

# **Rilevazione**

## **sull'IT nel sistema bancario nazionale**

*Profili economici e organizzativi*

**Approfondimento**

**La gestione dei progetti IT**

# Informazioni generali



*Informazioni e contatti del compilatore del questionario*

# Dati del compilatore e della struttura

---

## Dati identificativi della banca

Codice ABI <sup>1</sup>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Ragione sociale	<input type="text"/>

## Struttura organizzativa che cura la compilazione del questionario

Denominazione <sup>2</sup>	<input type="text"/>		
Indirizzo <sup>3</sup>	<input type="text"/>		
Città	<input type="text"/>	CAP	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Prov.	<input type="text"/>		
E-mail <sup>4</sup>	<input type="text"/>		

## Dati del compilatore del questionario

Cognome	<input type="text"/>
Nome	<input type="text"/>
Telefono <sup>5</sup>	<input type="text"/>
Fax	<input type="text"/>
E-mail	<input type="text"/>

---

<sup>1</sup> Cinque cifre senza CIN di controllo.

<sup>2</sup> Inserire la denominazione aziendale della struttura.

<sup>3</sup> Inserire il recapito aziendale con tutti i dati richiesti, al fine di poter recapitare lettere o plichi.

<sup>4</sup> Casella funzionale (cioè non legata a una persona fisica) di posta elettronica della struttura o, in sua mancanza, indirizzo di posta elettronica di un referente della struttura.

<sup>5</sup> Inserire i recapiti aziendali, compreso l'indirizzo di posta elettronica, attraverso i quali sia possibile stabilire un contatto per eventuali informazioni e chiarimenti o la segnalazione di anomalie nella compilazione.

# 1 Gestione portafoglio progetti IT

Questa sezione indaga sulla gestione della domanda e del portafoglio progetti IT (selezione, assegnazione delle priorità e monitoraggio).

## 1.1 Indicare se esiste un processo formalizzato per la gestione del portafoglio progetti IT.

1. Sì
2. No

## 1.2 Indipendentemente dalla presenza di un processo formalizzato per la gestione del portafoglio progetti IT, indicare, per ognuna delle fasi sotto elencate, il ruolo svolto dalle diverse unità organizzative/funzioni nella produzione del *deliverable* della fase.

### Ruolo:

1. È responsabile
2. Approva
3. Esegue/collabora
4. È consultato
5. È informato
6. Nessun ruolo

Fasi	Unità organizzativa/funzione	Ruolo
<b>Raccolta delle esigenze e Costituzione del portafoglio progetti IT</b> Proposizione e selezione di nuovi progetti IT, definizione delle priorità e costituzione del portafoglio.  <b>Deliverable:</b> proposta di portafoglio con valutazione dell' <i>effort</i> , dei tempi e dei costi.	Unità di <i>business</i> richiedente	<input type="checkbox"/>
	Organizzazione	<input type="checkbox"/>
	Funzione IT <sup>6</sup>	<input type="checkbox"/>
	IT <i>Demand Management</i>	<input type="checkbox"/>
	IT <i>Program Management</i>	<input type="checkbox"/>
	IT <i>Cost Management</i>	<input type="checkbox"/>
	Architetture IT	<input type="checkbox"/>
	IT <i>Procurement</i>	<input type="checkbox"/>
	Altra funzione (es: IT <i>Compliance</i> , <i>CIO</i> , <i>Board</i> , Comitato per l'IT...), specificare: <span style="background-color: #cccccc; display: inline-block; width: 150px; height: 1em;"></span>	<input type="checkbox"/>
	<i>Outsourcer</i>	<input type="checkbox"/>
<b>Gestione del portafoglio</b>  Gestione delle priorità, monitoraggio e	Unità di <i>business</i> richiedente	<input type="checkbox"/>
	Organizzazione	<input type="checkbox"/>
	Funzione IT <sup>6</sup>	<input type="checkbox"/>

<sup>6</sup> Il ruolo della 'Funzione IT' deve essere indicato con riferimento ai soli compiti non ricompresi nelle funzioni IT trasversali esplicitamente riportate nell'elenco (IT *Demand Management*, IT *Program Management*, IT *Cost Management*, Architetture IT, IT *Procurement*).

controllo, gestione dei conflitti tra progetti, gestione della domanda mobile.  <i>Deliverable:</i> portafoglio dei progetti IT aggiornato.	IT <i>Demand Management</i> IT <i>Program Management</i> IT <i>Cost Management</i> Architetture IT IT <i>Procurement</i> Altra funzione (es: IT <i>Compliance, CIO, Board, Comitato per l'IT...</i> ), specificare: <input type="text"/> <i>Outsourcer</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Misurazione dei risultati</b>  Valutazione dei risultati ottenuti (anche tramite indicatori di <i>performance</i> ) e proposte di miglioramento (definizione <i>best practices</i> ).  <i>Deliverable:</i> documento di valutazione del portafoglio progetti IT.	Unità di <i>business</i> richiedente Organizzazione Funzione IT <sup>6</sup> IT <i>Demand Management</i> IT <i>Program Management</i> IT <i>Cost Management</i> Architetture IT IT <i>Procurement</i> Altra funzione (es: IT <i>Compliance, CIO, Board, Comitato per l'IT...</i> ), specificare: <input type="text"/> <i>Outsourcer</i>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

1.3 Con riferimento alle tre fasi indicate nella domanda precedente, specificare se vengono utilizzati strumenti informatici e, in caso affermativo, indicare di quali strumenti si tratta e se consentono la gestione del *workflow*.

	Strumento 1=Si, 2=No	Specificare strumenti	Gestione <i>workflow</i> 1=Si, 2=No
1. Raccolta delle esigenze	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gestione del portafoglio	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
3. Misurazione dei risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

1.4 Con riferimento alla fase di 'Raccolta delle esigenze', indicare la frequenza di rilevazione e la modalità utilizzata.

Frequenza:	
1. Annuale, con eventuali momenti di revisione/integrazione	
2. Almeno semestrale	<input type="checkbox"/>
3. Almeno trimestrale	
4. Altro, specificare: <input type="text"/>	

Modalità di raccolta:	Flag
Questionario strutturato	<input type="checkbox"/>
Intervista/incontri	<input type="checkbox"/>
Richiesta formalizzata	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Con riferimento alla fase di ‘Raccolta delle esigenze’, indicare se è prevista una metodologia formalizzata per la stima dei costi.

1. Sì	<input type="checkbox"/>
2. No	

1.6 Con riferimento alla ‘Costituzione del portafoglio progetti IT’, nell’ipotesi che la domanda superi la capacità di offerta di servizi IT, indicare l’importanza dei seguenti fattori (escludendo quelli legati a vincoli normativi esterni e/o interni) nell’assegnazione delle priorità.

Livello di importanza:

1. Alto
2. Medio
3. Basso o nullo

Fattori	Livello
Impegno economico	<input type="checkbox"/>
Rischio di progetto <sup>7</sup>	<input type="checkbox"/>
Aderenza alla strategia aziendale <sup>8</sup>	<input type="checkbox"/>
Differibilità	<input type="checkbox"/>
Innovazione del <i>business</i>	<input type="checkbox"/>
Innovazione tecnologica	<input type="checkbox"/>
Ottimizzazione dei processi di lavoro	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: <span style="background-color: #cccccc; display: inline-block; width: 150px; height: 1em;"></span>	<input type="checkbox"/>

1.7 Con riferimento alla fase di ‘Gestione del portafoglio progetti IT’, indicare la frequenza di monitoraggio adottata.

1. Almeno semestrale	<input type="checkbox"/>
2. Almeno trimestrale	
3. Almeno mensile	
4. In base alle necessità	

1.8 Con riferimento alla fase di ‘Gestione del portafoglio progetti IT’, indicare le modalità prevalenti (max 2) con cui vengono gestite le esigenze non pianificate (cd. domanda mobile).

Modalità	Flag
Rivalutazione delle priorità dei progetti all’interno della medesima area funzionale o di <i>business</i>	<input type="checkbox"/>
Rivalutazione delle priorità dei progetti a livello aziendale	<input type="checkbox"/>
Previsione di un <i>buffer</i> di risorse umane e finanziarie	<input type="checkbox"/>

<sup>7</sup> Probabilità che il progetto non giunga a completamento per fattori di rischio quali, ad esempio: insufficiente definizione dei requisiti di *business*, complessità del processo da automatizzare, grado di maturità della tecnologia.

<sup>8</sup> In termini di obiettivi e di ritorno degli investimenti.

Autorizzazione di un <i>extra-budget</i>	<input type="checkbox"/>
Non gestita (cioè inserita nella successiva raccolta delle esigenze)	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

1.9 Con riferimento alla fase di 'Misurazione dei risultati', specificare quali indicatori di *performance* vengono utilizzati per le analisi *ex-post* sul portafoglio progetti riferito all'esercizio concluso.

Indicatori	Flag
Indicatori sullo scostamento rispetto ai tempi stimati all'origine	<input type="checkbox"/>
Indicatori sullo scostamento rispetto ai costi stimati all'origine	<input type="checkbox"/>
Indicatori sullo scostamento rispetto alle funzionalità stimate all'origine	<input type="checkbox"/>
Altri indicatori, specificare: <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
Non vengono utilizzati indicatori di <i>performance</i>	<input type="checkbox"/>

## 2 Gestione dei progetti IT

Questa sezione indaga sulla gestione del processo di *project management*.

### 2.1 Indicare se esiste un processo formalizzato per la gestione dei progetti IT e, in caso positivo, lo standard seguito.

1. Sì, standard PMBOK
2. Sì, standard ICB IPMA
3. Sì, standard UNI ISO 10006
4. Sì, standard PRINCE2
5. Sì, altro standard (specificare):
6. Sì, standard sviluppato in *house*
7. Sì, ma non viene seguito uno standard
8. No, non esiste un processo formalizzato

### 2.2 Indicare se viene utilizzato uno strumento informatico per la gestione dei progetti IT.

1. Sì, per tutti i progetti
2. Sì, solo per i progetti più rilevanti  Specificare strumento:
3. No

### 2.3 Indipendentemente dalla presenza di un processo formalizzato per la gestione dei progetti IT, indicare, per ognuna delle fasi sotto elencate, il ruolo svolto dalle diverse unità organizzative/funzioni nella produzione del *deliverable* della fase.

#### Ruolo:

1. È responsabile
2. Approva
3. Esegue/collabora
4. È consultato
5. È informato
6. Nessun ruolo

Fase	Unità organizzativa/funzione	Ruolo
<b>Studio di fattibilità</b> Definizione degli obiettivi, del perimetro del progetto e dei <i>Service</i>	Unità di <i>business</i> richiedente	<input type="checkbox"/>
	Organizzazione	<input type="checkbox"/>

<p><i>Level Requirements</i>; stima dell'<i>effort</i>, dei costi, dei tempi; analisi costi/benefici, analisi rischio informatico, valutazione rischio di progetto.</p> <p><b>Deliverable:</b> Studio di fattibilità da sottoporre ad approvazione.</p>	<p>Funzione IT<sup>9</sup> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Demand Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Program Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Cost Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Architetture IT <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Procurement</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Altra funzione (es: IT <i>Compliance</i>, <i>CIO</i>, <i>Board</i>, Comitato per l'IT...), specificare: <input type="text"/> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Outsourcer</i> <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Realizzazione</b></p> <p>Analisi e realizzazione del progetto (inclusa una eventuale attività di <i>procurement</i>).</p> <p><b>Deliverable:</b> Prodotti e/o servizi realizzati.</p>	<p>Unità di <i>business</i> richiedente <input type="checkbox"/></p> <p>Organizzazione <input type="checkbox"/></p> <p>Funzione IT<sup>9</sup> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Demand Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Program Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Cost Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Architetture IT <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Procurement</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Altra funzione (es: IT <i>Compliance</i>, <i>CIO</i>, <i>Board</i>, Comitato per l'IT...), specificare: <input type="text"/> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Outsourcer</i> <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Collaudo di accettazione</b></p> <p><b>Deliverable:</b> Prodotti e/o servizi accettati.</p>	<p>Unità di <i>business</i> richiedente <input type="checkbox"/></p> <p>Organizzazione <input type="checkbox"/></p> <p>Funzione IT<sup>9</sup> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Demand Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Program Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Cost Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Architetture IT <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Procurement</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Altra funzione (es: IT <i>Compliance</i>, <i>CIO</i>, <i>Board</i>, Comitato per l'IT...), specificare: <input type="text"/> <input type="checkbox"/></p> <p><i>Outsourcer</i> <input type="checkbox"/></p>
<p><b>Monitoraggio e controllo</b></p> <p>Monitoraggio periodico, verifica dell'esecuzione del progetto e valutazione dell'adozione di eventuali misure correttive in caso di scostamenti.</p> <p><b>Deliverable:</b> <i>report</i> sullo stato di avanzamento del progetto.</p>	<p>Unità di <i>business</i> richiedente <input type="checkbox"/></p> <p>Organizzazione <input type="checkbox"/></p> <p>Funzione IT<sup>9</sup> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Demand Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Program Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>IT <i>Cost Management</i> <input type="checkbox"/></p> <p>Architetture IT <input type="checkbox"/></p>

<sup>9</sup> Il ruolo della 'Funzione IT' deve essere indicato con riferimento ai soli compiti non ricompresi nelle funzioni IT trasversali esplicitamente riportate nell'elenco (IT *Demand Management*, IT *Program Management*, IT *Cost Management*, Architetture IT, IT *Procurement*).

	<i>IT Procurement</i> <input type="checkbox"/> Altra funzione (es: <i>IT Compliance, CIO, Board, Comitato per l'IT...</i> ), specificare: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> <i>Outsourcer</i> <input type="checkbox"/>
<b>Rilascio in esercizio</b> Attività di rilascio in produzione dei prodotti e/o servizi accettati; include l'eventuale <i>stability period</i> e la stipula dei <i>Service Level Agreement</i> .  <i>Deliverable</i> : prodotti e/o servizi in esercizio.	Unità di <i>business</i> richiedente <input type="checkbox"/> Organizzazione <input type="checkbox"/> Funzione IT <sup>9</sup> <input type="checkbox"/> <i>IT Demand Management</i> <input type="checkbox"/> <i>IT Program Management</i> <input type="checkbox"/> <i>IT Cost Management</i> <input type="checkbox"/> Architetture IT <input type="checkbox"/> <i>IT Procurement</i> <input type="checkbox"/> Altra funzione (es: <i>IT Compliance, CIO, Board, Comitato per l'IT...</i> ), specificare: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> <i>Outsourcer</i> <input type="checkbox"/>

2.4 Con riferimento alla fase di 'Studio di fattibilità', indicare se viene applicata una metodologia per l'analisi costi/benefici (*Cost Benefit Analysis*).

1. Sì, per tutti i progetti 2. Sì, solo per i progetti più rilevanti <input type="checkbox"/> 3. No
---

2.5 Con riferimento alla fase di 'Realizzazione', indicare la metodologia più frequentemente adottata nella realizzazione dei progetti IT, in base alla loro dimensione.

Metodologia	Progetti piccole dimensioni	Progetti grandi dimensioni
Waterfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iterativo/Incrementale/Spirale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ad-hoc (non standard)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nessuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.6 Con riferimento alla fase di 'Monitoraggio e controllo', indicare, distintamente per progetti rilevanti (per criticità, costo, *effort*) e altri progetti, la frequenza di misurazione e gli elementi rilevati.

Frequenza	Progetti rilevanti	Altri progetti
1. Almeno quindicinale		
2. Almeno mensile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>Ad hoc</i> , per singolo progetto		

4. Monitoraggio non previsto		
5. Altro, specificare: _____		
Elementi rilevati	Progetti rilevanti	Altri progetti
Costi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempi di realizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risorse umane assorbite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soddisfazione dell'utente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copertura funzionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro, specificare: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7 Con riferimento alla fase di 'Monitoraggio e controllo', indicare se è previsto l'utilizzo di strumenti informatici per la rilevazione degli indicatori di *performance*.

1. Sì, strumenti sviluppati <i>ad hoc</i>	
2. Sì, strumenti di mercato	<input type="checkbox"/>
3. No	

2.8 Con riferimento alla fase di 'Rilascio in esercizio', indicare se esiste una procedura formalizzata per la consegna dei prodotti e/o servizi realizzati alla funzione che ne cura l'esercizio.

1. Sì, per tutti i progetti	
2. Sì, solo sui progetti più rilevanti (per criticità, costo, <i>effort</i> )	<input type="checkbox"/>
3. No	

2.9 Indicare se è prevista la predisposizione di un *report* di chiusura del progetto.

1. Sì, per tutti i progetti	
2. Sì, solo sui progetti più rilevanti (per criticità, costo, <i>effort</i> )	<input type="checkbox"/>
3. No	

2.10 Indicare se viene effettuata un'analisi *ex post* delle cause che hanno determinato il successo o l'insuccesso del progetto (*lessons learned*).

1. Sì, per tutti i progetti	
2. Sì, solo sui progetti più rilevanti (per criticità, costo, <i>effort</i> )	<input type="checkbox"/>
3. No	