEGATI

[1] Linee guida per la gestione della priorità dei progetti

[2] Schede di Richiesta Servizio

a) Template per Scheda Richiesta Servizio da cliente interno:



Template Richiesta
Interna

b) Template per Scheda Richiesta Servizio da cliente esterno:



RichiestaClienteEster
no_V1.0.docx

[3] Schema complessivo del macro processo Creazione ed Evoluzione Servizi

18

Titolo Documento : Linee guida per la gestione della priorità dei progetti		
Codice Documento : AII CRZ 01	Tipo Documento : Linee guida	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Equitalia SpA

Linee guida per la gestione della priorità dei progetti

18

Titolo Documento : Linee guida per la gestione della priorità dei progetti		
Codice Documento : All CRZ 01	Tipo Documento : Linee guida	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Sommario

1. Revisioni del documento	3
2. Introduzione	3
3. Descrizione linee guida.....	3

18

Titolo Documento : Linee guida per la gestione della priorità dei progetti		
Codice Documento : AII CRZ 01	Tipo Documento : Linee guida	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

1. Revisioni del documento

Redatto da (nome e cognome)	Verificato da	Data verifica (**)	Approvato da	Data approvazione (**)
Gruppo di lavoro per revisione procedure (*)	Luciano FOTI Francesco MILO	04/12/2012	Antonio MARTUSCELLI	10/12/2012

(*) ANTOCI Laura, CEDOLA Roberto, COLICIGNO Giuliana, CUMBO Chiara, DI GIOVANNI Giuliano, FRULLINI Andrea, GASPARRO Francesco, MARCHESE Monica, MORICONI Deborah, PADULA Leonardo, PROPERZI Umberto, REBECCHINI Daniele

Revisione (+)	Data	Commenti
2.0	01/03/2013	Revisione Generale Delle Procedure Di Service Creation

(+) seguire le regole di nomenclatura di cui alle Linee Guida CRZ 11

N.B. Quando il documento diventa definitivo (passa da provvisorio a "final") deve esserci l'accettazione di tutti gli interessati (ciascuno per la propria parte di competenza) e tale accettazione deve essere riscontrabile (mail o verbale di riunione)

2. Introduzione

Nell'ambito del Comitato di Governance, il Responsabile dell'Area Servizi ICT definisce le priorità dei progetti da analizzare in funzione della tipologia di progetto/intervento.

3. Descrizione linee guida

È necessario definire preventivamente la categorizzazione o clusterizzazione dei progetti da utilizzare come riferimento per la priorità degli stessi; in particolare sono 3 le categorie principali cui ricondurre i progetti:

- ⇒ **Progetti di Business (Cluster A)**: si tratta di progetti strategici o di carattere speciale volti a sviluppare nuovi business/servizi e come tali volti a introdurre notevoli cambiamenti nelle performance aziendali e nell'assetto dell'azienda nei confronti dei suoi "stakeholder";
- ⇒ **Progetti Evolutivi (Innovazione) e/o Strutturali (Cluster B)**: si tratta di progetti volti sia ad assicurare l'evoluzione di un servizio esistente migliorando le performance (in termini di efficienza o efficacia), sia, per i servizi in essere, alla realizzazione / ottimizzazione / consolidamento delle infrastrutture tecnologiche e applicative a supporto dei diversi processi aziendali. In buona

WR

Titolo Documento : Linee guida per la gestione della priorità dei progetti		
Codice Documento : AII CRZ 01	Tipo Documento : Linee guida	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

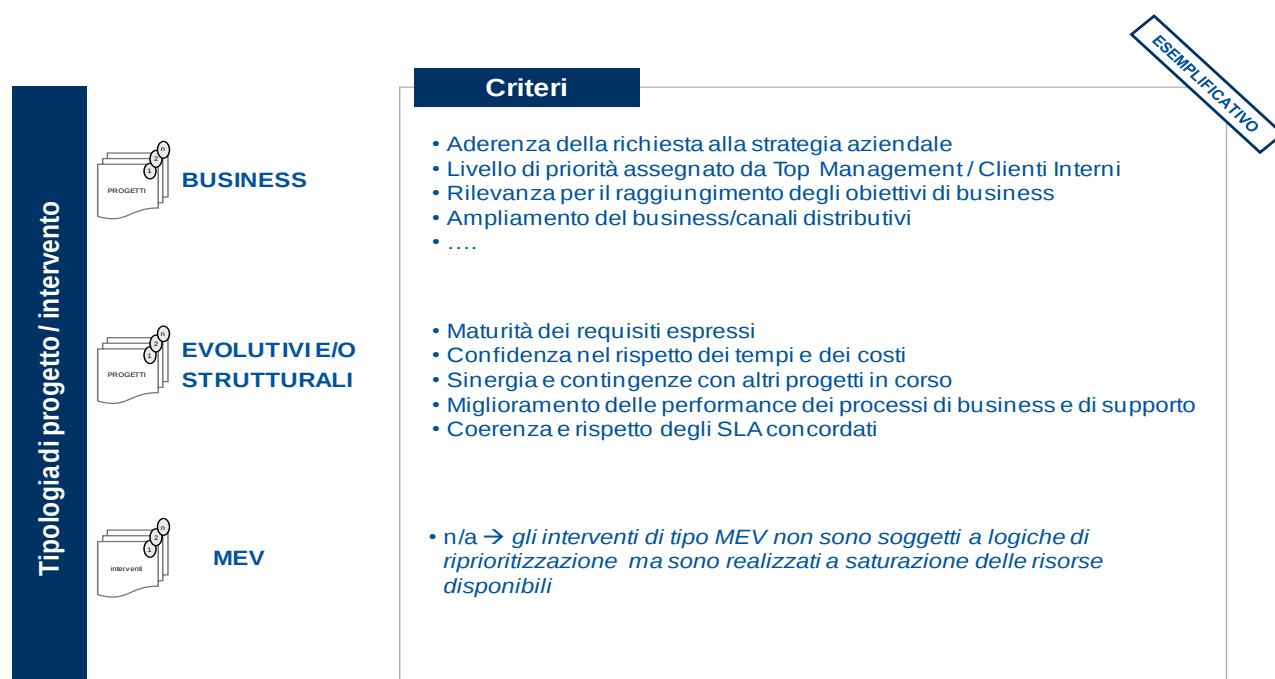
sostanza si tratta di progetti per la completa re-ingegnerizzazione di un servizio esistente;

⇒ **Progetti di MEV (Cluster C)**: si tratta di interventi di manutenzione evolutiva volti ad arricchire o modificare/integrare le funzionalità di un sistema già esistente, che non comportano alcun impatto significativo sull'architettura generale del sistema/servizio.

La prioritizzazione dei progetti per i Cluster A e B può essere effettuata attraverso specifici criteri differenziati per tipologia di progetto, quali a titolo esemplificativo:

- Aderenza della richiesta alla strategia aziendale
- Livello di priorità assegnato da Top Management / Clienti Interni
- Rilevanza per il raggiungimento degli obiettivi di business
- Ampliamento del business/canali distributivi
- Maturità dei requisiti espressi
- Confidenza nel rispetto dei tempi e dei costi
- Sinergia e contingenze con altri progetti in corso
- Miglioramento delle performance dei processi di business e di supporto
- Coerenza e rispetto degli SLA concordati

Gli interventi di tipo MEV (Cluster C) invece non sono soggetti a logiche di prioritizzazione in quanto realizzati a saturazione delle risorse disponibili. Gli interventi di tipo MEV andranno analizzati separatamente considerando che le MEV possono essere gestite in ottica di "capacity" sulla base delle risorse disponibili (quindi con minore impatto rispetto alla pianificazione integrata dei progetti).



LP

Titolo Documento : Linee guida per la gestione della priorità dei progetti		
Codice Documento : AII CRZ 01	Tipo Documento : Linee guida	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

A ogni criterio può essere associata una scala di valutazione e un peso da concordare, come di seguito riportato a titolo esemplificativo.

Criterio	Scala di valutazione					Peso Relativo
	1	2	3	4	5	
Maturità dei requisiti espressi	Non in linea Requisito non maturo	Non in linea Prima ipotesi di requisito formalizzata	In linea Requisito maturo	In linea Requisito contenente benefici su altri elementi di sviluppo	In linea Requisito dettagliato con sinergie con altri progetti	70%
Confidenza nel rispetto dei tempi e dei costi	Non in linea Eccessivi costi di integrazione e tempi notevoli di analisi e sviluppo	Non in linea Elevato impatto con tempi notevoli	In linea Rispetto garantito dei tempi e mantenimento dei costi	In linea Riduzione dei tempi e contenimento dei costi	In linea Contrazione dei tempi per scalabilità e riduzione costi per sinergie	30%
...	...	...	...	...	...	...

ESEMPLIFICATIVO

VR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Macro-Processo Creazione ed Evoluzione Servizi

Procedura di Analisi di Fattibilità

	<i>UNITÀ</i>	<i>NOME</i>	<i>DATA</i>
ELABORATA DA:	➤ Gruppo di lavoro per revisione procedure	➤ (*)	➤ 27.11.2012
VERIFICATA OPERATIVAMENTE DA:	➤ Responsabile Area Servizi ICT ➤ Responsabile Area Produzione	➤ FOTI Luciano ➤ MILO Francesco	➤ 04.12.2012 ➤ 04.12.2012
VERIFICATA PER CONFORMITÀ AL SGQ DA:	➤ Gestione Qualità	➤ MARCHESE Monica	➤ 27.11.2012
AUTORIZZATA DA:	➤ Responsabile Area Risorse Umane	➤ MARTUSCELLI Antonio	➤ 10.12.2012

DATA DI ENTRATA IN VIGORE	1 marzo 2013
----------------------------------	---------------------

(*) ANTOCI Laura, CEDOLA Roberto, COLICIGNO Giuliana, CUMBO Chiara, DI GIOVANNI Giuliano, FRULLINI Andrea, GASPARRO Francesco, MARCHESE Monica, MORICONI Deborah, PADULA Leonardo, PROPERZI Umberto, REBECCHINI Daniele

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

DIFFUSIONE DEL DOCUMENTO

<i>LISTA DI DIFFUSIONE</i>
Tutto il personale Equitalia Divisione Servizi ICT

<i>DESTINATARI DELLA PROCEDURA</i>
Tutte le funzioni aziendali di Equitalia Divisione Servizi ICT

STORIA DELLE REVISIONI:

<i>N° REVISIONE</i>	<i>DATA</i>	<i>MOTIVO</i>
2.0	01/03/2013	REVISIONE GENERALE DELLE PROCEDURE DI SERVICE CREATION –REVISIONE CONTENUTI E ATTIVITÀ

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

INDICE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3. DEFINIZIONI	5
4. LISTA DEGLI APPLICATIVI	7
5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI.....	7
6. PRINCIPI GENERALI	7
7. OSSERVANZA E GOVERNO DELLA PROCEDURA.....	7
8. LIVELLI DI SERVIZIO.....	7
9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ	8
9.1. Diagramma.....	8
9.2. Attività	8
9.2.1. Costituzione del Gruppo di Lavoro per elaborare lo Studio di Fattibilità.....	8
9.2.2. Analisi del contesto di riferimento del servizio.....	9
9.2.3. Definizione requisiti e progetto di massima della soluzione	10
9.2.4. Analisi dei rischi.....	11
9.2.5. Pianificazione di massima del progetto	13
9.2.6. Analisi dei costi-benefici	13
9.2.7. Redazione e approvazione o non approvazione dello Studio di Fattibilità	14
9.2.8. Produzione e approvazione degli output.....	15
10. MAPPA DEI RISCHI.....	15
11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ	16
12. ALLEGATI	16

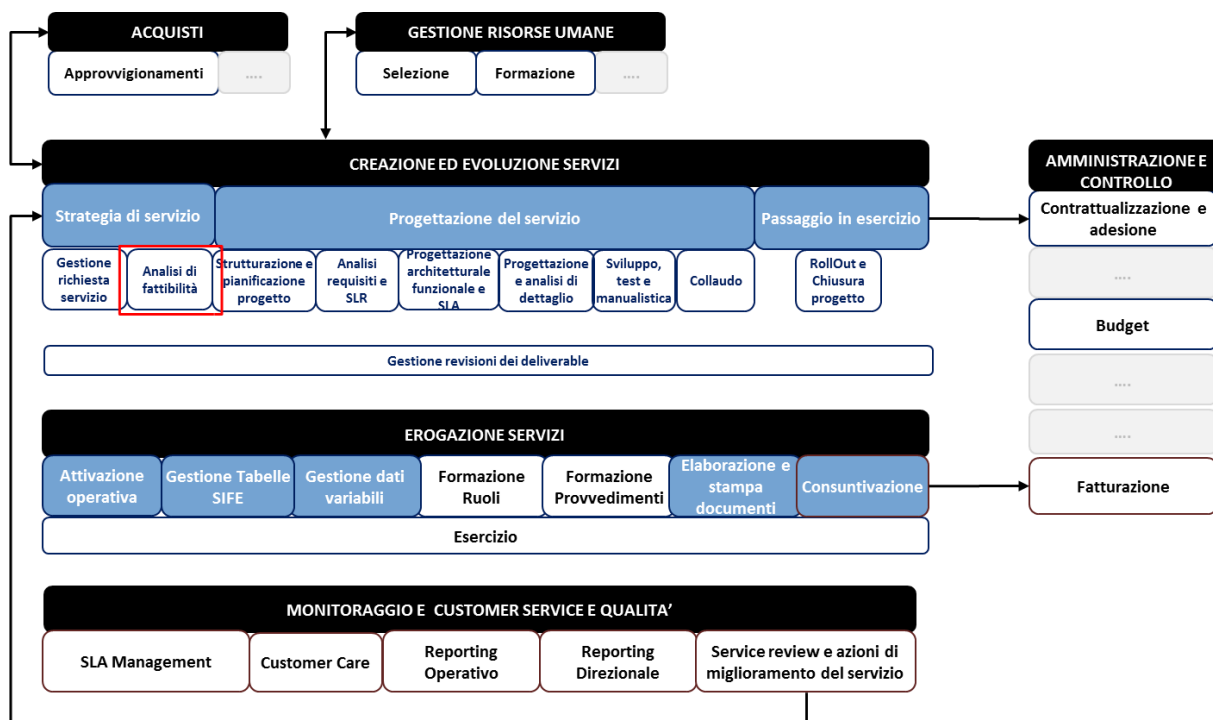
UR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito del macro processo di Creazione ed Evoluzione dei Servizi, viene affrontata nella presente procedura la descrizione delle attività della fase di "Analisi di Fattibilità" del processo di "Strategia del Servizio".

Nella seguente figura è riportata la collocazione della fase di "Analisi di Fattibilità" rispetto al contesto di riferimento dei processi aziendali.



2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

La fase di *Analisi di Fattibilità* ha l'obiettivo di definire le condizioni di contesto organizzativo, tecnico, economico, normativo per rendere realizzabile ed erogabile un nuovo servizio o una evoluzione di un servizio esistente.

La fase di *Analisi di Fattibilità* viene attivata dalla fase di *Gestione della Richiesta Servizio*, che accoglie e gestisce una richiesta di servizio proveniente da un cliente "interno" o "esterno", qualora si ravvisi la necessità di approfondire l'analisi preliminare prima di avviare un progetto realizzativo. Alle attività previste in questa fase devono partecipare tutte le funzioni aziendali in grado di apportare un contributo (in termini di conoscenza di processi/esigenze dei clienti, ecc.) tecnico-funzionale.

Il Service Owner del futuro servizio, già nominato nella precedente fase, partecipa alle attività sin dall'inizio.

Riprendendo le Linee Guida per la realizzazione di Studi di Fattibilità elaborate dal CNIPA (ora DigitPA), la realizzazione di uno Studio di Fattibilità costituisce uno strumento importante per migliorare la qualità dei progetti in quanto la migliore definizione del progetto e l'analisi mirata delle ipotesi di attività devono portare:

- a una maggiore consapevolezza sulle decisioni di investimento;
- a una visione condivisa e non solo tecnologica dell'intervento (o meglio del servizio);
- alla verifica e ricostruzione delle conoscenze relative alla situazione iniziale;
- al chiarimento e alla maggior concretezza degli obiettivi e dei benefici/risultati attesi;

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- a una maggiore consapevolezza dei costi progettuali, compresi quelli che non ricadono nell'ambito propriamente informatico.

Lo studio di fattibilità deve realizzare un sostanziale abbattimento dei rischi di progetto e un significativo miglioramento della qualità del progetto stesso. Non è quindi un adempimento formale, ma uno strumento di lavoro realizzato e condotto in maniera agile, senza ridondanze e con un utilizzo efficiente delle risorse a esso necessarie.

3. DEFINIZIONI

- **EQ:** Equitalia
- **EQH:** Equitalia SpA (Capogruppo)
- **AdR:** Agente della Riscossione
- **QM:** Quality Management - funzione aziendale di governance per la gestione della Qualità aziendale
- **Comitato di Governance:** Comitato che comprende le funzioni di Business & Demand Management e di Portfolio Management. E' costituito dal Capo Area ICT e dai Capi Servizio ICT coadiuvati dai ruoli di Staff dell'Area e dall'Integration Manager. Il Comitato si riunisce settimanalmente una o più volte.
- **RACI:** Matrice di assegnazione delle responsabilità per lo svolgimento delle attività della procedura:
 - **R= responsabile** – chi si attiva proattivamente per l'esecuzione dell'attività/lavoro/task e, in alcuni casi, la esegue personalmente; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-responsabili
 - **A= approva** – chi approva il risultato o l'output di un'attività o quello di una fase; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-approvatori
 - **C= collabora** – chi collabora proattivamente e talvolta esegue parte dell'attività/lavoro/task; figura analoga al responsabile ma con impatto su un'area ristretta, il suo contributo è necessario per una parte di attività, focalizzata su specifiche operazioni; 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, di eventuali criticità e dei risultati/output rilasciati, ma non concorre a eseguire il task (ad es. è in cc nelle comunicazioni), ce ne sono normalmente più di uno per attività. L'informazione è necessaria per poter eseguire propri processi distinti da quello in oggetto
 - **Blank= non coinvolto** - non si indica alcuna responsabilità nei casi in cui non è necessario alcun input o richiesta nei confronti del soggetto in esame per l'esecuzione della specifica attività (ai blank è comunque possibile, ma non obbligatorio, inviare una informativa)
- **Service Creation:** insieme di processi e regole per la creazione/evoluzione di un servizio

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- **Responsabile dei collaudi:** ruolo deputato a garantire la conduzione dei collaudi funzionali integrati e i livelli di affidabilità delle applicazioni da mandare in produzione
- **Team funzionale:** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owner e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso
- **Project manager:** ruolo deputato a organizzare, pianificare, dirigere, valutare e controllare un progetto. Il ruolo prevede di:
 - definire, in collaborazione con il Service Owner, il processo che il progetto si propone di affrontare;
 - valutare i tempi e definire le fasi e le modalità di realizzazione del progetto;
 - individuare le risorse necessarie, tra quelle disponibili, per la realizzazione del progetto;
 - negoziare con gli attori del progetto obiettivi e modalità di realizzazione dello stesso;
 - coordinare le attività del gruppo di progetto;
 - informare gli attori del progetto sullo stato di avanzamento dello stesso;
 - prendere o sostenere le decisioni più idonee perché gli obiettivi del progetto siano raggiunti;
 - negoziare con le strutture di riferimento le risorse necessarie allo sviluppo del progetto;
 - monitorare lo stato di realizzazione delle diverse fasi del progetto.
- **Service Owner:** ruolo deputato a garantire l'erogabilità complessiva del servizio nei tempi e nei modi stabiliti nel macroprocesso di Creazione ed Evoluzione Servizi, con i seguenti obiettivi
 - garantire la completezza e la coerenza del modello di processo, incanalando i requisiti nell'ambito delle dinamiche progettuali;
 - favorire, in collaborazione con il Project Manager, il raccordo interfunzionale tra le diverse componenti del servizio per garantirne coerenza, completezza e sostenibilità;
 - promuovere il miglioramento continuo sui servizi di competenza.
- **Tipologia di servizio:**
 - **servizio di tipologia "interna":** sono servizi erogati da una funzione interna di EQ. 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 interne è ridotto (es. Lampo AdR) mentre è prevalente l'attività di presidio, monitoraggio e controllo della funzione ICT.
- **Tipologia di progetto:**
 - **nuovo servizio** (Progetto di Business): intervento volto alla realizzazione di un servizio completamente nuovo per il quale è giunta una richiesta interna o esterna;
 - **re-engineering di servizio** (Progetto di Innovazione e/o Strutturale): intervento volto a realizzare la modifica (innovazione) sostanziale o il rimpiazzo di un servizio esistente, con completo ridisegno del modello operativo, dei livelli di servizio e delle logiche del servizio stesso;

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- **manutenzione evolutiva del servizio (MEV)**: intervento, su un servizio già esistente, volto ad arricchire il servizio di nuove funzionalità o di altre caratteristiche non funzionali o comunque a modificare o integrare le funzionalità del servizio.

4. LISTA DEGLI APPLICATIVI

Non sono previsti strumenti specifici. Utilizzo di MS Office e di tool di process modeling.

5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI

N/A

6. PRINCIPI GENERALI

N/A

7. 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 delle proprie competenze, osservarne e farne osservare il contenuto e segnalare formalmente e tempestivamente al Service Owner o al Project Manager 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 e 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 anche attraverso la intranet aziendale.

8. LIVELLI DI SERVIZIO

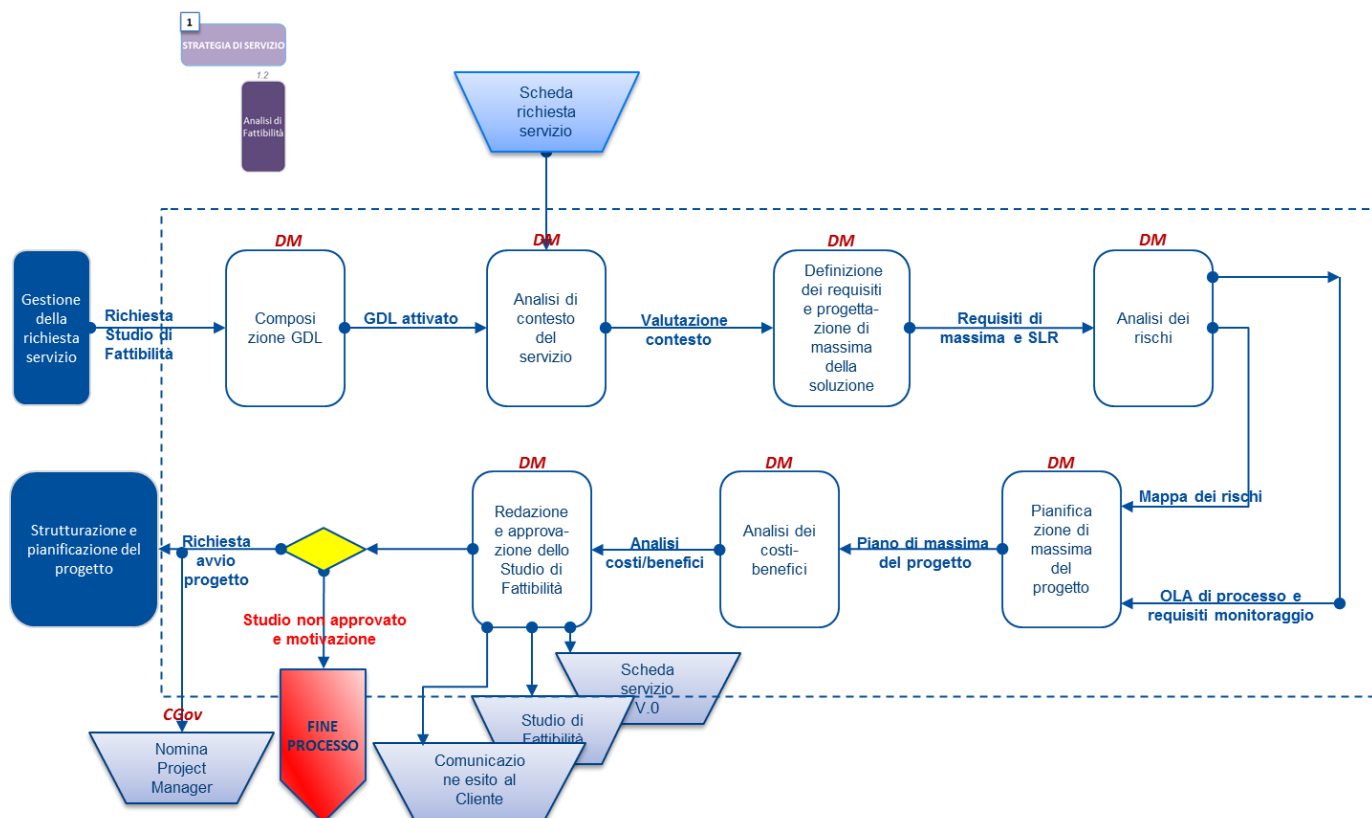
N/A

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ

9.1. DIAGRAMMA



9.2. ATTIVITÀ

9.2.1. Costituzione del Gruppo di Lavoro per elaborare lo Studio di Fattibilità

Il Demand Manager, sulla base dei criteri di priorità dei progetti (decisi nella fase di Gestione della Richiesta Servizio) e delle valutazioni sulla necessità o meno di realizzare uno Studio di Fattibilità, avvia l'attività di redazione dello studio relativo alla Richiesta Servizio redatta secondo il modello riportato in allegato [4].

Il Demand Manager individua preliminarmente i referenti da coinvolgere nella redazione dello Studio di Fattibilità, di concerto con le altre funzioni clienti impattate dal servizio e con il proprio responsabile. Al termine, costituisce e formalizza il Gruppo di Lavoro (GdL) che elaborerà lo Studio. L'individuazione dei contributi necessari e delle funzioni da coinvolgere (d'ora in avanti si parlerà di Team Funzionale – TF¹) viene effettuata sulla base delle specifiche tematiche/competenze necessarie per la realizzazione del progetto e dei destinatari del servizio; in alcuni casi possono essere coinvolti nel GdL referenti o soggetti di clienti esterni (EQH, AdR, Sogei, ...).

Il coinvolgimento dei Functional Manager dovrà essere continuativo durante tutta la redazione dello Studio di Fattibilità e basato sulla collaborazione reciproca.

¹ Il **Team Funzionale** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owr e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Lo Studio di Fattibilità di ciascun progetto avrà un insieme di contenuti il più possibile omogeneo, nel rispetto delle necessarie personalizzazioni decise autonomamente dal Gruppo di Lavoro per ogni specifico progetto.

Il Demand Manager coordina le attività del Gruppo di Lavoro, fermo restando la pariteticità dei contributi e responsabilizzazione degli altri servizi e soggetti esterni coinvolti.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Richiesta Studio di Fattibilità

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Gruppo di Lavoro attivato

9.2.2. Analisi del contesto di riferimento del servizio

La prima attività che il Gruppo di Lavoro deve svolgere riguarda l'analisi del contesto di riferimento(o analisi "As Is").

In particolare devono essere esplicitati i legami ed i punti di raccordo tra l'iniziativa in esame ed il quadro strategico complessivo di realizzazione prevista di nuovi servizi e di sviluppo di sistemi informativi aziendali a supporto, evidenziando anche gli eventi rilevanti sia interni (es.: indicazioni del top management) sia esterni (es.: modifiche legislative) che hanno portato alla decisione di procedere con lo Studio di Fattibilità.

Successivamente si descrive in modo qualitativo la problematica/opportunità che il progetto mira a risolvere/conseguire. La descrizione deve essere fatta evidenziando gli impatti su variabili rilevanti quali tempi, costi, qualità e quantità. Deve essere indicato il livello di criticità del progetto evidenziando in particolare se si tratta di un progetto obbligato (che scaturisce ad esempio da decreti attuativi o obblighi di legge). Devono essere esplicitate le conseguenze di una eventuale mancata realizzazione o di un possibile ritardo sui tempi di messa in esercizio della soluzione.

Inoltre è necessario definire e descrivere gli obiettivi del progetto quantificandoli in relazione a costi, tempi e qualità attesa del sistema/servizio. Gli obiettivi pertanto devono essere collegati a metriche misurabili e scadenziati nel tempo per evidenziare la rispondenza del progetto a vincoli temporali espressi e consentire la successiva definizione del piano di massima delle attività.

L'analisi della situazione di contesto comprende l'individuazione e rappresentazione dei processi del cliente coinvolti nell'area di intervento, dei flussi informativi, della struttura organizzativa e dell'utenza impattata.

Infine si devono individuare i vincoli esplicitandoli in modo puntuale e avendo cura di classificarli per tipologia (es.: giuridico-normativo, di natura temporale, di carattere economico-organizzativo, di carattere tecnologico), evidenziando eventuali condizioni di necessaria invarianza per la corretta realizzazione del progetto (es.: distribuzione delle responsabilità, coinvolgimento delle varie strutture organizzative, ecc.).

Al termine dell'attività deve iniziare la compilazione della Scheda Servizio su cui vanno riportati informazioni sintetiche dell'analisi di contesto.

WR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Gruppo di Lavoro attivato
- Scheda richiesta servizio

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Descrizione e valutazione del contesto

9.2.3. Definizione requisiti e progetto di massima della soluzione

L'elaborazione del progetto di massima della soluzione prevede una prima operazione di definizione dei requisiti della soluzione.

In questa operazione si devono evidenziare i requisiti della soluzione proposta, ossia le condizioni essenziali che la soluzione proposta deve rispettare dal punto di vista del modello operativo dei processi di business da realizzare (con indicazione della quantità e qualità delle risorse umane coinvolte, distribuzione delle responsabilità, ecc.) e dei servizi informatici di supporto (in termini di informazioni da trattare, elementi architetture da rispettare, caratteristiche di qualità richieste). Questi requisiti potranno poi essere approfonditi nella fase di Analisi dei Requisiti all'interno del processo di Progettazione del Servizio: in questa fase dello studio di fattibilità è importante definire un primo modello di riferimento per determinare le condizioni di realizzabilità del servizio, la necessità di organizzare piani di formazione, la necessità di introdurre ruoli specifici per la gestione ed erogazione del servizio stesso (in caso emergano queste necessità deve essere coinvolta preliminarmente la funzione Risorse Umane).

Nell'ambito dei requisiti vengono analizzati anche i Service Level Requirements in funzione dei quali progettare e dimensionare il nuovo servizio con una responsabilizzazione specifica del Service Owner.

Devono essere considerate preliminarmente già in questa fase dello Studio le strategie di prezzo del servizio (a canone, a consumo, ecc.) per determinarne gli impatti sulle modalità di erogazione e rendicontazione del servizio coinvolgendo la funzione di Pianificazione, Amministrazione e Controllo.

La sintesi di questa tipologia di analisi è riportata nella Scheda ServizioV.0 che costituisce un annesso dello Studio di Fattibilità.

Sono poi da definire le specifiche generali del sistema informativo da realizzare, ossia quelle caratteristiche o proprietà essenziali che il sistema dovrà avere per rispondere alle esigenze e ai requisiti individuati. In particolare dovranno essere recepite nello studio le specifiche necessarie affinché il nuovo sistema informativo si integri nel complesso del sistema informativo di EQ e risponda alle scelte architetture complessive e agli standard aziendali vigenti.

Si definiscono le principali modalità di realizzazione da attuare, ossia si effettuano analisi di "make or buy" finalizzate a fornire elementi per la:

- scelta tra la realizzazione completa di un nuovo sistema realizzato ad hoc per il progetto e l'acquisizione di package software già predisposti e presenti sul mercato,
- scelta tra l'utilizzo di risorse interne e il ricorso al mercato, relativamente alla realizzazione di uno specifico prodotto (es. sistema applicativo) o l'acquisizione di uno specifico servizio (es. data entry),

WR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- scelta per l'esternalizzazione o meno delle attività di conduzione, gestione e manutenzione dell'applicazione informatica,
- scelta per il riuso o meno di componenti esistenti.

Infine dovranno essere evidenziate le necessità di formazione e assistenza agli utenti per l'erogazione del nuovo servizio, l'impatto sui processi e sul modello operativo generale, le problematiche afferenti la messa in produzione e l'avvio del nuovo sistema, le necessità di manutenzione del sistema.

In tutta la definizione del progetto di massima della soluzione, incluso il modello di servizio, la pre-verifica dei rischi e degli impatti dei nuovi processi sui modelli di monitoraggio e controllo già esistenti, la valutazione dei requisiti sui livelli di servizio.

Il Service Owner deve esercitare un ruolo massimamente fattivo e pro-attivo in quanto si anticipano temi di disciplina di processi e strumenti sui quali sarà responsabilizzato una volta che il servizio sarà andato in produzione.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Descrizione e valutazione del contesto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Requisiti di massima e Service Level Requirements

9.2.4. Analisi dei rischi

Il Gruppo di Lavoro, sulla base di quanto riportato nel progetto di massima, individua i potenziali rischi del progetto, sia relativi alle fasi della Progettazione del Servizio, sia relativi alla messa in produzione ed erogazione del servizio.

L'analisi del rischio si esplica in tre fasi fondamentali:

1. individuazione dei fattori di rischio
2. valutazione dei vari fattori (con una analisi e classificazione)
3. individuazione di contromisure, ovvero la definizione di modalità operative per la gestione del rischio.

Individuazione dei fattori di rischio del progetto. Essi sono in genere ascrivibili alla complessità e all'incertezza e fanno riferimento sia al contesto applicativo del progetto e all'impatto del servizio sull'organizzazione (rischi organizzativi) che al sistema informativo automatizzato previsto (rischi tecnici).

I fattori di rischio derivanti dalla complessità del progetto possono essere molteplici e principalmente, da un punto di vista gestionale, essere connessi con:

- la rilevanza strategica del progetto/servizio
- l'interfunzionalità
- l'interconnessione con altri progetti/servizi
- l'eterogeneità degli attori
- la pesantezza degli interventi su organizzazione, ruoli e procedure di lavoro
- la dimensione e complessità del contesto applicativo (processi e informazioni)
- le difficoltà relative ai rapporti con eventuali fornitori.

WR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Dal punto di vista delle dimensioni del progetto, gli elementi da considerare possono essere:

- il numero di persone coinvolte
- la dimensione stessa del sistema/servizio previsto
- la dimensione economica
- adeguatezza dei tempi e delle risorse finanziarie
- l'eventuale numero di installazioni previste o il numero di utenti/transazioni previsti.

L'incertezza dei requisiti rappresenta forse il più rilevante tra i fattori di rischio che dipende da un insieme di fattori:

- stabilità dell'ambiente e dei processi
- disponibilità, chiarezza e stabilità dei requisiti
- insufficiente conoscenza del processo esistente
- livello di formalizzazione dei processi e delle informazioni del committente
- esperienza e conoscenze degli utenti e di EQ sulla problematica.

Tra gli altri fattori che attengono comunque all'incertezza dei requisiti si possono collocare fattori di rischio derivanti dall'introduzione di ulteriori innovazioni tecnologiche e cioè dall'utilizzo di nuovo hardware/software di base, di nuovo software d'ambiente e di nuovi strumenti di sviluppo che necessitano di integrazione con tecnologie eterogenee, ecc.

Valutazione e classificazione dei fattori di rischio. Consiste nella valutazione sistematica di tutti i fattori di rischio individuati. Normalmente la modalità più diffusa consiste nell'attribuzione di un coefficiente qualitativo (alto, medio, basso), che classifica l'importanza di ogni fattore e di ogni classe di fattori.

Il risultato finale si compendia in una tabella, in cui vengono evidenziati il livello di rischio di ogni singolo fattore, di ogni classe di fattori e dell'intero progetto.

Modalità di gestione del rischio. Consiste nella definizione di una strategia e di un insieme di azioni (contromisure) teso alla riduzione dei rischi e quindi al buon andamento del progetto.

Tra queste assumono una particolare importanza le scelte relative:

- alla segmentazione del progetto, ossia la scelta di effettuare il progetto in soluzione unica oppure adottare un approccio evolutivo o incrementale alla realizzazione;
- alla definizione dei punti di decisione, ossia la determinazione dei momenti in cui si dovranno prendere le decisioni sulle modalità con cui proseguire le attività progettuali, sulla base del lavoro effettuato, ponendo punti fermi su cui basare lo sviluppo ulteriore;
- alle modalità di controllo del progetto, ossia l'individuazione del livello di formalità e frequenza da applicare alle attività di project management;

a cui si aggiungono eventualmente altri aspetti specifici.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Requisiti di massima e Service Level Requirements

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- OLA di processo e requisiti monitoraggio
- Mappa dei rischi

9.2.5. Pianificazione di massima del progetto

Il Gruppo di Lavoro, sulla base dell'analisi dei rischi e del progetto di massima della soluzione, provvede a definire a livello macro la soluzione attraverso le seguenti attività:

1. Segmentazione del progetto: sono descritte le scelte proposte in ordine alla segmentazione del progetto (soluzione unica / incrementale / evolutiva) e le relative motivazioni che sono determinate anche da considerazioni derivanti dai fattori di rischio precedentemente evidenziati, nonché dalla situazione delle scadenze normative e contrattuali;
2. Riepilogo delle acquisizioni e realizzazioni: alla luce dei criteri di segmentazione scelti, vengono riepilogate le acquisizioni previste (es.: sistemi elaborativi, sistemi di rete, software applicativo, servizi professionali, ecc.)
3. Piano di massima del progetto: viene predisposto il piano di massima del progetto che ha l'obiettivo di evidenziare le necessità e gli obiettivi di fondo a cui la programmazione puntuale dell'attività si dovrà adeguare per rispettare le scadenze temporali individuate. Gli elementi fondamentali del piano di massima devono essere:
 - a. Il piano dei rilasci (nuovi processi, modifiche al modello operativo, applicazioni, ecc.)
 - b. L'evidenza dei punti di controllo e di decisione
 - c. Un piano di massima delle attività da dettagliare successivamente in fase di avvio del processo di Progettazione del Servizio.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- OLA di processo e requisiti monitoraggio
- Mappa dei rischi

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Piano di massima del progetto

9.2.6. Analisi dei costi-benefici

Il Gruppo di Lavoro deve effettuare un'analisi costi-benefici (al livello di dettaglio sufficiente per consentire di prendere una decisione sulla fattibilità del progetto, ma comunque, al meglio delle informazioni disponibili) della soluzione proposta attraverso le attività seguenti.

1. Valutazione dei benefici attesi: si descrivono in modo analitico i benefici che ci si attende dal progetto, esplicitando le metriche da utilizzare per la loro misurazione e i valori attesi. Si devono inoltre correlare i benefici attesi con gli obiettivi progettuali precedentemente espressi.
2. Stima dei costi: sono stimati i costi del progetto individuando le principali voci di costo ed esplicitando le modalità di stima utilizzate. I costi devono essere

WR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

classificati separatamente distinguendo quelli relativi alla realizzazione vera e propria da quelli relativi all'esercizio nei periodi successivi.

3. Analisi dell'investimento: sono confrontati benefici e costi del progetto nell'orizzonte temporale individuato al fine di fornire una giustificazione economica dell'investimento da sostenere e, nel caso di valutazione tra due o più alternative, di scegliere la soluzione più conveniente.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Piano di massima del progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Analisi costi-benefici

9.2.7.Redazione e approvazione o non approvazione dello Studio di Fattibilità

Al termine dell'elaborazione, il Demand Manager è responsabile della redazione dell'intero Studio di Fattibilità e di sottoporlo al Service Owner e al Cliente per la relativa approvazione.

Il Demand Manager si occuperà anche di inviare una comunicazione (formale o informale) al committente della richiesta di servizio relativamente all'esito dello Studio.

9.2.7.1. Approvazione Studio di Fattibilità

In caso di approvazione dello Studio di Fattibilità il Demand Manager ne dà comunicazione agli stakeholder del progetto e formula la richiesta di avvio del progetto. Il Service Owner, in collaborazione con il Gruppo di lavoro, redige la prima versione della [Scheda Servizio](#).

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Analisi costi-benefici

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Studio di Fattibilità
- Richiesta avvio progetto
- Scheda servizio V.0

9.2.7.2. Nomina Project Manager

Il Comitato di Governance identifica e nomina il Project Manager da assegnare al progetto.

LR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Comitato di Governance

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Richiesta avvio progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Nomina Project Manager

9.2.7.3. Non approvazione Studio di Fattibilità e motivazione

In caso di mancata approvazione, il Demand Manager acquisisce la/le motivazione/i del rifiuto e predispone una comunicazione ufficiale verso gli stakeholder del progetto e verso Il Comitato di Governance.

Lo Studio di Fattibilità viene archiviato dal Demand Manager al fine di tenere traccia delle attività di analisi svolte ed eventualmente riprendere parti dello Studio o le modalità di analisi adottate nell'analisi di fattibilità per altri futuri progetti.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Demand Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Analisi costi-benefici

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Motivazione rifiuto
- Studio di Fattibilità

9.2.8. Produzione e approvazione degli output

Il responsabile di ciascuna attività, identificato al successivo punto 11. Matrice delle Responsabilità, è tenuto, tra gli altri compiti specifici del progetto, ad accertarsi che la produzione dei documenti nell'ambito dell'attività stessa avvenga con le modalità stabilite nella procedura **CRZ 11 Gestione delle Revisioni dei Deliverable**. È tenuto inoltre alla identificazione dei soggetti incaricati dell'approvazione (formale o informale) degli output di attività e alla verifica del rispetto dei tempi di approvazione stabiliti con le modalità di cui al punto **9.3.1.5.3. Modalità di approvazione degli output** della procedura **CRZ 03 Strutturazione e Pianificazione del Progetto**.

10. MAPPA DEI RISCHI

N/A

UR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

Attività		Attore						
		GdL	DM	SO	QM	TF	ComGov	Cliente
1	Costituzione del Gruppo di Lavoro		R				A	
2	Analisi di contesto del servizio	C	R	C			I	C
3	Definizione requisiti e progettazione di massima della soluzione	C	R	C			I	C
4	Analisi dei rischi	C	R	C			I	
5	Pianificazione di massima del progetto	C	R	C			I	
6	Analisi dei costi-benefici	C	R	C			I	C
7	Redazione dello Studio di Fattibilità	C	R	C			I	
8	Approvazione o non approvazione (con motivazione) dello Studio di Fattibilità	C	R	A	I		I	A
9	Nomina Project Manager	I	I	I	I		R/A	I

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

GdL = Gruppo di Lavoro, **DM** = Demand Mgr, **PM** = Project Mgr, **SO** = Service Owr, **QM** = Quality Mgr, **TF** = Team Funzionale (*), **RC** = Responsabile dei Collaudi, **ComGov** = Comitato di Governance

(*) Il **Team Funzionale** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owr e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso

12. ALLEGATI

[1] Template Scheda Richiesta Servizio

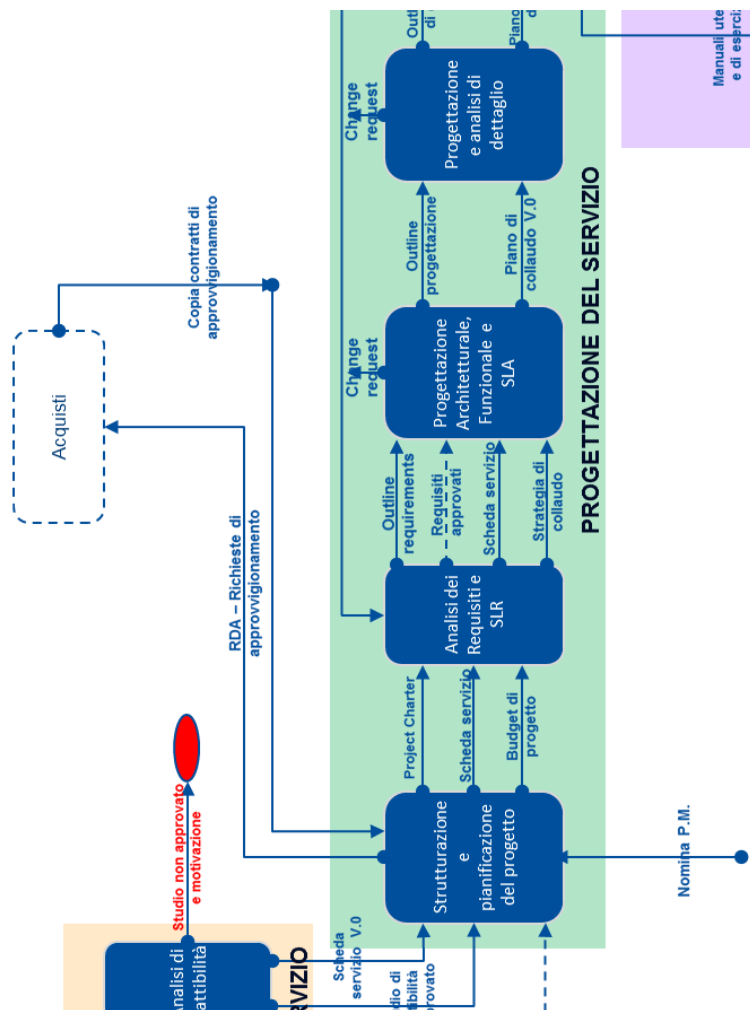
[2] Template Scheda Servizio

[3] Template **MR CRZ 01** Studio di Fattibilità

WR

Titolo Documento : Analisi di Fattibilità		
Codice Documento : CRZ 02	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

[4] Schema complessivo del macro processo Creazione ed Evoluzione Servizi



LR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Macro-Processo Creazione ed Evoluzione Servizi

Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto

	UNITÀ	NOME	DATA
ELABORATA DA:	➤ Gruppo di lavoro per revisione procedure	➤ (*)	➤ 27.11.2012
VERIFICATA OPERATIVAMENTE DA:	➤ Responsabile Area Servizi ICT ➤ Responsabile Area Produzione	➤ FOTI Luciano ➤ MILO Francesco	➤ 04.12.2012 ➤ 04.12.2012
VERIFICATA PER CONFORMITÀ AL SGQ DA:	➤ Gestione Qualità	➤ MARCHESE Monica	➤ 27.11.2012
AUTORIZZATA DA:	➤ Responsabile Area Risorse Umane	➤ MARTUSCELLI Antonio	➤ 10.12.2012

DATA DI ENTRATA IN VIGORE	1 marzo 2013
----------------------------------	---------------------

(*) ANTOCI Laura, CEDOLA Roberto, COLICIGNO Giuliana, CUMBO Chiara, DI GIOVANNI Giuliano, FRULLINI Andrea, GASPARRO Francesco, MARCHESE Monica, MORICONI Deborah, PADULA Leonardo, PROPERZI Umberto, REBECCHINI Daniele

LP

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

DIFFUSIONE DEL DOCUMENTO

<i>LISTA DI DIFFUSIONE</i>
Tutto il personale Equitalia Divisione Servizi ICT

<i>DESTINATARI DELLA PROCEDURA</i>
Tutte le funzioni aziendali di Equitalia Divisione Servizi ICT

STORIA DELLE REVISIONI:

<i>N° REVISIONE</i>	<i>DATA</i>	<i>MOTIVO</i>
2.0	01/03/2013	REVISIONE GENERALE DELLE PROCEDURE DI SERVICE CREATION –REVISIONE DEI CONTENUTI DELLA EX PROCEDURA "GESTIONE INIZIATIVA"

LP

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n° : 2.0
Data di Autorizzazione : 01/03/2013		Status : IN VIGORE

INDICE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE	4
3. DEFINIZIONI	5
4. LISTA DEGLI APPLICATIVI	7
5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI.....	7
6. PRINCIPI GENERALI	7
7. OSSERVANZA E GOVERNO DELLA PROCEDURA.....	7
8. LIVELLI DI SERVIZIO.....	8
9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ	8
9.1. Diagramma.....	8
9.2. Project Charter	9
9.3. Attività	10
9.3.1. Strutturazione del progetto	10
9.3.1.1. Definizione obiettivi e finalità del progetto	11
9.3.1.2. Definizione WBS e disegno macro-piano	12
9.3.1.3. Organizzazione di progetto e OBS	13
9.3.1.4. Identificazione di massima dei rischi di progetto	13
9.3.1.5. Definizione regole di governance e comunicazione.....	15
9.3.2. Pianificazione del progetto	22
9.3.2.1. Definizione del team di lavoro	23
9.3.2.2. Piano di progetto dettagliato.....	23
9.3.2.3. Definizione delle risorse e del budget di progetto	24
9.3.2.4. Pianificazione della gestione dei rischi	26
9.3.2.5. Redazione, condivisione e approvazione del Project Charter.....	29
10. MAPPA DEI RISCHI.....	30
11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ	30
12. ALLEGATI	31

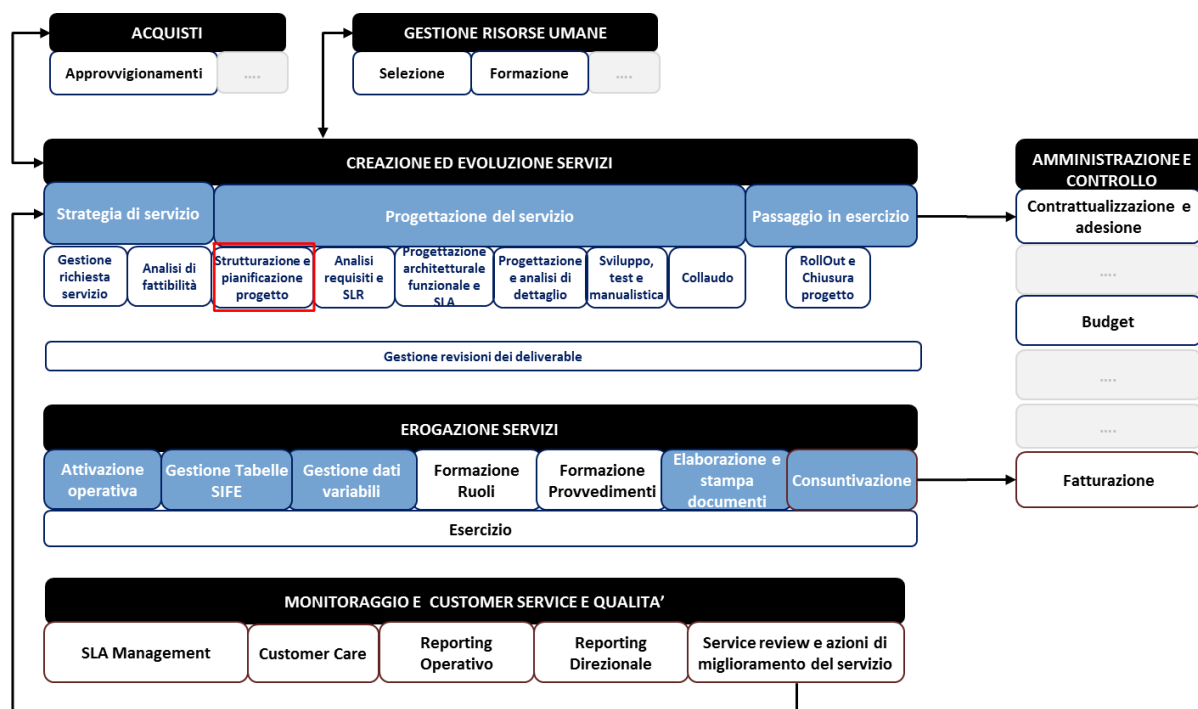
LP

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito del macro processo di Creazione ed Evoluzione dei Servizi, viene affrontata nella presente procedura la descrizione delle attività della fase di "Strutturazione e Pianificazione del Progetto" del processo di "Progettazione del Servizio".

Nella seguente figura è riportata la collocazione della fase di "Strutturazione e Pianificazione del Progetto" rispetto al contesto di riferimento dei processi aziendali.



2. SCOPO E AMBITO DI APPLICAZIONE

La fase di *Strutturazione e Pianificazione del Progetto* rappresenta il riconoscimento formale dell'impegno per iniziare un progetto. In essa viene assegnato il **Project Manager** e vengono definite le caratteristiche del risultato che si vuole ottenere. L'attività di pianificazione consiste nella predisposizione e nel mantenimento di uno schema di lavoro che permetta di realizzare i requisiti e raggiungere gli obiettivi del progetto. Dal processo di pianificazione scaturisce, all'interno del Project Charter, il **Piano di Progetto** fondamentale nella gestione dell'intero progetto. Il piano ha l'obiettivo di formalizzare e comunicare il campo di azione del progetto, il contesto, le criticità, gli impegni e le responsabilità. Strutturazione e pianificazione costituiscono la prima fase del ciclo di vita di un progetto, la fase di *start-up*.

Il progetto deve avere una propria struttura di governo che verrà definita in fase di avvio e verrà smantellata alla fine.

La definizione dei ruoli di gestione, le responsabilità, i livelli di riporto e di autorità costituisce la base della governance per il progetto.

In tal senso, non esiste un modello organizzativo valido per tutte le tipologie di progetto e occorre pertanto definirlo sulla base:

- del livello di criticità del progetto in rapporto al business
- dell'ampiezza di intervento e del livello di complessità
- dell'impatto sull'intera organizzazione e sul contesto esterno
- delle risorse coinvolte

LR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- della struttura di costi sottesi al progetto
- del numero e ruolo delle parti interessate.

La definizione della struttura di governo di un progetto e l'accettazione delle responsabilità coinvolte può richiedere tempo e la necessità di alcuni passaggi negoziali con la supervisione del management.

3. DEFINIZIONI

- **EQ:** Equitalia
- **EQH:** Equitalia SpA (Capogruppo)
- **AdR:** Agente della Riscossione
- **PM:** Project Manager
- **PMO:** Project Management Office
- **OBS:** Organization Breakdown Structure – definisce i ruoli all'interno del team di progetto; permette al Project Manager di realizzare un sistema coerente di deleghe nella gestione del progetto.
- **WBS:** Work Breakdown Structure – rappresenta l'elenco di tutte le attività di un progetto.
- **QM:** Quality Management - funzione aziendale di governance per la gestione della Qualità aziendale
- **Comitato di Governance:** Comitato che comprende le funzioni di Business & Demand Management. E' costituito dal Capo Area ICT e dai Capi Servizio ICT coadiuvati dai ruoli di Staff dell'Area e dall'Integration Manager. Il Comitato si riunisce settimanalmente una o più volte.
- **RACI:** Matrice di assegnazione delle responsabilità per lo svolgimento delle attività della procedura:
 - **R= responsabile** – chi si attiva proattivamente per l'esecuzione dell'attività/lavoro/task e, in alcuni casi, la esegue personalmente; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-responsabili
 - **A= approva** – chi approva il risultato o l'output di un'attività o quello di una fase; generalmente ce ne è uno solo per attività ma possono esservi limitati casi con più co-approvatori
 - **C= collabora** – chi collabora proattivamente e talvolta esegue parte dell'attività/lavoro/task; figura analoga al responsabile ma con impatto su un'area ristretta, il suo contributo è necessario per una parte di attività, focalizzata su specifiche operazioni; 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, di eventuali criticità e dei risultati/output rilasciati, ma non concorre a eseguire il task (ad es. è in cc nelle comunicazioni), ce ne sono normalmente più di uno per attività.

LR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

L'informazione è necessaria per poter eseguire propri processi distinti da quello in oggetto

- **Blank= non coinvolto** - non si indica alcuna responsabilità nei casi in cui non è necessario alcun input o richiesta nei confronti del soggetto in esame per l'esecuzione della specifica attività (ai blank è comunque possibile, ma non obbligatorio, inviare una informativa)
- **Service Creation:** insieme di processi e regole per la creazione/evoluzione di un servizio.
- **Responsabile dei collaudi:** ruolo deputato a garantire la conduzione dei collaudi funzionali integrati e i livelli di affidabilità delle applicazioni da mandare in produzione
- **Team funzionale:** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owner e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso
- **Project manager:** ruolo deputato a organizzare, pianificare, dirigere, valutare e controllare un progetto. Il ruolo prevede di:
 - definire, in collaborazione con il Service Owner, il processo che il progetto si propone di affrontare;
 - valutare i tempi e definire le fasi e le modalità di realizzazione del progetto;
 - individuare le risorse necessarie, tra quelle disponibili, per la realizzazione del progetto;
 - negoziare con gli attori del progetto obiettivi e modalità di realizzazione dello stesso;
 - coordinare le attività del gruppo di progetto;
 - informare gli attori del progetto sullo stato di avanzamento dello stesso;
 - prendere o sostenere le decisioni più idonee perché gli obiettivi del progetto siano raggiunti;
 - negoziare con le strutture di riferimento le risorse necessarie allo sviluppo del progetto;
 - monitorare lo stato di realizzazione delle diverse fasi del progetto.
- **Service Owner:** ruolo deputato a garantire l'erogabilità complessiva del servizio nei tempi e nei modi stabiliti nel macroprocesso di Creazione ed Evoluzione Servizi, con i seguenti obiettivi
 - garantire la completezza e la coerenza del modello di processo, incanalando i requisiti nell'ambito delle dinamiche progettuali;
 - favorire, in collaborazione con il Project Manager, il raccordo interfunzionale tra le diverse componenti del servizio per garantirne coerenza, completezza e sostenibilità;
 - promuovere il miglioramento continuo sui servizi di competenza.

Tipologia di servizio:

- **servizio di tipologia "interna":** sono servizi erogati da una funzione interna di EQ. 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

WR

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

esterni (es. Agenti della Riscossioni). Il coinvolgimento delle funzioni interne è ridotto (es. Lampo AdR) mentre è prevalente l'attività di presidio, monitoraggio e controllo della funzione ICT.

Tipologia di progetto:

- **nuovo servizio** (Progetto di Business): intervento volto alla realizzazione di un servizio completamente nuovo per il quale è giunta una richiesta interna o esterna;
- **re-engineering di servizio** (Progetto di Innovazione e/o Strutturale): intervento volto a realizzare la modifica (innovazione) sostanziale o il rimpiazzo di un servizio esistente, con completo ridisegno del modello operativo, dei livelli di servizio e delle logiche del servizio stesso;
- **manutenzione evolutiva del servizio** (MEV): intervento, su un servizio già esistente, volto ad arricchire il servizio di nuove funzionalità o di altre caratteristiche non funzionali o comunque a modificare o integrare le funzionalità del servizio.

4. LISTA DEGLI APPLICATIVI

Non sono previsti strumenti specifici. Utilizzo di MS Office e di tool di process modeling.

5. RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTI APPLICABILI

N/A

6. PRINCIPI GENERALI

N/A

7. 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 delle proprie competenze, osservarne e farne osservare il contenuto e segnalare formalmente e tempestivamente al Service Owner o al Project Manager 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 e 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**".

WR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

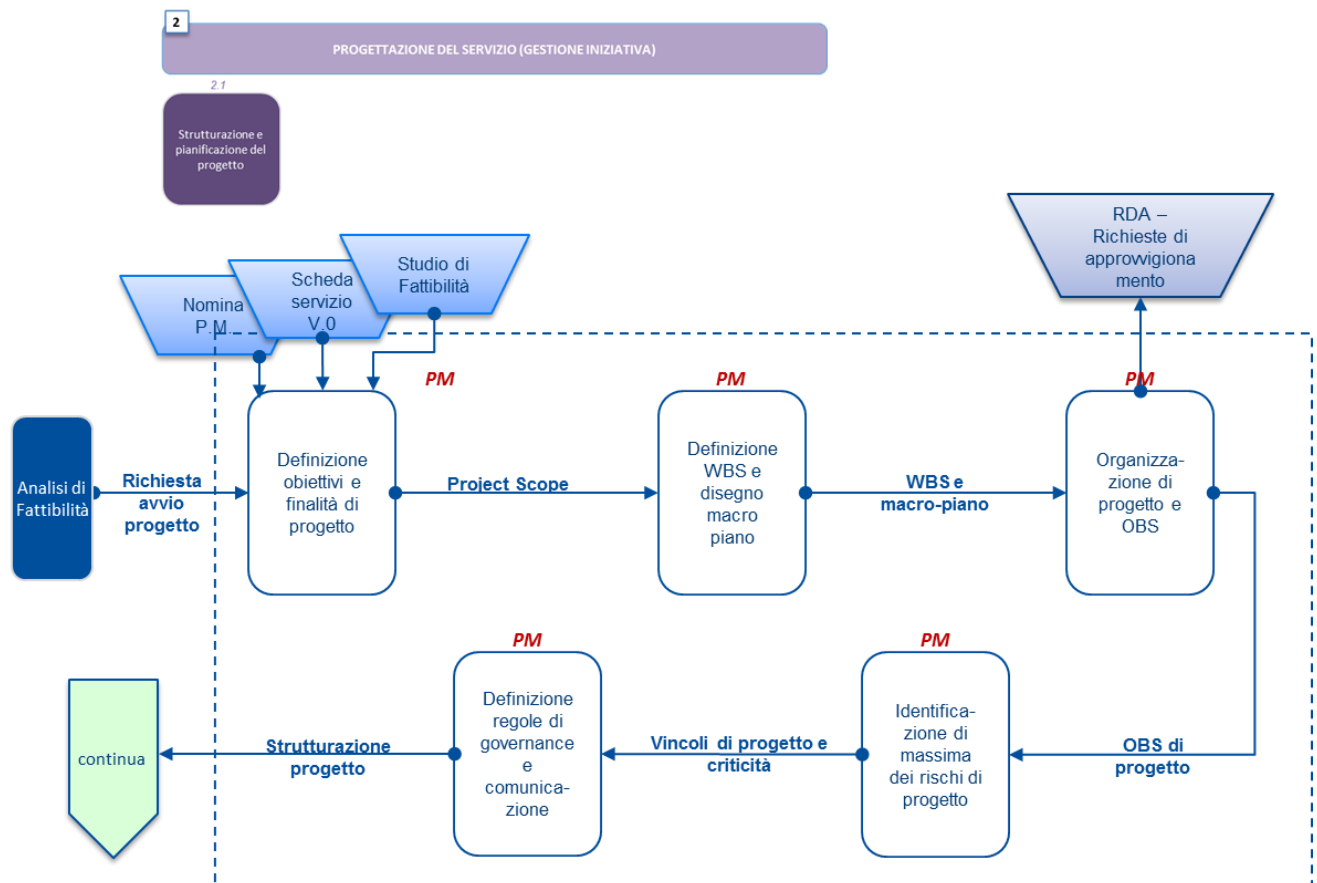
La consultazione della procedura potrà essere effettuata anche attraverso la intranet aziendale.

8. LIVELLI DI SERVIZIO

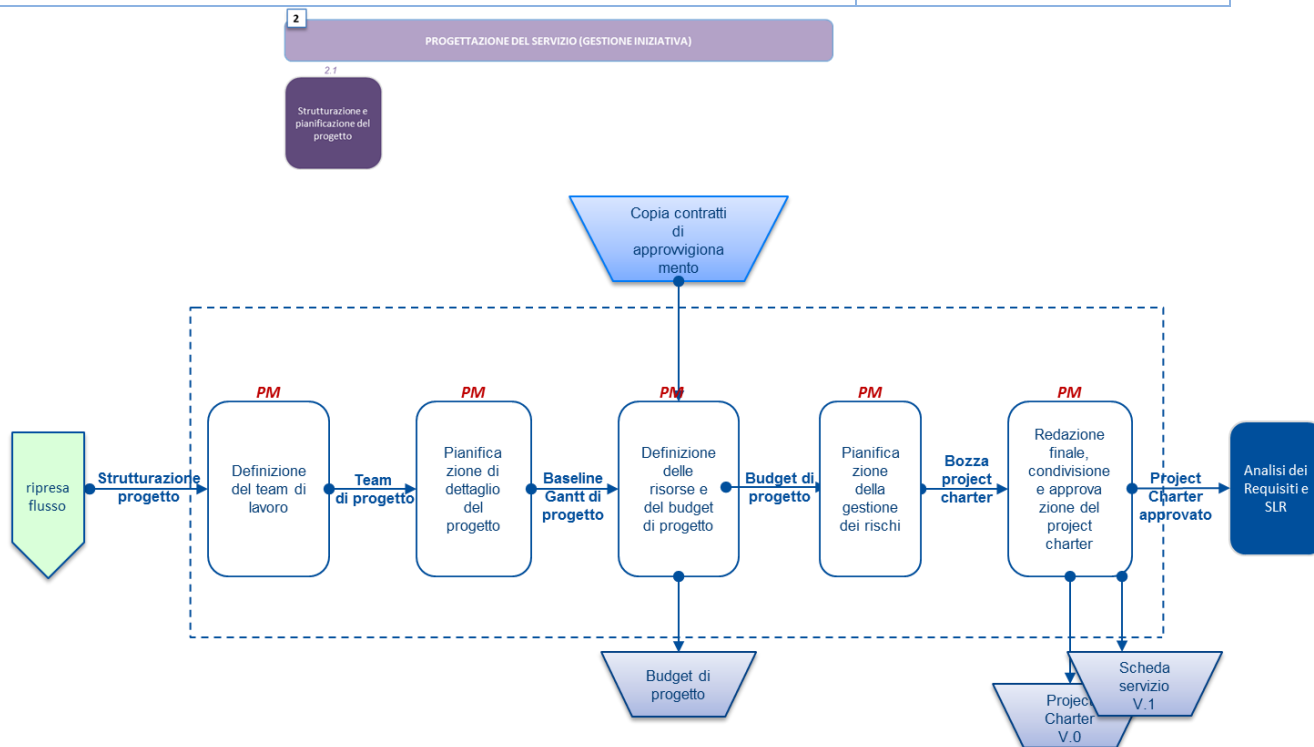
N/A

9. DIAGRAMMA DELLA PROCEDURA E DESCRIZIONE ATTIVITÀ

9.1. DIAGRAMMA



Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE



9.2. PROJECT CHARTER

Il **Project Charter** è un documento che descrive gli obiettivi, l'organizzazione, i vincoli e le regole progettuali condivise con tutti gli attori di progetto. Viene aggiornato più volte nel corso di tutto il ciclo di vita del progetto.

Il Project Charter, in diversi momenti della sua elaborazione, deve essere approvato dal SO e/o dal Committente del progetto; il suo contenuto è fortemente dipendente dal dettaglio e dalle specifiche dello studio di fattibilità.

Nell'elaborazione del Project Charter il Project Manager coinvolge le funzioni clienti interne ed esterne destinatarie del servizio che nomineranno propri referenti per produrre i relativi contributi.

Il Project Charter include:

- lo "scope" di progetto
- il piano preliminare e la WBS
- l'organizzazione di progetto
- i principali rischi
- le regole di governo del progetto.

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

UR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

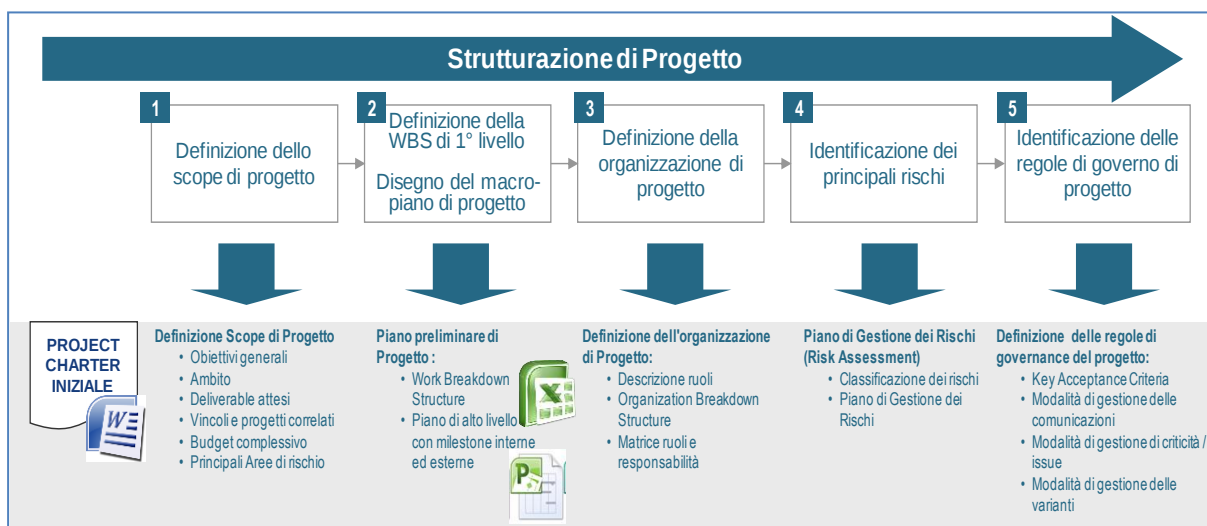
- rende trasparente lo sviluppo della soluzione/servizio e l'approccio che verrà utilizzato per la gestione del progetto
- stabilisce le regole di base per la realizzazione del servizio/soluzione nel rispetto degli standard di progettazione e realizzazione forniti dal Committente/EQ
- identifica i task di progetto e stabilisce una "baseline" per le aspettative del Committente e degli altri stakeholder
- definisce le competenze necessarie al progetto e verifica la relativa disponibilità
- 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.
- definisce il flusso operativo e temporale del progetto (**descrizione e Gantt**) con indicazione di eventuali percorsi critici
- identifica le prime esigenze e valutazioni per l'elaborazione del piano di formazione
- pianifica la gestione dei rischi e stabilisce le relative modalità di monitoraggio, controllo e reporting.

9.3. ATTIVITÀ

9.3.1. Strutturazione del progetto

È la prima fase del ciclo di vita del progetto e avvia le attività progettuali.

Il Project Manager nominato avvia le attività a seguito della ricezione della Scheda Servizio e dello Studio di Fattibilità approvato o, in caso di non effettuazione dell'analisi di fattibilità, della disposizione di avvio attività progettuali da parte del Demand Manager o del Comitato di Governance.



In questa fase di avvio vengono definiti i criteri per la gestione del progetto e, in particolare, si analizza e si decide il grado di rigore e di granularità della gestione. Gli elementi e i fattori che influenzano questa decisione e la conseguente strutturazione del progetto sono:

- la definizione degli obiettivi di progetto, un insieme ben definito di obiettivi consente di trasformarli in altrettanti piani di azione;

LP

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- il valore dei benefici attesi dal progetto nel breve, medio e lungo periodo in termini di contributo alla mission aziendale, di rispetto delle normative, di miglioramento della compliance, di contenimento dei costi o altro;
- la definizione e articolazione delle componenti elementari del progetto e dei risultati da ottenere in ciascuna componente;
- la definizione dei ruoli e delle competenze necessarie alla realizzazione del progetto;
- l'individuazione di massima dei rischi e delle incertezze di progetto (minacce e opportunità);
- la definizione delle regole di conduzione del progetto in termini di modalità di gestione degli incontri e di predisposizione dei rapporti relativi agli stati di avanzamento lavori, di approvazione degli output e dei documenti di progetto, di gestione delle criticità e delle urgenze, di gestione delle richieste di variante.

Le attività di strutturazione del progetto comprendono:

- definizione obiettivi e finalità del progetto
- definizione WBS e disegno macro-piano
- organizzazione di progetto e OBS
- identificazione di massima dei rischi di progetto
- definizione regole di governance e comunicazione.

9.3.1.1. Definizione obiettivi e finalità del progetto

Nella **scope di progetto** vengono 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 questa parte del documento Project Charter viene definito e concordato l'ambito del progetto; la corretta definizione dell'ambito, in termini di "cosa è incluso" e "cosa è escluso", è importante per focalizzare le risorse a disposizione per il raggiungimento dell'obiettivo.

In termini di scope di progetto è utile sottolineare la necessità di evitare, come a volte accade, la frammentazione di progetti aventi uguale finalità. Per esempio, introdurre nuove funzionalità relative a una stessa nuova norma in tre diversi sistemi/servizio, non significa realizzare tre distinti progetti ma è bene realizzare un solo progetto con lo stesso obiettivo per i tre diversi sistemi/servizio. I vantaggi di tale orientamento sono sia di natura economica (razionalizzazione dei costi), sia di natura operativa (simultaneità del risultato), sia di natura organizzativa (concentrazione delle competenze).

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Studio di Fattibilità
- Scheda Servizio V.0
- Nomina PM
- Richiesta avvio progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Project scope

18

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

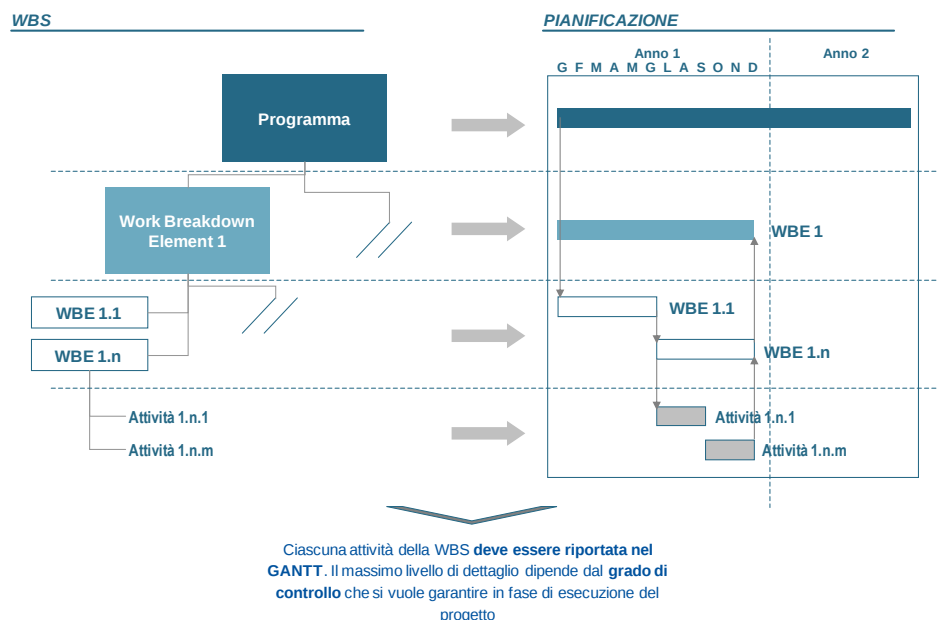
9.3.1.2. Definizione WBS e disegno macro-piano

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 del Service Owner e di tutto il Team Funzionale coinvolto nel progetto. Il livello di dettaglio della WBS può variare lungo la vita del progetto in funzione di:

- maggiori informazioni a disposizione,
- modifiche e varianti (definite successivamente al paragrafo 9.3.1.5.4),
- 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 del progetto.

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.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Project scope

LP

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- WBS e macro-piano

9.3.1.3. Organizzazione di progetto e OBS

Nell'attività di definizione **dell'organizzazione di progetto** vengono identificati i ruoli necessari per la conduzione del progetto con 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 (OBS).

I ruoli chiave, oltre al Project Manager e al Service Owner, sono rappresentati (le descrizioni di ruolo e responsabilità sono presenti al capitolo 3. *Definizioni*) dal Comitato di Governance, dal Team Funzionale, dal Responsabile dei Collaudi, dal Quality Manager e dai rappresentanti del Cliente.

Nella successiva fase di pianificazione (paragrafo 9.3.2.1 *Individuazione dei task di progetto e definizione del team*) a ogni attività verrà associata la risorsa destinata a svolgerla o, nel caso di ricorso a terze parti, a monitorarne il corretto svolgimento.

Lo schema deve includere:

- l'organizzazione del Committente di cui fa parte il progetto,
- le relazioni Committente-progetto,
- l'organizzazione deputata al Quality Management (eventuale).

In funzione della durata o della complessità o, in generale, della dimensione del progetto può essere utile prevedere all'interno della struttura organizzativa di progetto delle figure di coordinamento intermedie, individuate nominativamente dal Project Manager, per la gestione di una determinata fase progettuale (per es. la progettazione architettonica o il roll-out); più avanti si farà riferimento a questo ruolo come "responsabile di fase".

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 il progetto sia inserito in un Portafoglio Progetti più ampio con i medesimi referenti chiave).

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- WBS e macro-piano

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Richieste di approvvigionamento
- OBS di progetto

9.3.1.4. Identificazione di massima dei rischi di progetto

Il Project Manager è responsabile della Gestione dei Rischi. Come tale, definisce i Rischi per il progetto, responsabilizzando le singole funzioni coinvolte per quanto di loro competenza:

18

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

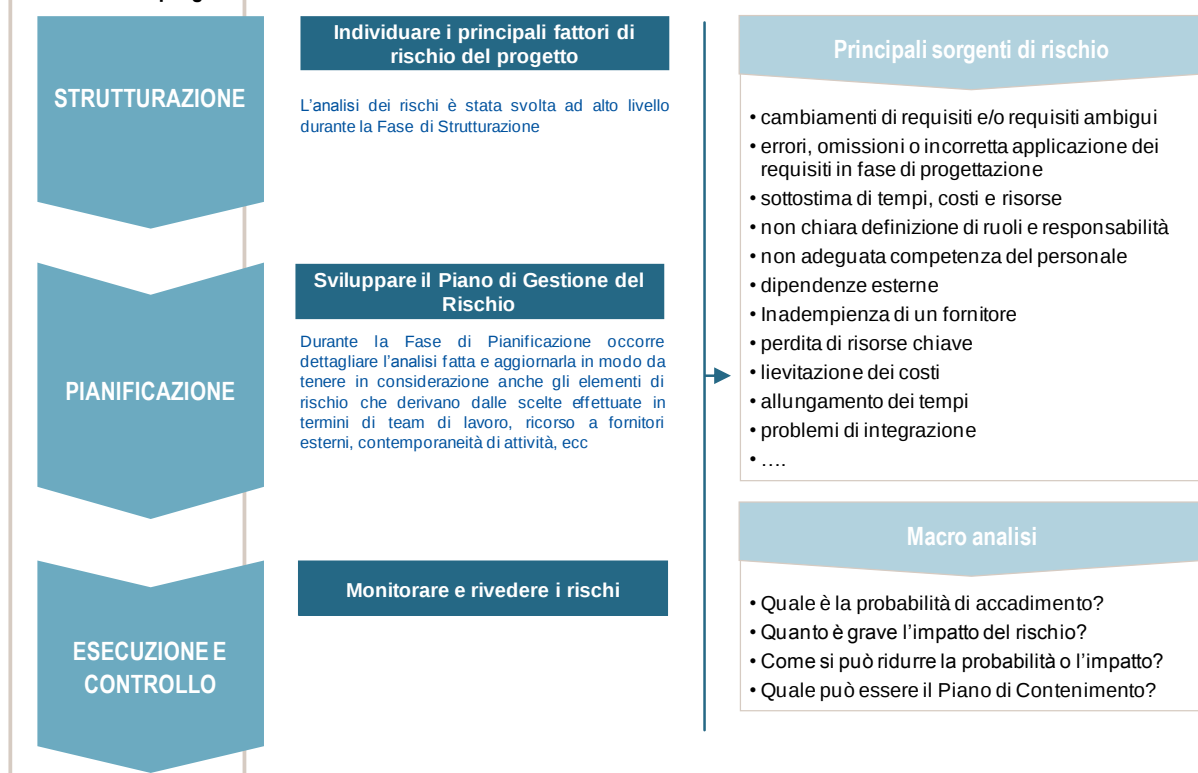
- o cura in particolare gli aspetti di integrazione delle fasi di processo gestendo le opportune azioni di mitigazione dei rischi laddove questi siano ripartiti tra più funzioni,
- o nel caso di clienti esterni supporta la gestione degli aspetti negoziali con impatto su EQ, con particolare cura alla 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,
- o supporta ciascuna Fase di verifica, in caso di particolari criticità, degli aspetti contrattuali relativi ai fornitori coinvolti in ciascuna fase.

Nella fase di Strutturazione vengono identificati i rischi partendo dalle singole attività (WBS) 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 identificati 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 eventuale "contingency" economica sul budget di progetto.

La gestione dei rischi nel processo di Progettazione del Servizio 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.

Ciclo di vita del progetto



Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- OBS di progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Vincoli di progetto e criticità

9.3.1.5. Definizione regole di governance e comunicazione

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 (change request),
5. definizione delle modalità di intervento a fronte di criticità/urgenze.

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.

9.3.1.5.1. Modalità di organizzazione di SAL e incontri di progetto

Le modalità, le regole, la frequenza e i contenuti specifici dei SAL e degli incontri devono essere definiti nel Project Charter e sono regolati autonomamente all'interno di ciascun Progetto, ma sempre nel rispetto di alcune regole di base. In particolare, l'avanzamento del piano di realizzazione del progetto deve avvenire:

- in modo formale (attraverso verbali di riunione, mail, ecc.)
- in modo condiviso (comunicazione e pubblicazione dei piani di avanzamento)
- ai passaggi di fase critici (approvazione requisiti, approvazione delle specifiche di progettazione, rilascio al collaudo, passaggio in esercizio)
- comunque periodicamente a cadenza stabilita (orientativamente ogni 15 giorni, salvo diversa indicazione del Project Manager motivata nel Project Charter).

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 Project Manager, Service Owner, Team Funzionale, Responsabile dei Collaudi, gli stakeholder e 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,
- avanzare il piano di lavoro e congelare immediatamente il piano di lavoro aggiornato,
- lavorare su un piano fortemente condiviso e accettato da tutti gli attori.

Le eventuali risorse di PMO supportano il Project Manager nel raggiungimento degli obiettivi dei SAL. Al fine di consentire una comunicazione efficace tra gli stakeholder del

WR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

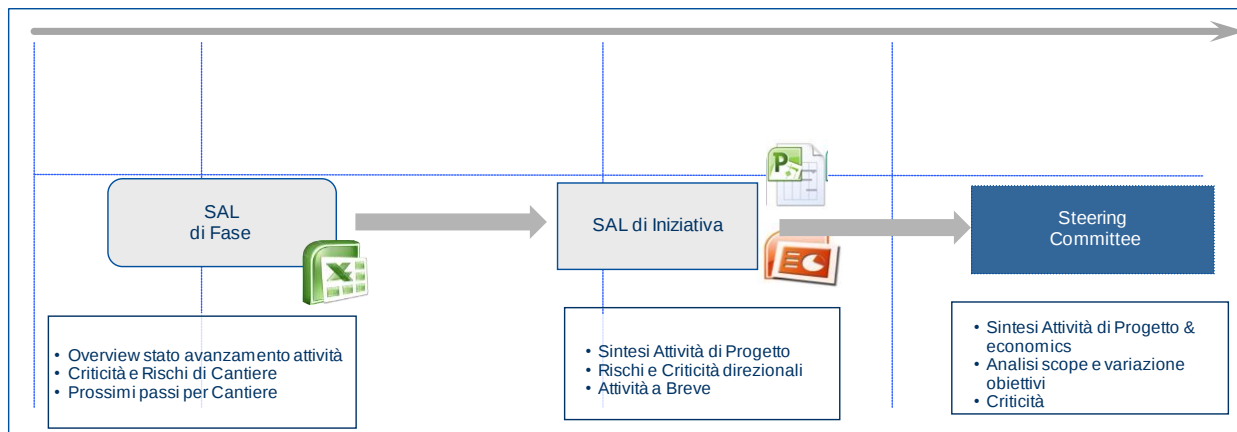
progetto, vengono normalmente individuati tre (massimo quattro) livelli di incontri. Per ciascun livello vengono qui specificati:

- i partecipanti (ruoli e funzioni),
- l'obiettivo dell'incontro,
- la frequenza,
- i principali temi da trattare,
- l'indicazione sulla durata.

I livelli sono:

- **SAL di Fase** (Analisi dei requisiti, Progettazione, Progettazione di dettaglio, Sviluppo e Test, Collaudo) organizzati con massima autonomia dai rispettivi membri del team di progetto. Gli incontri, gestiti dal responsabile di Fase e con la partecipazione – consigliata – del Project Manager e del Service Owner, sono proposti al fine di verificare e gestire costantemente l'attività progettuale a livello operativo. Devono essere organizzati come incontri informali di breve durata e di frequenza variabile in funzione delle necessità. Gli argomenti devono vertere 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 alla specifica fase i principali temi da trattare possono essere allargati all'individuazione di argomenti da portare all'attenzione dei SAL di Progetto/Comitati Guida (issue, 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 Progetto (Iniziativa)**, a cui partecipa il Team di progetto, il Service Owner ed eventualmente referenti esterni. Tali incontri, organizzati con una frequenza coerente con la durata dell'attività, comunque con cadenza non superiore ai 15 giorni, o a valle di specifiche necessità, coinvolgono normalmente i partecipanti sui seguenti temi tipici:
 - L'avanzamento del piano operativo,
 - 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 di Comitati Guida (o Steering Committee)**, a cui partecipano referenti individuati dalla funzione Committente, dalla funzione ICT e da Risorse Umane; possono essere coinvolti, in funzione dell'importanza e della dimensione del progetto, i rappresentanti del Top Management (Direttore Generale o Amministratore Delegato o Presidente). Hanno lo scopo di verifica "strategica" dell'andamento del progetto. Costituisce il livello più alto di verifica e monitoraggio del progetto. Organizzati con frequenza tipicamente mensile, gli incontri vertono su argomenti strategici e l'attenzione viene 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 deliverable prodotti.

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE



Tipologia incontro	Frequenza	Partecipanti	Output
Comitato Guida	Mensile	Stakeholder, PM, SO, altri referenti di progetto	Verbale di Comitato
SAL di Progetto	Bisettimanale	PM, SO e Team Funzionale (eventuali stakeholder)	Verbale di SAL
SAL di Fase	Settimanale o bisettimanale	PM, SO e Team di progetto	Verbale di incontro

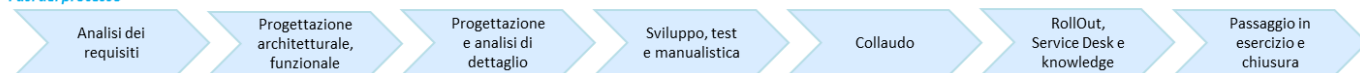
9.3.1.5.2. Template documentali da utilizzare nel progetto

Il processo di Creazione ed Evoluzione Servizi prevede una serie predefinita di output la cui produzione è responsabilità principale del Project Manager, ma alla produzione stessa sono tenuti a collaborare, per competenza e/o per specifiche responsabilità, tutti i componenti del Team Funzionale e del gruppo di lavoro (responsabili di formazione, progettazione, sviluppo, collaudo, ecc.) coinvolti nel progetto e il Service Owner.

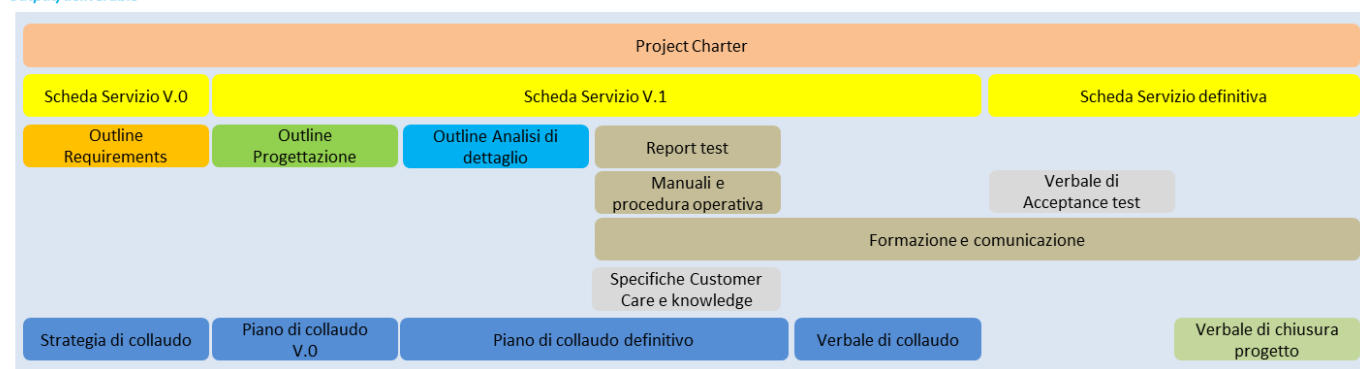
I contenuti specifici di ogni output sono definiti nei modelli (template) presenti nel repository aziendale e richiamati all'interno delle singole procedure di qualità. Eventuali eccezioni e particolarità nella produzione dei deliverable devono essere concordate preliminarmente in fase di Strutturazione/Pianificazione di Progetto e riportate nel Project Charter. Eccezioni e difformità dal modello di deliverable sono in genere funzione di:

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

Fasi del processo



Output/deliverable



LP

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Alcuni output sono funzionali alla fase specifica in cui vengono elaborati e quindi vengono definiti e approvati al termine della fase di progetto, ma la maggior parte degli output "coprono" più fasi e vengono definiti e aggiornati fase per fase in funzione delle specifiche attività svolte e possono avere più momenti di approvazione prima dell'approvazione e chiusura finale. In ogni caso la classificazione e la registrazione dei documenti deve essere coerente con la procedura **CRZ 11** *Linee Guida per la Gestione delle revisioni dei deliverable*.

In particolare, a titolo esemplificativo, per quanto riguarda la fase del Collaudo di un sistema/servizio sono previsti tre output propedeutici alla fase stessa: la Strategia di Collaudo in cui vengono definiti la metodologia di collaudo e gli obiettivi dello stesso (nella fase di Analisi dei Requisiti), mentre il Piano di Collaudo va rilasciato due volte:

- Piano di Collaudo V.0 (nella fase di Progettazione Architettuale, Funzionale e SLA)
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 Definitivo (nella fase di Progettazione di Dettaglio)
E' la versione di documento contenente i Casi di Test con tutti i dettagli necessari alla loro esecuzione.

9.3.1.5.3. Modalità di approvazione degli output

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

Il Project Manager deve fissare le tempistiche e la durata degli „hand-off“ dei deliverable tra le varie fasi progettuali (attività di Lettura, Analisi e Verifica dei deliverable) in coerenza con i vincoli del Piano di Progetto. I tempi di hand-off devono essere recepiti e specificati all'interno del Gantt di progetto in modo da definire meccanismi e tempi di interazione fra tutti gli attori del gruppo di progetto.

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

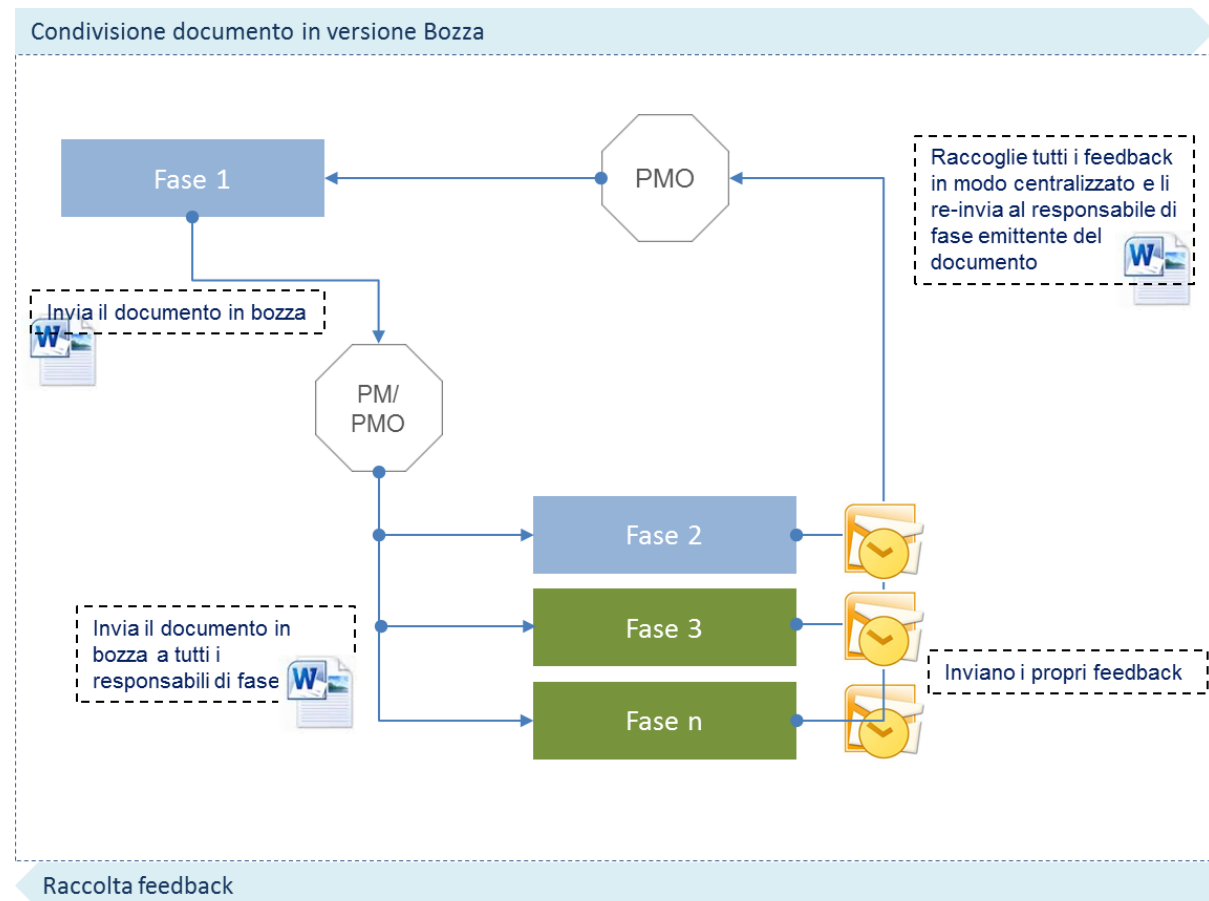
- entro il limite temporale predefinito sono organizzati incontri di approfondimento e condivisione dei contenuti del deliverable secondo regole definite dal PM nel Project Charter;
- l'approvazione del deliverable avviene tramite comunicazione (normalmente invio mail) con presa in carico del deliverable dai componenti il GdL nella fase a valle. Sono previsti, al massimo, due cicli di iterazione della valutazione del deliverable. Una volta che il documento è stato approvato non è possibile introdurre nuove modifiche; se necessario, si può ricorrere soltanto a una variante di progetto. Se alla scadenza temporale il deliverable non risulta approvato, il GdL della fase a valle evidenzia gli specifici contenuti da ridefinire (anche nei confronti dei fornitori coinvolti) e 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 responsabile dei contenuti e della verifica di completezza dei deliverable;
- per quanto riguarda i deliverable per i quali è prevista l'applicazione di metriche di qualità misurabili (ad esempio per il software sviluppato), chi è incaricato dell'approvazione propone e condivide con il Project Manager e i componenti del GdL competenti le metriche da adottare, in coerenza con le metriche standard generali definite.

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

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.

Il numero di versioni di ciascun deliverable dipende da vari fattori: cicli iterativi all'interno di ciascuna fase progettuale, numero di change request effettuate, risultati ottenuti nelle singole fasi. In generale, quanto meno, si prevede, al fine di rendere agevole la condivisione dei documenti e di accorciare i tempi di progetto (sovrapposizioni), il rilascio di due versioni di ogni deliverable (Draft e Final). Nel rispetto della tempistica generale, il documento rimane in versione Draft fintanto che, raccolti tutti i feedback dei componenti il GdL interessati, non viene approvato e trasformato in versione Final.

Il Project Management Office è deputato a raccogliere tutti i feedback sul documento in modo centralizzato e alla registrazione/catalogazione del documento in modo coerente con la procedura **CRZ 11** *Linee Guida per la Gestione delle revisioni dei deliverable*.



La registrazione/catalogazione della documentazione, prodotta nelle varie fasi del progetto, dovrà avvenire nel repository documentale aziendale e dovrà essere congruente, a livello di denominazione del progetto, con la denominazione presente sul **Masterplan** per il progetto stesso.

Lo schema di responsabilità per l'elaborazione e l'approvazione degli output è coerente con il modello di RACI standard definito al § 2 **Definizioni**:

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Fase	Output	Attori						
		PM/DM	SO	QM	RC	TF	ComGov	Cliente
Gestione della Richiesta di Servizio	Richiesta di Servizio (input/output)	I					I	R/A
	Richiesta Studio di Fattibilità/Avvio Progetto	C					R/A	I
	Masterplan aggiornato	C					R/A	
	Nomina Service Owner						R/A	
Analisi di fattibilità	Studio di Fattibilità	R	C/A	I			I	A
	Scheda Servizio V.0	C	R	I			I	A
	Nomina Project Manager	I	I	I			R/A	I
Strutturazione e pianificazione del progetto	Project Charter V.0	R	C/A	I	C	C	I	A
	Budget di progetto	R	C		C	C	A	
	RDA - Richieste di approvvigionamento	R	C		C	C	A	
	Scheda Servizio V.1	C	R	I	C	C	A	
Analisi dei requisiti e SLR	Outline Requirements	R	A			C	I	A
	Scheda Servizio	C	R		I	C/A	A	I
	Strategia di collaudo	C	A		C/R	C	I	A
	Project Charter V.1	R	C/A		C	C	I	A
Progettazione architettuale, funzionale e SLA	Piano di Formazione e Comunicazione	C	R			C/A	I	I
	Outline progettazione	R	C			C	A	
	Piano di collaudo V.0	C	C/A		C/R	C	I	
	Strategia di RollOut	R	C/A			I	I	I
Progettazione e analisi di dettaglio	Outline analisi di dettaglio	R	I			C	A	
	Piano dei test e report	R	I			C	A	
	Piano di collaudo definitivo	C	C/A		C/R	C	I	A
Sviluppo, test e manualistica	Piano dei test e report	R					A	
	Project Charter	R	C/A		C	C	I	
	Manuali utente	R	A			C	I	
	Procedura operativa	C	R	I		C/A		
	Manuali di esercizio	R	C			I	A	
	Report della formazione e comunicazione	C	R			C/A		
Collaudo	Specifica Customer Service e knowledge base	C	R/A	I		C	I	
	Report collaudo	R	A		C/R		I	
	Verbale di collaudo OK o KO	C	A	I	C/R		I	A
Roll-out e Chiusura progetto	Project Charter	R	C/A		C	C	I	
	Report e verbale Acceptance test	R	C/A	I		C	I	C/A
	Project Charter definitivo	R	C/A			C	I	A
	Scheda Servizio definitiva	C	R			C/A	A	I
	Verbale di chiusura progetto	R	A	I		C	A	A

PM/DM = Project Mgr/Demand Mgr, SO = Service Owr, QM = Quality Mgr, RC = Responsabile dei Collaudi, TF = Team Funzionale (*), ComGov = Comitato di Governance
 (*) Il Team Funzionale rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owr e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso

9.3.1.5.4. Modalità di gestione delle varianti (Change request)

Le varianti (definite anche *change request*) rispetto alle baseline di progetto possono essere evidenziate da ciascun attore o stakeholder del progetto o possono scaturire come conseguenza delle attività svolte all'interno delle singole fasi progettuali (per es. da progettazione concettuale o progettazione di dettaglio):

- devono essere formalizzate e portate all'attenzione del Project Manager e del Service Owner per la successiva approvazione;
- se derivano da richieste del Committente vengono gestite direttamente dal Project Manager con il Service Owner.

Le varianti si traducono in un cambiamento del Project Charter in termini di obiettivo, ambito, requisiti, vincoli risorse e budget di Progetto disponibile e devono essere

UR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

approvate dal Committente; tutta la documentazione di progetto, modificata a seguito di una variante, segue il modello di approvazione (RACI) previsto per ciascun documento.

Il Project Manager deve definire e concordare con i componenti il GdL e con il Service Owner la valutazione degli impatti delle varianti sullo svolgimento del progetto (Requisiti, 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.

9.3.1.5.5. 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 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.

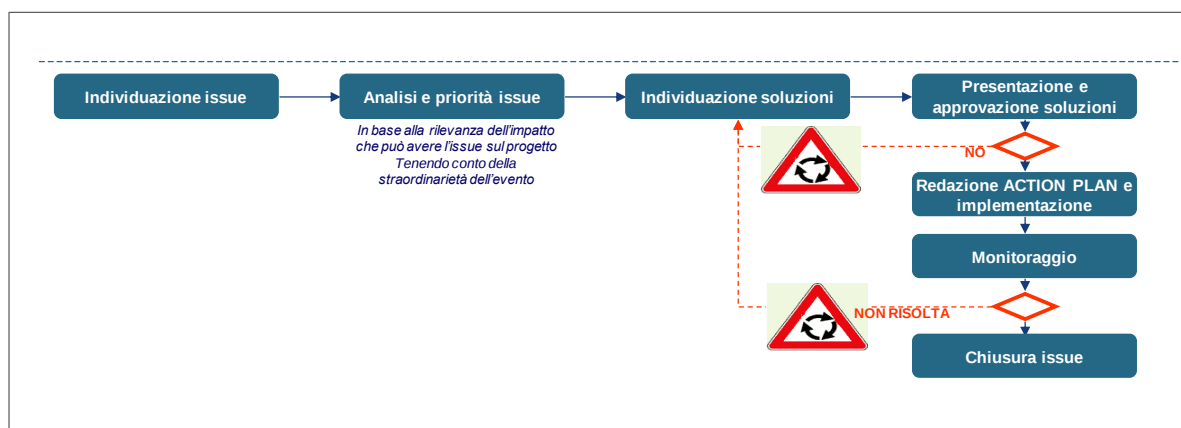
Il Project Manager è responsabile della predisposizione e della condivisione, con i soggetti coinvolti, delle azioni correttive aggiornando il Piano di Gestione dei Rischi.

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 progetto; il Project Manager è responsabile di escalation qualora le criticità e urgenze assumano dimensioni tali da rendere necessario un'azione da parte delle figure apicali dell'organizzazione.

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.



Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Vincoli di progetto e criticità

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Strutturazione di progetto

9.3.2. 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 a iniziare lo sviluppo del progetto, tra cui il Piano di Progetto.

Il Project Manager individua le risorse da allocare sul progetto (il Gruppo di Lavoro). Le risorse possono essere sia risorse dedicate in via esclusiva al progetto e in questo caso, per tutta la durata del progetto, dipenderanno funzionalmente dal Project Manager, sia risorse "attivate" di volta in volta, sulla base di una pianificazione e delle competenze possedute, per svolgere specifiche attività progettuali.

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 a un livello di dettaglio ancora superiore la WBS creata nella fase precedente tenendo in considerazione i requisiti funzionali previsti nel modello operativo definito.

La fase di Pianificazione termina con l'affinamento, all'interno del Project Charter, della parte di documento relativa al Piano di Gestione dei Rischi già preventivamente elaborato nell'attività di Strutturazione.

Le attività di pianificazione del progetto comprendono:

- individuazione dei task di progetto e definizione del team
- pianificazione di dettaglio del progetto

LR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- definizione delle risorse e del budget di progetto
- pianificazione della gestione dei rischi
- redazione finale, condivisione e approvazione del project charter.

9.3.2.1. Definizione del team di lavoro

A partire dalla WBS (cioè il "cosa") definita in fase di strutturazione del progetto, è necessario definire il "chi": a ogni attività deve essere associata la risorsa destinata a svolgerla o, nel caso di ricorso a terze parti, a monitorarne il corretto svolgimento (tempi, modalità e qualità). Una risorsa può seguire anche più attività o condividere con altre risorse lo svolgimento di una singola attività. Il Project Manager definisce in questo modo una prima composizione del team di progetto che dovrà dipendere funzionalmente da lui fino alla chiusura del progetto stesso.

La definizione definitiva del team avverrà successivamente in fase di definizione del budget di progetto e con la verifica della effettiva disponibilità delle risorse interne ed esterne.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Strutturazione del progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Team di progetto

9.3.2.2. Piano di progetto dettagliato

All'interno del Project Charter il **Piano di Progetto** viene declinato al massimo livello di dettaglio possibile (**con un Gantt**) e viene definita una puntuale assegnazione delle risorse.

Il Project Manager ha la responsabilità di:

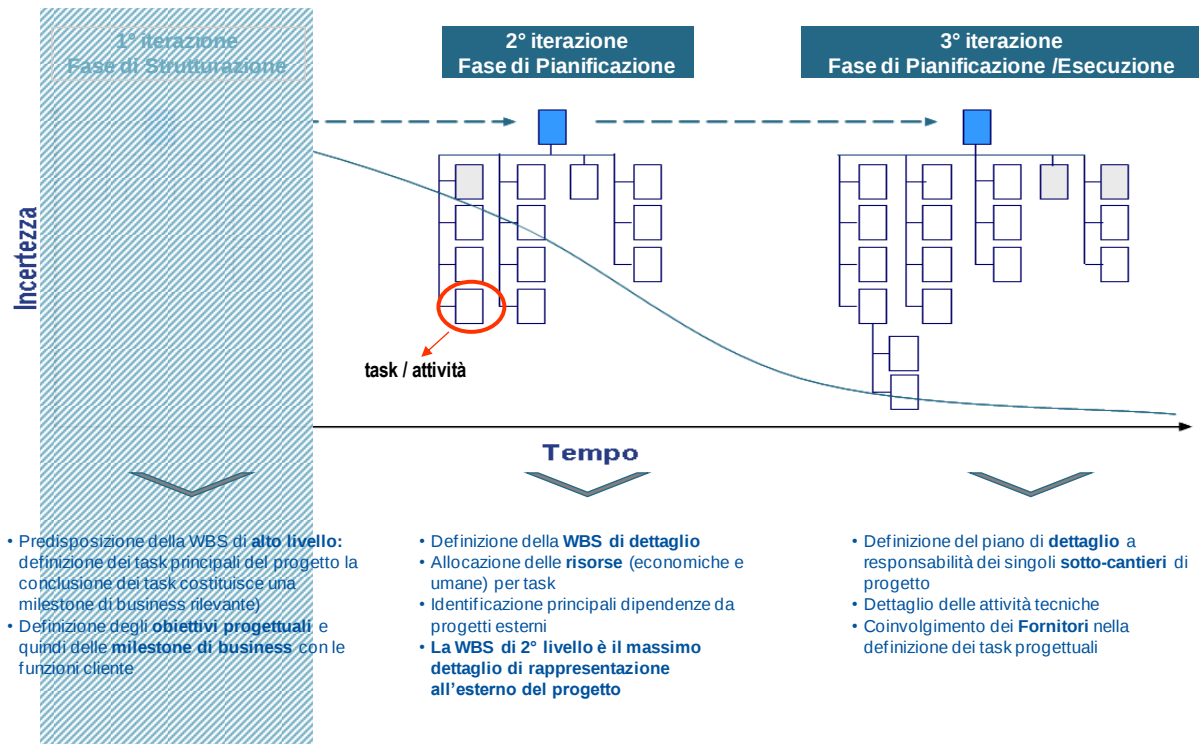
1. declinare la WBS definita in fase di strutturazione del progetto in task operativi (attività) di più bassa granularità. Tale declinazione deve
 - coprire l'intero ciclo di vita del progetto, dal kick off fino al passaggio in esercizio del sistema/servizio realizzato
 - contemplare tutte le attività progettuali, incluse quelle di change e di set up del servizio (formazione, capacity, predisposizione dei contratti, aggiornamento dei listini, assistenza clienti, formalizzazione procedure, ecc.)
 - indicare le attività di approvazione dei deliverable, con i relativi tempi di hand off;
2. identificare e assegnare le risorse (nominativi) impiegate su ciascun task.

Il piano, redatto con il contributo del Service Owner, dei componenti il GdL e del Team Funzionale, è strutturato e organizzato dal Project Manager con il supporto del PMO, rappresenta la *baseline* di progetto su cui:

- tracciare correttamente l'avanzamento del progetto in termini di tempi, risultati, risorse impiegate e costi sostenuti, rispetto a quanto pianificato
- analizzare gli scostamenti, definendo e implementando misure correttive
- individuare il mancato raggiungimento delle milestone programmate
- segnalare tempestivamente le problematiche che potrebbero causare il fallimento del progetto.

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

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.



RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Team di progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Baseline del Gantt di progetto

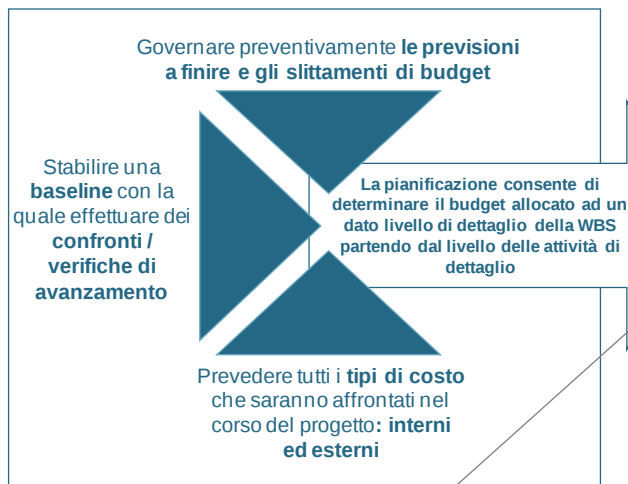
9.3.2.3. Definizione delle risorse e del budget di progetto

I vincoli economici del progetto (predefiniti 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 dei requisiti, Progettazione, Progettazione di dettaglio, Sviluppo e Test, Collaudo, Roll out, Passaggio in Esercizio). Il Project Manager deve ottenere l'approvazione formale del budget di progetto dalla funzione di Governance; avuta l'approvazione diventa responsabile dell'efficiente utilizzo delle risorse.

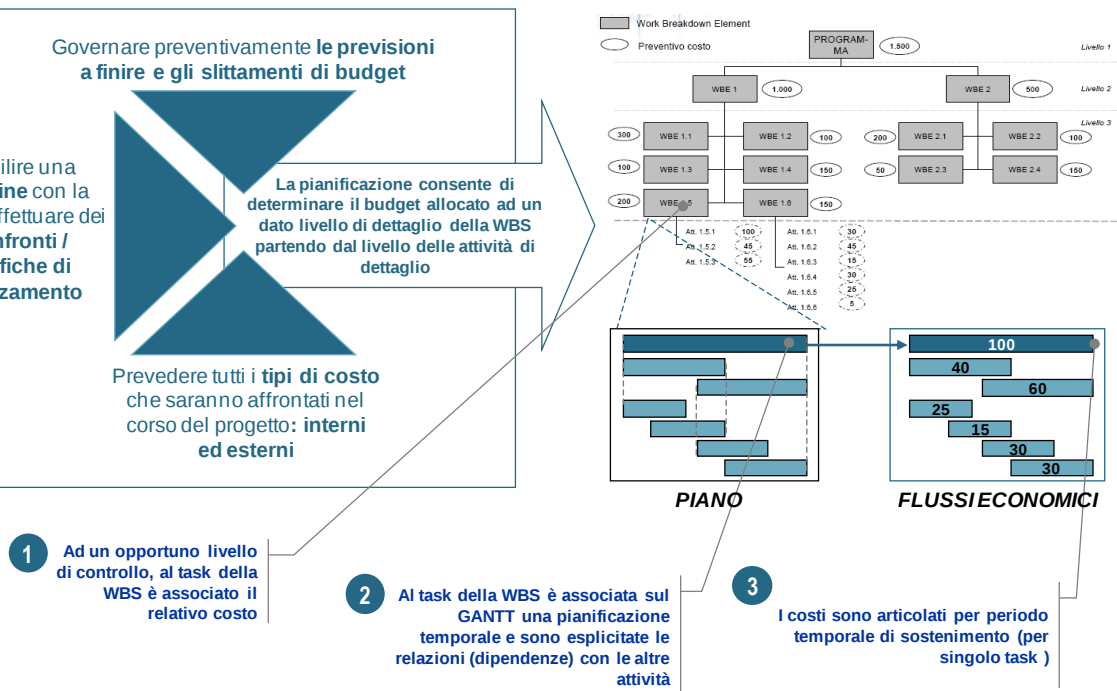
Il Project Manager è responsabile del budget di progetto che concorre a calcolare richiedendo il contributo di tutte le funzioni coinvolte. Le funzioni sono co-responsabilizzate nella stima del budget.

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

OBIETTIVI DELLA PIANIFICAZIONE DEI COSTI



ALLOCAZIONE DEI COSTI PER TASK

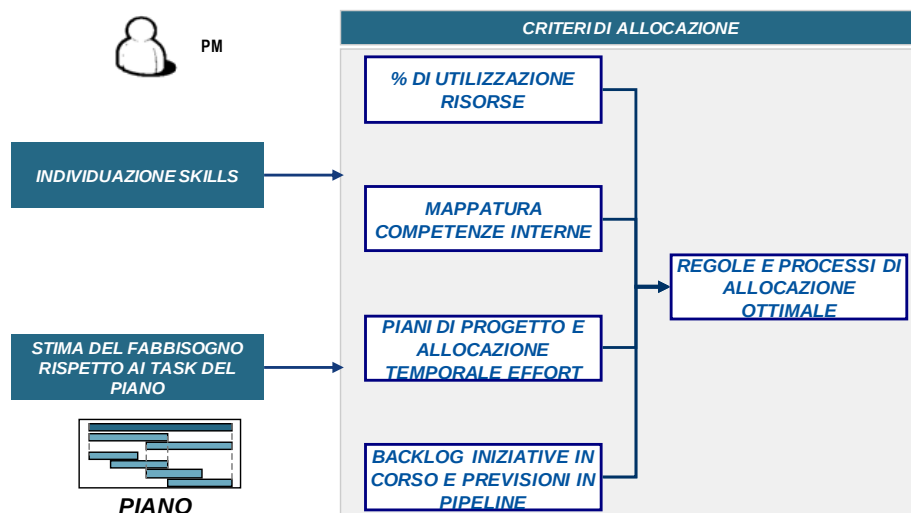


Il dimensionamento delle risorse avviene in funzione della stima economica di massima definita in fase di Studio di Fattibilità e di Strutturazione del progetto.

L'assegnazione delle risorse per il progetto è funzione della necessità di competenze per ruolo identificate, della stima dei carichi di lavoro (effort in ore/uomo o giorni/uomo) 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 il Comitato di Governance che detiene la pianificazione integrata dei progetti, salvo verifiche puntuali con i responsabili di funzione,
- esterne, con il Comitato di Governance per la pianificazione e il relativo ingaggio.

Nella definizione di dettaglio del budget di progetto 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 dal Comitato di Governance.



Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n° : 2.0
Data di Autorizzazione : 01/03/2013		Status : IN VIGORE

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

Eventuali problemi di priorità concorrenti tra diversi progetti vengono scalati al Comitato di Governance. L'efficace utilizzo delle risorse esterne è sempre responsabilità del PM coadiuvato dai responsabili delle singole funzioni presenti nel Gruppo di Lavoro che ne hanno compiti di governo e controllo ciascuno per l'attività sotto la propria responsabilità. Il budget di progetto deve essere redatto in conformità al modello **MR CRZ 05 Budget di progetto**.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Gantt di progetto
- Copia contratti di approvvigionamento

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Budget di progetto

9.3.2.4. Pianificazione della gestione dei rischi

L'attività di pianificazione Gestione dei Rischi è condotto primariamente dal Project Manager con l'ausilio del PMO e dei responsabili di funzione, in modalità continuativa e iterativa per tutta la fase di Analisi di Fattibilità e del processo di Progettazione del Servizio. Le prime analisi di massima dei rischi sono già svolte in fase di Strutturazione del processo di Progettazione del Servizio.

Gli obiettivi, ora nella Pianificazione del progetto, sono quelli di:

1. identificare il rischio - individuare e descrivere le tipologie di eventi non prevedibili che potrebbero influenzare i risultati del progetto e della corretta realizzazione del servizio;
2. valutare il rischio - analizzare gli impatti dei rischi rilevati e definire possibili scenari sulle conseguenze per il progetto e per l'erogazione del servizio;
3. proporre azioni di recovery - mettere a punto le possibili azioni correttive per contrastare / rimuovere eventuali minacce o, al peggio, per mitigarne le conseguenze;
4. 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 tutti i possibili elementi di rischio per la Creazione e Realizzazione del servizio, 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: il documento, inserito all'interno del Project Charter sintetizza e organizza le informazioni circa la probabilità di accadimento, impatto sul progetto e priorità di gestione.

L'analisi dei rischi ha anche il compito di identificare i rischi inerenti il modello di business/operativo per l'erogazione del servizio: il Project Manager dovrà quindi cooperare con il Service Owner per la definizione di tali rischi. A questo scopo entrambi gli attori devono condurre 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.

WR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

La preventiva 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.

Fasi



Attività

Identificazione e descrizione delle tipologie di eventi non prevedibili potrebbero influenzare i risultati del progetto	Analisi della probabilità di accadimento dell'evento e dell'impatto/ conseguenze sul progetto	Messa a punto delle le possibili azioni correttive per contrastare/ rimuovere eventuali minacce	Attuazione delle azioni preventive , nella valutazione dei loro ritorni e nell'aggiornamento del piano iniziale durante l'intero arco di vita del progetto
--	--	--	---

Strumenti

• Check list di verifica e individuazione rischi • Schede di definizione dei rischi	• Schede valutazione probabilità	• Schede di gestione rischi	• Schede di monitoraggio
--	--	---	--

9.3.2.4.1. Identificazione del rischio

La prima attività per l'elaborazione del piano di Gestione dei Rischi consiste nell'identificare e descrivere le tipologie di eventi non prevedibili che potrebbero influenzare i risultati della Progettazione del Servizio e della successiva erogazione. 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 e 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.

La check list/ scheda può essere strutturata, a seconda dei casi, con informazioni che caratterizzano il rischio e consentono una classificazione e organizzazione delle informazioni. Alcune voci da riportare nella scheda potrebbero essere 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 quantitativa del rischio - significatività e probabilità di accadimento;
- valutazione del rischio - alto, medio, basso;
- decisione collegata - ignorare, accettare, gestire;
- modalità di informazione e condivisione;

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

- azioni di mitigazione/annullamento;
- ecc..

9.3.2.4.2. Valutazione del rischio

Questa attività ha l'obiettivo di identificare tra i fattori di rischio del progetto quali sono i fattori 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, numero di stakeholder coinvolti, numero e rilevanza degli obiettivi a rischio. Tali elementi devono essere descritti in modo quantitativo (es.: probabilità bassa: <10%; probabilità media: <30%; probabilità alta: >30%; 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 e impatto, i rischi possono essere classificati secondo una rappresentazione a matrice che consente di individuare le priorità e che deve essere valutata dal Project Manager e approvata dal Service Owner e dal Comitato di Governance.

RILEVANZA DEL RISCHIO POTENZIALE

IMPATTO	Alto	Media Rilevanza	Alta Rilevanza	Alta Rilevanza
	Medio	Bassa Rilevanza	Media Rilevanza	Alta Rilevanza
	Basso	Bassa Rilevanza	Bassa Rilevanza	Media Rilevanza
		Bassa	Media	Alta
		PROBABILITÀ		

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

9.3.2.4.3. 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 revisione 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.

LP

Titolo Documento : <i>Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto</i>		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : <i>Procedura</i>	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

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

9.3.2.4.4. Monitoraggio e controllo

Il monitoraggio e controllo dei rischi viene svolto lungo tutta la durata del progetto e ha l'obiettivo di attuare e aggiornare il Piano di Gestione dei Rischi continuativamente.

Il Project Manager ha la responsabilità di aggiornare le valutazioni sul grado di probabilità di accadimento e impatto dei rischi con frequenza predefinita e a 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'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Budget di progetto

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Piano di gestione dei rischi

9.3.2.5.Redazione, condivisione e approvazione del Project Charter

Sviluppate e completate tutte le attività di strutturazione e di pianificazione del progetto il Project Manager deve redigere la prima versione del Project Charter, mentre il Service Owner deve redigere la versione aggiornata della Scheda Servizio; entrambi (PM e SO) devono condividere le scelte e le definizioni di progetto effettuate, i piani e le analisi elaborate (con particolare riferimento alla WBS e ai rischi) con l'intero gruppo di lavoro affinché ogni componente possa recepire la consapevolezza dello specifico coinvolgimento richiesto e la responsabilità del ruolo assegnato.

Il Project Charter e la Scheda Servizio devono infine essere sottoposti all'approvazione del Comitato di Governance e del Cliente che hanno facoltà di chiedere eventuali approfondimenti e dettagli. Lo svolgimento dell'intera fase può prevedere due/tre cicli iterativi fino alla definitiva approvazione.

RESPONSABILITÀ DELL'ATTIVITÀ:

- Project Manager

INPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Piano di gestione dei rischi

OUTPUT DELL'ATTIVITÀ:

- Project Charter approvato
- Scheda Servizio V.1

UR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n° : 2.0
Data di Autorizzazione : 01/03/2013		Status : IN VIGORE

- Project Charter V.0

10. MAPPA DEI RISCHI

N/A

11. MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ

Attività		Attore					
		PM	SO	RC	TF	ComGov	Cliente
1	Definizione obiettivi e finalità del progetto	R	C		C	A	
2	Definizione WBS e macro-piano preliminare	R	C		C	A	
3	Organizzazione di progetto e OBS	R	C		C	A	
4	Identificazione di massima dei rischi di progetto	R	C		C	A	
5	Definizione regole di governance e comunicazione	R	C		C	A	
6	Individuazione dei task di progetto e definizione del team	R	C		C	A	
7	Piano di progetto dettagliato	R	C	C	C	A	
8	Definizione delle risorse e del budget di progetto	R	C	C	C	A	
9	Pianificazione della gestione dei rischi	R	C	C	C	A	
10	Redazione, condivisione e approvazione del Project Charter V.0	R	C/A	C	C	I	A

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

GdL = Gruppo di Lavoro, **DM** = Demand Mgr, **PM** = Project Mgr, **SO** = Service Owr, **QM** = Quality Mgr, **TF** = Team Funzionale (*), **RC** = Responsabile dei Collaudi, **ComGov** = Comitato di Governance

(*) Il **Team Funzionale** rappresenta le risorse coinvolte nel progetto dal Service Owr e/o dal Demand Mgr/Project Mgr, nella fase di Strutturazione del progetto, per le loro specifiche mansioni o competenze o responsabilità in base alle esigenze del progetto stesso

WR

Titolo Documento : Procedura di Strutturazione e Pianificazione del Progetto		
Codice Documento : CRZ 03	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

12. ALLEGATI

[1] Template Scheda Servizio

[2] Template **MR CRZ 02** Project Charter

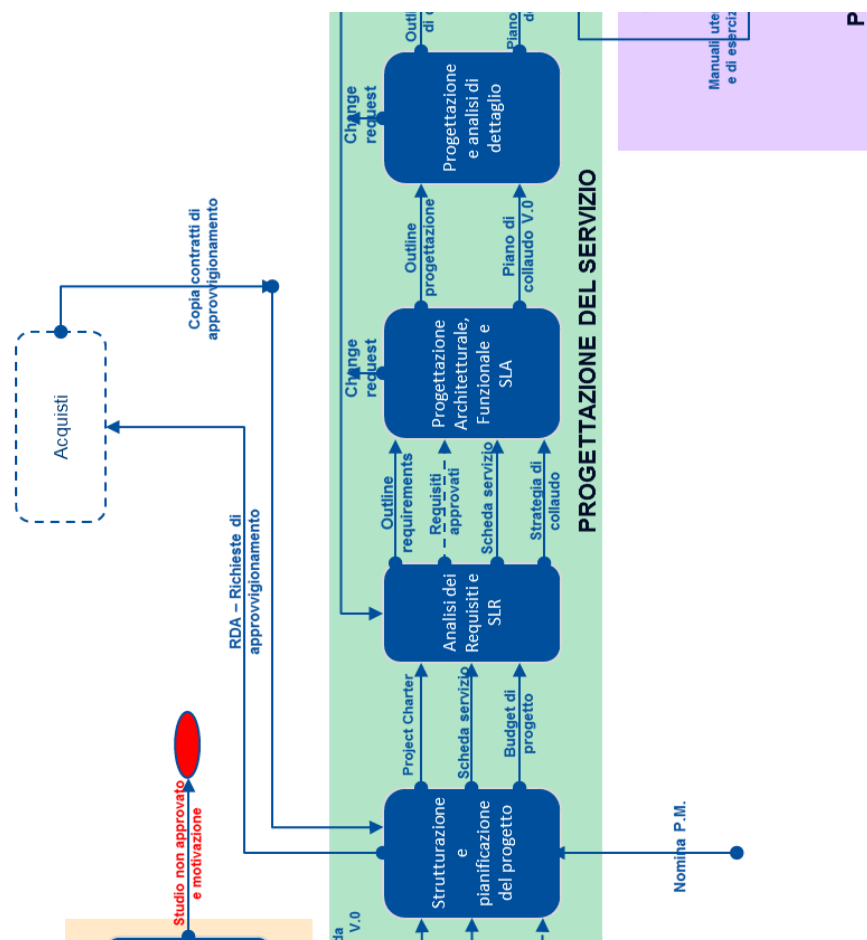
[3] Template **MR CRZ 05** Budget di progetto

[4] Esempio di piano operativo (Gantt – MS Project)



All1 CRZ 03 Esempio di piano operativo.pdf

[5] Schema complessivo del macro processo Creazione ed Evoluzione Servizi



ID	Nome attività	Durata	Inizio	Fine	Predecessori	Nomi risorse	Owner	Deliverable	24 mag 10					31 mag 10			07 giu 10			
									V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G	S
112	 Chiusura progetto	1 g?	mar 24/08/10	mar 24/08/10	111															
113																				
114																				
115	 Avanzamento periodico di progetto	61 g	lun 24/05/10	lun 16/08/10																
116	 SAL periodico 1	1 g	lun 24/05/10	lun 24/05/10																
117	 SAL periodico 2	1 g	lun 07/06/10	lun 07/06/10																
118	 SAL periodico 3	1 g	lun 21/06/10	lun 21/06/10																
119	 SAL periodico 4	1 g	lun 05/07/10	lun 05/07/10																
120	 SAL periodico 5	1 g	lun 19/07/10	lun 19/07/10																
121	 SAL periodico 6	1 g	lun 02/08/10	lun 02/08/10																
122	 SAL periodico 7	1 g	lun 16/08/10	lun 16/08/10																



Progetto: Template_Gantt_V0.1
Data: ven 23/11/12

Attività

Divisione

Cardine

Riepilogo









Riepilogo progetto

Attività esterne

Cardine esterno

Attività inattiva









Cardine inattiva

Riepilogo inattiva

Attività manuale

Solo-durata









Riporto riepilogo manuale

Riepilogo manuale

Solo inizio

Solo-fine









Avanzamento

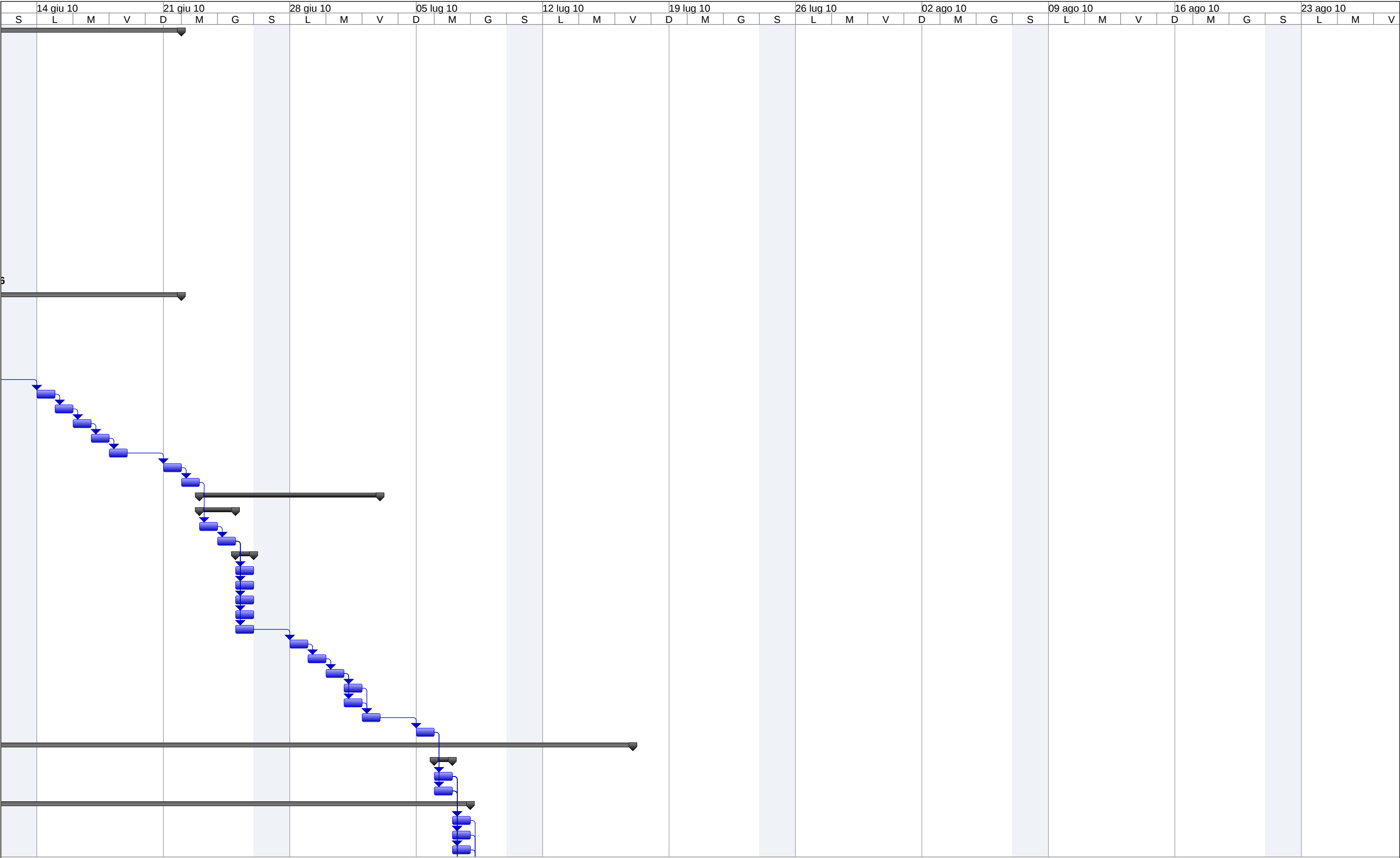
Scadenza







Pagina 3



Progetto: Template_Gantt_V0.1
Data: ven 23/11/12

Attività

Divisione

Cardine

Riepilogo

Riepilogo progetto

Attività esterne

Cardine esterno

Attività inattiva

Cardine inattiva

Riepilogo inattiva

Attività manuale

Solo-durata

Riporto riepilogo manuale

Riepilogo manuale

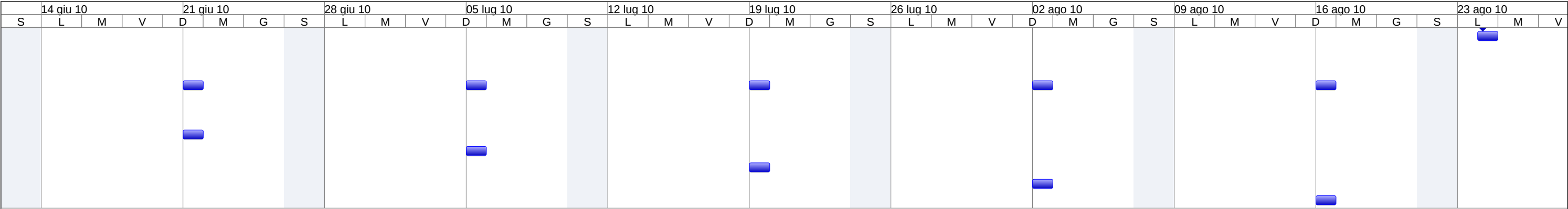
Solo inizio

Solo-fine

Avanzamento

Scadenza

Handwritten signature/initials.



Progetto: Template_Gantt_V0.1
Data: ven 23/11/12

Attività

Divisione

Cardine

Riepilogo

Riepilogo progetto

Attività esterne

Cardine esterno

Attività inattiva

Cardine inattiva

Riepilogo inattiva

Attività manuale

Solo-durata

Riporto riepilogo manuale

Riepilogo manuale

Solo inizio

Solo-fine

Avanzamento

Scadenza

Pagina 6

Progetto: Template_Gantt_V0.1 Data: ven 23/11/12	Attività		Riepilogo progetto		Cardine inattiva		Riporto riepilogo manuale		Avanzamento		
	Divisione		Attività esterne		Riepilogo inattiva		Riepilogo manuale		Scadenza		
	Cardine		Cardine esterno		Attività manuale		Solo inizio				
	Riepilogo		Attività inattiva		Solo-durata		Solo-fine				



Progetto: Template_Gantt_V0.1
Data: ven 23/11/12

Attività

Divisione

Cardine

Riepilogo

Riepilogo progetto

Attività esterne

Cardine esterno

Attività inattiva

Cardine inattiva

Riepilogo inattiva

Attività manuale

Solo-durata

Riporto riepilogo manuale

Riepilogo manuale

Solo inizio

Solo-fine

Avanzamento

Scadenza

Pagina 8

30 ago 10					06 set 10				13 set 10				20 set 10				27 set 10				04 ott 10				11 ott 10				18 ott 10				25 ott 10				01 nov 10				08 nov 10			
V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G	S	L	M	V	D	M	G						



Progetto: Template_Gantt_V0.1
Data: ven 23/11/12

Attività

Divisione

Cardine

Riepilogo

Riepilogo progetto

Attività esterne

Cardine esterno

Attività inattiva

Cardine inattiva

Riepilogo inattiva

Attività manuale

Solo-durata

Riporto riepilogo manuale

Riepilogo manuale

Solo inizio

Solo-fine

Avanzamento

Scadenza

LP

Titolo Documento : Procedura di Analisi dei Requisiti e SLR		
Codice Documento : CRZ 04	Tipo Documento : Procedura	Revisione n°: 2.0
Data di Autorizzazione: 01/03/2013		Status: IN VIGORE

Macro-Processo Creazione ed Evoluzione Servizi

Procedura di Analisi dei Requisiti e SLR

	UNITÀ	NOME	DATA
ELABORATA DA:	➤ Gruppo di lavoro per revisione procedure	➤ (*)	➤ 27.11.2012
VERIFICATA OPERATIVAMENTE DA:	➤ Responsabile Area Servizi ICT ➤ Responsabile Area Produzione	➤ FOTI Luciano ➤ MILO Francesco	➤ 04.12.2012 ➤ 04.12.2012
VERIFICATA PER CONFORMITÀ AL SGQ DA:	➤ Gestione Qualità	➤ MARCHESE Monica	➤ 27.11.2012
AUTORIZZATA DA:	➤ Responsabile Area Risorse Umane	➤ MARTUSCELLI Antonio	➤ 10.12.2012

DATA DI ENTRATA IN VIGORE	1 marzo 2013
----------------------------------	---------------------

(*) ANTOCI Laura, CEDOLA Roberto, COLICIGNO Giuliana, CUMBO Chiara, DI GIOVANNI Giuliano, FRULLINI Andrea, GASPARRO Francesco, MARCHESE Monica, MORICONI Deborah, PADULA Leonardo, PROPERZI Umberto, REBECCHINI Daniele

48