HERMES

MANUALE DI RIFERIMENTO - Gestione di progetti

Metodo orientato ai risultati per la gestione di diversi tipi di progetti

Edizione 2022

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cancelleria federale CaF
Trasformazione digitale e governance delle TIC
TDT

Hermes©

Premessa

L’evoluzione di HERMES

Il metodo di gestione di progetti HERMES è un prodotto di successo perché in grado di adattarsi allo spirito del tempo e riflettere così la più attuale chiave di lettura di un progetto da oltre 50 anni.

Dalla versione 2022, HERMES può essere utilizzato per gestire, oltre ai progetti tradizionali, anche quelli agili o agili scalati.

Ciò è possibile grazie al disaccoppiamento della gestione del progetto dalla gestione dello sviluppo. In tal modo la sicurezza di un approccio progettuale strutturato può essere combinata con i numerosi vantaggi della gestione dello sviluppo agile autonomo o agile scalato.

La gestione di programma allegata al presente manuale permette di condurre congiuntamente progetti agili e tradizionali nel quadro di un programma.

Allo scopo di adattare molto rapidamente il metodo di gestione dei progetti alle mutevoli condizioni di mercato e alle esigenze degli utenti, abbiamo ottimizzato lo sviluppo del metodo e lo abbiamo trasferito su base digitale.

HERMES Online (www.hermes.admin.ch) diventa pertanto la piattaforma informativa centralizzata del metodo. Qui è possibile abbonarsi alla newsletter, inviare richieste di modifica o fornire un riscontro generale.

Ringraziamo tutti coloro che ci hanno aiutati e che ci aiuteranno a mantenere questo metodo attuale, semplice e chiaro e vi auguriamo successo nel suo utilizzo.

Il responsabile del metodo HERMES
Cancelleria federale CaF
Settore Trasformazione digitale e governance delle TIC

www.bk.admin.ch

Colofone

Editore e responsabilità generale

Cancelleria federale CaF, Trasformazione digitale e governance delle TIC (TDT)

Principio «Digital First»

Il processo di pubblicazione HERMES segue il principio «Digital First». Pertanto, www.hermes.admin.ch è la fonte principale; vincolante e determinante per la certificazione è esclusivamente il contenuto pubblicato su tale sito.

Diritti d'autore e riserva

HERMES è uno standard pubblico dell'Amministrazione federale svizzera. La Confederazione Svizzera, rappresentata dal settore TDT, è proprietaria dei diritti d'autore. L'utilizzo a fini privati è autorizzato conformemente all'articolo 19 della legge sul diritto d'autore (LDA, RS 231.1).

La presente edizione può contenere lacune o incoerenze. La Confederazione Svizzera esclude ogni responsabilità in caso di danni così come ogni garanzia per difetti, salvo disposizioni contrarie del diritto in vigore. Errori, problemi o proposte di cambiamento possono essere comunicate all'editore attraverso il sito ufficiale hermes.admin.ch.

Nota sulla parità linguistica

Il genere grammaticale maschile in italiano e in altre lingue romanze è quello non marcato e pertanto serve non solo per indicare il genere maschile su base referenziale, ma anche per il maschile grammaticale, per espressioni astratte, per indicare la specie in opposizione all'individuo. Nel presente manuale il maschile inclusivo designa quindi ruoli e titoli e le formulazioni impiegate si riferiscono sia agli uomini che alle donne nelle loro varie funzioni.

Supporto e assistenza

E-Mail: hermes@bk.admin.ch

Standard del governo elettronico

eCH Standard 0054

Ordinazioni

HERMES Online (www.hermes.admin.ch). Nell'ottica della sostenibilità non sono più offerti prodotti stampati.

Edizione / Stampa

Edizione 2022 / 3° ristampa 09.03.2026

Prefazione

«Piccole azioni portate a termine sono meglio di grandi azioni pianificate.» (Peter Marshall)

In tempi frenetici come i nostri, i metodi agili hanno in molti casi dato prova di superiorità rispetto a quelli tradizionali. È quindi logico che le autorità li adottino sempre più spesso e che abbiano trovato spazio anche in HERMES. Tuttavia, come il Controllo federale delle finanze (CDF) ha già potuto constatare in altre occasioni, l'utilizzo coerente di un metodo non può purtroppo garantire un'efficace realizzazione del progetto. Anche altri aspetti sono importanti. Per questo, vi incoraggiamo a tenere in considerazione gli elementi riportati qui di seguito.

Tenete conto del cambiamento culturale quando apportate modifiche

Fin dall'inizio di un progetto, è indispensabile che i soggetti coinvolti siano consapevoli del fatto che il motore trainante dell'innovazione non è solo la tecnologia, bensì ogni singolo collaboratore. Occorre quindi incoraggiare il dialogo, imparare a convivere con l'incertezza, rimettete in discussione i tabù e ammettete gli errori. La cultura dell'«errore zero» è fatale, soprattutto (anche se non solo) nel mondo agile.

Mettete sia l'azienda che l'utente finale al centro dell'attenzione

In qualità di committenti, guidate il progetto concentrandovi sui benefici aziendali attesi e preparate i rapporti di conseguenza. Ad esempio, definite delle pietre miliari (milestone) per stabilire entro quando volete che un compito sia svolto e delegate l'esecuzione del progetto principalmente al team.

Per quanto concerne i progetti di trasformazione dell'amministrazione, non esitate a rimettere in discussione l'organizzazione e i processi esistenti. Motivate i partecipanti a trovare la soluzione assieme agli utenti che, nel caso dell'amministrazione, sono per esempio i cittadini, le imprese, i beneficiari di sovvenzioni, ma anche i Cantoni e i Comuni. Osate sollecitare tutti i soggetti coinvolti a collaborare gli uni con gli altri, in modo che alla fine si stabilisca un processo end-to-end comune.

Nel vostro progetto, unite tutti i pezzi del puzzle senza lasciare spazi vuoti

Orchestrate i vostri progetti in maniera tale che insieme contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi strategici stabiliti. Coinvolgete tempestivamente i responsabili dell'architettura, del controllo interno[1] e della sicurezza, affinché le vostre esigenze siano effettivamente tenute in considerazione. Infine, assicuratevi che ci siano abbastanza casi di test per verificare il controllo interno e gli elementi di sicurezza e che tali test siano automatizzati il più possibile.

Fornite le necessarie competenze alla vostra organizzazione

Fate in modo di disporre per tempo delle risorse chiave indispensabili per portare a termine il progetto e chiarite le responsabilità specifiche dei ruoli in maniera inequivocabile. Assicuratevi che il rappresentante degli utenti (product owner) disponga sia delle conoscenze tecniche che del potere decisionale necessario e non cominciate i lavori senza disporre di un sistema di gestione della qualità e dei rischi idoneo.

Valuteremo con attenzione questi aspetti durante le nostre verifiche presso l'Amministrazione federale e saremo felici di scoprire questo nuovo mondo assieme a tutti gli utenti. In caso di domande, non esitate a contattarci: info@efk.admin.ch.

Controllo federale delle finanze CDF
www.efk.admin.ch

1. Sistema di controllo interno (SCI) dell'Amministrazione federale, introdotto tra il 2007 e il 2008.

A Panoramica dei metodi

A.1 Gestione di progetti HERMES - panoramica

Il diagramma riportato qui sotto fornisce un quadro generale delle correlazioni tra i risultati della gestione di progetti HERMES.

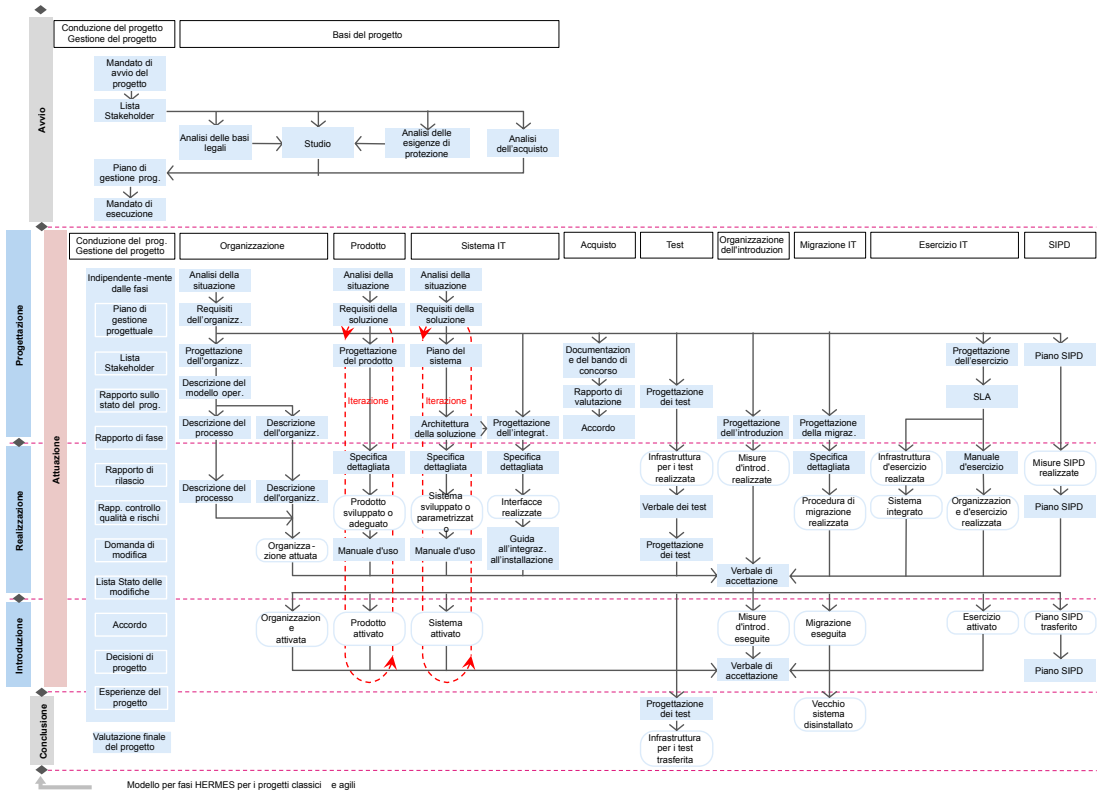


Figura 1: panoramica dei moduli HERMES e dei principali risultati a seconda della fase in corso

HERMES è un metodo orientato ai risultati. La panoramica riportata qui sopra mostra i risultati principali dei singoli moduli a seconda della fase in corso, così come un quadro generale delle interdipendenze e interrelazioni. Le frecce rosse (che si muovono in senso ovale) simboleggiano il nucleo dell'iterazione ossia il motore trainante dei moduli Prodotto e Sistema IT nell'ambito dello sviluppo agile. I risultati degli altri moduli sono elaborati allo stesso tempo sia in maniera iterativa che incrementale.

A.2 Cos'è la gestione di progetti HERMES?

La gestione di progetti HERMES è un metodo di gestione completo per realizzare progetti e programmi di vario tipo in numerosi ambiti (p. es. modifiche a livello organizzativo, informatico o di sviluppo di servizi e prodotti).

Il metodo HERMES è stato concepito per coadiuvare la conduzione, la gestione e l'esecuzione di progetti e lo sviluppo di strutture organizzative, prodotti e servizi, sistemi informatici e logistici, infrastrutture ecc. aventi diverse caratteristiche e complessità. Un progetto può essere suddiviso in sottoprogetti riguardanti vari aspetti specifici del progetto generale (p. es. sottoprogetti Utenti, Produttore, Operatore per l'organizzazione, IT, Basi legali). I progetti a lungo termine o complessi non devono necessariamente essere strutturati come un programma, bensì possono essere realizzati come progetti costituiti da unità di realizzazione.

HERMES ha una struttura metodologica chiara e facilmente comprensibile, basata su un glossario comune per tutti gli utenti. La sua impostazione modulare ne consente l'ampliamento in funzione delle esigenze. È inoltre continuamente aggiornato e sviluppato.

A.3 Dimensioni dei progetti supportati da HERMES

Per garantire la completezza delle informazioni e del metodo, la gestione di progetti HERMES nella sua interezza è pensata per progetti di grandi dimensioni ed elevata complessità.

Ciò non significa che sia adatta però a qualsiasi progetto. La funzione scenario personalizzato, integrata nella versione online di HERMES, consente di adeguare gli scenari standard al valore effettivo del progetto mediante una prima fase di ridimensionamento. Tale valore è determinato da diversi parametri che possono essere introdotti dall'utente. A seconda del valore determinato, la funzione ridimensionamento fornisce al capoprogetto lo scenario personalizzato in base alla dimensione del progetto.

In una seconda fase lo scenario ottenuto può essere ulteriormente individualizzato mediante la funzione personalizzazione.

Lo scenario personalizzato può infine essere scaricato con i piani strutturali e i modelli adeguati.

A.4 Uso della gestione di progetti HERMES nella pratica

Il metodo di gestione di progetti HERMES supporta due tipi di approcci: quello tradizionale per fasi, basato sull'ingegneria dei sistemi[1] (di seguito «classico») e quello iterativo-incrementale[2] (di seguito «agile»). Quest'ultimo offre un quadro di riferimento che permette di incorporare in modo uniforme diversi approcci e quindi anche i metodi specifici utilizzati nei vari progetti.

La figura seguente illustra l'utilizzo funzionale della gestione di progetti HERMES così come i presupposti dei ruoli necessari per il disbrigo dei progetti e mostra come l'impiego di HERMES presupponga una certa formazione metodologica o almeno una buona esperienza in ambito progettuale: questo metodo fa convergere le conoscenze acquisite in precedenza, le arricchisce con una terminologia e degli elementi specifici a HERMES e fornisce un quadro omogeneo per tutti i progetti.

1. Walter F. Daenzer, «Systems Engineering»
2. Simile, per esempio, a Extreme Programming o SCRUM, due metodi usati principalmente per lo sviluppo agile di software. L'accento e posto in questo caso sul processo di sviluppo e non sono previsti aspetti speci-fici di gestione di progetti.

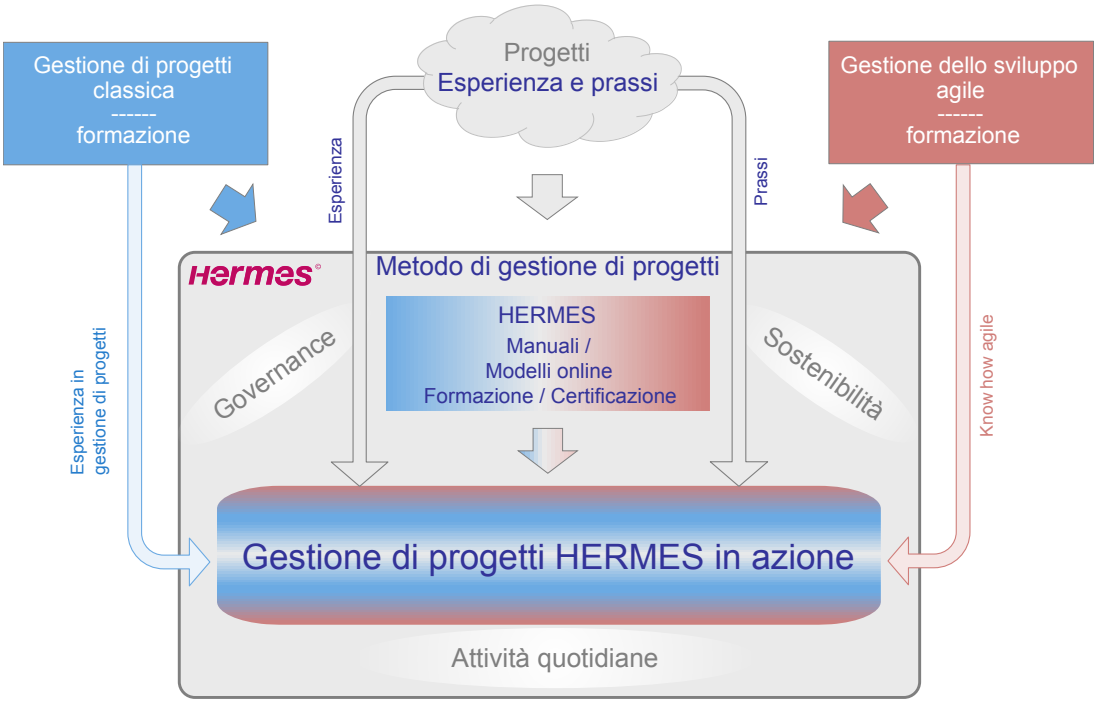


Figura 2: le funzionalità della gestione di progetti HERMES nella prassi

I corsi e le certificazioni HERMES consolidano la competenza e il know-how richiesti. Ciò garantisce una comunicazione e dei resoconti omogenei sia nel quadro del progetto che nei confronti dell'organizzazione permanente, il tutto nel rispetto dei requisiti generali della gestione di progetti HERMES (cfr. cap. «Indicazioni per l'applicazione», p. es. governance). In questo modo, qualsiasi tipo di progetto può essere iscritto nell'organizzazione permanente e avere lo stesso grado d'integrazione nei processi operativi, indipendentemente dall'approccio di gestione scelto.

I team di progetto ricevono il necessario supporto per poter mettere in atto l'approccio adottato e raggiungere facilmente i risultati prefissati nel quadro del metodo di gestione. In questo senso, i metodi classici e agili non vengono di per sé circoscritti, ma sono piuttosto integrati con elementi metodologici necessari - perché requisiti vincolanti - concernenti i ruoli, i compiti o i risultati. Il quadro di riferimento HERMES crea una sorta di struttura sovraordinata che, vista dall'esterno, offre una visione uniforme dei vari progetti e, all'interno, consente a tutti i soggetti coinvolti di comunicare usando lo stesso linguaggio. In questo modo l'approccio scelto diventa autosufficiente e può essere integrato in qualsiasi organizzazione.

Indipendentemente dal tipo di progetto o dall'approccio, sia la pianificazione che il controlling si svolgono perlopiù in maniera analoga.

A.5 Le interfacce della gestione di progetti HERMES

La gestione di progetti HERMES copre l'intero ciclo di vita dei progetti ed è orientata ai risultati. Garantisce la compatibilità delle sue interfacce standardizzate sia nel quadro del progetto sia nei confronti dell'organizzazione permanente (p. es. reporting), indipendentemente dall'approccio di sviluppo scelto (classico o agile).

La terminologia HERMES garantisce l'impiego di un linguaggio comune e una comprensione chiara tra l'organizzazione permanente e quella del progetto, tra il progetto e il programma e tra lo sviluppo agile e quello classico.

Nell'ambito dell'organizzazione di progetto, i ruoli del committente, del capoprogetto e del rappresentante degli utenti sono indispensabili non solo per il funzionamento delle interfacce, ma anche per il progetto nel suo insieme:

- il committente conduce il progetto e ne assume la responsabilità generale, garantendo quindi il raggiungimento degli obiettivi prefissati,
- il capoprogetto gestisce e coordina il progetto e ne decide l'iter, e
- il rappresentante degli utenti è responsabile dello sviluppo della soluzione a livello tecnico.

A.6 Gestione agile dello sviluppo con HERMES

Il metodo di gestione di progetti HERMES è una sorta di involucro in cui può essere inserito un metodo di sviluppo agile, al pari di una scatola nera. La procedura di sviluppo così incapsulata non viene analizzata nel dettaglio nel metodo HERMES, ma sono definite le interfacce corrispondenti agli aspetti di conduzione, gestione, comunicazione e reporting.

Quando in questo manuale parliamo di attuazione agile, ci riferiamo allo sviluppo della soluzione in progetti limitati nel tempo applicando metodi agili semplici (Scrum, Kanban ecc.) o metodi agili scalari (SAFe fino al livello «essenziale» o «flusso ART»).

L'approccio di sviluppo classico e quello agile hanno una concezione fondamentalmente diversa della gestione dei ruoli del livello gerarchico Esecuzione: mentre nell'approccio classico i mandati di lavoro sono in generale impartiti dal capoprogetto, nell'approccio agile è il rappresentante degli utenti a condurre l'attività delL'organizzazione di attuazione basandosi sui requisiti della soluzione e i team organizzano il proprio lavoro in modo autonomo. Nell'ambito dell'approccio agile il capoprogetto non interferisce con tale organizzazione e si limita a gestire il proprio progetto; il rappresentante degli utenti, in qualità di rappresentante dell'organizzazione di attuazione agile, è l'interlocutore del capoprogetto.

La terminologia nell'ambito dello sviluppo agile non è fissa, bensì si conforma di volta in volta al metodo di sviluppo impiegato. Solo le interfacce dei risultati e la terminologia della gestione del progetto sono predefinite.

Il metodo HERMES conferisce al progetto una struttura unitaria e un ambito preciso. Il ciclo di vita del progetto è in primo piano e la gestione agile dello sviluppo, in quanto metodo incapsulato, è una scatola nera. La gestione agile dello sviluppo regola l'organizzazione e la conduzione dell'organizzazione di attuazione e garantisce lo sviluppo autonomo della soluzione all'interno di un quadro predefinito. I modelli di ruoli, i processi e le modalità specifiche a HERMES possono essere utilizzati senza problemi, previo consenso dell'organizzazione permanente e di quella del progetto.

Ulteriori informazioni su HERMES e l'agilità sono disponibili nel documento «Agiler Leitfaden - Projektmanagement» (disponibile in tedesco e francese), che costituisce un'estensione di questo manuale di riferimento.

A.7 Posizionamento della gestione di programma

Nelle organizzazioni soggette a cambiamenti sostanziali e di vasta portata è necessario un sistema di gestione globale per poter raggiungere gli obiettivi prefissati in modo snello e coordinato attraverso un gruppo di progetti interconnessi. Un sistema di questo tipo è chiamato «gestione di programma» ed è un'estensione della gestione di progetto. Nella gestione di programma, i progetti sono raggruppati in un unico programma.

All'interno di un'organizzazione permanente, i progetti e i programmi possono essere gestiti parallelamente. Nella figura seguente è riportato un esempio di un possibile portafoglio in cui sono inclusi sia dei progetti gestiti in modo classico e agile sia un programma contenente a sua volta altri progetti. Dal diagramma si vede come un progetto possa essere o autonomo o parte di un programma. Un programma contiene più progetti e un portafoglio può raggruppare insieme progetti e programmi.

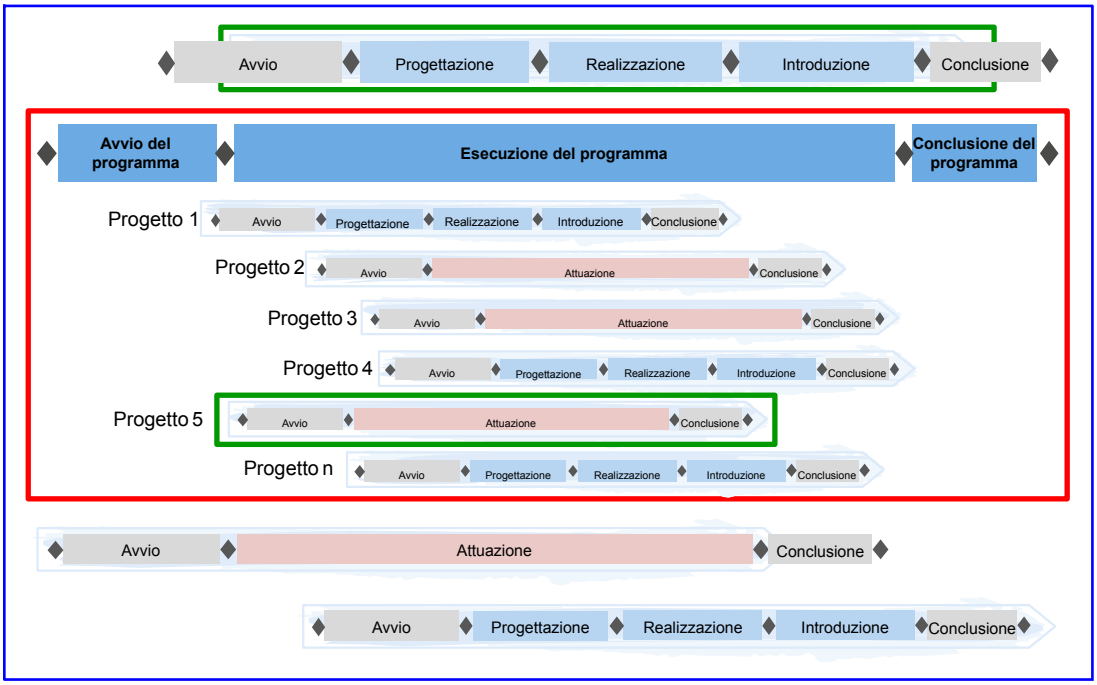


Figura 3: gestione contemporanea di progetti e programmi all'interno di un'organizzazione permanente

La gestione dei progetti HERMES crea le condizioni per una comprensione condivisa della gestione di progetti e di programmi. Tuttavia, si presuppone che i partner del progetto coinvolti nella gestione del programma abbiano le competenze necessarie per ricoprire il loro ruolo. L'estensione della gestione di progetto attraverso la gestione di programma è spiegata nell'allegato al presente manuale di riferimento.

A.8 Indicazioni per l'uso

Le indicazioni per l'uso descrivono aspetti specifici della gestione di progetti HERMES. Costituiscono la base per una comprensione approfondita del metodo, ad esempio in merito agli aspetti di governance e di sostenibilità. Inoltre, mostrano come utilizzare HERMES in alcune situazioni specifiche e permettono di ridurre il margine d'interpretazione, ad esempio nell'ambito dello sviluppo agile o dell'utilizzo di unità di realizzazione.

B Elementi del metodo di gestione di progetti HERMES

B.1 Fasi

Il modello a fasi HERMES costituisce la spina dorsale di ogni progetto. È la condizione necessaria affinché tutti i soggetti coinvolti comprendano il progetto allo stesso modo, prerequisito indispensabile per il suo svolgimento con successo a tutti i livelli organizzativi.

Il modello a fasi si fonda sul ciclo di vita di un progetto. La Figura 5 mostra il ciclo di vita dei progetti HERMES e il modello a fasi nell'approccio classico e in quello agile; le fasi Avvio e Conclusione, rispettivamente all'inizio e alla fine del progetto, sono comuni a entrambi gli approcci e racchiudono le fasi di sviluppo della soluzione.

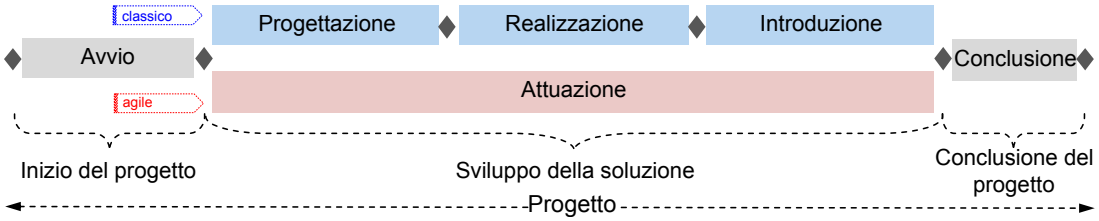


Figura 4: ciclo di vita dei progetti HERMES con il modello a fasi nell'approccio classico e in quello agile

I progetti si svolgono in tre o in cinque fasi: la prima è la fase Avvio e l'ultima la fase Conclusione. La fase Avvio equivale a un orientamento strutturato per un progetto mirato perché imposta le possibili soluzioni e i modi per raggiungerle. La fase Conclusione termina il progetto e regola dal punto di vista organizzativo e amministrativo il passaggio dall'organizzazione di progetto a quella dell'applicazione[1].

Nell'approccio classico tra l'Avvio e la Conclusione si situano le tre fasi della Progettazione, Realizzazione e Introduzione, mentre in quello agile vi è solo la fase Attuazione.

Se l'organizzazione permanente intende testare una data soluzione, inizia il progetto con la fase Avvio e sulla base dei risultati sarà in grado di stabilire se procedere con l'approccio classico o agile. La decisione andrà motivata sia sul piano tecnico che procedurale. È anche possibile che, nell'ambito di un programma, alcuni progetti siano gestiti in modo classico e altri in modo agile.

1. Organizzazione di applicazione è, come un'organizzazione temporanea di progetto, strettamente legata all'organizzazione permanente. È specifica a un dato sistema o prodotto e termina alla fine del ciclo di vita del prodotto o del sistema (dell'applicazione)

B.2 Scenari

I progetti realizzati in un'organizzazione permanente sono di varia natura e possono quindi differire ampiamente in termini di contenuto e complessità. Per rispondere a questa diversità, la gestione di progetti HERMES propone degli scenari. Uno scenario è definito per la procedura di sviluppo compresa tra le fasi Avvio e Conclusione ossia, nell'approccio classico, per le fasi Progettazione, Realizzazione e Introduzione e, in quello agile, per la fase Attuazione.

Uno scenario è orientato all'esecuzione di progetti aventi una caratteristica specifica e contiene quegli elementi metodologici di HERMES rilevanti per lo sviluppo della soluzione. Questo rende la gestione di progetti HERMES rapida e di facile applicazione. Nella figura seguente sono riportati alcuni grandi progetti di un'organizzazione permanente con i rispettivi progetti specifici e relativi scenari.

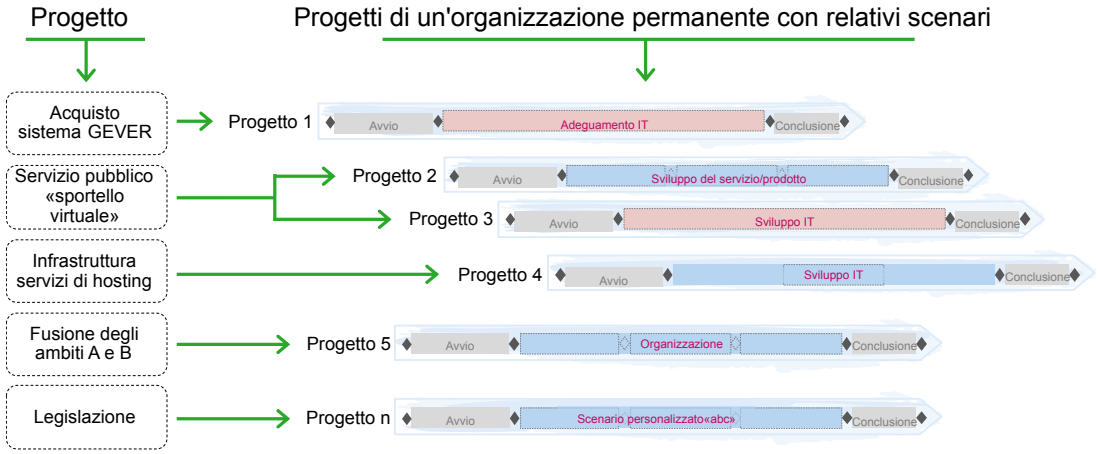


Figura 5: progetti di un'organizzazione permanente e relativi scenari

Nella fase Avvio il capoprogetto seleziona la variante di soluzione appropriata e, con essa, lo scenario adeguato per la procedura di sviluppo. Dopodiché pianifica di conseguenza la procedura concreta e lo sviluppo della soluzione. HERMES offre una scelta di possibili scenari standard, per esempio nel caso di un adeguamento dell'organizzazione o dello sviluppo di un servizio/prodotto.

Gli utenti di HERMES possono adattare gli scenari standard alle esigenze della loro organizzazione e creandone così di personalizzati.

B.3 Moduli

I moduli sono elementi riutilizzabili associati alle fasi e servono a creare progetti e gli scenari. Sono costituiti dai risultati correlati tematicamente e dai compiti a essi collegati (cfr. la figura seguente).

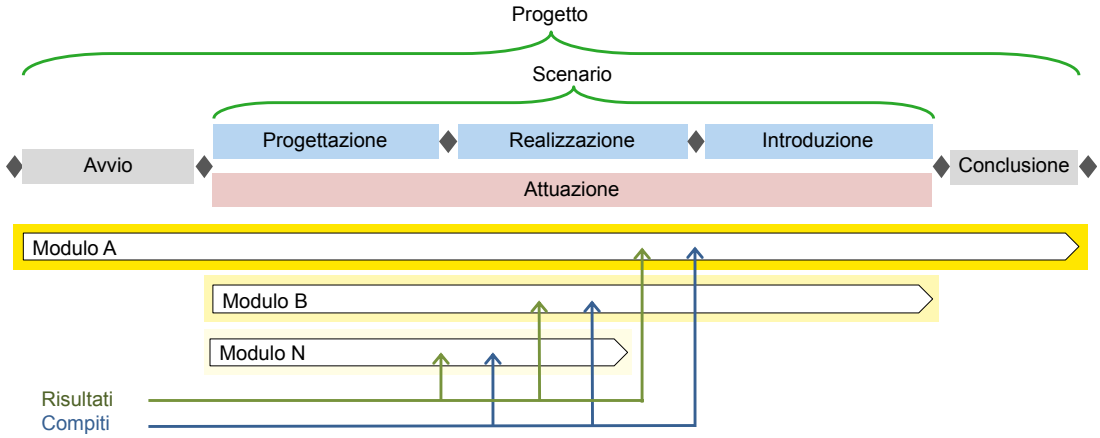


Figura 6: il modulo è composto da risultati e compiti

Il capoprogetto può creare moduli aggiuntivi e integrarli in scenari personalizzati.

B.4 Risultati

Come mostrato nella figura seguente attraverso una scelta di risultati per ogni fase, i risultati hanno una funzione centrale nella gestione di progetti HERMES.

A ogni risultato corrisponde una descrizione. Nei modelli di documenti messi a disposizione è descritto in dettaglio il contenuto che deve essere menzionato nei risultati. A ogni risultato sono inoltre assegnati compiti e ruoli. Questi ultimi indicano chi è responsabile dei risultati e chi deve partecipare alla loro produzione.

HERMES definisce i documenti (risultati) minimi richiesti per soddisfare i requisiti di governance di progetto.

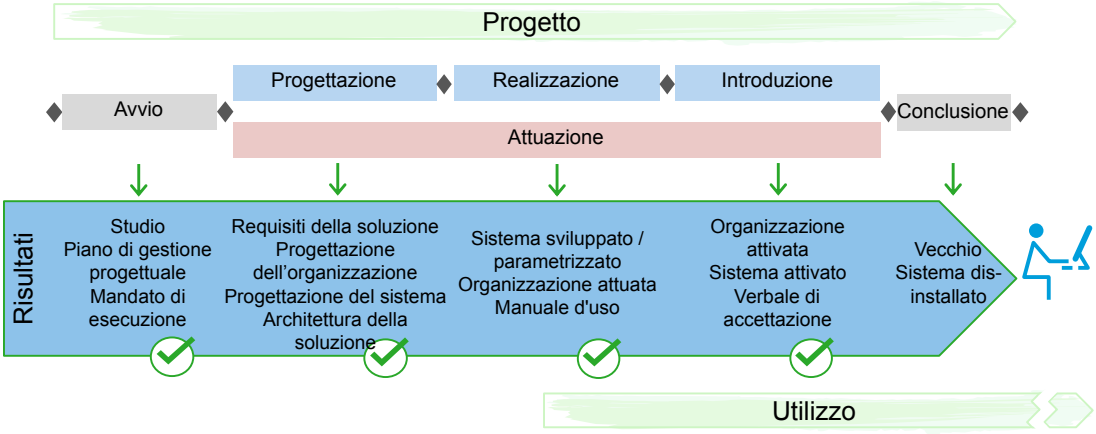


Figura 7: i risultati hanno una funzione centrale in HERMES

La figura seguente illustra come una fase inizia e si concluda con una pietra miliare. Le pietre miliari equivalgono a controlli della qualità (quality gate), in corrispondenza dei quali vengono prese delle decisioni sui risultati e sulla procedura da seguire e viene effettuato il coordinamento con gli obiettivi strategici e le direttive dell'organizzazione permanente. Analogamente a quanto avviene quando si autorizza una fase, nell'ambito dell'approccio agile può essere richiesto opzionalmente l'avvio di un rilascio, nel qual caso saranno aggiunte delle pietre miliari.

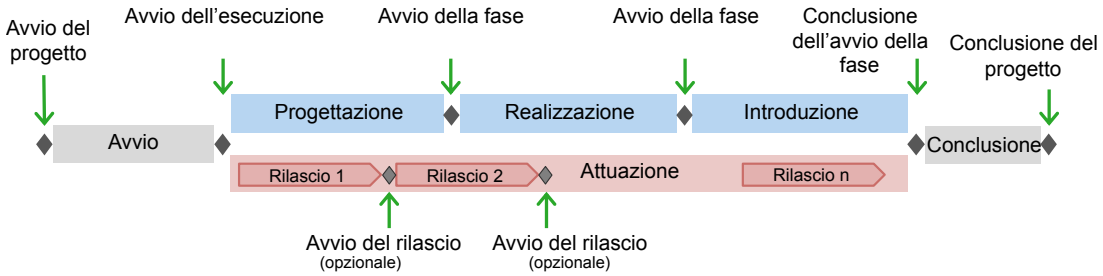


Figura 8: fasi e rilasci con pietre miliari (controlli della qualità)

Tutte le pietre miliari sono risultati che segnano punti decisionali nel corso del progetto. Quindi ogni compito decisionale termina con una pietra miliare. A ogni modulo corrispondono diverse decisioni e di conseguenza diverse pietre miliari.

B.5 Compiti

I compiti servono a elaborare risultati. I risultati tematicamente correlati e i compiti ad essi collegati formano dei moduli.

A ogni compito corrisponde una descrizione che definisce l'iter generale e le attività da svolgere per produrre i risultati. I ruoli indicano a chi è assegnata la responsabilità di un dato compito.

B.6 Ruoli

Nel metodo HERMES è operata una distinzione tra i ruoli dell'organizzazione permanente e quelli dell'organizzazione di progetto, ma vengono descritti soltanto i ruoli HERMES dell'organizzazione di progetto. A ogni ruolo corrisponde una descrizione in cui sono definite le responsabilità, le competenze e le capacità necessarie, così come le relazioni con gli altri ruoli. Ogni ruolo è attribuito a uno dei livelli gerarchici Conduzione, Gestione o Esecuzione. Sono definiti diversi ruoli che possono essere impiegati a seconda delle necessità.

Nell'organizzazione di progetto sono rappresentati i gruppi partner Utente, Produttore e Operatore. Ogni ruolo è attribuito a uno o più gruppi partner.

Nella figura seguente è riportata un'organizzazione di progetto con i ruoli minimi da ricoprire, ossia quelli del committente, del capoprogetto e del rappresentante degli utenti (in grigio).

Figura 9: ruoli essenziali in un progetto (committente, capoprogetto e rappresentante degli utenti)

1 Fasi

1.1 Introduzione

1.1.1 Ciclo di vita di un progetto

Il metodo di gestione di progetti HERMES supporta sia l'approccio classico che quello agile grazie al suo modello a fasi, che si basa sul ciclo di vita del progetto. Il modello a fasi crea le condizioni necessarie per la comprensione condivisa dello svolgimento del progetto. Le fasi definiscono la struttura del progetto.

La figura seguente illustra il ciclo di vita di un progetto HERMES.

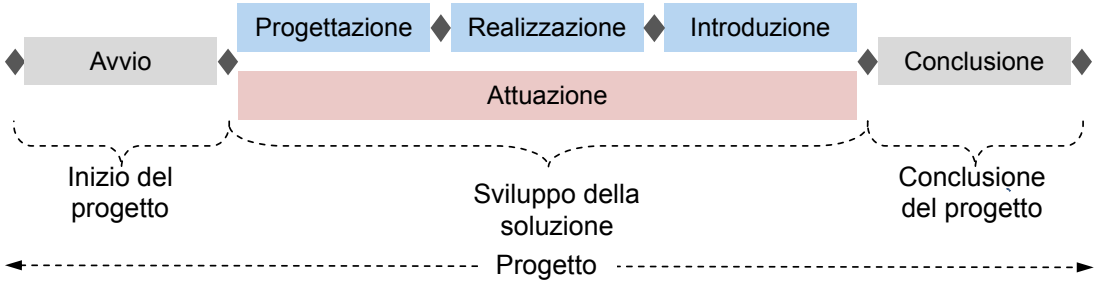
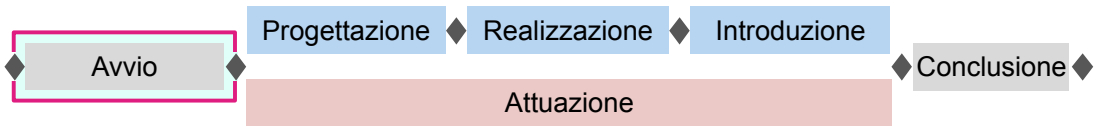


Figura 10: ciclo di vita di un progetto HERMES

Il ciclo di vita di un progetto HERMES è suddiviso in tre parti: inizio del progetto, sviluppo della soluzione e conclusione del progetto:

- l'inizio del progetto serve ad allineare il progetto previsto con le visioni, le esigenze e gli obiettivi prefissati. Non di rado l'attenzione si concentra sia sulla necessità d'intervento che sull'influenza di elementi esterni (legislatore, sfera politica, accordi internazionali, regole di associazioni ecc.) o di istanze di livello superiore (organizzazione permanente, programma o portafoglio);
- lo sviluppo della soluzione secondo l'approccio classico o agile presuppone che l'avvio dell'esecuzione del progetto sia stato autorizzato;
- la conclusione del progetto porta a termine il progetto in corso sia dal punto di vista organizzativo che formale e prepara la transizione verso l'organizzazione di applicazione.

1.1.2 Inizio del progetto



La fase Avvio si colloca sempre all'inizio del progetto. La figura seguente mostra lo svolgimento dell'avvio e i risultati principali.

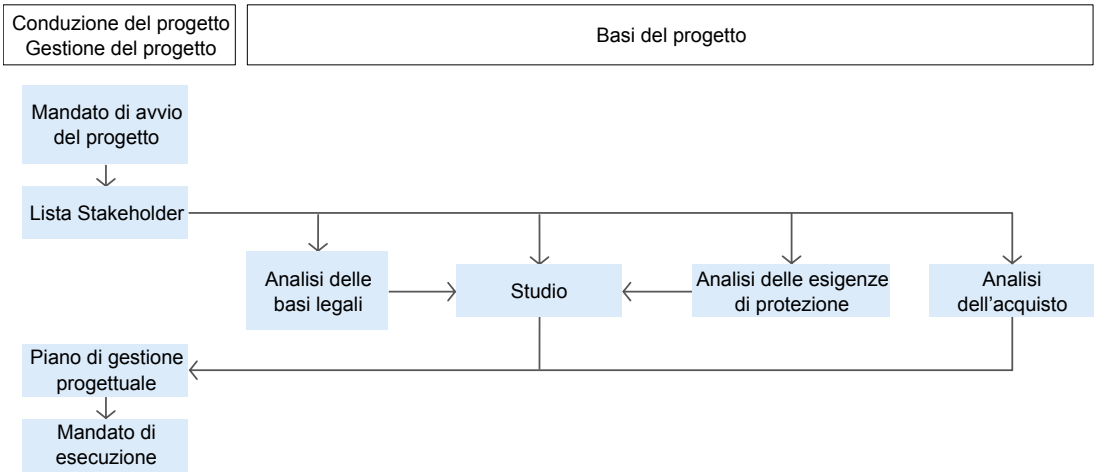
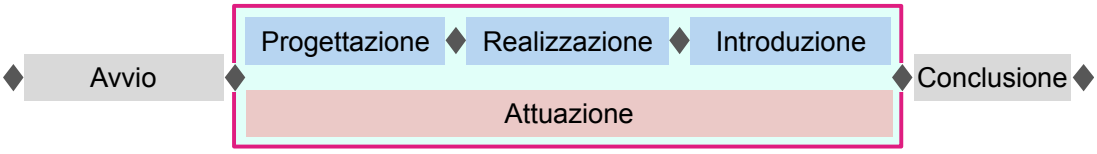


Figura 11: diagramma del risultato della fase Avvio

Nella fase Avvio vengono definite, confrontate e valutate le basi specifiche al progetto e le possibili varianti di soluzione. La scelta della variante di soluzione contempla anche la decisione sull'approccio di sviluppo da utilizzare (approccio agile o classico): tale decisione va giustificata da motivi professionali e procedurali e non deve dipendere dalle tendenze del momento. L'approccio di sviluppo è proposto sulla base delle condizioni esistenti e della variante scelta.

1.1.3 Sviluppo della soluzione



Gli approcci classico e agile si differenziano nell'ambito dello sviluppo della soluzione per la procedura di sviluppo adottata. La maggior parte degli elementi metodologici è quasi identica, ma cambia l'organizzazione e la struttura del progetto, e di conseguenza anche l'approccio di sviluppo così come, parzialmente, il contenuto tecnico e formale dei risultati ottenuti.

Nella gestione dello sviluppo agile, le modifiche sono una parte fondamentale del processo di sviluppo. L'organizzazione di attuazione opera in funzione dell'effetto indicato e previsto e reagisce proattivamente al cambiamento dei requisiti invece di seguire un piano prestabilito. Lo sviluppo e l'attuazione sono iterativi-incrementali. Nell'ambito di questo approccio la strutturazione delle fasi non ha alcun senso, ragion per cui la fase Attuazione non è ulteriormente suddivisa.

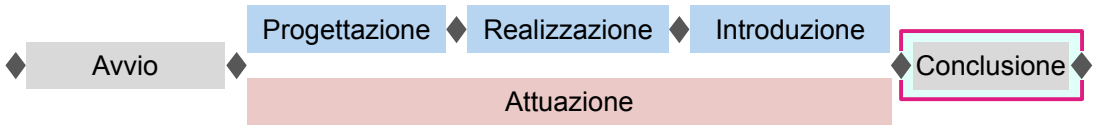
A seconda dell'approccio scelto, dopo l'avvio all'esecuzione, la soluzione è sviluppata:

- in modo classico,
- con le fasi Progettazione, Realizzazione e Introduzione, oppure
- in modo agile
- con la fase Attuazione.

Lo sviluppo termina con la fase Conclusione, indipendentemente dall'approccio scelto.

Le interfacce con l'organizzazione permanente rimangono in gran parte le stesse, così come i documenti richiesti alla fine del progetto.

1.1.4 Conclusione del progetto



La fase Conclusione si colloca sempre alla fine del progetto, di cui sancisce appunto il completamento. Qui l'attenzione è rivolta soprattutto alla documentazione di progetto, che viene adeguatamente controllata soprattutto da un punto di vista formale, se necessario integrata e infine catalogata. In questa fase, inoltre, è definita la transizione organizzativa e amministrativa dall'organizzazione di progetto all'organizzazione di applicazione, i vecchi sistemi sono disattivati o disinstallati, tutti i dati del progetto sono archiviati secondo le disposizioni dell'organizzazione permanente e, se necessario, la responsabilità della soluzione è trasferita.

La fase Conclusione ha soprattutto lo scopo di assicurare che le interfacce di trasferimento e di transizione organizzative e amministrative del progetto (verso l'organizzazione permanente, il programma, il portafoglio, l'organizzazione di applicazione, eventualmente l'organizzazione procedurale ecc.) rimangano identiche indipendentemente dall'approccio scelto.

1.2 Panoramica delle fasi

1.2.1 Modello a fasi HERMES

Il modello a fasi HERMES è stato concepito per soddisfare i requisiti elevati posti da vari tipi di progetti realizzati sia con approcci classici che agili in diverse organizzazioni permanenti, a livelli gerarchici e decisionali differenti. La figura seguente illustra il modello a fasi applicato a progetti realizzati con i due tipi di approcci.

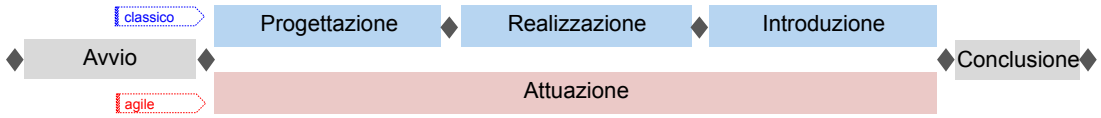


Figura 12: modello a fasi HERMES per approccio classico e agile

Il modello a fasi:

- dal punto di vista dell'organizzazione permanente, presenta sempre la stessa struttura di progetto e offre interfacce uniformi,
- soddisfa le richieste usuali di controlling e reporting della gestione,
- si integra completamente in un'organizzazione permanente impostata secondo il metodo classico o agile,
- utilizza le sinergie ed evita qualsiasi ridondanza e
- si utilizza facilmente.

La tabella qui sotto mostra il modello a fasi secondo un approccio di sviluppo sia classico che agile:

Fasi HERMES sviluppo classico	Ciclo di vita del progetto	Fasi HERMES sviluppo agile
Avvio	Inizio del progetto	Avvio
Progettazione	Sviluppo della soluzione	Attuazione
Realizzazione		
Introduzione		
Conclusione	Conclusione del progetto	Conclusione

Tabella 1: fasi HERMES per progetti realizzati con un approccio sia classico che agile

1.2.2 Struttura del progetto unitaria

La prima (Avvio) e l'ultima fase (Conclusione) sono le stesse per tutti i progetti, il che ne assicura la coerenza della struttura e del ciclo di vita. Le interfacce tra il progetto e l'organizzazione permanente, il controlling, il programma, il portafoglio ecc. sono impostate allo stesso modo indipendentemente dall'approccio adottato. Le transizioni verso l'organizzazione di applicazione e quella di esercizio sono indirizzate allo stesso modo.

Come riportato nella figura seguente, ci sono pietre miliari all'inizio e alla fine di ogni fase. Ogni volta che viene avviata una fase, il committente libera le risorse necessarie (finanziarie, di personale e infrastrutturali). Se viene scelto l'approccio agile, nella fase Attuazione possono essere definite pietre miliari aggiuntive.

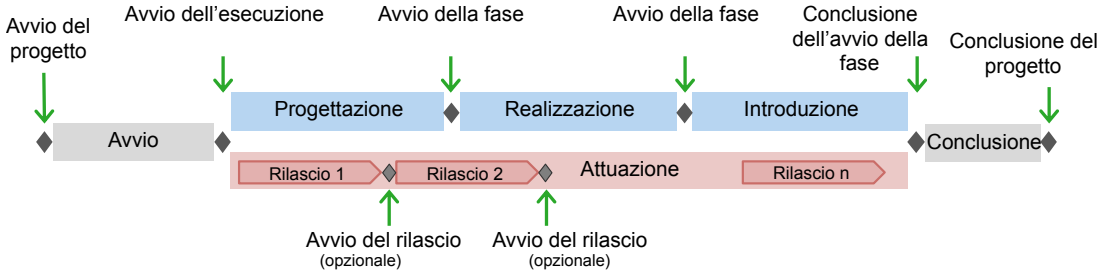


Figura 13: pietre miliari all'inizio e alla fine di ogni fase e all'avvio del rilascio

Queste pietre miliari legate alla struttura del progetto corrispondono a dei quality gate (cancelli di qualità), prima dei quali sono prese decisioni sui risultati e sull'approccio da adottare. A ogni pietra miliare, sono controllati il rispetto delle direttive e la conformità del progetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione permanente.

1.2.3 Svolgimento delle fasi

La fase Avvio fornisce una base per la pianificazione e conduzione del progetto. È seguita dallo sviluppo della soluzione, con le fasi Progettazione, Realizzazione e Introduzione nell'approccio classico o con la fase Attuazione nell'approccio agile. Quest'ultima comprende la procedura di sviluppo agile e serve a incorporare qualsiasi metodo di sviluppo agile nella struttura HERMES.

Nella fase Conclusione sono prese tutte le misure necessarie per disinstallare il vecchio ambiente del prodotto o sistema, compresa l'infrastruttura non più necessaria, e il progetto è terminato in modo sistematico, comprese tutte le misure amministrative e organizzative.

Nel corso delle fasi sono prese altre decisioni per garantire la riuscita del progetto a cui corrispondono altrettante pietre miliari, che variano a seconda della natura del progetto. La figura seguente illustra per esempio le pietre miliari relative alla conduzione, gestione ed esecuzione nei progetti di sviluppo IT classici e agili.

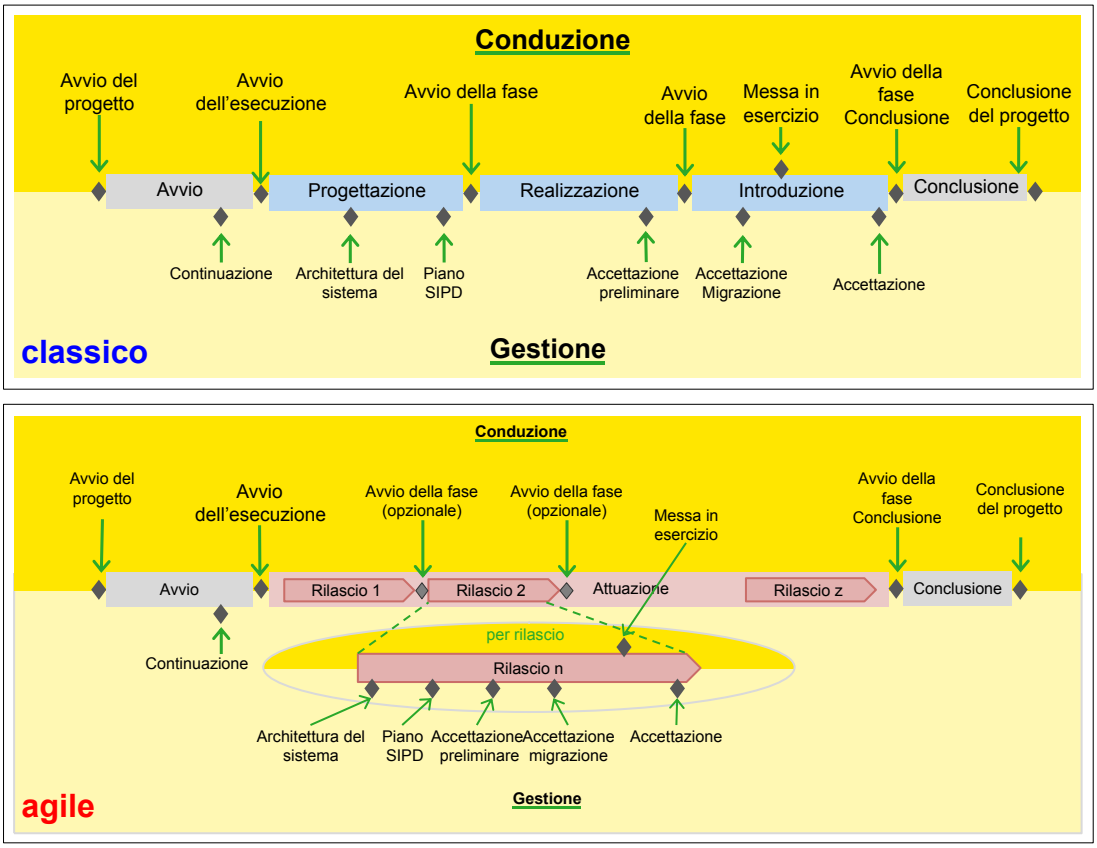


Figura 14: pietre miliari per i progetti di sviluppo IT agili e classici

Per la pietra miliare Continuazione, così come per altre, vale come criterio di valutazione il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (cfr. cap. «Indicazioni per l'applicazione»).

Per tutta la durata del progetto, il reporting è eseguito in conformità con le direttive dell'organizzazione permanente per quanto riguarda il contenuto e, se possibile, la frequenza dei rapporti (cfr. cap. «Indicazioni per l'applicazione»).

1.3 Spiegazioni sulla descrizione delle fasi

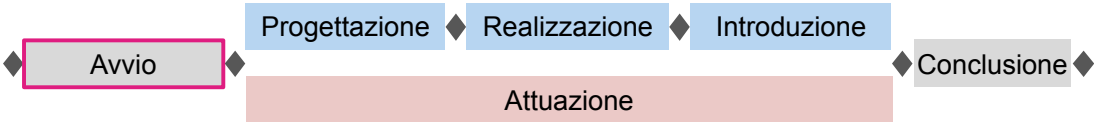
A ogni fase corrisponde una descrizione avente sempre la stessa struttura:

- Descrizione della fase, carattere in grassetto e colorato.
- Enumerazione e descrizione sommaria di ciò che deve essere fatto nel corso della fase.
- Descrizione della conclusione della fase, carattere in grassetto e colorato.

1.4 Descrizione delle fasi

1.4.1 Inizio del progetto

1.4.1.1 Avvio



La fase Avvio si svolge sempre e comunque, indipendentemente dal seguito dei lavori. Definisce un punto di partenza per lo sviluppo di una possibile soluzione e il successivo completamento del progetto e assicura che gli obiettivi fissati siano conformi alle direttive dell'organizzazione. Durante questa fase si procede all'elaborazione delle basi del progetto e del mandato di esecuzione.

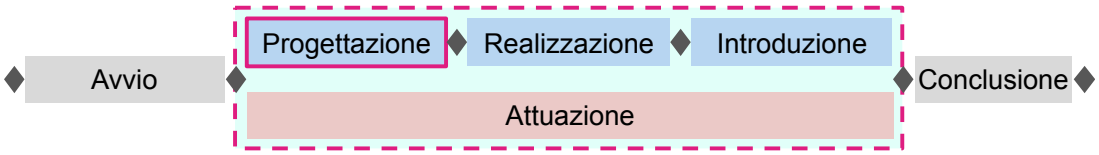
- Sulla base del mandato di esecuzione il committente fornisce le risorse per la fase Avvio e incarica il capoprogetto di eseguire la fase.

- Sotto il profilo della gestione progettuale, la fase Avvio si svolge sempre in modo classico, ma questo non preclude la possibilità di utilizzare strumenti agili.
- In questa fase è elaborato lo studio.
  - Innanzitutto è fatto il punto della situazione e sono definiti obiettivi e requisiti indicativi.
  - Sono inoltre elaborate le varianti di soluzione, descritte in modo sufficientemente dettagliato da permetterne una valutazione comprensibile e trasparente.
  - In questa fase sono identificati anche i rischi relativi al progetto e all'esercizio.
  - Parallelamente allo studio, sono condotte l'analisi delle basi legali e l'analisi delle esigenze di protezione; entrambe le analisi sono prese in considerazione in sede decisionale.
  - È anche stabilito e documentato in modo comprensibile come procedere nell'ambito di ogni variante di soluzione (approccio classico o agile).
  - È presa la decisione Continuazione.
- Se il progetto riguarda l'acquisto di un prodotto o di un sistema, parallelamente allo studio è condotta un'analisi dell'acquisto.
- Si procede poi alla selezione dello scenario idoneo allo sviluppo della soluzione che, se necessario, può essere personalizzato.
- In base alla variante e all'approccio scelti, sono elaborati il piano di gestione e il mandato di esecuzione del progetto, adeguati secondo le strategie, le direttive e gli obiettivi generali dell'organizzazione permanente. Sono inoltre analizzati gli interessi degli stakeholder e risolti i conflitti tra gli obiettivi.
- Se si prevede di adottare un approccio agile, si decide se includere come tappa obbligatoria la decisione Avvio del rilascio (normalmente opzionale).
- L'organizzazione permanente e il committente decidono se autorizzare l'esecuzione del progetto ed è firmato il mandato di esecuzione.

Alla fine della fase Avvio è verificata l'opportunità di continuare il progetto e, in caso affermativo, è presa la decisione avvio dell'esecuzione. Tra le ragioni a favore di un'interruzione del progetto rientrano considerazioni di ordine economico, politico o legale, rischi troppo elevati, oppure l'irrealizzabilità del progetto o la sua incompatibilità con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione.

1.4.2 Sviluppo della soluzione classico

1.4.2.1 Progettazione



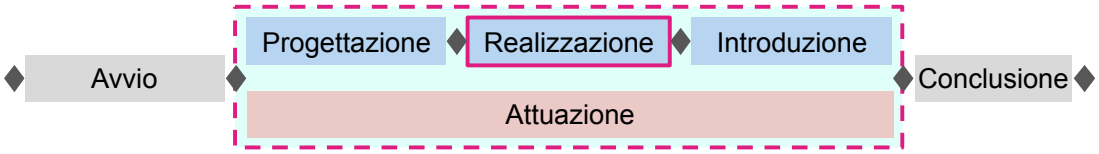
La variante scelta durante la fase Avvio è specificata. Il grado di dettaglio con cui sono presentati i risultati permette ai partecipanti al progetto di pianificare la soluzione partendo da fondamenta solide, elaborare un'offerta e realizzare il progetto.

- In base alla variante scelta e al punto della situazione scaturito dallo studio sono condotte le analisi della situazione.
- I risultati di queste analisi servono per specificare e completare i requisiti derivanti dallo studio, prima di definirli come requisiti della soluzione.
- Nel caso di progetti riguardanti un'organizzazione o l'informatica oppure se la soluzione prevista modifica i processi o le strutture aziendali, occorre definire i requisiti dell'organizzazione e poi passare alla fase di progettazione dell'organizzazione.
- La soluzione viene elaborata dal punto di vista concettuale. La fattibilità, eventualmente solo di alcune componenti, viene testata, ad esempio con prototipi.
- Dopodiché si procede alla pianificazione dell'introduzione.

- A seconda dello scenario adottato, sono elaborati la progettazione dei test e della migrazione.
- Nei progetti IT, è inoltre elaborata l'architettura della soluzione e il piano di esercizio. È quindi presa la decisione Architettura della soluzione.
- Se deve essere acquistata una soluzione, è indetta una gara d'appalto, si valutano le offerte e si acquista il prodotto o il sistema selezionato.
- Nel caso di sistemi, è elaborato il piano di integrazione.
- Si decide poi se avviare la realizzazione (decisione Avvio della fase).
  - I rischi relativi al progetto e all'esercizio devono essere identificati, analizzati e valutati.
  - La fattibilità dello sviluppo della soluzione dev'essere comprovata e convalidata.
  - Le risorse per la fase successiva sono liberate in base al piano concreto di gestione del progetto e alle offerte disponibili.

Al termine della fase Progettazione si verifica se è opportuno realizzare il progetto. Tra le ragioni a favore di un'eventuale interruzione del progetto rientrano considerazioni di ordine economico, rischi troppo elevati, oppure l'irrealizzabilità del progetto o la sua incompatibilità con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione.

1.4.2.2 Realizzazione



Il prodotto (o il sistema) è realizzato e testato. Vengono eseguiti i lavori preparatori necessari per ridurre al minimo i rischi nella fase d'introduzione.

- Il prodotto (o il sistema) è sviluppato o, se acquistato, parametrizzato o adattato alle esigenze.
- L'organizzazione è attuata.
- Nei progetti IT, il sistema è integrato nell'infrastruttura di esercizio.
- Si procede all'accettazione preliminare.
- È realizzata l'organizzazione di esercizio ed è preparata la documentazione.
- L'introduzione è preparata sulla base della relativa progettazione.
- Sono eseguiti test corrispondenti allo scenario scelto ed è preparata la migrazione.
- In base alla decisione Accettazione preliminare, si decide se avviare o meno la realizzazione (decisione Avvio della fase). Le risorse per la fase successiva sono liberate in funzione del piano di gestione progettuale concreto.

Al termine della fase Realizzazione sono valutati i rischi inerenti all'introduzione. Se tali rischi non sono accettabili, non si procederà all'introduzione.

1.4.2.3 Introduzione

Nella fase Introduzione è garantito il passaggio sicuro al nuovo prodotto o sistema. L'esercizio è avviato.

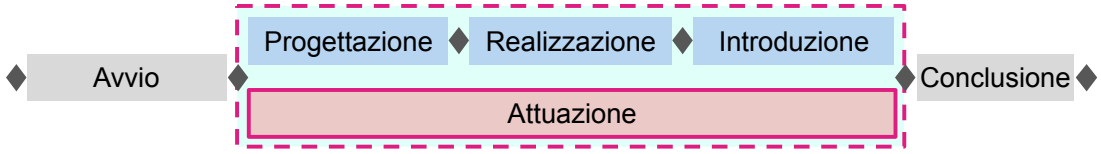
- Sono attuate le misure d'introduzione (formazione degli utenti ecc.).
- A seconda dello scenario, è eseguita una migrazione.
- Si attivano il prodotto o il sistema e l'organizzazione.

- L'esercizio è attivato.
- Il piano SIPD è applicato.
- Nel periodo che intercorre tra la messa in funzione e l'accettazione del sistema o del prodotto nella sua interezza, gli eventuali problemi sono analizzati e risolti nell'ambito del progetto (in seguito, inizia la garanzia e, con essa, l'esercizio regolare).
- Si decide se avviare la fase Conclusione. Le risorse per la fase Conclusione sono liberate in base al piano di gestione progettuale aggiornato.

Al termine della fase Introduzione, una volta che la messa in esercizio è riuscita, viene presa la decisione Accettazione e la fase è chiusa.

1.4.3 Sviluppo della soluzione agile

1.4.3.1 Attuazione



La variante scelta durante la fase Avvio viene implementata in modo iterativo-incrementale. È definita l'organizzazione di progetto, compresa l'organizzazione di attuazione. I requisiti della soluzione sono ulteriormente suddivisi, affinati e specificati. Sono inoltre aggiornati, classificati e trattati (sviluppati, realizzati e messi in esercizio) secondo priorità decrescente. L'ordine di priorità è aggiornato di continuo e adattato in base ai risultati del progetto.

- In base alla variante scelta e al punto della situazione scaturito dallo studio sono condotte le analisi della situazione.
- I risultati di queste analisi servono per specificare e completare i requisiti derivanti dallo studio, prima di definirli come requisiti prioritari della soluzione.
- Se la soluzione prevista modifica i processi o le strutture aziendali, occorre definire i requisiti dell'organizzazione.
- Se deve essere acquistata una soluzione, è indetta una gara d'appalto, si valutano le offerte e si acquista il prodotto o il sistema selezionato.
- A ogni iterazione, è creata un'ulteriore parte della soluzione (incremento), che può essere collegata senza problemi ai risultati dell'attuazione già raggiunti.
  Realizzazione iterativa-incrementale :
  - I vari requisiti della soluzione sono continuamente aggiornati, perfezionati, completati, suddivisi e classificati in modo tale da poter essere trattati in ordine di priorità.
  - La progettazione dell'organizzazione è elaborata e in seguito è realizzata la nuova organizzazione, con la documentazione del caso.
  - I rischi di progetto, di esercizio e d'introduzione sono identificati, analizzati e valutati. La fattibilità della soluzione è verificata.
  - Il prodotto è sviluppato o adattato; nel caso di un sistema, questo è sviluppato o parametrizzato.
  - Parallelamente, l'organizzazione di esercizio e tutti gli altri risultati dei moduli rimanenti sono di volta in volta elaborati, realizzati e documentati.
  - Nel caso di sistemi, è elaborata la progettazione dell'integrazione ed è presa la decisione Architettura della soluzione.
  - Nel caso di sistemi, sono progettati e realizzati test, si prepara ed esegue la migrazione e il sistema è integrato nell'infrastruttura di esercizio.
  - È poi elaborata la progettazione dell'introduzione e sono attuate l'accettazione preliminare, le misure d'introduzione (p. es. formazione degli utenti ecc.) e la messa in esercizio.

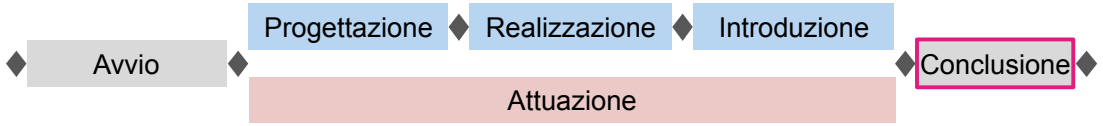
- L'organizzazione, la parte della soluzione in questione (uno o più incrementi) e l'esercizio sono attivati.

- Nel periodo che intercorre tra la messa in funzione e l'accettazione della parte della soluzione, gli eventuali problemi sono analizzati e risolti nell'ambito del progetto (in seguito, inizia la garanzia e, con essa, l'esercizio regolare).
- Se è specificato nel piano di gestione progettuale, è presa la decisione sull'avvio del rilascio successivo (decisione Avvio del rilascio).
- Si decide se autorizzare la fase Conclusione. Le risorse per la fase Conclusione sono fornite in base al piano di gestione progettuale aggiornato.

Al termine della messa in esercizio (inclusa l'accettazione dell'ultimo rilascio), sono completate la parte agile del progetto e quindi la fase Attuazione; l'organizzazione di attuazione creata per l'organizzazione di progetto è sciolta.

1.4.4 Conclusione del progetto

1.4.4.1 Conclusione



La fase Conclusione offre una struttura per la conclusione sistematica di un progetto. La documentazione di progetto è controllata e, se del caso, completata. È preparata la conclusione del progetto.

- Sotto il profilo della gestione progettuale, la fase Conclusione si svolge sempre in modo classico, ma questo non preclude la possibilità di utilizzare strumenti agili.
- I risultati sono controllati per assicurarne la completezza e sono poi elaborati, soprattutto da un punto di vista formale.
- La valutazione finale del progetto è controllata e, se necessario, approvata.
- L'organizzazione di progetto è sciolta. Prima dello scioglimento, si può verificare se è opportuno riprenderne alcune parti nell'organizzazione di applicazione.
- I risultati, la documentazione ecc. sono trasferiti all'organizzazione permanente, affinché questa li trasmetta a sua volta all'organizzazione di applicazione, di esercizio e di manutenzione. Nei progetti IT ciò riguarda per esempio anche l'infrastruttura per i test, compreso il piano dei test e gli strumenti ausiliari.
- La documentazione relativa allo svolgimento del progetto, compresi i risultati delle procedure ecc., è archiviata conformemente alle direttive stabilite dall'organizzazione permanente.
- A seconda dello scenario, il vecchio sistema e l'infrastruttura non più necessaria sono dismessi e disinstallati in conformità con le direttive; i vecchi dati sono archiviati o distrutti.

Al termine della fase Conclusione il progetto è terminato ed è fatta una valutazione finale. I punti in sospeso sono trasmessi all'organizzazione permanente, così come all'organizzazione di applicazione. Una volta terminato il progetto, l'organizzazione di progetto è sciolta.

2 Scenari

2.1 Introduzione

I progetti realizzati in un'organizzazione permanente sono di varia natura e possono quindi differire ampiamente in termini di contenuto e complessità.

Per rispondere a questa diversità, la gestione di progetti HERMES propone alcuni scenari. Gli scenari sono basati sullo sviluppo di soluzioni di progetti aventi una caratteristica specifica, come nel caso dello sviluppo o dell'adeguamento di una soluzione informatica.

Come illustrato nella figura seguente, uno scenario descrive l'intero sviluppo della soluzione di un progetto e aiuta il capoprogetto a pianificarne l'esecuzione. I risultati dello studio sono decisivi per la selezione dello scenario standard appropriato. Le fasi Avvio e Conclusione non sono parti costitutive di uno scenario.

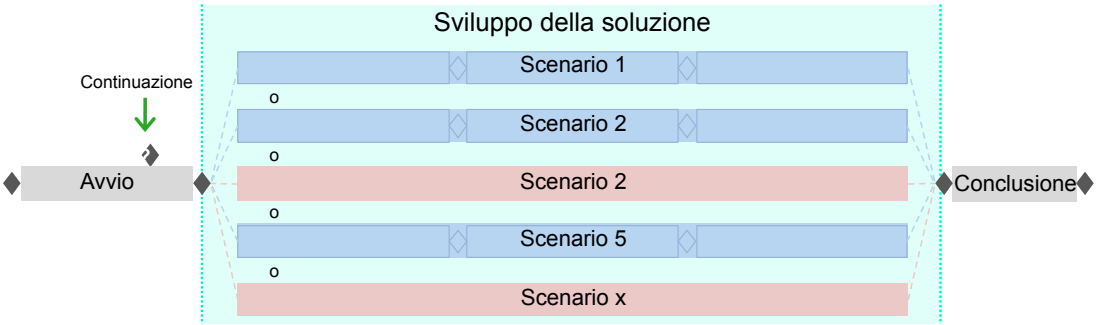


Figura 15: scelta e applicazione dello scenario idoneo al progetto

Uno scenario standard comprende gli elementi metodologici che solitamente sono importanti per i progetti con caratteristiche specifiche. In questo modo, HERMES può essere applicato in maniera rapida e semplice.

Il capoprogetto può adattare gli scenari standard ai requisiti dell'organizzazione permanente e del progetto specifico e creare scenari personalizzati.

2.2 Panoramica degli scenari

2.2.1 Struttura degli scenari

Gli scenari sono composti da moduli in cui i compiti e i risultati sono tematicamente correlati. La figura seguente mostra come si può formare uno scenario con l'aiuto dei moduli B e N e di una parte del modulo A.

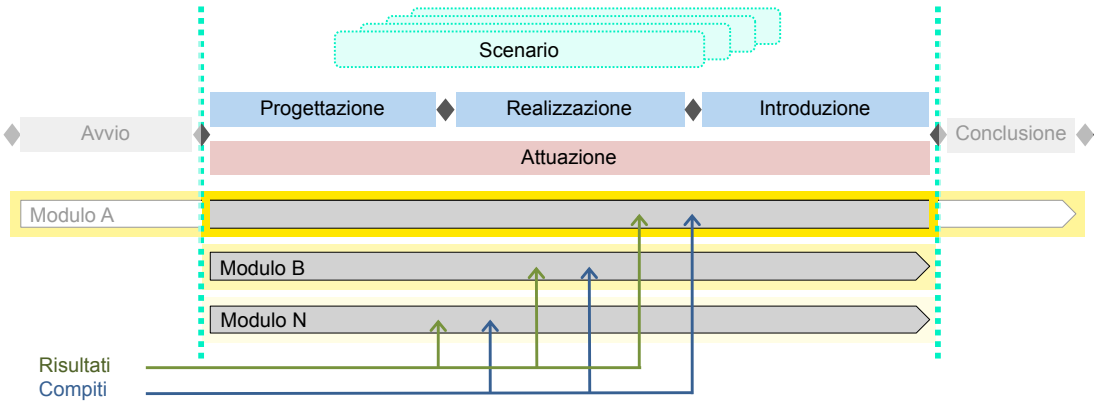


Figura 16: vari moduli con compiti e risultati come base per uno scenario

Gli scenari sono basati sull'esecuzione di progetti con caratteristiche specifiche e quindi utilizzano dei moduli adatti al caso considerato. Un modulo può essere utilizzato in più scenari oppure una parte di un modulo può essere utilizzato in un solo scenario perché potrebbe essere più completo dello scenario stesso. Dato che i moduli sono costituiti da compiti e risultati, a ogni scenario corrisponde un modello di sviluppo della soluzione e la documentazione necessaria.

Uno scenario descrive esclusivamente lo sviluppo della soluzione; le fasi Avvio e Conclusione non ne fanno parte.

2.2.2 Scenari standard

HERMES offre cinque scenari standard per progetti con caratteristiche diverse:

- Sviluppo del servizio / prodotto
- Adeguamento del servizio / prodotto
- Sviluppo IT
- Adeguamento IT
- Adeguamento dell'organizzazione

Per ogni scenario, la tabella seguente illustra i moduli utilizzati in base al contesto.

Scenari/Moduli	Conduzione del progetto	Gestione del progetto	Acquisto	Organizzazione	Prodotto	Sistema IT	Test	Organizzazione dell'introduzione	Migrazione IT	Esercizio IT	SIPD
Sviluppo del servizio / prodotto	X	X		X	X			X			
Adeguamento del servizio / prodotto	X	X	X	X	X			X			
Sviluppo IT	X	X		X		X	X	X	X	X	X
Adeguamento IT	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Adeguamento dell'organizzazione	X	X		X				X			

Tabella 2: scenari standard, e relativi moduli, per progetti con caratteristiche diverse

L'offerta di scenari standard non è esaustiva; è rivista periodicamente e completata in funzione della domanda.

2.2.3 Scenari personalizzati

2.2.3.1 Adeguamento degli scenari

Con gli scenari personalizzati HERMES Online offre due funzioni per creare propri scenari a partire da quelli standard:

- Ridimensionamento
- Personalizzazione

2.2.3.2 Ridimensionamento

Per garantire la completezza delle informazioni e del metodo, la gestione di progetti HERMES nella sua interezza è pensata per progetti di grandi dimensioni e di elevata complessità.

Poiché molte organizzazioni permanenti gestiscono prevalentemente progetti medio piccoli, l'utilizzo del metodo deve essere adeguato e ridimensionato in base progetto. Rispettando la governance HERMES, l'impiego della funzione ridimensionamento riduce la complessità del progetto e la mole di documenti allo stretto necessario.

La funzione ridimensionamento determina l'effettiva dimensione del progetto in base a diversi parametri che l'utente può inserire. Su questa base fornisce al capoprogetto uno scenario personalizzato con un piano strutturale di esecuzione e la necessaria documentazione.

Questo adeguamento effettuato sulla base dello strumento online garantisce la continuità e la coerenza del metodo, ovvero la governance HERMES, e permette di gestire tutti i progetti nel modo più snello possibile.

Lo scenario ridimensionato può essere ulteriormente adeguato alle esigenze del progetto mediante la funzione personalizzazione.

2.2.3.3 Personalizzazione

La personalizzazione, che può essere eseguita anche con HERMES online, consente di adattare alle esigenze del progetto gli scenari standard o gli scenari personalizzati e ridimensionati.

Quattro possibilità di base possono essere combinate tra loro:

1. Eliminare moduli da uno scenario esistente:
   i moduli che non servono sono eliminati.
   Esempio:
   in un progetto senza migrazione, eliminare il modulo migrazione IT dallo scenario Sviluppo IT.
2. Eliminare compiti e risultati:
   determinati risultati e i relativi compiti - fatta eccezione per i documenti obbligatoriamente richiesti - possono essere eliminati per ridurre il contenuto.
3. Integrare in uno scenario esistente un modulo specifico supplementare:
   si crea un modulo con contenuti specifici a un settore (con compiti e risultati esistenti o nuovi) e lo si integra nello scenario.
4. Aggiungere compiti e risultati:
   il contenuto di un modulo può essere integrato con compiti e risultati nuovi e individuali.

Con queste opzioni è possibile realizzare ulteriori scenari specifici al progetto o all'organizzazione definiti dall'utente. La figura seguente mostra come sia possibile gestire contemporaneamente più progetti di un'organizzazione permanente ricorrendo a scenari diversi.

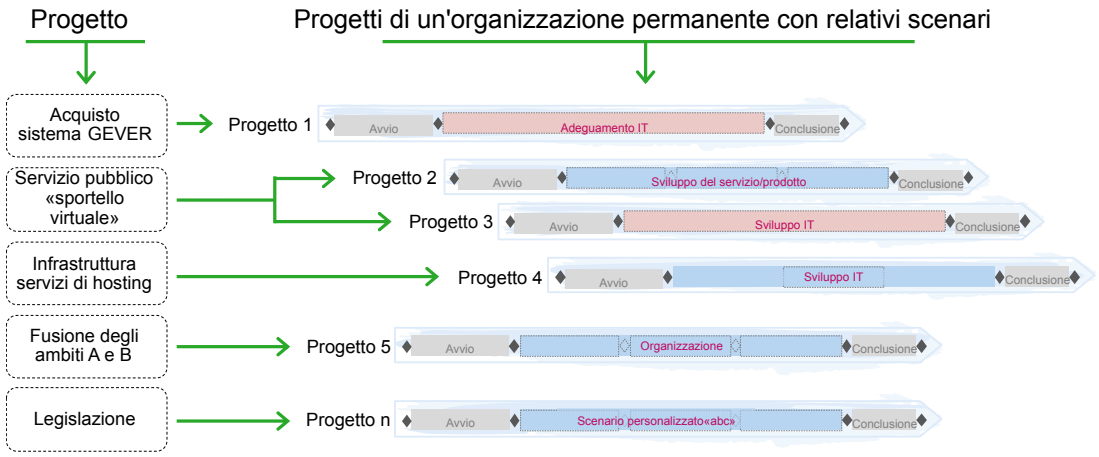


Figura 17: impiego di scenari standard e personalizzati

Gli utenti HERMES possono scambiarsi gli scenari personalizzati o metterli semplicemente a disposizione di tutti. Per maggiori informazioni in merito si rimanda HERMES Online.

2.3 Spiegazioni sulla descrizione degli scenari

A ogni scenario corrisponde una descrizione avente sempre la stessa struttura:

- Applicabilità
  Descrizione dei criteri del progetto in base ai quali lo scenario scelto è idoneo.
- Moduli
  Elenco e rappresentazione grafica di tutti i moduli dello scenario impiegati durante lo sviluppo della soluzione. Il modulo Basi del progetto e alcune parti di altri moduli, che non appaiono negli scenari perché impiegati al di fuori dello sviluppo della soluzione, sono raffigurati in bianco.

2.4 Elenco degli scenari

2.4.1 Scenari di servizio/prodotto

2.4.1.1 Sviluppo del servizio / prodotto

Applicabilità

Lo scenario Sviluppo del servizio/prodotto è impiegato per eseguire i progetti finalizzati a sviluppare e mettere a disposizione un servizio o un prodotto.

Esempi:

- Sviluppo di documenti formativi e di corsi su un tema specifico
- Sviluppo di uno standard interno
- Messa a punto di un servizio di consegna
- Moduli

Moduli

Lo scenario Sviluppo del servizio/prodotto si basa sui seguenti moduli, elencati nella figura seguente:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Organizzazione
- Prodotto
- Organizzazione dell’introduzione

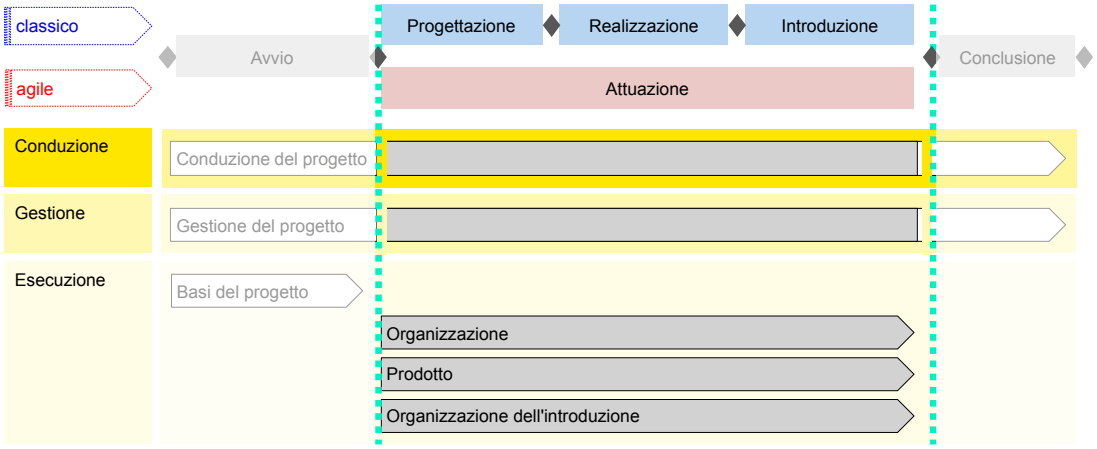


Figura 18: moduli dello scenario Servizio / Sviluppo del prodotto

2.4.1.2 Adeguamento del servizio / prodotto

Applicabilità

Lo scenario Adeguamento del prodotto/servizio è impiegato per eseguire i progetti finalizzati ad acquistare un prodotto o un servizio, ad adeguarlo e integrarlo nell'organizzazione.

Moduli

Lo scenario Servizio/Adeguamento del prodotto si basa sui seguenti moduli, elencati nella figura seguente:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Acquisto
- Organizzazione
- Prodotto
- Organizzazione dell'introduzione

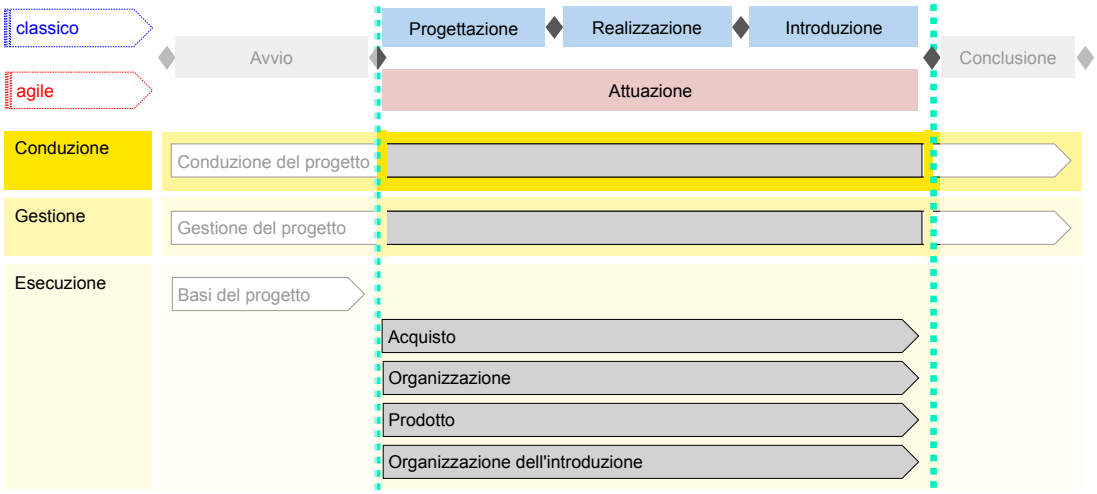


Figura 19: moduli dello scenario Adeguamento del servizio / prodotto

Se necessario, allo scenario può essere aggiunto il modulo Test. Ciò consente di organizzare e svolgere i test relativi alla soluzione.

2.4.2 Scenari informatici

2.4.2.1 Sviluppo IT

Applicabilità

Lo scenario Sviluppo IT è impiegato per eseguire i progetti finalizzati a sviluppare una soluzione IT esistente o a crearne una nuova - che risponda alle esigenze specifiche di uno o più settori o a quelle dell'organizzazione in generale (esigenze degli utenti) - e a integrare tale soluzione nelle strutture organizzative.

Moduli

Lo scenario Sviluppo IT è costituito dai moduli riportati qui di seguito e illustrati nella figura seguente:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Organizzazione
- Sistema IT
- Test
- Organizzazione dell'introduzione
- Migrazione IT
- Esercizio IT
- SIPD

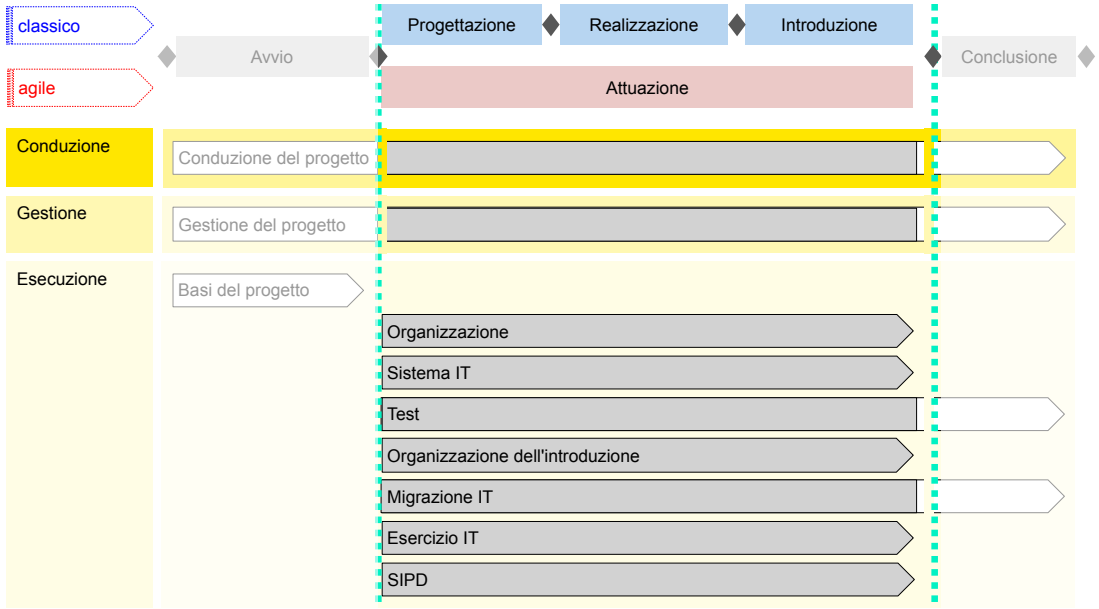


Figura 20: moduli dello scenario Sviluppo IT

2.4.2.2 Adeguamento IT

Applicabilità

Lo scenario Adeguamento IT è impiegato per eseguire i progetti finalizzati ad acquistare una soluzione IT disponibile sul mercato (p. es. software standard o infrastruttura IT), adeguarla e integrarla nell'organizzazione.

Moduli

Lo scenario Adeguamento IT è costituito dai moduli riportati qui di seguito e illustrati nella figura seguente:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Acquisto
- Organizzazione
- Sistema IT
- Test
- Organizzazione dell’introduzione
- Migrazione IT
- Esercizio IT
- SIPD

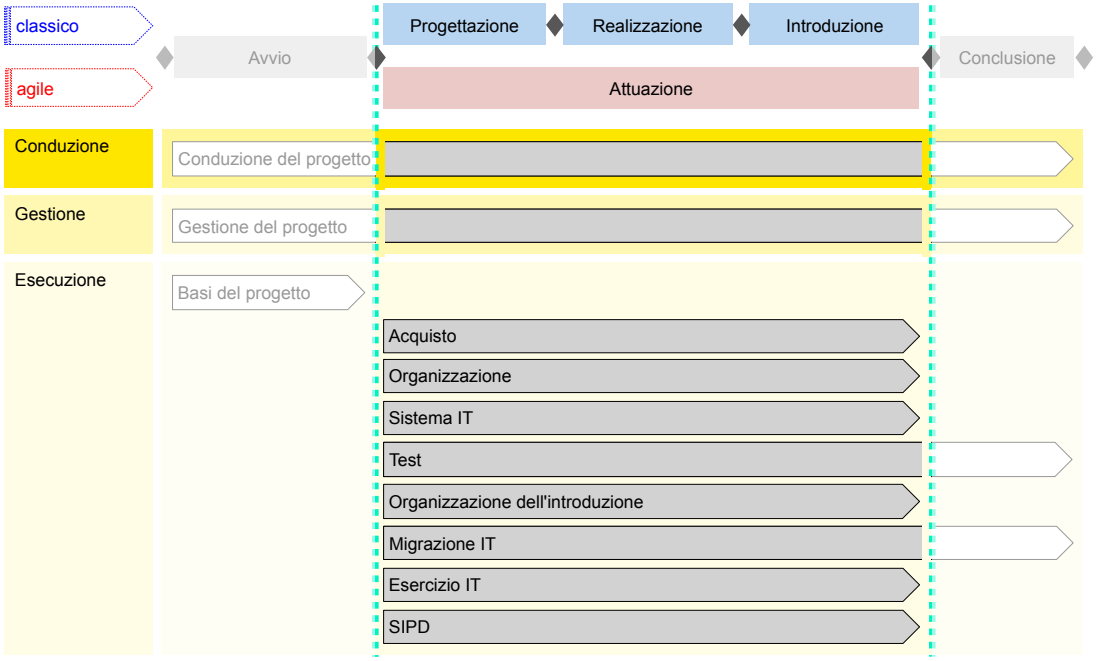


Figura 21: moduli dello scenario Adeguamento IT

2.4.3 Scenari relativi all’organizzazione

2.4.3.1 Adeguamento dell’organizzazione

Applicabilità

Lo scenario Adeguamento dell’organizzazione è impiegato per eseguire i progetti finalizzati a realizzare nuove organizzazioni o adattare quelle esistenti attraverso ristrutturazioni e innovazioni, nuovi ambiti di attività, internalizzazioni ed esternalizzazioni, acquisti, fusioni e separazioni, liquidazioni, espansioni (a livello internazionale) ecc.

Esempi:

- trasferimento, adattamento o creazione di un’organizzazione
- fusione di organizzazioni
- esternalizzazione di prestazioni verso un centro servizi

Moduli

Lo scenario Adeguamento dell’organizzazione è costituito dai moduli riportati qui di seguito e illustrati nella figura seguente:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Organizzazione
- Organizzazione dell’introduzione

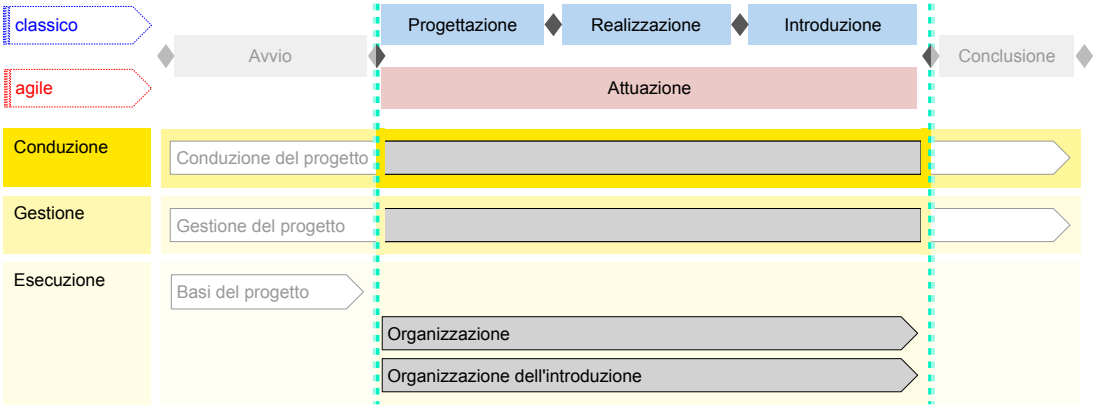


Figura 22: moduli dello scenario Adeguamento dell’organizzazione

3 Moduli

3.1 Introduzione

I moduli contengono compiti e risultati tematicamente correlati e sono gli elementi costitutivi di un progetto e di uno scenario.

La figura seguente mostra nel contesto generale tutti i moduli che possono, e a volte devono, essere utilizzati. È possibile creare moduli personalizzati.

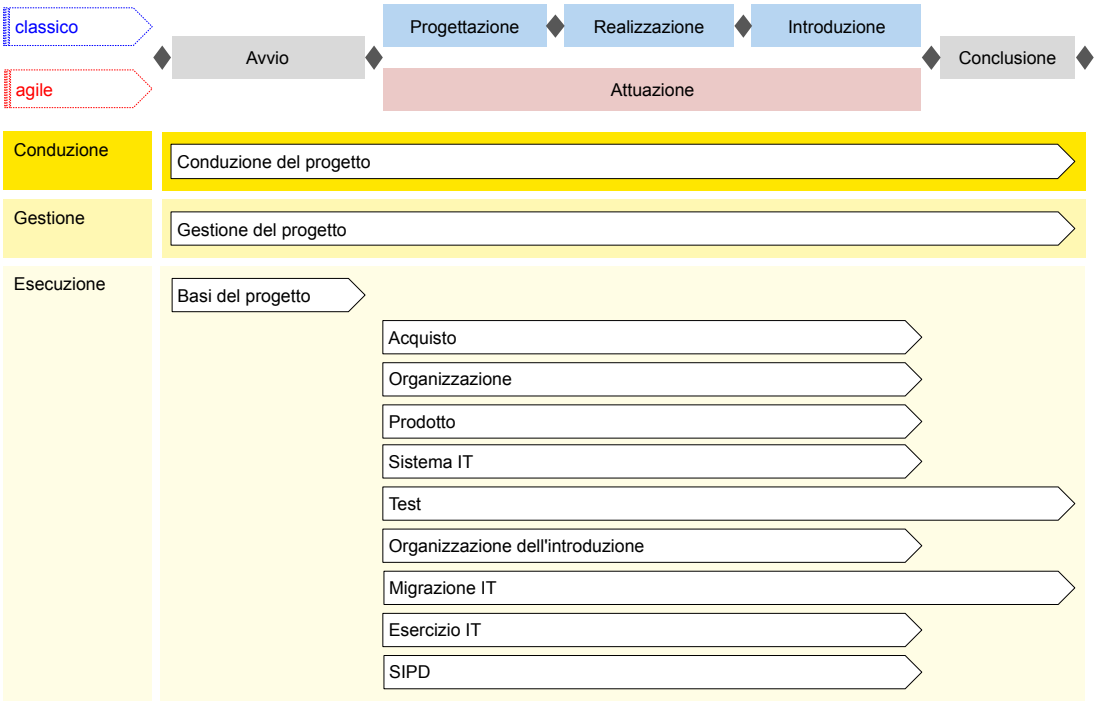


Figura 23: moduli HERMES standard disponibili nel contesto generale

3.2 Panoramica dei moduli

3.2.1 Moduli standard

Nella tabella sono riportati tutti i moduli standard disponibili in base al contesto ed è indicato in quali fasi del progetto possono presentarsi.

Fasi del progetto/Moduli	Avvio	Progettazione	Realizzazione	Introduzione	Attuazione	Conclusione
Conduzione del progetto	X	X	X	X	X	X
Gestione del progetto	X	X	X	X	X	X
Basi del progetto	X					
Acquisto		X			X	
Organizzazione		X	X	X	X	
Prodotto		X	X	X	X	

Fasi del progetto/Moduli	Avvio	Progettazione	Realizzazione	Introduzione	Attuazione	Conclusione
Sistema IT		X	X	X	X	
Test		X	X	X	X	X
Organizzazione dell'introduzione		X	X	X	X	
Migrazione IT		X	X	X	X	X
Esercizio IT		X	X	X	X	
SIPD		X	X	X	X	

Tabella 3: moduli standard assegnati alle fasi del progetto

Per rispettare la governance di progetto, ogni progetto deve includere i seguenti moduli:

- Conduzione del progetto
- Gestione del progetto
- Basi del progetto
- Oganizzazione dell'introduzione

3.2.2 Moduli personalizzati

Oltre a poter usare i moduli standard disponibili, è possibile sviluppare moduli (con compiti e risultati specifici esistenti o nuovi) peculiari a un settore, un'organizzazione o un progetto e integrarli nei propri progetti o scenari. Questa funzionalità è supportata anche da HERMES online.

Tra i moduli personalizzati che possono essere sviluppati autonomamente rientrano i seguenti: marketing, settore immobiliare, comunicazione, sviluppo del personale, legislazione, formazione, sviluppo di strategie e introduzione di un'amministrazione aziendale.

3.3 Spiegazioni sulla descrizione dei moduli

A ogni modulo corrisponde una descrizione avente sempre la stessa struttura:

- Scopo:
  spiega a cosa serve il modulo.
- Cosa fare:
  descrive i compiti nel contesto generale del modulo.
- Compiti e risultati:
  elenca sotto forma di tabella
  - i compiti del modulo nel contesto generale (i compiti decisionali sono evidenziati in rosa) e
  - i risultati derivati dai compiti o adattati e assegnati alle corrispondenti fasi del progetto.

3.4 Descrizione dei moduli

3.4.1 Moduli per la conduzione e la gestione

3.4.1.1 Conduzione del progetto

Scopo

Il modulo Conduzione del progetto assicura la conduzione globale e interorganizzativa del progetto e garantisce il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Cosa fare

- Avviare il progetto, garantirne la conduzione e la compatibilità con gli obiettivi generali e le direttive dell'organizzazione permanente.
- Considerare e integrare le richieste degli stakeholder, prendere decisioni in merito ai rischi.
- Prendere decisioni in merito alla conduzione.
- Terminare il progetto, se necessario interrompendolo prima del tempo.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Decisione Avvio del progetto	Lista Decisioni della conduzione	X					
	Mandato di avvio del progetto	X					
	Pietra miliare Avvio del progetto	X					
	Lista di controllo Avvio del progetto	X					
Decisione Avvio dell'esecuzione	Pietra miliare Avvio dell'esecuzione	X					
	Lista di controllo Avvio dell'esecuzione	X					
	Lista Decisioni della conduzione	X					
	Mandato di esecuzione	X					
Decisione Conclusione del progetto	Lista di controllo Conclusione del progetto						X
	Pietra miliare Conclusione del progetto						X
	Rapporto Controllo qualità e rischi						X
	Lista Decisioni della conduzione						X
Decisione Avvio della fase	Lista di controllo Avvio della fase		X	X			
	Pietra miliare Avvio della fase		X	X			
	Lista Decisioni della conduzione		X	X			
	Rapporto Controllo qualità e rischi		X	X			
Decisione Interruzione del progetto	Lista di controllo Interruzione del progetto		X	X	X	X	
	Valutazione finale del progetto		X	X	X	X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
	Lista Decisioni della conduzione		X	X	X	X	
	Esperienze del progetto		X	X	X	X	
	Pietra miliare Conclusione del progetto		X	X	X	X	
Decisione Avvio del rilascio	Rapporto Controllo qualità e rischi					X	
	Pietra miliare Avvio del rilascio					X	
	Lista di controllo Avvio del rilascio					X	
	Lista Decisioni della conduzione					X	
Decisione Avvio della fase Conclusione	Lista di controllo Avvio della fase Conclusione				X	X	
	Pietra miliare Avvio della fase Conclusione				X	X	
	Lista Decisioni della conduzione				X	X	
	Rapporto Controllo qualità e rischi				X	X	
Condurre il progetto	Rapporto Controllo qualità e rischi		X	X	X	X	
	Lista Decisioni della conduzione	X	X	X	X	X	X

Tabella 4: compiti e risultati del modulo Conduzione del progetto

3.4.1.2 Gestione del progetto

Scopo

Nell'ambito del modulo Gestione del progetto si svolgono la pianificazione, la gestione e il coordinamento del progetto al fine del conseguimento dei risultati e degli obiettivi della procedura, nonché dell'esecuzione di tutte le misure di accompagnamento necessarie.

Cosa fare

- Pianificare il progetto, gestirlo e portarlo a termine nell'ottica di raggiungere il risultato previsto in conformità con le condizioni definite (scadenze e costi).
- Coinvolgere e informare gli stakeholder.
- Gestire i rischi, far fronte ai problemi e tener conto delle esperienze accumulate.
- Concordare e gestire le prestazioni, gestire le modifiche e la garanzia della qualità.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare il mandato di esecuzione del progetto	Mandato di esecuzione	X					
Gestire i rischi	Rapporto sullo stato del progetto		X	X	X	X	
	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Trattare i problemi e valorizzare le esperienze	Esperienze del progetto		X	X	X	X	X
Gestire e controllare il progetto	Mandato di lavoro	X	X	X	X	X	X
	Requisiti della soluzione					X	
	Specifica dettagliata					X	
	Rapporto sullo stato del progetto	X	X	X	X	X	X
	Piano di gestione progettuale	X	X	X	X	X	X
	Verbale	X	X	X	X	X	X
Preparare la conclusione del rilascio	Rapporto di rilascio					X	
	Piano di gestione progettuale					X	
	Rapporto sullo stato del progetto					X	
Elaborare il piano di gestione progettuale	Piano di gestione progettuale	X					
Preparare l'avvio della fase	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	
	Rapporto sullo stato del progetto		X	X	X	X	
	Rapporto di fase		X	X	X	X	
Gestire le modifiche	Lista Stato delle modifiche		X	X	X	X	
	Domanda di modifica		X	X	X	X	
	Requisiti della soluzione		X	X	X		
	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	
Concordare e gestire le prestazioni	Rapporto di valutazione		X	X	X	X	
	Accordo		X	X	X	X	
	Domanda di offerta		X	X	X	X	
	Offerta		X	X	X	X	
Gestire e informare gli stakeholder	Lista Stakeholder	X	X	X	X	X	X
	Interessi degli stakeholder	X	X	X	X	X	X
	Piano di gestione progettuale	X	X	X	X	X	X
Gestire la garanzia della qualità	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	X
	Rapporto di verifica		X	X	X	X	X
Preparare la conclusione del progetto	Valutazione finale del progetto						X
	Esperienze del progetto						X

Tabella 5: compiti e risultati relativi al modulo Gestione del progetto

3.4.2 Moduli per l’esecuzione

3.4.2.1 Basi del progetto

Scopo

Il modulo Basi del progetto crea un punto di partenza concreto e fondato per lo sviluppo di una possibile soluzione e la successiva conclusione del progetto.

Cosa fare

- Preparare lo studio affinché si possa prendere la decisione sul seguito dei lavori.
- Chiarire le basi legali del progetto e analizzare le esigenze di protezione.
- Condurre un’analisi dell’acquisto, se è previsto un acquisto con successivo adeguamento.
- Creare i presupposti per elaborare il piano di gestione e il mandato di esecuzione.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare l’analisi delle basi legali	Analisi delle basi legali	X					
Decisione Continuazione	Lista Decisioni della gestione	X					
	Lista di controllo Continuazione	X					
	Studio	X					
	Pietra miliare Continuazione	X					
Elaborare l’analisi dell’acquisto	Analisi dell’acquisto	X					
Elaborare l’analisi delle esigenze di protezione	Analisi delle esigenze di protezione	X					
Eseguire la prototipazione	Documentazione del prototipo	X					
	Prototipo realizzato	X					
Elaborare lo studio	Lista Stakeholder	X					
	Studio	X					

Tabella 6: compiti e risultati relativi al modulo Basi del progetto

3.4.2.2 Acquisto

Scopo

Il modulo Acquisto serve all’acquisto mirato di un sistema, prodotto o servizio disponibile sul mercato tramite procedura libera o selettiva.

Cosa fare

- Procedere all’acquisto con procedura libera o selettiva e gara d’appalto (tutte le altre tipologie di acquisto sono svolte utilizzando il modulo Gestione del progetto).
- Delimitazione:
  Le basi di acquisto (p. es. l’analisi della domanda, lo studio di mercato, la valutazione della corretta procedura di acquisto, la garanzia degli aspetti legali o la selezione della procedura) sono elaborate in concomitanza con l’analisi dell’acquisto nel modulo Basi del progetto.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare l'accordo	Accordo		X			X	
Decisione Bando di concorso	Lista di controllo Bando di concorso		X			X	
	Lista Decisioni della conduzione		X			X	
	Pietra miliare Bando di concorso		X			X	
Decisione Aggiudicazione	Lista di controllo Aggiudicazione		X			X	
	Pietra miliare Aggiudicazione		X			X	
	Lista Decisioni della conduzione		X			X	
	Pubblicazione		X			X	
Elaborare il bando di concorso	Documentazione del bando di concorso		X			X	
Valutare le offerte	Rapporto di valutazione		X			X	
	Verbale dell'offerta		X			X	
Pubblicare il bando di concorso	Documentazione del bando di concorso		X			X	
	Offerta		X			X	

Tabella 7: compiti e risultati del modulo Acquisti

3.4.2.3 Organizzazione

Scopo

Il modulo Organizzazione serve per creare o adattare un'organizzazione in base alla soluzione sviluppata o fornisce le basi tecnico-organizzative per creare la rispettiva soluzione.

Cosa fare

- Adattare o riprogettare, implementare e attivare l'organizzazione con il modello operativo e l'organizzazione strutturale e procedurale o crearne una nuova, attuarla e attivarla.
- Continuare a prendere in considerazione e ad analizzare gli interessi degli stakeholder.
- Coinvolgere gli stakeholder nello sviluppo della soluzione.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare la progettazione dell'organizzazione	Descrizione del processo		X			X	
	Progettazione dell'organizzazione		X			X	
	Descrizione del modello operativo		X			X	
	Descrizione dell'organizzazione		X			X	
Attivare l'organizzazione	Organizzazione attivata				X	X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare i requisiti dell'organizzazione	Analisi della situazione		X			X	
	Requisiti dell'organizzazione		X			X	
Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Interessi degli stakeholder		X	X	X	X	
Attuare l'organizzazione	Descrizione dell'organizzazione			X		X	
	Descrizione del processo			X		X	
	Organizzazione attuata			X		X	

Tabella 8: compiti e risultati del modulo Organizzazione

3.4.2.4 Prodotto

Scopo

Il modulo Prodotto è utilizzato per sviluppare un prodotto o un servizio.

Cosa fare

- Progettare il prodotto e svilupparlo o adattarlo.
- Affinare i requisiti della soluzione.
- Elaborare le specifiche dettagliate.
- Informarsi sugli interessi degli stakeholder ed eventualmente coinvolgerli nello sviluppo della soluzione.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Attivare il prodotto	Prodotto attivato				X	X	
Elaborare la progettazione del prodotto	Progettazione del prodotto		X			X	
Decisione Progettazione del prodotto	Lista Decisioni della gestione		X			X	
	Lista di controllo Progettazione del prodotto		X			X	
	Pietra miliare Progettazione del prodotto		X			X	
Eseguire la prototipazione	Prototipo realizzato		X	X		X	
	Documentazione del prototipo		X	X		X	
Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Interessi degli stakeholder		X	X	X	X	
Realizzare il prodotto	Prodotto sviluppato o adeguato			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	
	Documentazione del prodotto			X		X	
	Manuale d'uso			X		X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare i requisiti della soluzione	Analisi della situazione		X			X	
	Requisiti della soluzione		X			X	

Tabella 9: compiti e risultati del modulo Prodotto

3.4.2.5 Sistema IT

Scopo

Il modulo Sistema IT è utilizzato per sviluppare un sistema.

Cosa fare

- Affinare i requisiti della soluzione, sviluppare l'architettura della soluzione e verificarne la fattibilità (eventualmente con prototipi).
- Realizzare o integrare il sistema e documentarlo.
- Elaborare la specifica dettagliata, realizzare il sistema e l'integrazione.
- Informarsi sugli interessi degli stakeholder e coinvolgerli nello sviluppo della soluzione.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Interessi degli stakeholder		X	X	X	X	
Elaborare la progettazione dell'integrazione	Progettazione dell'integrazione		X			X	
Eseguire la prototipazione	Prototipo realizzato		X	X		X	
	Documentazione del prototipo		X	X		X	
Realizzare il sistema	Manuale d'uso			X		X	
	Piano del sistema			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	
	Architettura della soluzione			X		X	
	Sistema sviluppato o parametrizzato			X		X	
Elaborare l'architettura della soluzione	Piano del sistema		X			X	
	Architettura della soluzione		X			X	
Elaborare i requisiti della soluzione	Requisiti della soluzione		X			X	
	Analisi della situazione		X			X	
Decisione Architettura della soluzione	Pietra miliare Architettura della soluzione		X			X	
	Lista di controllo Architettura della soluzione		X			X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
	Lista Decisioni della gestione		X			X	
Preparare l'integrazione del sistema	Specifica dettagliata			X		X	
	Guida per l'integrazione e l'installazione			X		X	
	Architettura della soluzione			X		X	
	Interfacce realizzate			X		X	
Attivare il sistema	Sistema attivato				X	X	

Tabella 10: compiti e risultati del modulo Sistema IT

3.4.2.6 Test

Scopo

Il modulo Test serve a organizzare e a realizzare in modo sistematico i test relativi alla soluzione.

Cosa fare

- Realizzare e trasferire l'infrastruttura per i test.
- Preparare, effettuare e mettere a verbale i test.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Trasferire l'infrastruttura per i test	Progettazione dei test						X
	Verbale						X
	Infrastruttura di test trasferita						X
Realizzare l'infrastruttura per i test	Infrastruttura di test realizzata			X		X	
Elaborare la progettazione dei test	Progettazione dei test		X			X	
Eseguire i test	Progettazione dei test			X	X	X	
	Verbale dei test			X	X	X	

Tabella 11: compiti e risultati del modulo Test

3.4.2.7 Organizzazione dell'introduzione

Scopo

Il modulo Organizzazione dell'introduzione è utilizzato per i corsi di formazione e per l'introduzione della nuova soluzione o la transizione verso la nuova realtà.

Cosa fare

- Progettare l'introduzione.
- Realizzare e attuare le misure d'introduzione e la relativa organizzazione.
- Procedere all'accettazione preliminare e poi all'accettazione.
- Eseguire i cambiamenti organizzativi.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Eseguire le misure d'introduzione	Misure d'introduzione attuate				X	X	
Elaborare la progettazione dell'introduzione	Piano di gestione progettuale		X			X	
	Progettazione dell'introduzione		X			X	
Decisione Accettazione	Verbale di accettazione				X	X	
	Lista di controllo Accettazione				X	X	
	Lista Decisioni della gestione				X	X	
	Pietra miliare Accettazione				X	X	
Realizzare le misure d'introduzione	Misure d'introduzione realizzate			X		X	
Decisione Accettazione preliminare	Pietra miliare Accettazione preliminare			X		X	
	Lista Decisioni della gestione			X		X	
	Lista di controllo Accettazione preliminare			X		X	
	Verbale di accettazione			X		X	
Decisione Messa in esercizio	Lista di controllo Messa in esercizio				X	X	
	Pietra miliare Messa in esercizio				X	X	
	Lista Decisioni della conduzione				X	X	

Tabella 12: compiti e risultati relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione

3.4.2.8 Migrazione IT

Scopo

Il modulo Migrazione IT è utilizzato per il trasferimento dei dati al nuovo sistema e per la disattivazione e disinstallazione del vecchio sistema.

Cosa fare

- Progettare, pianificare, preparare ed eseguire la migrazione.
- Eseguire l'accettazione della migrazione.
- Disattivare il vecchio sistema.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare la progettazione della migrazione	Progettazione della migrazione		X			X	
Eseguire la migrazione	Migrazione effettuata				X	X	
Disattivare il vecchio sistema	Vecchio sistema disinstallato						X

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Decisione Accettazione della migrazione	Verbale di accettazione				X	X	
	Pietra miliare Accettazione della migrazione				X	X	
	Lista Decisioni della gestione				X	X	
	Lista di controllo Accettazione della migrazione				X	X	
Realizzare la procedura di migrazione	Procedura di migrazione realizzata			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	

Tabella 13: compiti e risultati del modulo Migrazione IT

3.4.2.9 Esercizio IT

Scopo

Il modulo Esercizio IT è utilizzato per progettare e realizzare l'organizzazione di esercizio presso l'operatore e per attivare l'esercizio.

Cosa fare

- Progettare e realizzare l'esercizio, incluse l'infrastruttura e l'organizzazione di esercizio.
- Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio.
- Attivare l'esercizio.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Realizzare l'esercizio	Organizzazione di esercizio realizzata			X		X	
	Manuale di esercizio			X		X	
	Infrastruttura di esercizio realizzata			X		X	
Attivare l'esercizio	Manuale di esercizio				X	X	
	Esercizio attivato				X	X	
Integrare il sistema nell'esercizio	Sistema integrato			X		X	
	Manuale di esercizio			X		X	
Elaborare il piano di esercizio	Piano di esercizio		X			X	
	Accordo sui livelli di servizio		X			X	

Tabella 14: compiti e risultati del modulo Esercizio IT

3.4.2.10 SIPD

Scopo

Nel modulo SIPD (sicurezza delle informazioni e protezione dei dati) sono definite le misure di protezione necessarie per la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati durante l'utilizzo e l'esercizio della soluzione IT.

Cosa fare

- Determinare le esigenze a livello di sicurezza e di protezione dei dati, valutare i rischi, elaborare e realizzare le misure da adottare per adempiere i requisiti stabiliti.
- Elaborare il piano SIPD e documentare costantemente i risultati.

Compiti e risultati

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare il piano SIPD	Piano SIPD		X			X	
Trasferire il piano SIPD	Piano SIPD				X	X	
	Piano SIPD trasferito				X	X	
Realizzare il piano SIPD	Piano SIPD			X		X	
	Misure SIPD realizzate			X		X	
Decisione Piano SIPD	Lista Decisioni della gestione		X			X	
	Lista di controllo Piano SIPD		X			X	
	Pietra miliare Piano SIPD		X			X	

Tabella 15: compiti e risultati del modulo SIPD

4 Risultati

4.1 Introduzione

Il metodo di gestione dei progetti HERMES è orientato ai risultati e questi ultimi, nella loro qualità di elementi metodologici più importanti, sono centrali.

Si distinguono due tipi di risultati. Un risultato può essere

1. un documento elaborato, se possibile, sulla base di un modello esistente, come un mandato di esecuzione, uno studio, una lista di controllo o una descrizione di processo;
2. uno stato appena raggiunto, come Infrastruttura di esercizio realizzata, o anche una pietra miliare, conseguenza diretta di una decisione.

Delimitazione

Il risultato di un intero progetto, la soluzione finita vera e propria, o anche una parte di questa e l'incremento, non sono elementi del metodo HERMES. Prodotti, servizi, applicazioni IT, infrastrutture, organizzazioni aziendali modificate o nuove, organizzazioni permanenti nuove o risultato di una fusione oppure singole unità organizzative possono per esempio rappresentare la soluzione. Il risultato del progetto può anche consistere in utenti formati e in un'organizzazione attivata con i suoi processi. Alla fine di un progetto di successo, il risultato è una soluzione, un sistema globale composto da uno o più elementi attivati.

4.2 Panoramica dei risultati

4.2.1 Risultati standard

4.2.1.1 Documenti standard

La seguente tabella elenca tutti i documenti standard previsti. Per ogni documento, HERMES mette a disposizione anche il corrispondente modello di documento

Documenti	documenti minimi richiesti
Accordo	
Accordo sui livelli di servizio	
Analisi dell'acquisto	
Analisi della situazione	X
Analisi delle basi legali	X
Analisi delle esigenze di protezione	X
Architettura della soluzione	X
Descrizione del modello operativo	X
Descrizione del processo	X
Descrizione dell'organizzazione	X
Documentazione del bando di concorso	X
Documentazione del prodotto	X
Documentazione del prototipo	

Documenti	documenti minimi richiesti
Domanda di modifica	X
Domanda di offerta	X
Esperienze del progetto	
Guida per l’integrazione e l’installazione	
Interessi degli stakeholder	
Lista Decisioni della conduzione	X
Lista Decisioni della gestione	X
Lista Stakeholder	X
Lista Stato delle modifiche	X
Liste di controllo	X
Mandato di avvio del progetto	X
Mandato di esecuzione	X
Mandato di lavoro	
Manuale d’uso	
Manuale di esercizio	X
Offerta	X
Piano del sistema	
Piano di esercizio	X
Piano di gestione progettuale	X
Piano SIPD	X
Progettazione dei test	X
Progettazione del prodotto	X
Progettazione dell’integrazione	X
Progettazione dell’introduzione	X
Progettazione dell’organizzazione	X
Progettazione della migrazione	
Pubblicazione	X
Rapporto Controllo qualità e rischi	
Rapporto di fase	X
Rapporto di rilascio	X
Rapporto di valutazione	X
Rapporto di verifica	
Rapporto sullo stato del progetto	X
Requisiti dell’organizzazione	X
Requisiti della soluzione	X
Specifica dettagliata	X
Studio	X

Documenti	documenti minimi richiesti
Valutazione finale del progetto	X
Verbale	
Verbale dei test	X
Verbale dell'offerta	
Verbale di accettazione	X

Tabella 16: Panoramica dei risultati - documenti

I documenti minimi richiesti, contrassegnati da una X, sono necessari per soddisfare i requisiti della governance. Ciò include non solo quei risultati che devono essere controllati dagli organi di revisione, ma anche tutti quelli che devono essere obbligatoriamente elaborati in un modulo.

I documenti minimi richiesti sono uno strumento per assicurare il successo del progetto e riflettono una situazione progettuale generale senza entrare nelle specificità dei singoli progetti. L'elaborazione dei documenti minimi richiesti è obbligatoria. Se un modulo non è rilevante per il progetto, sono tralasciati anche i relativi documenti minimi. Questi ultimi sono tralasciati anche quando, in certe circostanze, il loro uso non è previsto nel modulo (per esempio nel caso di un approccio classico/agile). I documenti minimi richiesti possono anche essere adattati per specifiche organizzazioni permanenti in conformità con le loro disposizioni di governance.

4.2.1.2 Stati standard

La seguente tabella elenca tutti gli stati standard previsti.

Stati
Esercizio attivato
Infrastruttura di esercizio realizzata
Infrastruttura di test realizzata
Infrastruttura di test trasferita
Interfacce realizzate
Migrazione effettuata
Misure d'introduzione attuate
Misure d'introduzione realizzate
Misure SIPD realizzate
Organizzazione attivata
Organizzazione attuata
Organizzazione di esercizio realizzata
Piano SIPD trasferito
Pietre miliari
Procedura di migrazione realizzata
Prodotto attivato
Prodotto sviluppato o adeguato
Prototipo realizzato
Sistema attivato

Stati
Sistema integrato
Sistema sviluppato o parametrizzato
Vecchio sistema disinstallato

Tabella 17: Panoramica dei risultati - stati

4.2.2 Risultati specifici

Oltre ai documenti e agli stati standard messi a disposizione, è possibile integrare nei propri moduli ulteriori risultati specifici per materia, organizzazione o progetto. Questa funzionalità è disponibile in HERMES online ed è indicata soprattutto quando sono sviluppati nuovi moduli con nuovi compiti. Esempi di risultati specifici possono essere rapporti e riunioni peculiari all'organizzazione permanente o una consultazione terminata.

4.3 Spiegazioni sulla descrizione dei risultati

A ogni risultato corrisponde una descrizione avente sempre la stessa struttura:

- Descrizione:
  promuove la comprensione di base del risultato.
- Contenuto (solo per i documenti):
  descrive il contenuto proposto di un documento (cfr. più sotto modelli).
  Se necessario, ogni indicazione sarà contrassegnata con una «A» per agile, rispettivamente con «C» per classico.
- Correlazioni (solo online):
  mostra le correlazioni del risultato con moduli, ruoli e compiti.
- Modelli (solo online):
  per tutti i documenti è disponibile un modello di documento. È un ausilio concreto per una comprensione più approfondita dell'utilizzo dei documenti HERMES. I modelli possono essere adeguati ai requisiti dell'organizzazione o sostituiti da soluzioni idonee supportate da strumenti (cfr. capitolo «Indicazioni per l'applicazione»).

4.4 Descrizioni dei risultati

4.4.1 Documenti

4.4.1.1 Verbale di accettazione

Descrizione

Il verbale di accettazione è redatto per le seguenti decisioni: accettazione preliminare, accettazione e accettazione della migrazione. Documenta la realizzazione di quanto convenuto circa le caratteristiche della soluzione (prodotto/prestazione/sistema) e le lacune esistenti. Si tratta di un documento giuridicamente vincolante.

Contenuto

- Oggetto dell'accettazione
- Partecipanti all'accettazione
- Basi
- Procedura di accettazione
- Criteri di accettazione con classi di difetti
- Risultati della consegna e difetti, incluse

        - misure
        - responsabilità
        - scadenze
    - Risultato dell'accettazione
    - Firme

4.4.1.2 Domanda di modifica

Descrizione

La domanda di modifica è utilizzata nella realizzazione classica delle soluzioni e costituisce la base per una modifica del contenuto. Comprende la descrizione della modifica con la proposta, il processo e la proposta di soluzione per attuare la modifica. La domanda di modifica è simile a un requisito e specifica nei dettagli la modifica da effettuare.

Per quanto concerne la realizzazione agile delle soluzioni, la domanda di modifica è utilizzata quando l'organizzazione di attuazione identifica modifiche che incidono sugli obiettivi del progetto, sul budget o sulle scadenze del progetto nel suo complesso.

Contenuto

- Numero della domanda di modifica
- Richiedente
- Data della domanda
- Motivo della modifica
- Descrizione della modifica
- Dati per l'esecuzione
- Proposta di soluzione
- Valutazione delle conseguenze
    - Carico di lavoro
    - Costi
    - Scadenza
    - Rischi

4.4.1.3 Lista Stato delle modifiche

Descrizione

La lista Stato delle modifiche serve per elencare e controllare le modifiche così come per documentare tutte le funzioni aggiunte, cancellate e corrette e altri cambiamenti attuati. Agevola la tracciabilità dello svolgimento del processo (governance) e offre una panoramica dello stato del trattamento delle modifiche e di quelle eventualmente implementate.

Una domanda di modifica risultante da una realizzazione agile delle soluzioni che incide sugli obiettivi, i costi o le scadenze del progetto nel suo complesso, viene trattata in modo classico e registrata nella lista Stato delle modifiche come modifica classica, ovvero tutti i dati sono da inserire secondo la colonna C.

Contenuto

Per ogni modifica: (C=classica, A=agile)

- Numero della domanda di modifica (C)
- Richiedente (C)
- Data della domanda (C/A)
- Modifica/Breve descrizione (A)
- Responsabile della decisione (C)
- Stato (C/A)

- Data della modifica (C/A)
- Responsabile della modifica (C)
- Carico di lavoro (C)
- Costi (C)
- Ripercussioni (C)

4.4.1.4 Offerta

Descrizione

L'offerta specifica il servizio o il prodotto offerto dal produttore/dall'operatore. Inoltre, l'offerta comprende tutti gli elementi commerciali, quali carico di lavoro, costi, garanzie, diritti sui risultati ecc. L'offerta descrive le modalità e i processi per la fornitura del servizio e/o per l'installazione e l'integrazione dei prodotti/sistemi.

Contenuto

L'offerta è strutturata secondo le direttive dell'organo responsabile degli acquisti.

4.4.1.5 Verbale dell'offerta

Descrizione

Nel caso di acquisti pubblici allo scadere del termine di consegna sarà redatto un verbale dell'apertura delle offerte. Di volta in volta, sono registrati anche tutti i punti rilevanti per la legge sugli appalti e la valutazione.

Contenuto

- Oggetto dell'acquisto;
- Data
- Offerente / Offerta
- Fattispecie
- Verbale di apertura

4.4.1.6 Manuale d'uso

Descrizione

Nel manuale d'uso l'utente può trovare tutte le informazioni necessarie per utilizzare correttamente il prodotto/sistema e reagire in modo adeguato in caso di problemi.

Contenuto

- Panoramica
- Funzioni
- Descrizioni dettagliate per l'applicazione
- Gestione dei difetti

4.4.1.7 Mandato di lavoro

Descrizione

Il mandato di lavoro contiene tutte le informazioni importanti per portare a termine un compito assegnato. Il responsabile lo utilizza per impartire ai collaboratori del progetto mandati nell'ambito della pianificazione, della gestione, dell'informazione e del controllo del progetto. I mandati di lavoro possono essere assegnati internamente o esternamente. Eventuali mandati specifici alla soluzione devono essere precedentemente definiti con il responsabile degli utenti.

Contenuto

- Obiettivi di lavoro
- Risultati
- Delimitazione
- Presupposti e interdipendenze
- Lista delle attività con
  - riferimento ai risultati
  - attività
  - responsabili/oggetti coinvolti
  - ore previste
  - scadenze
  - stato
- Fabbisogno di risorse
- Rappresentazione del risultato
- Garanzia della qualità

4.4.1.8 Documentazione del bando di concorso

Descrizione

La Documentazione del bando di concorso comprende tutte le informazioni pubblicate nell'ambito di un bando di concorso. Una parte essenziale della documentazione è rappresentata dal capitolato d'oneri con il relativo catalogo dei criteri. Spesso il responsabile degli acquisti dispone di una documentazione del bando di concorso specifica all'organizzazione che è da utilizzare in modo prioritario.

La Documentazione del bando di concorso comprende inoltre la bozza di contratto, le condizioni generali dell'organizzazione permanente, il testo del bando e altri allegati al capitolato d'oneri. Se durante un bando pubblico si risponde a domande, le domande e le risposte divengono anch'esse parte della documentazione e sono messe a disposizione di tutti gli offerenti.

Contenuto

- Capitolato d'oneri con
  - situazione iniziale con
    - introduzione, scopo del documento
    - motivo per la pubblicazione del bando di concorso, necessità d'intervento
    - oggetto dell'acquisto;
  - Descrizione della situazione con
    - organizzazione
    - punti di forza e punti deboli
    - quantità e frequenza
    - ambito e prezzo
  - Situazione auspicata con
    - obiettivi e requisiti
    - criteri obbligatori e criteri facoltativi
    - estensione (scope)
    - prezzo (limiti)
  - Scadenze
  - Struttura dell'offerta
  - Aspetti amministrativi
  - Catalogo dei criteri con

        - criteri d’idoneità e criteri di aggiudicazione
        - ponderazione
        - punti
- Allegati quali
    - condizioni generali
    - bozza di contratto
    - testo del bando di concorso
    - ulteriori documenti del bando di concorso

4.4.1.9 Analisi dell’acquisto

Descrizione

L’analisi dell’acquisto descrive tra l’altro la concreta necessità d’intervento, cosa deve essere acquistato, da chi e quando, come si presenta il mercato, quali altre condizioni quadro devono essere rispettate e quale procedura di acquisto deve essere utilizzata. L’analisi è definita con gli organi regolatori e di controllo degli appalti.

L’analisi dell’acquisto costituisce, nella sua qualità di complemento dello studio, la base per la decisione di avallare o meno la prosecuzione del progetto. Essa è anche il presupposto per l’elaborazione del piano di gestione e del mandato di esecuzione del progetto.

Contenuto

- Motivo per la pubblicazione del bando di concorso, necessità d’intervento
- Contenuto dell’acquisto
    - Necessità di acquisto
    - Oggetto dell’acquisto con tipo, stato e qualità
    - Disponibilità sul mercato
- Offerenti e fornitori con
    - possibili offerenti e fornitori
    - fornitori attuali
    - contratti in corso e loro durata
    - requisiti posti agli offerenti
    - scelta dei potenziali offerenti
    - tipo di distribuzione desiderata
- Ruoli e loro responsabilità con
    - compiti e responsabilità del capoprogetto
    - compiti e responsabilità del team di progetto
    - compiti e responsabilità della divisione degli appalti/acquisti
- Aspetti di pianificazione
- Aspetti finanziari
- Previsione preliminare approssimativa dei costi/previsione di economicità
- Aspetti relativi alla legislazione sugli appalti
- Standard dell’appalto
    - Quali documenti saranno utilizzati nell’appalto?
    - Come sono concepite le fasi della procedura di appalto?
- Forme di contratto
    - Quali forme di contratto sono utilizzate?
- Definizione delle procedure:
    - Come sono gestite le interdipendenze reciproche tra il procedura di appalto e altre procedure anteriori o posteriori?
    - L’appalto cambia a seconda della variante di soluzione proposta dallo studio?
- Piano degli acquisti

- Procedura di appalto
- Procedura in caso di domande sul bando o sulla documentazione

4.4.1.10 Manuale di esercizio

Descrizione

Nel manuale di esercizio l'operatore può trovare tutte le informazioni di cui ha bisogno per utilizzare correttamente il sistema e poter intervenire adeguatamente in caso di problemi. Tutte le informazioni rilevanti per l'operatore sono documentate nel manuale di esercizio.

Durante lo sviluppo agile della soluzione, il manuale operativo è aggiornato più volte, per ogni iterazione/rilascio, conformemente all'attivazione di una parte completa della soluzione.

Contenuto

- Panoramica del sistema
- Messa in esercizio
  - Requisiti per la messa in esercizio
  - Svolgimento della messa in esercizio
  - Garanzia della qualità dopo la messa in esercizio
  - Direttive per l'accettazione del sistema
- Esecuzione e monitoraggio dell'esercizio
- Interruzione o conclusione dell'esercizio
- Organizzazione di supporto con
  - processi di supporto
  - organizzazione con ruoli
- Gestione dei cambiamenti con
  - processo di gestione dei cambiamenti
  - organizzazione della gestione dei cambiamenti con:
    - ruoli
    - informazioni di contatto
- Norme di sicurezza
- Allegati
  - Piano di esercizio
  - Progettazione dell'integrazione

4.4.1.11 Piano di esercizio

Descrizione

Il piano di esercizio descrive l'organizzazione di esercizio e l'organizzazione strutturale così come i processi operativi dell'operatore. Il piano di esercizio costituisce la base per l'elaborazione del manuale di esercizio e dell'organizzazione presso l'operatore.

Contenuto

- Requisiti relativi all'esercizio
- Ingegneria dei sistemi
  - Piano dell'infrastruttura IT
  - Sistemi, componenti impiegate, versioni
  - Reti
  - Backup dei dati
  - Archiviazione
- Organizzazione

    - Organizzazione strutturale
    - Processi operativi
- Gestione del sistema con
    - esercizio normale
    - monitoraggio del sistema
    - preparazione dei lavori
- Trattamento dei problemi
- Descrizione degli aspetti relativi alla sicurezza
- Rispetto dei requisiti

4.4.1.12 Specifica dettagliata

Descrizione

Nello sviluppo classico della soluzione, la specifica dettagliata descrive le proprietà funzionali e qualitative della soluzione. Si basa sui requisiti della soluzione e sulla progettazione del prodotto o, nel caso di progetti IT, sul piano del sistema e sull'architettura della soluzione. Descrive in modo così dettagliato il contenuto e la pianificazione da costituire una base affidabile per la realizzazione (sviluppo e adeguamento o sviluppo e parametrizzazione) della soluzione. La specifica dettagliata costituisce la base per elaborare descrizioni accurate dei casi di test.

Nello sviluppo agile di soluzioni la specifica dettagliata corrisponde in gran parte a un «sprint backlog» , ma dal punto di vista della gestione del progetto serve solo a documentare la pianificazione attuale di quei requisiti, che l'organizzazione di attuazione ha selezionato e che devono essere completati nell'ambito della rispettiva iterazione. È aggiornata in modo iterativo-incrementale nell'ambito del compito Gestire e controllare il progetto; in questo modo i requisiti delle precedenti iterazioni che sono già stati completati nel documento sono integrati da un nuovo capitolo. In alternativa è possibile riferirsi alla documentazione presente nel framework di sviluppo.

Contenuto

Nello sviluppo classico, il contenuto della specifica dettagliata dipende dall'oggetto da realizzare e dal metodo utilizzato per la specifica. Inoltre, è possibile la seguente specificazione:

- Requisiti di dettaglio con
    - requisiti dell'organizzazione
    - requisiti funzionali

Nello sviluppo agile, invece, il contenuto dipenderà dai metodi di sviluppo agile utilizzati.

4.4.1.13 Mandato di esecuzione

Descrizione

Il mandato di esecuzione costituisce il quadro e la base vincolante per lo sviluppo della soluzione così come per la successiva conclusione del progetto e autorizza la continuazione del progetto. Contiene tutte le informazioni essenziali specifiche della soluzione e le istruzioni su come procedere nelle fasi successive. Si tratta di un accordo vincolante tra il committente e il capoprogetto.

Contenuto

- Situazione iniziale e necessità d'intervento
    - Obiettivi
        - Obiettivi della soluzione
        - Obiettivi della procedura con

        - approccio classico/agile
        - scenario
        - altri obiettivi della procedura
    - Condizioni quadro, relazione con la strategia e delimitazioni
- Descrizione sintetica della soluzione
- Basi legali
- Esigenze di investimento
- Esigenze di risorse e ausili
- Costi/benefici/economicità (presentazione)
- Pianificazione e organizzazione
- Modo di procedere (gestione dello sviluppo)
- Rischi
- Conseguenze
- Obblighi

4.4.1.14 Progettazione dell'introduzione

Descrizione

La progettazione dell'introduzione descrive le misure per l'introduzione della soluzione e la relativa organizzazione. Include, tra l'altro, le misure di gestione del cambiamento nell'organizzazione al fine di sostenere la transizione verso il nuovo stato, il piano di formazione, la pianificazione delle accettazioni, compresi i criteri di accettazione, e i criteri di avvio della messa in esercizio.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Analisi delle implicazioni
- Procedura d'introduzione
- Misure d'introduzione con
    - gestione della transizione e del cambiamento nell'organizzazione
    - misure e organizzazione di emergenza
- Piano di formazione con
    - requisiti
    - processo di formazione
    - documenti di formazione
    - infrastruttura di formazione
- Organizzazione dell'introduzione
- Pianificazione dell'introduzione
- Pianificazione dell'accettazione preliminare e dell'accettazione con
    - criteri di accettazione
- Criteri di avvio della messa in esercizio

4.4.1.15 Rapporto di valutazione

Descrizione

Il rapporto di valutazione riassume i risultati della valutazione delle offerte. Costituisce la base per la decisione sull'aggiudicazione.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Procedimento di valutazione
  - Composizione del team di valutazione
  - Svolgimento della valutazione
- Bando di concorso, domande e apertura delle offerte
- Risultati della valutazione con
  - criteri d'idoneità
  - specifiche tecniche
  - criteri di aggiudicazione
  - procedura di valutazione
  - valutazione delle offerte (valore della prestazione/economicità)
  - confronto delle offerte
  - scelta e motivazione
- Raccomandazione con
  - offerta più adatta (valore della prestazione)
  - offerta più economica (costi/benefici)
  - migliore offerta (valore della prestazione/economicità)
- Proposte
- Firme
- Allegati con
  - catalogo dei criteri compilato
  - valutazione
  - Altri allegati

4.4.1.16 Descrizione del modello operativo

Descrizione

La descrizione del modello operativo include tutti gli aspetti organizzativi che sono rilevanti per la soluzione e che possono essere influenzati da quest'ultima. Fornisce il quadro per l'organizzazione procedurale e strutturale. È orientata agli elementi del modello operativo di un'organizzazione, rafforza la visione globale dell'organizzazione e include una selezione di componenti come la segmentazione dei clienti o le relazioni con questi ultimi.

Contenuto

Il contenuto è fortemente influenzato dal progetto e dal modo di procedere, nonché dall'organizzazione permanente.

- Panoramica del modello operativo
- Segmenti dei clienti
- Proposte di valore
- Canali
- Relazioni con i clienti
- Attività chiave
- Risorse chiave
- Collaborazioni chiave
- Fonti di reddito
- Struttura dei costi

4.4.1.17 Guida per l’integrazione e l’installazione

Descrizione

La guida per l’integrazione e l’installazione descrive come è integrato e installato il sistema nell’infrastruttura di esercizio.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Presupposti
- Attività di integrazione e installazione
- Gestione degli errori e dei difetti
- Supporto
- Organizzazione dell’integrazione
- Accettazione

4.4.1.18 Progettazione dell’integrazione

Descrizione

La progettazione dell’integrazione descrive come è integrato il sistema nel contesto. Descrive anche come avviene il trasferimento da un ambiente di sistema all’altro e come sono garantite la gestione della configurazione e la qualità. Nel caso di un’introduzione con unità di realizzazione (approccio classico) o di un’integrazione graduale con rilasci (approccio agile), la pianificazione delle unità di realizzazione o il piano dei rilasci secondo il piano di gestione progettuale è una componente della progettazione dell’integrazione.

Contenuto

- Panoramica del sistema
- Oggetti d’integrazione e interfacce
- Ambienti d’integrazione
- Fasi d’integrazione
- Panoramica su trasferimento e introduzione
- Condizioni quadro e interdipendenze
- Organizzazione dell’integrazione
- Rischi
- Garanzia della qualità.

4.4.1.19 Piano SIPD

Descrizione

Il piano SIPD costituisce la base per la definizione delle misure di sicurezza dell’informazione e di protezione dei dati (SIPD). Mostra i rischi residui associati al funzionamento del sistema e dell’organizzazione.

Contenuto

Il contenuto si basa sulle direttive dell’organizzazione permanente.

4.4.1.20 Lista Decisioni della gestione

Descrizione

La Lista Decisioni della gestione documenta i risultati dei compiti decisionali del livello gerarchico Gestione. La lista sarà utilizzata per tutta la durata del progetto.

Contenuto

- Decisione
- Pietra miliare raggiunta sì/no
- Documenti di riferimento
- Organo decisionale del livello gerarchico Gestione e/o Esecuzione
- Data

4.4.1.21 Lista Decisioni della conduzione

Descrizione

La lista Decisioni della conduzione del progetto documenta i risultati dei compiti decisionali del livello gerarchico Conduzione. La lista sarà utilizzata per tutta la durata del progetto.

Contenuto

- Decisione
- Pietra miliare raggiunta sì/no
- Documenti di riferimento
- Organo decisionale del livello gerarchico Conduzione
- Data

4.4.1.22 Requisiti della soluzione

Descrizione

I requisiti della soluzione contengono tutti i requisiti che il futuro sistema o prodotto dovrà soddisfare, ovvero quelli fuzionali e tecnici ma anche le proprietà e funzioni auspicate, le disposizioni legali e le norme tecniche specifiche, i requisiti aziendali, quelli relativi al supporto e alla sicurezza nonché i requisiti relativi a ottimizzazioni e correzioni di difetti di prodotti o sistemi esistenti.

Nello sviluppo classico, i requisiti della soluzione sono sviluppati nel livello finale di dettaglio sulla base dello studio e dell'analisi della situazione e, se necessario, sono successivamente aggiornati durante lo sviluppo della soluzione attraverso la gestione delle modifiche.

Nello sviluppo agile, i requisiti della soluzione sono sviluppati per la prima volta sulla base dello studio e dell'analisi della situazione nella fase Attuazione sotto forma di un «backlog iniziale del prodotto» di riferimento. Nell'ambito dello sviluppo agile autonomo le modifiche sono documentate nella lista Stato delle modifiche e aggiornate nei requisiti della soluzione soltanto con una domanda di modifica se si cambiano gli obiettivi, il budget o le scadenze del progetto nel suo complesso (v. compito Gestire le modifiche).

Contenuto

- Requisiti generali
- Catalogo dei requisiti
- Requisiti della soluzione nel dettaglio

4.4.1.23 Architettura della soluzione

Descrizione

L'architettura della soluzione si basa sul piano del sistema e suddivide il sistema in sottosistemi e relative componenti. Descrive la struttura del sistema e le interfacce. L'architettura della soluzione permette di avere una visione globale del sistema. A seconda del risultato del progetto e della sua entità, contiene più elementi e modelli di architettura, come ad esempio il modello dei processi operativi, il modello funzionale (p. es. con casi d'uso/storie d'utente), l'architettura dei dati/il modello di dati, l'architettura della sicurezza. Contiene anche la documentazione informatica o fa riferimento alla documentazione del produttore. I risultati del piano del sistema sono riassunti in un allegato all'architettura della soluzione.

L'architettura della soluzione prende in considerazione le specifiche degli organi regolatori e di controllo.

Contenuto

- Struttura del sistema
  - Panoramica del sistema
  - Sottosistemi e componenti
  - Architetture e modelli della soluzione
- Interfacce e delimitazione
  - Interfacce con i sistemi periferici
  - Rinvio alla progettazione dell'integrazione
  - Delimitazione
- Valutazione della fattibilità
- Conformità alle direttive
- Assegnazione e rispetto dei requisiti
- Risultati del piano del sistema

4.4.1.24 Progettazione della migrazione

Descrizione

La progettazione della migrazione descrive i requisiti tecnici e organizzativi della migrazione e contiene il piano della procedura di migrazione. Attesta la fattibilità della migrazione e ne mostra la pianificazione. Oltre ai requisiti tecnici e organizzativi vanno considerati anche i requisiti della revisione e della SIPD.

Contenuto

- Obiettivi della migrazione
- Requisiti per la migrazione
- Oggetti della migrazione
- Analisi dei dati
- Procedura di migrazione
- Piano di migrazione
- Fattibilità
- Archiviazione e disattivazione del vecchio sistema
- Rispetto dei requisiti

4.4.1.25 Domanda di offerta

Descrizione

La domanda di offerta è utilizzata per ottenere proposte relative a varie prestazioni interne ed esterne all'organizzazione. Le offerte costituiscono la base per l'accordo sulle prestazioni, così come descritto nel compito Concordare e gestire le prestazioni. Le direttive relative all'offerta rendono possibile il confronto fra le offerte e la loro valutazione.

Contenuto

- Committente
- Situazione iniziale
- Oggetto del mandato
- Scadenze
- Condizioni
- Direttive relative all'offerta
- Processo amministrativo degli acquisti

4.4.1.26 Requisiti dell'organizzazione

Descrizione

I requisiti dell'organizzazione definiscono se è necessario un modello operativo nuovo o attualizzato oppure se l'organizzazione strutturale e quella procedurale cambiano. Comprendono quei requisiti contestuali, aziendali e organizzativi che rafforzano l'organizzazione interna nel quadro della futura soluzione e consentono alla soluzione stessa di essere più efficace.

Oltre ai classici aspetti strutturali e procedurali specifici dell'organizzazione, includono anche i requisiti di economicità, efficacia ed efficienza, nonché gli obiettivi dell'organizzazione permanente e la strategia organizzativa derivata dagli obiettivi. Spesso si manifestano in un modello operativo che fornisce il quadro in cui la nuova organizzazione deve essere inserita.

Contenuto

Il contenuto è fortemente influenzato dal progetto e dal modo di procedere.

- Situazione iniziale
- Orientamento del modello operativo pianificato/modificato
- Orientamento dell'organizzazione strutturale pianificata/modificata
- Orientamento dell'organizzazione procedurale pianificata/modificata
- Catalogo dei requisiti

4.4.1.27 Descrizione dell'organizzazione

Descrizione

La descrizione dell'organizzazione presenta l'organizzazione strutturale, con un organigramma dettagliato, le descrizioni delle funzioni e le esigenze in materia di personale. Essa costituisce la base per l'attribuzione dei posti.

Contenuto

- Organigramma
- Interfacce organizzative
- Descrizioni delle funzioni
- Requisiti del personale.

4.4.1.28 Progettazione dell'organizzazione

Descrizione

La progettazione dell'organizzazione approfondisce la variante di soluzione descritta e selezionata nello studio da una prospettiva organizzativa. Si basa sui requisiti dell'organizzazione, integrati se necessario con i risultati dei requisiti della soluzione, e descrive gli aspetti rilevanti del modello operativo, nonché l'organizzazione procedurale e strutturale (processi aziendali) per lo svolgimento e il supporto del lavoro. Mostra quale nuova organizzazione è creata e quali modifiche sono apportate a quella esistente.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Requisiti dell'organizzazione
- Modello operativo
- Organizzazione strutturale
- Organizzazione procedurale
- Panoramica delle modifiche
- Rispetto dei requisiti

4.4.1.29 Rapporto di fase

Descrizione

Il rapporto di fase rappresenta la base su cui decidere l'avvio della fase successiva e per l'attualizzazione del rapporto sullo stato del progetto. Riassume i risultati e le decisioni della fase attuale e mostra l'organizzazione della fase successiva.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Relazione con la strategia e attuazione delle direttive
- Vantaggi ed economicità
- Basi legali
- Pianificazione e organizzazione
- Previsione sul raggiungimento degli obiettivi e soluzioni
- Problemi e misure
- Rischi
- Proposte
- Conclusione

4.4.1.30 Documentazione del prodotto

Descrizione

La documentazione del prodotto è composta dai documenti tecnici del prodotto. Tutti i documenti definiti nel processo di sviluppo costituiscono, insieme, la documentazione del prodotto. È un presupposto per la manutenzione e per lo sviluppo ulteriore del prodotto.

Contenuto

Il contenuto della documentazione del prodotto dipende dai risultati definiti nel processo di sviluppo.

4.4.1.31 Progettazione del prodotto

Descrizione

La progettazione del prodotto approfondisce la variante di soluzione descritta e selezionata nello studio. Si basa sui requisiti della soluzione, integrati se necessario dalle constatazioni scaturite dai requisiti dell'organizzazione, e descrive il prodotto da creare. A seconda del prodotto e della complessità dei requisiti della soluzione, la struttura e il livello di dettaglio variano.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Requisiti
- Delimitazione
- Scopo d'utilizzazione
- Classificazioni del prodotto
- Descrizione del prodotto
- Varianti

4.4.1.32 Esperienze del progetto

Descrizione

Le esperienze del progetto sono raccolte sistematicamente e documentate in modo continuo come revisione del progetto. Esse supportano il processo di miglioramento continuo all'interno del progetto e dell'organizzazione permanente. Forniscono informazioni preziose per il proseguimento del progetto e possibili indicazioni per i progetti successivi, identificando e adottando gli aspetti positivi ed evitando, per quanto possibile, quelli negativi.

Contenuto

- Contatto
- Ambito tematico
- Data
- Esperienza: positiva/negativa
- Rilevanza: possibile importanza per il proprio o per altri progetti
- Possibili cause
- Raccomandazione: indicazioni per l'organizzazione permanente

4.4.1.33 Mandato di avvio del progetto

Descrizione

Il mandato di avvio del progetto costituisce la base vincolante per il via libera alla fase Avvio. Si tratta di un accordo tra il committente e il capoprogetto per la fase Avvio.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Obiettivi
  - Obiettivi della fase Avvio
  - Condizioni quadro
- Fabbisogno di risorse
  - Spese per il personale
  - Risorse materiali
  - Costi
- Scadenze
- Organizzazione di progetto e personale

- Comunicazione
- Rischi

4.4.1.34 Piano di gestione progettuale

Descrizione

La preparazione iniziale del piano di gestione progettuale è caratterizzata dalla decisione «Continuazione» nella fase Avvio. In particolare, la decisione sull'approccio, classico o agile, influenza l'esecuzione dei compiti e la struttura e il contenuto dei risultati.

Il piano di gestione progettuale contiene la pianificazione generale e le regole essenziali rispetto a metodi, tecniche, ruoli e strumenti stabiliti in funzione del progetto. Serve come base d'azione unitaria per tutti i partecipanti al progetto. Nell'ambito dell'organizzazione di progetto, garantisce che le responsabilità e la suddivisione dei compiti tra i beneficiari delle prestazioni, i fornitori interni delle prestazioni e, se del caso, i fornitori esterni siano regolati e documentati in modo sufficientemente chiaro. È costantemente concretizzato e aggiornato nel corso del progetto secondo il principio della pianificazione continua e della conduzione.

Nello sviluppo agile della soluzione, lo scadenzario della fase Attuazione è combinato con il piano dei rilasci (approccio agile). Questo piano dei rilasci specifica quando l'esercizio sarà attivato per ogni rilascio. Inoltre, precisa se nel progetto la decisione (facoltativa) di rispettare la scadenza di rilascio è obbligatoria o meno.

Alla conclusione della fase, il piano di gestione progettuale è adeguato alle mutate condizioni per procedere alla realizzazione della fase successiva. Prima di autorizzare la fase Conclusione, il piano di gestione progettuale è preparato e adattato per la conclusione del progetto.

Contenuto

- Descrizione del progetto
  - Riassunto
  - Fasi e pietre miliari (approccio classico) o rilasci (approccio agile)
  - Avvio del rilascio sì/no (approccio agile)
- Scenario con piano strutturale di esecuzione
- Organizzazione di esecuzione con
  - organigramma di progetto
  - ruoli nell'organizzazione permanente e di progetto
  - attribuzione dei ruoli (compresa l'organizzazione di attuazione (agile))
- Struttura dei risultati del progetto
- Obiettivi e direttive di qualità (per l'esecuzione)
- Piano di verifica (CQ)
- Piano di esecuzione con
  - piano delle scadenze
  - piano dei rilasci (approccio agile) con
    - rilasci
    - interdipendenze e presupposti
    - organizzazione
    - scadenze
- Piano di spesa/budget approvato
- Piano delle risorse
- Piano degli acquisti
- Piano di comunicazione
- Reporting
- Gestione degli stakeholder (specifica al progetto)
- Direttive, metodi e strumenti

- Garanzia della qualità
- Gestione delle modifiche
- Gestione dei rischi
- Procedura di escalation
- Gestione dei documenti

4.4.1.35 Valutazione finale del progetto

Descrizione

La valutazione finale del progetto costituisce la base per la decisione di concludere il progetto. Informa il committente sul confronto tra situazione auspicata e situazione reale rispetto agli obiettivi fattibili, temporali e finanziari del progetto e della procedura. I contenuti del risultato Esperienze del progetto sono documentati in maniera sintetica. Sono definiti contenuto e scadenze dei controlli legati alla riuscita del progetto.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- Economicità
- Confronto situazione auspicata/reale
  - Costi
  - Carico di lavoro
  - Scadenze
  - Risultati
- Esperienze del progetto
- Pendenze e misure
  - Derivanti direttamente dal progetto con
    - punto aperto
    - misura
    - responsabili
    - scadenza di attuazione
  - Ulteriori misure dopo la conclusione del progetto con
    - misura
    - responsabili
    - scadenza di attuazione
- Proposta

4.4.1.36 Rapporto sullo stato del progetto

Descrizione

Il rapporto sullo stato del progetto serve al resoconto periodico sullo stato, sull'avanzamento e sulle previsioni del progetto in merito al suo andamento futuro. Le modalità di redazione del rapporto sono definite nel piano di gestione progettuale. Si tiene conto delle direttive dell'organizzazione permanente riguardanti il contenuto e la frequenza dei rapporti.

Contenuto

- Panoramica dello stato del progetto
- Previsione sul raggiungimento dell'obiettivo (approccio agile: diagramma burn-down)
- Confronto situazione auspicata/reale e previsioni con
  - Costi/benefici
  - Carico di lavoro
  - Scadenze

    - Risultati
- Problemi e misure
- Rischi
- Previsioni

4.4.1.37 Verbale

Descrizione

Da un lato, il verbale documenta le decisioni e i mandati presi o assegnati in una riunione, dall'altro documenta importanti processi di gestione ed esecuzione che devono essere ricostruiti in seguito, se necessario. I punti di discussione e d'intervento importanti devono essere annotati. I mandati trascritti nel verbale sono gestiti nella lista delle pendenze.

In generale:

La raccolta di tutti i verbali serve a tracciare decisioni e procedure e processi.

Contenuto

- Intestazione
    - Tipo di riunione / Tema
    - Data / Ora / Luogo
    - Direzione / Redazione del verbale
    - Partecipanti / Assenti
- Sezione del verbale, con:
    - Saluto di apertura / Eventuale approvazione del verbale precedente
    - Singoli punti all'ordine del giorno discussi
    - Elenco delle decisioni
    - Eventuali informazioni sulla prossima riunione

4.4.1.38 Documentazione del prototipo

Descrizione

La documentazione del prototipo costituisce la base per la realizzazione e l'analisi del prototipo. Definisce obiettivi, requisiti, risultati e conclusioni della prototipazione.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Condizioni quadro
- Requisiti
- Progettazione
    - Progettazione del prototipo
    - Infrastruttura necessaria
- Riassunto dei risultati dei test
    - Rinvio alla progettazione dei test
    - Lista dei casi di test
    - Sintesi dei verbali dei test, rapporto di test
- Conclusioni
- Raccomandazioni

4.4.1.39 Descrizione del processo

Descrizione

La descrizione del processo è un'organizzazione procedurale dettagliata fino al livello del processo stesso; descrive i singoli processi con gli strumenti utilizzati.

Contenuto

- Panoramica sui processi
- Per ogni processo:
  - Descrizione del processo (secondo eCH-0140)
  - Flusso del processo in forma tabellare
  - Flusso del processo in forma grafica

4.4.1.40 Rapporto di verifica

Descrizione

Il rapporto di verifica registra gli esiti delle verifiche e documenta le decisioni di attuazione prese sulla base degli esiti, così come la decisione sullo stato del risultato.

Contenuto

- Risultato da verificare
- Data della verifica
- Incaricato della verifica
- Esiti della verifica
- Decisioni in merito agli esiti della verifica
- Decisione in merito al risultato

4.4.1.41 Pubblicazione

Descrizione

La pubblicazione informa sull'aggiudicazione nella gara d'appalto in questione. Forma e contenuto della pubblicazione sono definiti dagli organi regolatori e di controllo della gestione o dal servizio degli acquisti. Di solito in Svizzera i bandi di concorso pubblici sono pubblicati su simap.ch.

Contenuto

- Bando di concorso considerato
- Servizio degli acquisti
- Aggiudicatario
- Rimedi giuridici

4.4.1.42 Rapporto Controllo qualità e rischi

Descrizione

Il rapporto Controllo qualità (CQ) e rischi è redatto dal gestore della qualità e dei rischi su incarico del committente. Informa in maniera indipendente sulla qualità e la situazione dei rischi del progetto. Il suo contenuto dipende dal mandato, dalla delimitazione e dai metodi impiegati.

Contenuto

- Mandato e delimitazione
- Modo di procedere
- Valutazione globale con stato del progetto
- Valutazione della qualità
- Valutazione dei rischi
- Raccomandazioni

4.4.1.43 Rapporto di rilascio

Descrizione

Nel quadro dell'approccio agile, il rapporto di rilascio fornisce una panoramica sul successo del progetto fino a quel momento; costituisce la base per la preparazione del rapporto sullo stato del progetto e, a seconda di quanto definito nel piano di gestione, anche per la decisione sull'eventuale via libera al rilascio successivo. Riassume i risultati e le decisioni dell'attuale rilascio e mostra una panoramica di quanto resta ancora da svolgere nel progetto.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Relazione con la strategia e attuazione di direttive
- Vantaggi e economicità
- Contenuto del rilascio
- Errore conosciuto
- Diagramma burn-down
- Rischi
- Conclusione

4.4.1.44 Analisi delle basi legali

Descrizione

L'analisi delle basi legali descrive le basi legali esistenti o in vigore per il risultato del progetto e l'eventuale necessità di una loro modifica. Si presta particolare attenzione alle disposizioni legali comunali, cantonali, nazionali e, se necessario, anche internazionali, nonché ai requisiti normativi e di prodotto che la soluzione prevista, compresi i suoi effetti sui sistemi circostanti, deve rispettare (conformità del prodotto).

Contenuto

- Basi legali vigenti
- Modifiche previste
- Lacune identificate
- Proposte per colmare le lacune
- Note sulla conformità del prodotto
- Valutazione delle conseguenze
- Raccomandazioni

4.4.1.45 Analisi delle esigenze di protezione

Descrizione

L'analisi delle esigenze di protezione, chiamata anche analisi SIPD, documenta i requisiti relativi alla sicurezza dell'informazione e alla protezione dei dati. Questi requisiti devono essere presi in considerazione per lo sviluppo della soluzione nel quadro delle direttive dell'organizzazione permanente.

Contenuto

Il contenuto si basa sulle direttive dell'organizzazione permanente.

4.4.1.46 Accordo sui livelli di servizio

Descrizione

Un accordo sui livelli di servizio (Service Level Agreement, SLA) è un accordo contrattuale tra l'operatore e l'utente, rappresentato dal committente e dal rappresentante degli utenti. Lo SLA specifica i servizi che l'operatore deve fornire, definisce il loro livello di servizio (qualità del servizio) e formula eventuali misure e sanzioni in caso di mancato rispetto. I servizi concordati e i relativi livelli di servizio sono solitamente a pagamento.

Se l'esercizio è esternalizzato, gli SLA possono essere un fattore importante per valutare il potenziale operatore.

Contenuto

Il contenuto di un accordo è predefinito dall'organizzazione permanente. Nel caso di un fornitore esterno, potrebbe essere già in vigore uno SLA predefinito. Lo SLA può, tra le altre cose, contenere i seguenti punti:

- Preambolo con
  - oggetto
  - obiettivi
  - partner
- Ambito di applicazione
- Entrata in vigore, durata, disdetta
- Prestazioni
- Remunerazione con
  - costi fatturati
  - fatturazione
  - modalità di pagamento
- Sistema di rapporti con
  - rapporti sul livello di servizio (rapporti standard)
  - altri (eventuali) rapporti
- Conseguenze in caso di scostamento dal livello di servizio convenuto
- Disposizioni per controllo dello SLA (audit SLA)
- Disposizioni per la modifica dello SLA
- Disposizioni per la risoluzione di conflitti
- Protezione dei dati
- Responsabilità e garanzia
- Indennizzo
- Diritto applicabile
- Foro
- Arbitrato
- Confidenzialità, segretezza e pubblicazione

- Nullità parziale delle disposizioni
- Firme
- Allegati

4.4.1.47 Analisi della situazione

Descrizione

L'analisi della situazione descrive e analizza la situazione attuale e gli sviluppi futuri integrando o approfondendo il punto della situazione approssimativo ottenuto dallo studio.

La soluzione complessiva e l'area di influenza della variante scelta nella fase Avvio sono utilizzate per determinare l'ambito dello studio. Oltre a riassumere le quantità e le frequenze essenziali, l'analisi della situazione affronta in modo specifico le lacune e le debolezze che per quanto possibile dovrebbero essere eliminate con la futura soluzione e definisce i punti di forza esistenti che dovrebbero essere preservati.

L'analisi della situazione costituisce la base tecnica per la definizione dei requisiti dell'organizzazione e della soluzione che il risultato del progetto deve soddisfare. È neutrale rispetto all'obiettivo e alla soluzione e include tutti gli aspetti rilevanti per la soluzione.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Organizzazione attuale (se rilevante)
  - Modello operativo/Prospettiva operativa
  - Organizzazione strutturale/Strutture
  - Organizzazione procedurale/Processi
- Descrizione, se disponibile, della soluzione esistente (sistema attuale/prodotto attuale)
  - Obiettivo e scopo di applicazione, funzione
  - Documentazione relativa alla soluzione attuale
    - Descrizione della soluzione originale/Progettazione della soluzione
    - Condizioni quadro e direttive
    - Documentazione per gli utenti
    - Manuale di esercizio
    - SIPD
    - Interfacce e sistemi circostanti (organizzativi/tecnici)
  - Costi di esercizio
- Quantità e frequenza
- Descrizione del contesto generale attuale
- Analisi dei punti di forza e dei punti deboli
- Conclusione e necessità d'intervento

4.4.1.48 Interessi degli stakeholder

Descrizione

Gli interessi degli stakeholder costituiscono la base dell'informazione nei loro confronti e per collaborare direttamente con loro. L'analisi degli interessi degli stakeholder è gestita separatamente dalla Lista Stakeholder. Questa analisi è una valutazione soggettiva, interna al progetto e non un risultato pubblico. Gli interessi degli stakeholder sono necessari per la comunicazione e la cooperazione con gli stakeholder stessi e sono regolarmente aggiornati.

Contenuto

- Posizionamento degli stakeholder
- Descrizione degli stakeholder
- Conflitti di interesse e obiettivi identificati

4.4.1.49 Lista Stakeholder

Descrizione

La Lista Stakeholder è elaborata per la prima volta nella fase Avvio e costituisce la base per la gestione degli stakeholder, per la collaborazione diretta con loro e per la pianificazione della comunicazione. È costantemente aggiornata nel corso del progetto.

Contenuto

- Stakeholder

4.4.1.50 Studio

Descrizione

Lo studio descrive la soluzione prevista definendo sulla base del punto della situazione gli obiettivi in relazione ai benefici che si vogliono ottenere con il progetto, elencando le possibili varianti di soluzione e la procedura proposta, per poi valutarle. Corrisponde al «business case» e mostra l'utilità commerciale come pure la relazione con strategia e obiettivi dell'organizzazione permanente. Tutti gli aspetti che hanno un effetto sulla soluzione pianificata o che possono essere influenzati dalla soluzione sono citati nello studio. Inoltre, è selezionato lo scenario appropriato (cfr. capitolo 2 Scenari), se necessario è creato scenario personalizzato ed è stimato il valore del progetto.

Lo studio è dettagliato solo fino al punto in cui l'orientamento del progetto previsto è chiaro e la decisione Continuazione può essere presa. L'approccio snello si applica in particolare al punto della situazione per non prolungare inutilmente la fase Avvio.

La decisione su come procedere, documentata nello studio, costituisce la base per preparare una decisione sull'opportunità di continuare o meno un progetto. Lo studio è anche il presupposto per l'elaborazione del piano di gestione progettuale e del mandato di esecuzione del progetto.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Punto della situazione da una prospettiva operativa
  - Organizzazione operativa
  - Prodotto o sistema IT
  - Quantità e frequenza
  - Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati
  - Descrizione del contesto generale attuale
  - Analisi dei punti di forza e dei punti deboli
  - Analisi e valutazione
- Obiettivi
- Condizioni quadro, relazione con la strategia e delimitazioni
- Requisiti generali
- Varianti di soluzione con
  - panoramica delle varianti;
  - descrizione di ogni variante, compreso il modo di procedere
  - analisi e valutazione con

        - grado di raggiungimento degli obiettivi
        - rispetto dei requisiti
        - considerazioni Costi/benefici/economicità
        - valutazione dei rischi (rischi del progetto e di esercizio)
        - altri criteri come la sostenibilità ecc.
- Proposta e decisione Continuazione
    - variante di soluzione
    - scenario
    - modo di procedere
    - valore del progetto
- Pianificazione e scadenze
    - Scenario e moduli
    - Scadenze e pietre miliari
    - Periodo di utilizzo previsto

4.4.1.51 Piano del sistema

Descrizione

Il piano del sistema approfondisce la variante di soluzione descritta e selezionata nello studio. Si basa sui requisiti della soluzione e mostra come sono soddisfatti con la soluzione. Può descrivere e valutare diverse varianti di sistema.

Ci possono essere diversi piani di sistema su argomenti diversi.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Requisiti
- Progettazione di soluzione con varianti di sistema.
  Per ogni variante di sistema:
    - descrizione
    - rispetto dei requisiti
    - valutazione della fattibilità
- Confronto fra le varianti
- Raccomandazione

4.4.1.52 Progettazione dei test

Descrizione

La progettazione dei test descrive gli obiettivi di quest'ultimo, gli oggetti da testare, i tipi di test, l'infrastruttura e l'organizzazione dei test; comprende anche la pianificazione dei test e la descrizione dei casi di test. Per ogni caso di test è elaborata una descrizione dettagliata. Quest'ultima rappresenta la specifica dei test. La pianificazione dei test stabilisce lo svolgimento logico e temporale dei test. La progettazione dei test costituisce la base per la messa a disposizione dell'organizzazione e dell'infrastruttura di test e per l'esecuzione dei test. Se emergono nuove costatazioni, la progettazione dei test è aggiornata.

Contenuto

- Obiettivi dei test
- Strategia per i test e livelli di test
- Oggetti da testare
- Tipi di test
- Portata dei test

    - Panoramica dei casi di test
    - Valutazione degli obiettivi dei test e della portata dei test
- Ambito dei test con:
    - presupposti per i test
    - classificazione dei difetti
    - condizioni d'avvio e d'interruzione
- Ambiente di test
- Descrizioni dei casi di test
- Piano dei test
- Organizzazione dei test e competenze
- Infrastruttura di test con
    - sistema di test
    - dati di test
    - strumenti per il test

4.4.1.53 Verbale dei test

Descrizione

Il verbale dei test documenta i risultati dei test. I risultati dei test sono valutati in accordo alle classi di difetti definite nella progettazione dei test.

Contenuto

- Panoramica dei casi di test/esecuzioni dei test
- Casi di test tratti dalla progettazione dei test
    - ID
    - Descrizione
    - Data
    - Collaudatore
    - Classe di difetti* descrizione / osservazioni

4.4.1.54 Accordo

Descrizione

L'accordo regolamenta la collaborazione tra i diversi partecipanti al progetto, prevalentemente tra l'utente (committente), il produttore. L'accordo può essere stipulato per una o più fasi. Gli accordi si distinguono in accordo di progetto e contratto.

Contenuto

Il contenuto degli accordi è definito dall'organizzazione permanente. L'accordo può, tra le altre cose, contenere i seguenti punti.

- Introduzione
- Parti del contratto
- Ambito di applicazione
- Entità della prestazione e risultati
- Persone impiegate
- Obblighi di collaborazione
- Garanzia della qualità e accettazione
- Garanzia
- Protezione e sicurezza dei dati
- Gestione delle modifiche
- Attività di reporting
- Carico di lavoro e costi

- Firme
- Norme tecniche complementari
- Regolamenti
- Istruzioni

4.4.2 Liste di controllo

Descrizione

Le liste di controllo fanno parte della documentazione. Sono utilizzate per supportare il processo decisionale. Offrono cataloghi di sequenze di controllo e di verifica che devono essere eseguite in modo sistematico e completo nell'ambito della preparazione delle decisioni. In questo modo si riduce la probabilità di prendere decisioni errate, poiché sono considerati tutti gli aspetti essenziali.

Ogni lista di controllo è pensata per una decisione specifica ed elenca i punti di verifica necessari con risultato, criteri di avvio, valutazione, persone responsabili e data dei test. Nell'ambito del processo di preparazione della decisione, le liste di controllo possono essere completate con ulteriori criteri.

Tutte le liste di controllo sono suddivise in tre settori

- Punti da verificare in generale
- Punti da verificare specifici all'organizzazione
- Punti da verificare specifici al progertto

4.4.2.1 Lista di controllo Accettazione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Accettazione.

4.4.2.2 Lista di controllo Accettazione della migrazione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Accettazione della migrazione.

4.4.2.3 Lista di controllo Bando di concorso

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Bando di concorso.

4.4.2.4 Lista di controllo Messa in esercizio

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Messa in esercizio.

4.4.2.5 Lista di controllo Avvio dell’esecuzione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione avvio dell’esecuzione.

4.4.2.6 Lista di controllo Piano SIPD

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Piano SIPD.

4.4.2.7 Lista di controllo Architettura della soluzione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Architettura della soluzione.

4.4.2.8 Lista di controllo Avvio della fase

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Avvio della fase.

4.4.2.9 Lista di controllo Avvio della fase Conclusione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Avvio della fase Conclusione.

4.4.2.10 Lista di controllo Progettazione del prodotto

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri che sono rilevanti per la decisione Progettazione del prodotto.

4.4.2.11 Lista di controllo Interruzione del progetto

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Interruzione del progetto.

4.4.2.12 Lista di controllo Conclusione del progetto

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Conclusione del progetto.

4.4.2.13 Lista di controllo Avvio del progetto

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Avvio del progetto.

4.4.2.14 Lista di controllo Avvio del rilascio

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Avvio del rilascio.

4.4.2.15 Lista di controllo Accettazione preliminare

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Accettazione preliminare.

4.4.2.16 Lista di controllo Continuazione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Continuazione.

4.4.2.17 Lista di controllo Aggiudicazione

Descrizione

Questa lista di controllo descrive i punti da verificare così come i criteri rilevanti per la decisione Aggiudicazione.

4.4.3 Stati

4.4.3.1 Vecchio sistema disinstallato

Descrizione

La vecchia versione del sistema e il vecchio sistema sono stati disinstallati o eliminati in conformità alle direttive. La disattivazione comprende anche l'eliminazione o l'archiviazione dei dati.

4.4.3.2 Esercizio attivato

Descrizione

L'esercizio del sistema attivato è avviato e ciò avviene con l'organizzazione di esercizio definita nel piano di esercizio. Sono eseguite le attività specificate nel manuale operativo. Il personale operativo assume compiti. Sono presenti le condizioni per la misurazione e il rispetto dello SLA.

4.4.3.3 Infrastruttura di esercizio realizzata

Descrizione

L'infrastruttura di esercizio comprende tutte le infrastrutture necessarie per la realizzazione e l'esercizio di un sistema, con i diversi ambienti di sistema (sviluppo, test, produzione ecc.) e tutte le sue componenti. Fanno parte della infrastruttura di esercizio anche le componenti necessarie al controllo del esercizio, come il monitoring e la segnalazione di allarmi, gli strumenti di statistica ecc.

4.4.3.4 Organizzazione di esercizio realizzata

Descrizione

L'organizzazione di esercizio definita nel piano di esercizio con l'organizzazione strutturale di esercizio e i processi operativi dell'operatore è realizzata. Il personale di esercizio è formato e può adempiere ai compiti di esercizio.

4.4.3.5 Misure d'introduzione attuate

Descrizione

Le misure descritte nella progettazione dell'introduzione e realizzate sono attuate. Si verifica l'attuazione delle misure e si effettua la garanzia della loro qualità. Ad esempio, è stata eseguita la formazione dell'utente e sono disponibili le valutazioni del corso da parte dei partecipanti al fine di garantirne la qualità.

4.4.3.6 Misure d'introduzione realizzate

Descrizione

Le misure descritte nella progettazione dell'introduzione e l'organizzazione necessaria per l'introduzione sono realizzate. Ad esempio sono assunti e formati i superuser che assistono gli utenti durante l'introduzione; oppure sono elaborati i documenti formativi affinché possano successivamente essere eseguiti i corsi di formazione.

4.4.3.7 Misure SIPD realizzate

Descrizione

Le misure SIPD sono state realizzate sulla base del piano SIPD. Esse assicurano che i requisiti riguardanti il bisogno di protezione siano soddisfatti secondo il piano SIPD.

4.4.3.8 Piano SIPD trasferito

Descrizione

Il piano SIPD è stato aggiornato, verificato dall'organo regolatore e di controllo della gestione e trasferito dall'organizzazione di progetto all'organizzazione permanente.

4.4.3.9 Migrazione effettuata

Descrizione

La migrazione dal vecchio al sistema, nuovo o sviluppato ulteriormente, è effettuata e documentata secondo le direttive dei servizi di controllo e coordinamento. La tracciabilità della migrazione è assicurata. Il successo della migrazione eseguita è il presupposto per la sua accettazione e per la decisione Messa in esercizio.

4.4.3.10 Procedura di migrazione realizzata

Descrizione

La migrazione realizzata è stata testata dallo sviluppatore o dalla persona incaricata dei test dal produttore. Documenta i suoi test. Questi test costituiscono il presupposto per l'accettazione preliminare.

4.4.3.11 Organizzazione attivata

Descrizione

La nuova organizzazione è attivata. Essa esegue i suoi processi secondo le descrizioni dei processi.

Se la nuova organizzazione è attivata nel quadro di uno sviluppo di soluzione classico, questo è il prerequisito per l'attivazione del prodotto o del sistema. Nel quadro di uno sviluppo di soluzione agile è attivata solo la parte rilevante dell'organizzazione.

4.4.3.12 Organizzazione attuata

Descrizione

L'organizzazione definita nella progettazione dell'organizzazione è realizzata.

Sulla base della descrizione del processo e dell'organizzazione sono state realizzate le misure per dare vita all'organizzazione (occupazione dei posti, assunzione del personale ecc.).

4.4.3.13 Prodotto attivato

Descrizione

Il prodotto attivato è messo a disposizione degli utenti, affinché essi possano utilizzarlo.

4.4.3.14 Prodotto sviluppato o adeguato

Descrizione

Il prodotto sviluppato e/o adattato è stato testato dallo sviluppatore o dal collaudatore del produttore. È consegnato all'utente per i test e per l'accettazione preliminare.

4.4.3.15 Prototipo realizzato

Descrizione

Con il prototipo si verifica la fattibilità o il comportamento di un sistema o di un prodotto in una determinata situazione. Al contempo si valutano e riducono i rischi.

Nel corso del progetto possono essere realizzati diversi prototipi per verificarne la fattibilità. I prototipi possono essere distinti tra quelli utilizzabili una sola volta e quelli riutilizzabili.

4.4.3.16 Interfacce realizzate

Descrizione

Le interfacce realizzate garantiscono lo scambio di dati tra il sistema e i sistemi circostanti.

L'interfaccia è stata testata dallo sviluppatore o dall'integratore e dal collaudatore del produttore. È trasmessa all'operatore per essere integrata nell'infrastruttura di esercizio.

4.4.3.17 Sistema attivato

Descrizione

Il sistema attivato è messo a disposizione degli utenti, affinché possano utilizzarlo.

4.4.3.18 Sistema sviluppato o parametrizzato

Descrizione

Il sistema sviluppato e/o parametrizzato è stato testato dallo sviluppatore o dall'integratore e dal collaudatore del produttore. È stato trasmesso all'operatore per l'integrazione nell'infrastruttura di esercizio. Lo sviluppo e l'integrazione possono avere luogo in più fasi o in più rilasci.

4.4.3.19 Sistema integrato

Descrizione

Il sistema integrato è a disposizione dei collaudatori dell'utente per i test e per l'accettazione preliminare.

Dopo le decisioni accettazione preliminare e entrata in funzione, il sistema è attivato.

4.4.3.20 Infrastruttura di test realizzata

Descrizione

Per eseguire i test è utilizzata un'infrastruttura costituita da un sistema di test (che comprende tutti i sistemi per l'esecuzione dei test), dati di test e ausili di test. È sviluppata in base alla progettazione dei test. A seconda del metodo scelto, sono definiti differenti requisiti per l'infrastruttura di test. Di conseguenza, potrebbero anche essere necessari diversi sistemi di test.

L'infrastruttura di test si basa sull'infrastruttura del sistema di produzione, cioè sull'infrastruttura di esercizio realizzata. Il sistema di test deve corrispondere al sistema di produzione in modo tale che le descrizioni dei casi di test possano essere eseguite in condizioni realistiche.

Se come dati di prova per i test sono utilizzate copie non anonimizzate di dati produttivi, devono essere soddisfatti i requisiti della SIPD.

4.4.3.21 Infrastruttura di test trasferita

Descrizione

L'intera infrastruttura di test, compresa la progettazione dei test, è stata trasferita all'organizzazione permanente.

4.4.4 Pietra miliare

Descrizione

Le pietre miliari fanno parte degli stati e sono sempre la conseguenza di una decisione. Delimitano e definiscono un momento concreto raggiunto nel corso del progetto.

Le pietre miliari servono per il controllo e la gestione del progetto come risultati prefissati al momento della decisione e raggiunti, danno una struttura al progetto e segnano punti importanti nello svolgimento del progetto in cui sono prese le decisioni sulle fasi successive del progetto.

4.4.4.1 Pietra miliare Accettazione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Accettazione. La soluzione sarà definitivamente trasferita all'organizzazione di applicazione e forse anche all'organizzazione procedurale. Dopodiché inizia la garanzia e con essa il regolare funzionamento.

4.4.4.2 Pietra miliare Accettazione della migrazione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Accettazione della migrazione . Può essere dato il via libera all'utilizzo del nuovo sistema da parte degli utenti (decisione Messa in esercizio).

4.4.4.3 Pietra miliare Bando di concorso

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Gara d'appalto. La gara d'appalto può essere pubblicata.

4.4.4.4 Pietra miliare Messa in esercizio

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione messa in esercizio. La soluzione può essere messa in esercizio.

4.4.4.5 Pietra miliare Avvio dell'esecuzione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione avvio dell'esecuzione. Il lavoro inizia in base al mandato di esecuzione.

4.4.4.6 Pietra miliare Piano SIPD

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Piano SIPD. La realizzazione delle misure SIPD può essere avviata.

4.4.4.7 Pietra miliare Architettura della soluzione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Architettura della soluzione. Costituisce il prerequisito per lo sviluppo o l'adattamento dei sistemi.

4.4.4.8 Pietra miliare Avvio della fase

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Avvio della fase. I lavori della fase successiva possono iniziare.

4.4.4.9 Pietra miliare Avvio della fase Conclusione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Avvio della fase Conclusione. La fornitura di servizi nell'ambito dello sviluppo della soluzione è completata. I lavori della fase di conclusione possono iniziare.

4.4.4.10 Pietra miliare Progettazione del prodotto

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Progettazione del prodotto. La progettazione è il prerequisito per lo sviluppo o l'adattamento di prodotti o servizi.

4.4.4.11 Pietra miliare Conclusione del progetto

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Conclusione del progetto. Il progetto è terminato.

4.4.4.12 Pietra miliare Avvio del progetto

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Avvio del progetto. Il progetto ha ricevuto il via libera formale. Il lavoro inizia in base al mandato di avvio del progetto.

4.4.4.13 Pietra miliare Avvio del rilascio

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Avvio del rilascio. Nell'ambito di una procedura agile possono iniziare i lavori relativi al prossimo rilascio.

4.4.4.14 Pietra miliare Accettazione preliminare

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Accettazione preliminare. Costituisce la base per l'attuazione delle misure d'introduzione e la messa in esercizio.

4.4.4.15 Pietra miliare Continuazione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Continuazione. Questo costituisce la base per lo sviluppo del piano di gestione progettuale e del mandato di esecuzione.

4.4.4.16 Pietra miliare Aggiudicazione

Descrizione

La pietra miliare è raggiunta quando è presa la decisione Aggiudicazione. La decisione può essere pubblicata e l'elaborazione del contratto con l'aggiudicatario può essere avviata.

5 Compiti

5.1 Introduzione

5.1.1 Posizionamento dei compiti

HERMES si focalizza sui risultati che sono elaborati mediante dei compiti.

Un compito è composto da diverse attività. Le attività servono a elaborare uno o più risultati nonché a garantire i requisiti qualitativi.

Si distingue tra due tipi di compiti:

- i compiti che portano una decisione finiscono con una pietra miliare. Essi sono suddivisi in
  - compiti decisionali della conduzione e
  - compiti decisionali della gestione;
- altri compiti che accompagnano il progetto, servono all'elaborazione dei risultati e delle soluzioni e garantiscono o aumentano la qualità.

Le descrizioni dei compiti non sostituiscono la conoscenza dei metodi e delle prassi da applicare né la formazione corrispondente.

5.1.2 Compiti decisionali

5.1.2.1 In generale

Nel corso del progetto bisogna prendere decisioni. I compiti che portano a una decisione sono definiti compiti decisionali. Finiscono con una pietra miliare.

HERMES distingue tra decisioni prese dalla conduzione di progetto e quelle prese dalla gestione di progetto. Ad esempio, la decisione Messa in esercizio è presa dal committente (conduzione), mentre la decisione Architettura del sistema è presa dal capoprogetto (gestione).

Al termine di una fase (approccio classico) o di un rilascio (approccio agile, se la decisione Avvio del rilascio è prescritta nel progetto), la conduzione verifica se le decisioni specialistiche necessarie siano state prese. Se non sono state prese, la fase o il rilascio successivo non saranno autorizzati. La conduzione può quindi prendere decisioni senza avere le competenze specialistiche necessarie.

I compiti decisionali sono supportati da una lista di controllo.

5.1.2.2 Decisioni della conduzione

Il committente prende le decisioni del livello gerarchico Conduzione. Decide in merito all'avvio del progetto, all'avvio dell'esecuzione, all'avvio della fase o del rilascio, alla conclusione o, se del caso, dell'interruzione del progetto nonché in merito a importanti impostazioni di direzione come indire il bando di concorso, decidere un'aggiudicazione oppure autorizzare una messa in esercizio. Se necessario, è consigliato e supportato da altri ruoli, come il comitato di progetto, il capoprogetto o il rappresentante degli utenti.

5.1.2.3 Decisioni della gestione

Le decisioni della gestione sono prese dal capoprogetto sui risultati del progetto.

La verifica e l'accettazione dei risultati tecnici sono effettuate all'attenzione della gestione dall'esecuzione, ovvero dagli specialisti del relativo ambito.A seconda del modello di approccio, il capoprogetto o il rappresentante degli utenti pianificano i compiti decisionali. Essi tengono conto delle disposizioni degli organi regolatori e di controllo della gestione dell'organizzazione permanente.

5.2 Panoramica dei compiti

5.2.1 Compiti standard

La tabella mostra l'attribuzione di tutti i compiti predisposti, inclusi i corrispondenti risultati delle fasi di progetto.

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Disattivare il vecchio sistema	Vecchio sistema disinstallato						X
Gestire le modifiche	Lista Stato delle modifiche		X	X	X	X	
	Domanda di modifica		X	X	X	X	
	Requisiti della soluzione		X	X	X		
	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	
Valutare le offerte	Rapporto di valutazione		X			X	
	Verbale dell'offerta		X			X	
Pubblicare il bando di concorso	Documentazione del bando di concorso		X			X	
	Offerta		X			X	
Elaborare il bando di concorso	Documentazione del bando di concorso		X			X	
Elaborare l'analisi dell'acquisto	Analisi dell'acquisto	X					
Attivare l'esercizio	Manuale di esercizio				X	X	
	Esercizio attivato				X	X	
Realizzare l'esercizio	Organizzazione di esercizio realizzata			X		X	
	Manuale di esercizio			X		X	
	Infrastruttura di esercizio realizzata			X		X	
Elaborare il piano di esercizio	Piano di esercizio		X			X	
	Accordo sui livelli di servizio		X			X	
Elaborare la progettazione dell'introduzione	Piano di gestione progettuale		X			X	
	Progettazione dell'introduzione		X			X	
Eseguire le misure d'introduzione	Misure d'introduzione attuate				X	X	
Realizzare le misure d'introduzione	Misure d'introduzione realizzate			X		X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Decisione Accettazione	Verbale di accettazione				X	X	
	Lista di controllo Accettazione				X	X	
	Lista Decisioni della gestione				X	X	
	Pietra miliare Accettazione				X	X	
Decisione Bando di concorso	Lista di controllo Bando di concorso		X			X	
	Lista Decisioni della conduzione		X			X	
	Pietra miliare Bando di concorso		X			X	
Decisione Messa in esercizio	Lista di controllo Messa in esercizio				X	X	
	Pietra miliare Messa in esercizio				X	X	
	Lista Decisioni della conduzione				X	X	
Decisione Avvio dell'esecuzione	Pietra miliare Avvio dell'esecuzione	X					
	Lista di controllo Avvio dell'esecuzione	X					
	Lista Decisioni della conduzione	X					
	Mandato di esecuzione	X					
Decisione Piano SIPD	Lista Decisioni della gestione		X			X	
	Lista di controllo Piano SIPD		X			X	
	Pietra miliare Piano SIPD		X			X	
Decisione Architettura della soluzione	Pietra miliare Architettura della soluzione		X			X	
	Lista di controllo Architettura della soluzione		X			X	
	Lista Decisioni della gestione		X			X	
Decisione Avvio della fase Conclusione	Lista di controllo Avvio della fase Conclusione				X	X	
	Pietra miliare Avvio della fase Conclusione				X	X	
	Lista Decisioni della conduzione				X	X	
	Rapporto Controllo qualità e rischi				X	X	
Decisione Avvio della fase	Lista di controllo Avvio della fase		X	X			
	Pietra miliare Avvio della fase		X	X			
	Lista Decisioni della conduzione		X	X			
	Rapporto Controllo qualità e rischi		X	X			
Decisione Progettazione del prodotto	Lista Decisioni della gestione		X			X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
	Lista di controllo Progettazione del prodotto		X			X	
	Pietra miliare Progettazione del prodotto		X			X	
Decisione Interruzione del progetto	Lista di controllo Interruzione del progetto		X	X	X	X	
	Valutazione finale del progetto		X	X	X	X	
	Lista Decisioni della conduzione		X	X	X	X	
	Esperienze del progetto		X	X	X	X	
	Pietra miliare Conclusione del progetto		X	X	X	X	
Decisione Conclusione del progetto	Lista di controllo Conclusione del progetto						X
	Pietra miliare Conclusione del progetto						X
	Rapporto Controllo qualità e rischi						X
	Lista Decisioni della conduzione						X
Decisione Avvio del progetto	Lista Decisioni della conduzione	X					
	Mandato di avvio del progetto	X					
	Pietra miliare Avvio del progetto	X					
	Lista di controllo Avvio del progetto	X					
Decisione Avvio del rilascio	Rapporto Controllo qualità e rischi					X	
	Pietra miliare Avvio del rilascio					X	
	Lista di controllo Avvio del rilascio					X	
	Lista Decisioni della conduzione					X	
Decisione Accettazione preliminare	Pietra miliare Accettazione preliminare			X		X	
	Lista Decisioni della gestione			X		X	
	Lista di controllo Accettazione preliminare			X		X	
	Verbale di accettazione			X		X	
Decisione Continuazione	Lista Decisioni della gestione	X					
	Lista di controllo Continuazione	X					
	Studio	X					
	Pietra miliare Continuazione	X					
Decisione Aggiudicazione	Lista di controllo Aggiudicazione		X			X	
	Pietra miliare Aggiudicazione		X			X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
	Lista Decisioni della conduzione		X			X	
	Pubblicazione		X			X	
Elaborare la progettazione dell'integrazione	Progettazione dell'integrazione		X			X	
Elaborare il piano SIPD	Piano SIPD		X			X	
Realizzare il piano SIPD	Piano SIPD			X		X	
	Misure SIPD realizzate			X		X	
Trasferire il piano SIPD	Piano SIPD				X	X	
	Piano SIPD trasferito				X	X	
Concordare e gestire le prestazioni	Rapporto di valutazione		X	X	X	X	
	Accordo		X	X	X	X	
	Domanda di offerta		X	X	X	X	
	Offerta		X	X	X	X	
Elaborare i requisiti della soluzione	Analisi della situazione		X			X	
	Requisiti della soluzione		X			X	
Elaborare l'architettura della soluzione	Piano del sistema		X			X	
	Architettura della soluzione		X			X	
Eseguire la migrazione	Migrazione effettuata				X	X	
Elaborare la progettazione della migrazione	Progettazione della migrazione		X			X	
Realizzare la procedura di migrazione	Procedura di migrazione realizzata			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	
Attivare l'organizzazione	Organizzazione attivata				X	X	
Attuare l'organizzazione	Descrizione dell'organizzazione			X		X	
	Descrizione del processo			X		X	
	Organizzazione attuata			X		X	
Elaborare i requisiti dell'organizzazione	Analisi della situazione		X			X	
	Requisiti dell'organizzazione		X			X	
Elaborare la progettazione dell'organizzazione	Descrizione del processo		X			X	
	Progettazione dell'organizzazione		X			X	
	Descrizione del modello operativo		X			X	
	Descrizione dell'organizzazione		X			X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Preparare l'avvio della fase	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	
	Rapporto sullo stato del progetto		X	X	X	X	
	Rapporto di fase		X	X	X	X	
Trattare i problemi e valorizzare le esperienze	Esperienze del progetto		X	X	X	X	X
Attivare il prodotto	Prodotto attivato				X	X	
Realizzare il prodotto	Prodotto sviluppato o adeguato			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	
	Documentazione del prodotto			X		X	
	Manuale d'uso			X		X	
Elaborare la progettazione del prodotto	Progettazione del prodotto		X			X	
Gestire e controllare il progetto	Mandato di lavoro	X	X	X	X	X	X
	Requisiti della soluzione					X	
	Specifica dettagliata					X	
	Rapporto sullo stato del progetto	X	X	X	X	X	X
	Piano di gestione progettuale	X	X	X	X	X	X
	Verbale	X	X	X	X	X	X
Condurre il progetto	Rapporto Controllo qualità e rischi		X	X	X	X	
	Lista Decisioni della conduzione	X	X	X	X	X	X
Preparare la conclusione del progetto	Valutazione finale del progetto						X
	Esperienze del progetto						X
Elaborare il piano di gestione progettuale	Piano di gestione progettuale	X					
Eseguire la prototipazione	Documentazione del prototipo	X	X	X		X	
	Prototipo realizzato	X	X	X		X	
Gestire la garanzia della qualità	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	X
	Rapporto di verifica		X	X	X	X	X
Elaborare l'analisi delle basi legali	Analisi delle basi legali	X					
Preparare la conclusione del rilascio	Rapporto di rilascio					X	
	Piano di gestione progettuale					X	
	Rapporto sullo stato del progetto					X	
Gestire i rischi	Rapporto sullo stato del progetto		X	X	X	X	
	Piano di gestione progettuale		X	X	X	X	

Compito	Risultato	Fasi					
		A	C	R	I	A	C
Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Analisi delle esigenze di protezione	X					
Gestire e informare gli stakeholder	Lista Stakeholder	X	X	X	X	X	X
	Interessi degli stakeholder	X	X	X	X	X	X
	Piano di gestione progettuale	X	X	X	X	X	X
Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Interessi degli stakeholder		X	X	X	X	
Elaborare lo studio	Lista Stakeholder	X					
	Studio	X					
Attivare il sistema	Sistema attivato				X	X	
Integrare il sistema nell'esercizio	Sistema integrato			X		X	
	Manuale di esercizio			X		X	
Realizzare il sistema	Manuale d'uso			X		X	
	Piano del sistema			X		X	
	Specifica dettagliata			X		X	
	Architettura della soluzione			X		X	
	Sistema sviluppato o parametrizzato			X		X	
Preparare l'integrazione del sistema	Specifica dettagliata			X		X	
	Guida per l'integrazione e l'installazione			X		X	
	Architettura della soluzione			X		X	
	Interfacce realizzate			X		X	
Eseguire i test	Progettazione dei test			X	X	X	
	Verbale dei test			X	X	X	
Realizzare l'infrastruttura per i test	Infrastruttura di test realizzata			X		X	
Trasferire l'infrastruttura per i test	Progettazione dei test						X
	Verbale						X
	Infrastruttura di test trasferita						X
Elaborare la progettazione dei test	Progettazione dei test		X			X	
Elaborare l'accordo	Accordo		X			X	

Tabella 18: Attribuzione di tutti i compiti compresi i rispettivi risultati corrispondenti alle fasi di progetto

5.2.2 Compiti ad hoc

Oltre ai compiti predisposti in modo standardizzato, è possibile integrare nei propri moduli nuovi compiti specialistici, organizzativi o relativi al progetto e poi ampliarli con i risultati.

Ciò è supportato da HERMES-Online e in particolare è possibile usare questa applicazione quando vengono sviluppati nuovi moduli. Esempi di compiti ad hoc potrebbero essere l'estensione del reporting specifico dell'organizzazione permanente o la gestione del rischio specifica a un progetto.

5.3 Spiegazione della descrizione dei compiti

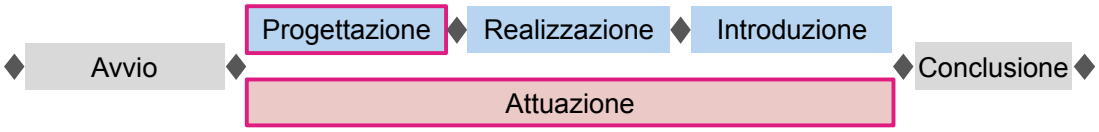
Per ogni compito la descrizione è strutturata sempre nello stesso modo:

- Scopo
  Definisce il senso e lo scopo del compito.
- Idea di fondo
  Spiega il compito a grandi linee.
- Peculiarità di HERMES
  Descrive come HERMES supporta concretamente il compito.
- Basi / Presupposti
  Elenca, se pertinenti, i risultati necessari per eseguire il compito. Durante lo sviluppo della soluzione l'elenco varia a seconda dello scenario. Se necessario i risultati possono essere contrassegnati con una «A» per agile oppure con la «C» per classico.
- Attività
  Descrive come eseguire il compito. Laddove possibile le attività sono elencate in ordine cronologico. Se necessario le attività possono essere contrassegnate con una «A» per agile oppure con la «C» per classico.
- Relazioni (solo online)
  Mostra le relazioni del compito con gli elementi relativi al metodo.
- Risultati
  Mostra i risultati scaturiti dal compito. Se necessario i risultati possono essere contrassegnati con una «A» per agile oppure con la «C» per classico.

5.4 Descrizione dei compiti

5.4.1 Compiti decisionali della conduzione

5.4.1.1 Decisione Bando di concorso



Scopo

La decisione Bando di concorso crea i presupposti per la pubblicazione.

Idea di fondo

Una volta presa la decisione Bando di concorso, si procede alla pubblicazione della documentazione relativa al bando.

Peculiarità di HERMES

La decisione Bando di concorso spetta al committente, eventualmente in collaborazione con l'organizzazione permanente responsabile dei bandi di concorso. Il committente assicura il coordinamento con l'organizzazione permanente.

Basi / Presupposti

- Documentazione del bando di concorso
- Piano di gestione progettuale

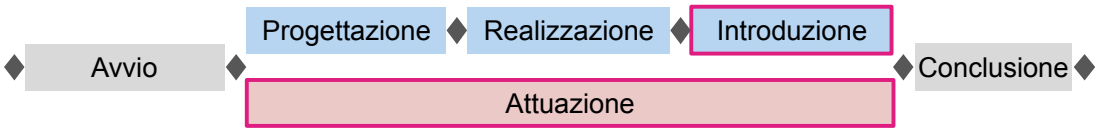
Attività

- Completare la lista di controllo Bando di concorso con ulteriori criteri.
- Verificare la Documentazione del bando di concorso con la lista di controllo Bando di concorso.
- Verificare il rispetto delle strategie sovraordinate, degli standard e delle direttive da parte nonché le conferme degli organi competenti.
- Coordinare le decisioni con l'organizzazione permanente.
- Decidere formalmente di indire un bando di concorso.

Risultati

- Lista di controllo Bando di concorso
- Lista Decisioni della conduzione
- Pietra miliare Bando di concorso

5.4.1.2 Decisione Messa in esercizio



Scopo

La decisione Messa in esercizio è la premessa per l'attivazione del prodotto o del sistema (e dunque l'attivazione dell'esercizio) e per l'utilizzo produttivo della soluzione.

Idea di fondo

Il committente decide la messa in esercizio su richiesta del capoprogetto o del rappresentante degli utenti.

Peculiarità di HERMES

La decisione da parte del committente della messa in esercizio si basa sulle decisioni Accettazione preliminare e Accettazione della migrazione, sull'esecuzione delle misure d'introduzione e su ulteriori criteri, in parte su criteri di avvio specifici al progetto secondo la progettazione dell'introduzione.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Accettazione preliminare
- Pietra miliare Accettazione della migrazione
- Progettazione dell'introduzione
- Misure d'introduzione attuate
- Piano SIPD trasferito

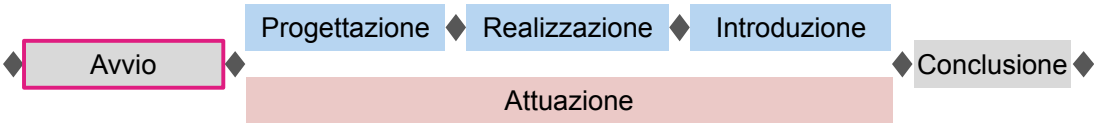
Attività

- Completare la lista di controllo Messa in esercizio con ulteriori criteri di avvio.
- Valutare e presentare i criteri di avvio e i rischi relativi all'introduzione.
- Decidere formalmente la messa in esercizio.
- Dopo la messa in esercizio, autorizzare l'uso da parte degli utenti.

Risultati

- Lista di controllo Messa in esercizio
- Pietra miliare Messa in esercizio
- Lista Decisioni della conduzione

5.4.1.3 Decisione Avvio dell'esecuzione



Scopo

La decisione Avvio dell'esecuzione fa avanzare il progetto alla fase successiva e segna l'inizio dello sviluppo della soluzione. Crea il presupposto per i lavori nella fase Progettazione secondo l'approccio classico e nella fase Attuazione secondo l'approccio agile.

Idea di fondo

Sulla base del mandato di esecuzione elaborato, il committente verifica se il progetto è in linea con gli obiettivi dell'organizzazione e se possono essere liberate le risorse necessarie.

Con l'Avvio dell'esecuzione inizia la fase di sviluppo della soluzione ed entra in vigore l'organizzazione di progetto adeguata di conseguenza. Sono liberate le risorse necessarie per la fase successiva.

Peculiarità di HERMES

L'Avvio dell'esecuzione avviene alla fine della fase Avvio. La decisione sarà presa dal committente con l'organizzazione permanente, se del caso nel quadro di un portafoglio esistente. Prima dell'Avvio dell'esecuzione, il mandato di esecuzione e il piano di gestione progettuale sono armonizzati con le direttive sovraordinate dell'organizzazione permanente.

Sono decisi e messi in vigore il piano di gestione progettuale e l'organizzazione di progetto adeguata. Nel caso dell'approccio agile, l'organizzazione di attuazione è formalmente inserita nell'organizzazione di progetto.

L'Avvio dell'esecuzione dà inizio allo sviluppo della soluzione che, con l'approccio classico, comincia nella fase Progettazione o, con l'approccio agile, nella fase Attuazione.

Si decide se:

- la fase Avvio è conclusa o devono essere elaborati altri risultati

e, nel caso in cui la fase Avvio può essere conclusa, se la continuazione del progetto

- è autorizzata,
- non è al momento autorizzata e la richiesta deve essere effettuata in un secondo momento oppure
- non è autorizzata e il progetto è concluso (non costituisce un'effettiva interruzione del progetto. cfr. Decisione Interruzione del progetto).

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Mandato di esecuzione

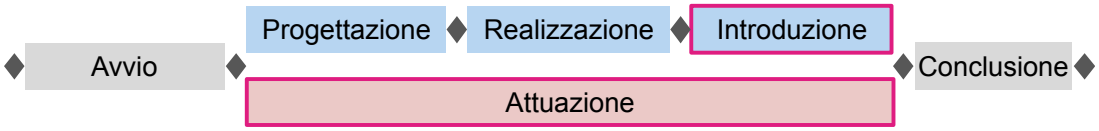
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Avvio dell'esecuzione.
- Verificare, da parte del committente, il mandato di esecuzione con la lista di controllo Avvio dell'esecuzione.
- Garantire la presenza di risorse (di personale, finanziarie, infrastrutturali) per l'intera durata del progetto.
- Liberare le risorse per la fase successiva.
- Trasmettere il mandato di esecuzione agli organi decisionali.
- L'organizzazione di progetto è comunicata all'organizzazione permanente e agli stakeholder.
- Coordinare le decisioni all'interno dell'organizzazione permanente.
- Decidere formalmente l'avvio dell'esecuzione.
- In caso di decisione positiva:
  - firmare il mandato di esecuzione;
  - liberare le risorse per lo sviluppo della soluzione (fase Progettazione o Attuazione);
  - informare gli stakeholder.

Risultati

- Pietra miliare Avvio dell'esecuzione
- Lista di controllo Avvio dell'esecuzione
- Lista Decisioni della conduzione
- Mandato di esecuzione

5.4.1.4 Decisione Avvio della fase Conclusione



Scopo

La decisione di avviare la fase Conclusione conclude la fornitura delle prestazioni nel quadro dello sviluppo della soluzione e crea il presupposto per i lavori nella fase Conclusione.

Idea di fondo

I risultati di tutto lo sviluppo della soluzione sono valutati nonché accettati o rifiutati. Si conclude la fase, è avviata la fase Conclusione e sono liberate le risorse necessarie.

Peculiarità di HERMES

Al termine della fase Introduzione o Attuazione, sono approvati il rapporto di fase e, nel quadro dell'approccio agile, anche l'ultimo rapporto di rilascio. Il committente decide in merito alla fine dello sviluppo della soluzione e all'avvio della fase Conclusione.

Se lo sviluppo della soluzione è stato effettuato secondo l'approccio agile, l'organizzazione di attuazione è sciolta.

Si decide se:

- la fase è conclusa o se prima della sua conclusione devono essere elaborati altri risultati oppure se
- avviare la fase Conclusione.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Accettazione
- Rapporto di fase
- Rapporto di rilascio
- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto

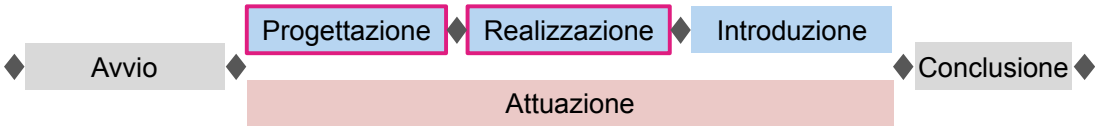
Attività

- Completare con ulteriori criteri di avvio la lista di controllo Avvio della fase Conclusione.
- Coordinare le decisioni all'interno dell'organizzazione permanente.
- Decidere formalmente l'avvio della fase Conclusione o rifiutare i risultati.
- In caso di decisione positiva:
  - liberare le risorse per la fase successiva del progetto,
  - informare gli interessati.

Risultati

- Lista di controllo Avvio della fase Conclusione
- Pietra miliare Avvio della fase Conclusione
- Lista Decisioni della conduzione
- Rapporto Controllo qualità e rischi

5.4.1.5 Decisione Avvio della fase



Scopo

La decisione Avvio della fase crea i presupposti per i lavori da svolgere nella fase successiva secondo l'approccio classico.

Idea di fondo

I risultati di questa fase sono valutati poi accettati o rifiutati. Si conclude la fase corrente, è avviata la fase successiva e sono liberate le risorse necessarie. Se gli obiettivi non possono essere raggiunti, il progetto è concluso (cfr. decisione Interruzione del progetto).

Peculiarità di HERMES

Al termine della fase corrente del progetto, si procede all'accettazione del rapporto di fase e si decide la conclusione della fase. In seguito, il committente decide l'avvio della fase successiva.

Prima decidere l'avvio della fase, il rapporto di fase e il piano di gestione progettuale sono armonizzati con le direttive sovraordinate dell'organizzazione permanente tenendo in considerazione anche le nuove conoscenze acquisite.

Si decide e si mettono in vigore l'adeguamento del piano di gestione progettuale e dell'organizzazione di progetto.

Se nell'ambito del progetto il controllo della gestione come pure il controllo della qualità e dei rischi sono stati assegnati a degli organi specifici, questi ultimi redigono un rapporto all'attenzione

del committente.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto
- Rapporto di fase

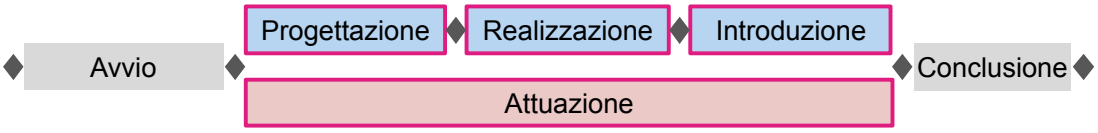
Attività

- Completare con ulteriori criteri di avvio la lista di controllo Avvio della fase.
- Valutare in modo critico gli obiettivi, la fattibilità e i benefici della soluzione auspicata e coordinarla con gli obiettivi dell'organizzazione permanente.
- Verificare il rispetto delle strategie sovraordinate, degli standard e delle direttive nonché le avvenute conferme degli organi competenti.
- Garantire che le risorse necessarie (di personale, finanziarie, infrastrutturali, il know-how e l'esperienza) siano disponibili tempestivamente e in quantità sufficiente per l'intera durata del progetto.
- Coordinare le decisioni all'interno dell'organizzazione permanente.
- Esaminare, approvare o rifiutare il rapporto di rilascio, il piano di gestione progettuale e i risultati specifici al rilascio.
- Decidere formalmente l'avvio del rilascio o rifiutare i risultati.
- In caso di decisione positiva:
  - informare gli interessati.
- Se non è possibile realizzare gli obiettivi:
  - definire misure correttive, oppure
  - decidere di interrompere il progetto e richiederne la conclusione.

Risultati

- Lista di controllo Avvio della fase
- Pietra miliare Avvio della fase
- Lista Decisioni della conduzione
- Rapporto Controllo qualità e rischi

5.4.1.6 Decisione Interruzione del progetto



Scopo

La decisione di interrompere un progetto comporta la decisione di concludere un progetto ancora prima di raggiungere gli obiettivi prefissati. L'organizzazione di progetto è sciolta e il progetto è concluso in modo ordinato.

Idea di fondo

L'interruzione del progetto è un'azione non pianificata che al limite può essere prevista se, ad esempio, si sta affrontando un progetto pilota, un progetto di ricerca o un progetto in condizioni estremamente critiche.

Il committente ha l'intera competenza e responsabilità in merito all'interruzione del progetto, decisione il più delle volte impopolare. L'interruzione deve avvenire nel modo più ordinato possibile e senza «danni collaterali». Lo scioglimento dell'organizzazione di progetto avviene in modo analogo alla conclusione di progetto. I partecipanti al progetto sono ufficialmente esonerati dalle

loro responsabilità.

Il dossier dei documenti è riordinato e la documentazione del progetto disponibile è trasmessa all'organizzazione permanente. I motivi dell'interruzione sono raccolti e documentati. Se del caso tutte le questioni importanti in sospeso e i punti ancora da chiarire sono trasmessi alle persone responsabili dell'organizzazione permanente. Eventuali aspetti giuridici che sorgono da contratti non rispettati sono di competenza della divisione giuridica dell'organizzazione permanente.

Peculiarità di HERMES

L'interruzione di un progetto è possibile soltanto nel quadro dello sviluppo della soluzione, ovvero dopo la decisione Avvio dell'esecuzione e prima della decisione Avvio della fase Conclusione. Corrisponde a una fine non pianificata e forse brusca del progetto con la pietra miliare Conclusione del progetto. La decisione spetta al committente.

Concludere il progetto durante la fase Avvio non costituisce un'effettiva interruzione del progetto, poiché l'avvio serve come orientamento strutturato per un progetto mirato e l'eventuale mancato ottenimento dell'avvio dell'esecuzione e dunque la conclusione del progetto è una delle possibili fasi previste.

Quanto detto si applica anche per la conclusione del progetto nel corso iniziale dell'avvio. Non è prevista una conclusione formale del progetto ma se necessario alcune attività di questo compito possono supportarla.

Bisogna fare in modo che il valore aggiunto già creato possa essere mantenuto, limitando così i danni causati dall'interruzione del progetto.

Poiché il compito di concludere il progetto non può essere eseguito in caso di interruzione del progetto, prima di prendere una decisione è necessario elaborare anche le esperienze e la valutazione conclusiva del progetto, incluso l'avviso di interruzione.

La valutazione finale del progetto da parte della direzione del progetto è verificata dalla conduzione del progetto che la approva o la rifiuta. Il committente comunica agli organi competenti le esperienze importanti del progetto.

Il committente garantisce il rispetto dei requisiti di governance e degli organi regolatori e di controllo della gestione per un'interruzione ordinata del progetto.

Si decide

- che il progetto sarà interrotto.

Se nell'ambito del progetto, il controllo della gestione e il controllo della qualità e dei rischi sono stati assegnati a degli organi specifici, questi ultimi redigono un proprio rapporto finale.

Tutti i collaboratori del progetto, tutti gli stakeholder interessati e tutti gli organismi interni e i fornitori di servizi esterni coinvolti nel progetto sono informati.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Esperienze del progetto

Attività

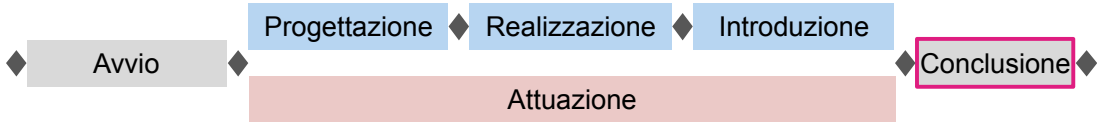
- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Interruzione del progetto.
- Aggiornare il dossier dei documenti.
- Se possibile, consolidare il valore aggiunto già creato.
- Esaminare i lavori in corso per vedere se è necessario interromperli immediatamente o se è meglio continuare fino al risultato finale.
- Garantire che i lavori conclusivi siano stati completati; eseguire i relativi controlli o dare

l'incarico per eseguirli.
- Restituire all'organizzazione permanente le risorse (infrastruttura ecc.) non più necessarie.
- Revocare le autorizzazioni di accesso attribuite specificatamente per il progetto.
- Chiudere i sistemi di rilevamento delle spese, la contabilità del progetto, il reporting ecc.
- Trasmettere le pendenze del progetto alle persone competenti dell'organizzazione permanente.
- Comunicare la decisione agli organi regolatori e di controllo nonché al team di progetto.
- Far cancellare il progetto dall'eventuale portafoglio.
- Eseguire la riunione conclusiva del comitato.
- Decidere formalmente l'interruzione del progetto.
- Sciogliere l'organizzazione di progetto.
- Informare gli interessati in merito alla decisione.
- Completare la fase Esperienze del progetto con l'esperienza concernente l'interruzione e trasmetterla agli organi competenti.
- Gli aspetti legali, come le controversie relative ad accordi, risoluzione, concorso di colpa, onorari, richieste di risarcimento danni ecc. devono essere trasmessi all'ufficio legale dell'organizzazione permanente con un mandato separato insieme alla pertinente documentazione oppure bisogna rivolgersi direttamente a giuristi.

Risultati

- Lista di controllo Interruzione del progetto
- Valutazione finale del progetto
- Lista Decisioni della conduzione
- Esperienze del progetto
- Pietra miliare Conclusione del progetto

5.4.1.7 Decisione Conclusione del progetto



Scopo

Con la decisione Conclusione del progetto l'organizzazione di progetto è sciolta e il progetto è concluso.

Idea di fondo

L'ultimo passo per la conclusione del progetto consiste nello scioglimento dell'organizzazione di progetto ed è di competenza e responsabilità del committente. I partecipanti al progetto sono ufficialmente esonerati dalle loro responsabilità.

Peculiarità di HERMES

La decisione Conclusione del progetto è l'ultima decisione regolare e formale del progetto.

Il committente verifica che tutti i risultati siano formalmente documentati in modo corretto e resi disponibili all'attenzione dell'organizzazione di applicazione in modo ordinato per un ulteriore utilizzo. Inoltre, garantisce il rispetto dei requisiti di governance e degli organi regolatori e di controllo della gestione in termini di conclusione del progetto. Esamina la valutazione finale del progetto da parte della direzione, la approva o la rifiuta. Il committente comunica agli organi competenti le esperienze importanti del progetto.

Inoltre, esamina in che misura l'organizzazione di progetto da sciogliere possa essere utilizzata

come organizzazione di applicazione durante la durata di utilizzo del sistema di soluzione e, in caso affermativo, se ciò sia possibile o fattibile nell'ambito dell'organizzazione permanente.

Il committente decide se

- concludere il progetto o se i risultati devono essere ulteriormente documentati; e
- se l'organizzazione di progetto sciolta è trasferita in parte o in tutto nell'organizzazione subentrante con un nome diverso.

Se nell'ambito del progetto il controllo della gestione come pure il controllo della qualità e dei rischi sono stati assegnati a degli organi specifici, questi ultimi redigono un proprio rapporto finale.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Infrastruttura di test trasferita
- Vecchio sistema disinstallato
- Esperienze del progetto
- Valutazione finale del progetto

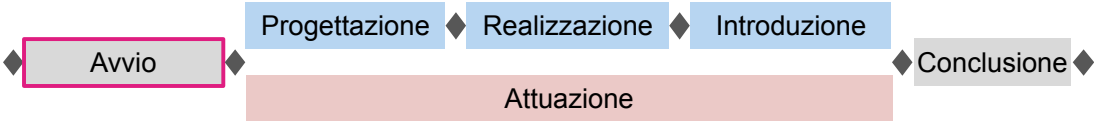
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Conclusione del progetto.
- Garantire che i lavori conclusivi siano stati completati. Eseguire i relativi controlli o dare l'incarico per eseguirli.
- Trasmettere agli organi decisionali la valutazione finale del progetto e gli ulteriori documenti destinati alla presa di decisioni.
- Coordinare la decisione con gli organi regolatori e di controllo della gestione.
- Eseguire la riunione conclusiva del comitato.
- Approvare (oppure rifiutare) la valutazione finale del progetto.
- Decidere formalmente la conclusione del progetto.
- In caso di decisione positiva:
  - sciogliere l'organizzazione di progetto;
  - informare gli interessati;
  - comunicare le esperienze del progetto agli organi competenti.

Risultati

- Lista di controllo Conclusione del progetto
- Pietra miliare Conclusione del progetto
- Rapporto Controllo qualità e rischi
- Lista Decisioni della conduzione

5.4.1.8 Decisione Avvio del progetto



Scopo

Il progetto prende vita con la decisione Avvio del progetto e inizia con la fase Avvio.

Idea di fondo

Il progetto inizia formalmente con l'Avvio del progetto. Iniziano i primi chiarimenti in merito a un possibile seguito della soluzione prevista.

I punti importanti per la buona riuscita dell'avvio del progetto sono chiariti durante l'assegnazione del mandato.

Peculiarità di HERMES

La decisione Avvio del progetto è la prima decisione ordinaria del progetto: in questo modo esso viene avviato a livello formale. La decisione sarà presa unicamente dal committente per conto dell'organizzazione permanente, se del caso nel quadro di un portafoglio. Si decide che il progetto previsto debba essere esaminato per verificarne l'idoneità e la validità con la fase Avvio.

Per elaborare il mandato di avvio del progetto, che avviene al di fuori della possibile futura struttura del progetto, il committente incarica un capoprogetto. Quest'ultimo non deve necessariamente assumere la direzione del progetto nelle fasi seguenti. Il progetto è inesistente finché la decisione Avvio del progetto non è stata presa.

È messa in vigore l'organizzazione di progetto per la fase Avvio, composta almeno dal committente e dal capoprogetto/rappresentante degli utenti (in unione personale). Sono liberate le risorse necessarie per la fase Avvio.

Basi / Presupposti

- Lista di controllo Avvio del progetto
- Mandato di avvio del progetto

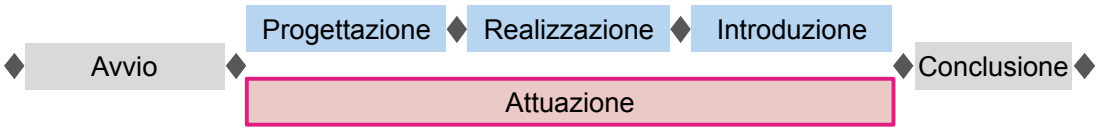
Attività

- Al di fuori della possibile futura struttura del progetto:
  - completare con ulteriori criteri la lista di controllo Avvio del progetto;
  - verificare, da parte del committente, il mandato di avvio del progetto con la lista di controllo Avvio del progetto;
  - garantire le risorse per la fase Avvio.
- Nel quadro del progetto:
  - decidere formalmente l'avvio del progetto;
  - firmare il mandato di avvio del progetto;
  - autorizzare le risorse per la fase Avvio;
  - orientare l'organizzazione permanente ed eventualmente far inserire il progetto nel portafoglio esistente.

Risultati

- Lista Decisioni della conduzione
- Mandato di avvio del progetto
- Pietra miliare Avvio del progetto
- Lista di controllo Avvio del progetto

5.4.1.9 Decisione Avvio del rilascio



Scopo

La decisione Avvio del rilascio crea i presupposti per i lavori da svolgere nella fase successiva nel quadro dell'approccio agile .

Idea di fondo

I risultati del rilascio sono valutati e in seguito accettati o rifiutati. Il rilascio corrente è chiuso ed è avviata il successivo. Se gli obiettivi non possono essere raggiunti, il progetto è interrotto (cfr. decisione Interruzione del progetto).

Peculiarità di HERMES

Se la decisione opzionale Avvio del rilascio debba essere obbligatoriamente presa o meno nel progetto, dipende dalla nota corrispondente nel piano di gestione progettuale.

Al termine del rilascio in corso, il rapporto di rilascio è approvato ed è presa una decisione sulla sua conclusione. In seguito il committente decide l'avvio della successiva fase di rilascio.

Prima di decidere, il rapporto di fase e il piano di gestione progettuale sono allineati con le strategie e gli obiettivi sovraordinati dell'organizzazione permanente o di qualsiasi programma di livello superiore tenendo in considerazione anche le nuove conoscenze acquisite.

Se il controllo della gestione come pure il controllo della qualità e dei rischi sono stati assegnati a degli organi specifici, questi ultimi redigono un rapporto all'attenzione del committente.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto
- Rapporto di rilascio

Attività

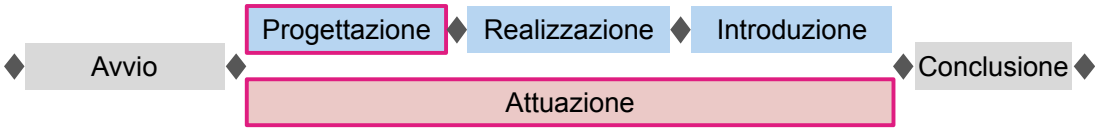
- Completare con ulteriori criteri di avvio la lista di controllo Avvio del rilascio.
- Valutare in modo critico gli obiettivi, la fattibilità e i benefici della soluzione auspicata e coordinarla con gli obiettivi dell'organizzazione permanente
- Verificare il futuro rispetto delle strategie sovraordinate, degli standard e delle direttive nonché le avvenute conferme degli organi competenti.
- Trasmettere agli organi decisionali il rapporto di rilascio, il piano di gestione progettuale e ulteriori documenti relativi alle decisioni.
- Garantire che le risorse necessarie (di personale, finanziarie, infrastrutturali, il know-how e l'esperienza) siano disponibili tempestivamente e in quantità sufficiente per l'intera durata del progetto.
- Coordinare le decisioni all'interno dell'organizzazione permanente.
- Esaminare, approvare o rifiutare il rapporto di rilascio, il piano di gestione progettuale e i risultati del rilascio.
- Decidere formalmente l'avvio del rilascio o rifiutare i risultati.
- In caso di decisione positiva:
  - informare gli interessati.
- Se non è possibile realizzare gli obiettivi:

- definire misure correttive, oppure
- decidere di interrompere il progetto e richiederne la conclusione.

Risultati

- Rapporto Controllo qualità e rischi
- Pietra miliare Avvio del rilascio
- Lista di controllo Avvio del rilascio
- Lista Decisioni della conduzione

5.4.1.10 Decisione Aggiudicazione



Scopo

La decisione Aggiudicazione crea i presupposti per la pubblicazione dell'aggiudicazione e la preparazione del contratto con l'aggiudicatario.

Idea di fondo

Dopo aver deciso l'aggiudicazione, gli offerenti sono informati sull'esito della valutazione. L'aggiudicazione è pubblicata.

Peculiarità di HERMES

La decisione Aggiudicazione spetta al committente.

Le attività si basano sul capitolo Pianificazione degli acquisti del piano di gestione del progetto. Si deve tenere conto delle eventuali direttive dell'organizzazione permanente.

Basi / Presupposti

- Lista di controllo Aggiudicazione
- Pubblicazione
- Pietra miliare Aggiudicazione
- Lista Decisioni della conduzione

Attività

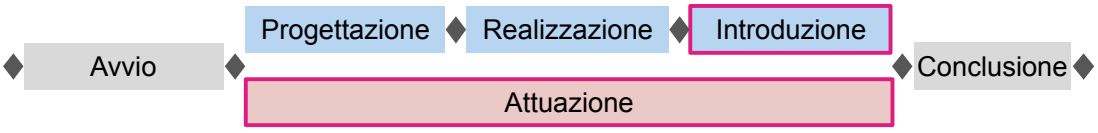
- Completare la lista di controllo Aggiudicazione.
- Valutare in modo critico gli obiettivi, la fattibilità e i benefici della soluzione auspicata e coordinare con gli obiettivi dell'organizzazione permanente.
- Trasmettere il rapporto di valutazione agli organi decisionali.
- Coordinare la decisione con l'organizzazione permanente e con gli organi regolatori e di controllo della gestione responsabili degli acquisti.
- Approvare oppure rifiutare il rapporto di valutazione.
- In caso di approvazione:
  - decidere formalmente l'aggiudicazione;
  - pubblicare l'aggiudicazione, ad esempio su www.simap.ch;
  - inviare le risposte negative agli offerenti esclusi;
  - se necessario tenere colloqui con gli offerenti;
  - eventualmente ulteriori attività in base alle direttive specifiche dell'organizzazione permanente.

Risultati

- Lista di controllo Aggiudicazione
- Pietra miliare Aggiudicazione
- Lista Decisioni della conduzione
- Pubblicazione

5.4.2 Compiti decisionali della gestione

5.4.2.1 Decisione Accettazione della migrazione



Scopo

La decisione Accettazione della migrazione attesta che la migrazione è avvenuta con successo ed è uno dei presupposti per la messa in esercizio.

Idea di fondo

Se i criteri di qualità per la migrazione sono soddisfatti, l'uso del nuovo sistema è autorizzato per gli utenti (decisione Messa in esercizio).

Peculiarità di HERMES

La decisione Accettazione della migrazione implica la decisione Accettazione preliminare e avviene prima della decisione Messa in esercizio.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Accettazione preliminare
- Migrazione effettuata

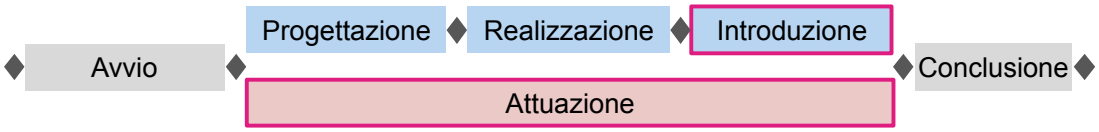
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Accettazione della migrazione.
- Verificare che i criteri di qualità siano stati soddisfatti.
- Accettare o rifiutare la migrazione.
- In caso di decisione positiva:
  - decidere formalmente l'accettazione della migrazione;
  - concludere formalmente la migrazione e elaborare un verbale che ne garantisca la tracciabilità;
  - avviare il sistema.

Risultati

- Verbale di accettazione
- Pietra miliare Accettazione della migrazione
- Lista Decisioni della gestione
- Lista di controllo Accettazione della migrazione

5.4.2.2 Decisione Accettazione



Scopo

La decisione Accettazione conclude la fornitura del servizio nell'ambito dello sviluppo della soluzione e crea la base per decidere l'avvio della fase Conclusione. La soluzione con la documentazione necessaria è definitivamente trasferita all'organizzazione dell'applicazione e, se del caso, trasmessa all'organizzazione di esercizio.

Idea di fondo

L'accettazione avviene tra il committente e il produttore o il fornitore e l'operatore della soluzione; nel caso di un prodotto, l'operatore è solitamente l'utente. L'accettazione regola come gestire gli impegni non ancora conclusi e come concludere la fornitura della prestazione.

Peculiarità di HERMES

L'accettazione avviene dopo l'attivazione dell'esercizio e dopo il primo periodo di esercizio della soluzione o di una parte della soluzione, durante il quale può avvenire l'utilizzo - ad esempio secondo la progettazione del prodotto - e sono identificati eventuali difetti.

L'accettazione è pianificata tempestivamente da parte di tutte le parti coinvolte.

Con l'accettazione della soluzione, lo sviluppo/parametrizzazione del sistema, lo sviluppo / adeguamento della prestazione/del prodotto o l'attuazione dell'organizzazione si concludono in modo definitivo così come la fornitura della prestazione nell'ambito dello sviluppo della soluzione.

Se del caso, si eseguono accettazioni differenziate (fra produttore e operatore, fra produttore e utente ecc.).

Basi / Presupposti

- Organizzazione attivata
- Esercizio attivato
- Documentazione del prodotto
- Manuale d'uso

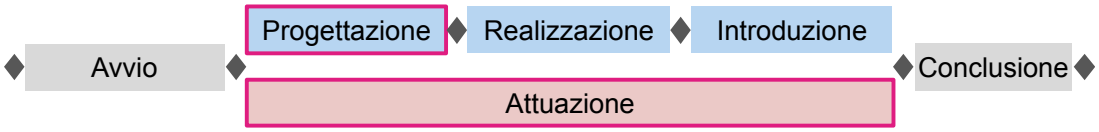
Attività

- Definire l'organizzazione e le condizioni quadro per l'accettazione.
- Completare la lista di controllo per l'accettazione con ulteriori criteri.
- Preparare l'accettazione sul piano tecnico e organizzativo.
- Eseguire il processo di accettazione e mettere a verbale i risultati.
- Decidere formalmente l'accettazione e gli approcci successivi.
- Analizzare e classificare i risultati (p. es. in base alla classe di difetti, ai nuovi requisiti).

Risultati

- Verbale di accettazione
- Lista di controllo Accettazione
- Lista Decisioni della gestione
- Pietra miliare Accettazione

5.4.2.3 Decisione Piano SIPD



Scopo

La decisione Piano SIPD attesta che tutti i punti rilevanti SIPD possono essere identificati e realizzati.

Idea di fondo

Con la decisione concernente il piano SIPD si attesta anche la conformità con le direttive dell'organizzazione permanente.

Peculiarità di HERMES

Prima di prendere una decisione, il piano SIPD è esaminato dagli organi di controllo e di gestione responsabili.

In caso di acquisto (ovvero non di uno sviluppo ad hoc) di un sistema, il piano SIPD è verificata dopo la valutazione. Questo perché l'offerta scelta ha un impatto significativo sul piano SIPD.

Basi / Presupposti

- Piano SIPD
- Piano di gestione progettuale

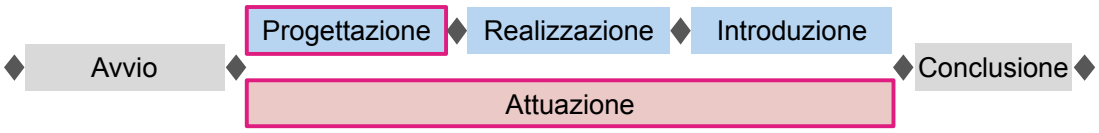
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Piano SIPD.
- Fare verificare il piano SIPD dal competente organo regolatore e di controllo della gestione e raccogliere pareri in merito.
- Mettere in evidenza, mediante il committente, le misure di protezione e i rischi residui.
- Decidere formalmente il piano SIPD.

Risultati

- Lista Decisioni della gestione
- Lista di controllo Piano SIPD
- Pietra miliare Piano SIPD

5.4.2.4 Decisione Architettura della soluzione



Scopo

La decisione Architettura della soluzione crea il presupposto per lo sviluppo e la parametrizzazione del sistemi.

Idea di fondo

La decisione Architettura della soluzione attesta la conformità con l'architettura IT dell'organizzazione permanente.

Peculiarità di HERMES

Prima di prendere una decisione, l'architettura della soluzione è esaminata dagli organi di controllo e di gestione responsabili.

Nel caso di un acquisto di un sistema (o nel caso di un adeguamento) l'architettura della soluzione è verificata prima e dopo la valutazione. Questo perché l'offerta scelta potrebbe richiedere un adattamento dell'architettura della soluzione.

Basi / Presupposti

- Architettura della soluzione

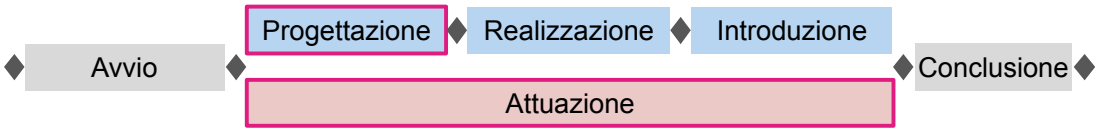
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Architettura della soluzione.
- Fare verificare l'architettura della soluzione dal competente organo regolatore e di controllo della gestione e raccogliere pareri in merito.
- Decidere formalmente l'architettura della soluzione.

Risultati

- Pietra miliare Architettura della soluzione
- Lista di controllo Architettura della soluzione
- Lista Decisioni della gestione

5.4.2.5 Decisione Progettazione del prodotto



Scopo

La decisione Progettazione del prodotto è il presupposto per lo sviluppo o l'adeguamento di prodotti o prestazioni.

Idea di fondo

La decisione Progettazione del prodotto attesta la conformità della soluzione progettata con i requisiti e le esigenze dell'organizzazione permanente.

Peculiarità di HERMES

Prima di prendere una decisione, la progettazione del prodotto è esaminata dai responsabili organi di controllo e di gestione.

Nel caso di un acquisto di un prodotto o di una prestazione (o nel caso di un adeguamento) la progettazione del prodotto è verificata prima e dopo la valutazione. Questo perché l'offerta scelta potrebbe richiedere un adattamento del prodotto.

Basi / Presupposti

- Progettazione del prodotto

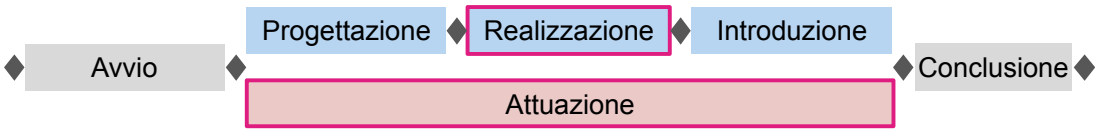
Attività

- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Progettazione di prodotto.
- Fare verificare la progettazione del prodotto dal competente organo regolatore e di controllo della gestione e raccogliere pareri in merito.
- Decidere formalmente la progettazione del prodotto

Risultati

- Lista Decisioni della gestione
- Lista di controllo Progettazione del prodotto
- Pietra miliare Progettazione del prodotto

5.4.2.6 Decisione Accettazione preliminare



Scopo

L'accettazione preliminare crea le basi per l'esecuzione delle misure d'introduzione e per la successiva messa in esercizio con rischi accettabili.

Idea di fondo

Per l'accettazione preliminare sono anzitutto eseguite misure di garanzia della qualità quali test e ispezioni. L'accettazione preliminare offre agli utenti, agli sviluppatori e agli operatori la garanzia che, con molta probabilità, il transizione della soluzione al nuovo stato si svolgerà con successo.

Peculiarità di HERMES

L'accettazione preliminare è programmata tempestivamente da parte di tutti i partecipanti. I criteri di accettazione preliminare sono verificati insieme secondo la progettazione dell'introduzione.

Basi / Presupposti

- Misure d'introduzione realizzate
- Progettazione dell'introduzione
- Descrizione del modello operativo
- Descrizione del processo
- Descrizione dell'organizzazione
- Organizzazione attuata
- Piano SIPD
- Misure SIPD realizzate
- Sistema integrato
- Verbale dei test

Attività

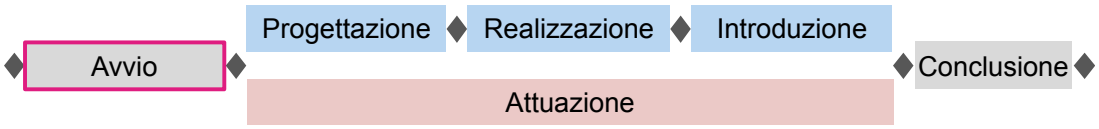
- définir l'organisation et les conditions-cadrespour la préréception
- vérifier les mesures de déploiement réalisées et l'organisation en cas d'urgence
- compléter la liste de contrôle Préréception par des critères supplémentaires
- préparer la préréception sur les plans technique et organisationnel
- effectuer la préréception et consigner les résultats dans un procès-verbal
- analyser et classer les résultats (par ex. en fonction de la catégorie de défauts ou de

nouvelles exigences)
- décider formellement de la préréception

Risultati

- Pietra miliare Accettazione preliminare
- Lista Decisioni della gestione
- Lista di controllo Accettazione preliminare
- Verbale di accettazione

5.4.2.7 Decisione Continuazione



Scopo

La decisione Continuazione crea chiarezza sulla scelta della variante di soluzione, dello scenario, dell'approccio da adottare (se classico o agile) e del valore del progetto. È il presupposto per lo sviluppo del piano di gestione progettuale e poi del mandato di esecuzione.

Idea di fondo

La decisione Continuazione è determinante per il modo in cui è sviluppata la soluzione, per il futuro esercizio e a lungo termine per gli utilizzi attesi: se non possono essere raggiunti, il lavoro è interrotto, le constatazioni fatte sono documentate e trasmesse alle persone interessate.

Peculiarità di HERMES

La decisione Continuazione viene presa solo se ha senso proseguire col progetto. In caso positivo, la scelta delle varianti deve portare all'individuazione di una variante di soluzione sostenibile. Quindi la variante proposta è verificata nuovamente anche da questo punto di vista. A tale scopo si procederà a coinvolgere i vari stakeholder nel processo decisionale. Dopo essersi consultato con il committente e altri stakeholder, il capoprogetto sceglie una variante di soluzione. La decisione si basa sulla descrizione e sulle valutazioni delle varianti contenute nello studio, come anche sulle raccomandazioni dei partecipanti allo studio e di ulteriori stakeholder.

In secondo luogo si decide come effettuare lo sviluppo della soluzione. In questo caso è importante scegliere se lo sviluppo della soluzione è affrontato in modo classico o agile. Questa scelta è obbligatoria per ogni progetto, poiché ogni progetto ha caratteristiche diverse. Non può essere prescritta nel programma o nel portafoglio e deve essere pertanto tracciabile.

In terzo luogo si sceglie uno scenario adeguato (cfr. cap. «Scenari») e in base alle esigenze si determina il valore del progetto.

Lo studio sarà completato secondo le decisioni prese.

Se la decisione Continuazione giunge alla conclusione che continuare il progetto ha poco senso, il progetto viene concluso.

Basi / Presupposti

- Studio
- Analisi dell'acquisto

Attività

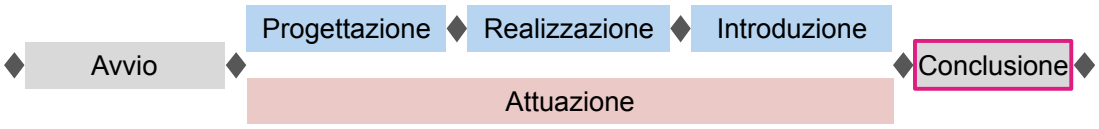
- Completare con ulteriori criteri la lista di controllo Continuazione.
- Verificare che siano stati tenuti in considerazione gli aspetti di sostenibilità.
- Verificare la coerenza tra l'orientamento dello studio e l'analisi dell'acquisto.
- Sulla base della descrizione e della valutazione delle varianti, fare confluire le raccomandazioni nello studio.
- Esaminare e decidere il modo di continuare appropriato per la variante preferita.
- Coordinare la decisione con i committenti e gli stakeholder
- Decidere formalmente la continuazione.

Risultati

- Lista Decisioni della gestione
- Lista di controllo Continuazione
- Studio
- Pietra miliare Continuazione

5.4.3 Altri compiti

5.4.3.1 Disattivare il vecchio sistema



Scopo

Dopo l'introduzione effettiva del nuovo sistema o di quello aggiornato, il vecchio sistema o la vecchia versione sono disattivati.

Idea di fondo

Il vecchio sistema o la precedente versione del sistema sono disattivati nel rispetto delle norme che disciplinano la sicurezza e la protezione dei dati e delle direttive degli organi regolatori e di controllo della gestione.

Peculiarità di HERMES

La disattivazione del vecchio sistema o della precedente versione del sistema avviene sulla base della procedura definita nella progettazione della migrazione.

Sono attuati i requisiti concernenti l'archiviazione dei dati, se contemplati nella progettazione della migrazione, e quelli concernenti la sicurezza e la protezione dei dati (secondo i requisiti della soluzione).

Basi / Presupposti

- Progettazione della migrazione
- Requisiti dell'organizzazione
- Requisiti della soluzione
- Pietra miliare Accettazione

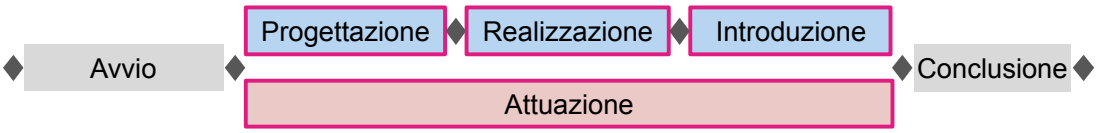
Attività

- Disattivare il vecchio sistema o la precedente versione del sistema.
- Trattare i vecchi dati sulla base della progettazione della migrazione.
- Smantellare e smaltire il vecchio sistema o rimuovere la vecchia versione del sistema (software).
- Rimuovere l'infrastruttura non più necessaria, revocare le misure strutturali, tecniche o di altro tipo stabilite dall'organizzazione permanente, sospendere o abrogare le disposizioni e le misure SIPD.

Risultati

- Vecchio sistema disinstallato

5.4.3.2 Gestire le modifiche



Scopo

La gestione delle modifiche garantisce che l'identificazione di nuovi requisiti individuati o modificati nello sviluppo della soluzione secondo l'approccio classico siano valutati e decisi.

Garantisce inoltre che le modifiche apportate atutti i progetti siano documentate, indipendentemente dall'approccio.

Idea di fondo

La gestione delle modifiche permette di mantenere il controllo sullo sviluppo della soluzione in caso di cambiamenti negli obiettivi, nel perimetro, nei requisiti, nelle condizioni quadro ecc. e di identificare gli effetti sul successivo utilizzo ed esercizio. Il capoprogetto verifica che il processo di modifica avvenga in modo coerente e sia documentato.

Nello sviluppo classico della soluzione, la pianificazione dell'esecuzione e i risultati sono adeguati in base alle modifiche approvate.

Nello sviluppo agile della soluzione normalmente soltanto le modifiche sono documentate nella lista Stato delle modifiche. Una domanda di modifica in senso classico è assolutamente necessaria se l'organizzazione di attuazione identifica modifiche che incidono sugli obiettivi del progetto, sul budget o sulle scadenze del progetto nel suo complesso.

Nella fase Avvio non vi è ancora una gestione formale delle modifiche, questo perché i requisiti relativi all'organizzazione e alla soluzione nonché gli obiettivi del progetto e i risultati non sono ancora stati definiti. Nel caso di modifiche, ad esempio in relazione al mandato di avvio del progetto, decide il committente.

Peculiarità di HERMES

Le modifiche sono gestite nel quadro dello sviluppo della soluzione secondo il piano di gestione progettuale.

Nell'approccio classico, le modifiche approvate sono documentate nei requisiti della soluzione.

Nell'approccio agile, la documentazione delle modifiche più significative è elaborata sulla base dei requisiti documentati della soluzione.

La Lista Stato delle modifiche registra tutte le modifiche trattate e fornisce una panoramica del loro stato.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Domanda di modifica

Attività

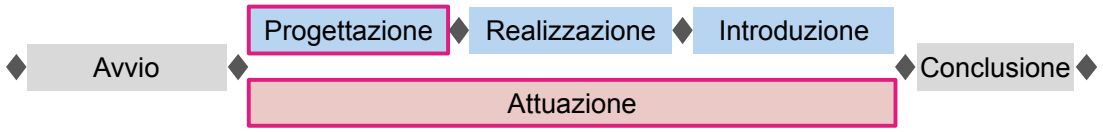
- Registrare e documentare le domande di modifica classiche e le modifiche maggiormente determinanti dello sviluppo agile della soluzione nella Lista Stato delle modifiche. (C/A)
- Analizzare e autorizzare / rifiutare le domande di modifica. (C)
- Pianificare, attuare e controllare le modifiche autorizzate. (C)
- Se necessario adeguare il piano di gestione progettuale in seguito alle modifiche. (C/A)

C=classiche, A=agile

Risultati

- Lista Stato delle modifiche
- Domanda di modifica
- Requisiti della soluzione
- Piano di gestione progettuale

5.4.3.3 Valutare le offerte



Scopo

Le offerte a disposizione sono messe a verbale e valutate secondo i criteri di valutazione.

Idea di fondo

Allo scadere del termine di presentazione sono aperte le offerte ed è redatto un verbale di queste ultime. In seguito si valutano le offerte. Le valutazioni sono effettuate sulla base del catalogo dei criteri compilato dall'offerente e delle sue indicazioni contenute nell'offerta.

Peculiarità di HERMES

Le attività si basano sul capitolo Pianificazione degli acquisti del piano di gestione del progetto.

Il ricevimento e l'apertura delle offerte sono annotati nel relativo verbale. Se gli offerenti eseguono delle presentazioni è necessario tener conto nel verbale dell'offerta di tutti gli aspetti rilevanti per la legislazione sugli appalti e la valutazione e, se necessario, è richiesta una seconda offerta.

Se si svolgono delle trattative con gli offerenti, è necessario tener conto nel verbale dell'offerta di tutti gli aspetti rilevanti per la legislazione sugli appalti e la valutazione.

Il rapporto di valutazione contiene i risultati consolidati della valutazione e la proposta delle persone incaricate di quest'ultima.

Basi / Presupposti

- Offerta
- Piano di gestione progettuale
- Documentazione del bando di concorso
- Analisi dell'acquisto

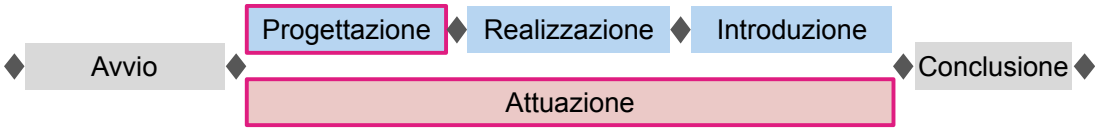
Attività

- Aprire le offerte, verificarle dal punto di vista formale (inoltro entro i termini, completezza) e redigere il verbale.
- Valutare il contenuto delle offerte
- Svolgere le attività secondo l'analisi dell'acquisto (p. es. svolgere le presentazioni degli offerenti e verbalizzarle, condurre le trattative e verbalizzarle)
- Redigere il rapporto di valutazione ed elaborare la proposta.
- Concordare il rapporto di valutazione con gli organi regolatori e di controllo della gestione responsabili degli acquisti.

Risultati

- Rapporto di valutazione
- Verbale dell'offerta

5.4.3.4 Pubblicare il bando di concorso



Scopo

Il bando di concorso è pubblicato tramite un procedimento ben definito e trasparente.

Idea di fondo

Quando è pubblicato un bando di concorso, si informa una cerchia illimitata di offerenti e la si invita a presentare un'offerta. Se necessario, sono messi a disposizione ulteriori documenti per il bando di concorso, si risponde a eventuali domande e infine si raccolgono le offerte ricevute.

Peculiarità di HERMES

Le attività si basano sul capitolo Pianificazione degli acquisti del piano di gestione del progetto.

Il bando di concorso è pubblicato sulla piattaforma simap (www.simap.ch). Le risposte alle domande degli offerenti sono registrate, messe a disposizione di tutte le parti interessate in forma neutra e fanno parte della procedura del bando di concorso.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Bando di concorso
- Piano di gestione progettuale
- Documentazione del bando di concorso

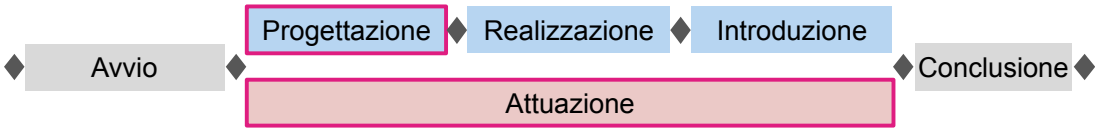
Attività

- Pubblicare la documentazione inerente al bando di concorso o invitare gli interessati.
- Eseguire le attività secondo l'analisi dell'acquisto (p. es. rispondere alle domande degli offerenti).

Risultati

- Documentazione del bando di concorso
- Offerta

5.4.3.5 Elaborare il bando di concorso



Scopo

L'elaborazione della Documentazione del bando di concorso consente di eseguire la procedura in modo formalmente corretto, di ottenere offerte confrontabili e di effettuare una valutazione comprensibile e comparabile delle offerte.

Idea di fondo

La documentazione relativa al bando di concorso è sufficientemente dettagliata da poter permettere una valutazione comprensibile delle offerte. A tale scopo, nel catalogo dei criteri di valutazione, sono registrate le domande relative a questi ultimi.

È redatto un capitolato d'oneri per poter confrontare le offerte ricevute. Il capitolato d'oneri descrive le richieste relative alle prestazioni (beni, servizi ecc.) da acquistare e la procedura da seguire per il loro acquisto. Durante la stesura del capitolato d'oneri ci si rende conto di cosa sia effettivamente necessario e l'offerente a sua volta sa cosa il cliente desidera. Allo stesso tempo l'offerente deve esprimersi su questioni su cui potrebbe preferire sorvolare e consegnare un'offerta strutturata conformemente ai requisiti. In questo modo si crea una base di riferimento chiara e uniforme.

La bozza di contratto rappresenta la base necessaria per la conclusione del contratto ed è parte integrante della Documentazione del bando di concorso.

Peculiarità di HERMES

La Documentazione del bando di concorso si basa sull'analisi dell'acquisto e ne segue l'orientamento. Essa è costituita da diversi documenti. Il capitolato d'oneri, il catalogo dei criteri di valutazione, la bozza di contratto, il testo del bando di concorso e altri documenti. Il catalogo dei criteri deve contenere tutti i criteri d'idoneità, le specifiche tecniche, i criteri di aggiudicazione e il modello di valutazione da applicare.

Nel caso di un bando di concorso pubblico, la Documentazione del bando di concorso deve soddisfare i criteri formali e giuridici (secondo l'analisi dell'acquisto).

I risultati elaborati in altri moduli, come i requisiti della soluzione e dell'organizzazione, le progettazioni e piani ecc., sono parte integrante del capitolato d'oneri nella misura in cui sono pertinenti e disponibili.

Basi / Presupposti

- Analisi dell'acquisto
- Piano di gestione progettuale
- Analisi delle esigenze di protezione
- Studio
- Requisiti dell'organizzazione
- Requisiti della soluzione

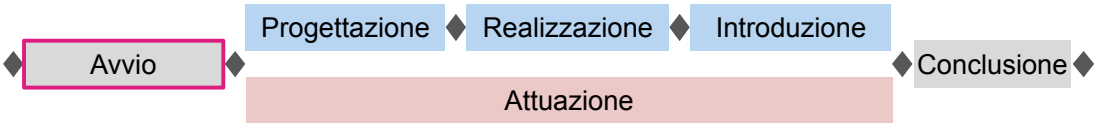
Attività

- Preparare il bando di concorso con il capitolato d'oneri, il catalogo dei criteri di valutazione, la bozza del contratto, il testo del bando di concorso e altri documenti.
- Coordinare il bando di concorso con gli organi regolatori e di controllo della gestione facendolo controllare da questi organi.

Risultati

- Documentazione del bando di concorso

5.4.3.6 Elaborare l'analisi dell'acquisto



Scopo

Con l'elaborazione dell'analisi dell'acquisto, sono raccolte tutte le informazioni e le direttive rilevanti per l'acquisto, è preparato il processo del bando di concorso e sono create le basi per la scelta del tipo di procedura. In questo modo è garantita la coerenza degli acquisti con la pianificazione dell'esecuzione.

Idea di fondo

L'analisi dell'acquisto serve a fornire informazioni tempestive e complete su cosa deve essere acquistato e da chi, come si presenta il mercato, quali altre condizioni quadro devono essere prese in considerazione, se devono essere soddisfatti i requisiti della legge sugli appalti e quale procedura sarà utilizzata. L'analisi dell'acquisto è coordinata con gli organi regolatori e di controllo per gli acquisti.

Il bando di concorso, la valutazione e l'acquisto sono preparati da un punto di vista tecnico e legale, il quadro finanziario di massima è definito.

Nell'analisi dell'acquisto sono chiarite questioni procedurali come:

- Qual è la motivazione per la pubblicazione del bando di concorso?
- Qual è la necessità d'intervento?
- Che cosa acquistare? In quali quantità e qualità?
- Qual è la situazione attuale del mercato, qual è l'offerta generale?
- In che mercato si opera?
  - Quanti offerenti si possono prevedere?
  - Quali sono gli offerenti e i fornitori in questione?
  - Esistono già contratti? Qual è la loro durata?
  - Quali sono i requisiti per gli offerenti?
- Chi è responsabile per cosa nel progetto?
  - Chi prepara la Documentazione del bando di concorso? Chi valuta? Chi redige il rapporto di valutazione?
  - Come funziona il processo decisionale?
- Quali sono i costi previsti per l'oggetto dell'acquisto?
- Quando deve essere effettuato l'acquisto?
  - Qual è il periodo o la durata di utilizzo previsti?
  - Come si coordinano le tempistiche del progetto?
  - In che forma è allestita la pianificazione degli acquisti?
- È garantito il finanziamento dell'intero progetto di acquisto (compresi i costi di follow-up)?
- Come è strutturato l'intero processo di acquisto per quanto concerne gli standard e le

forme di contratto?
- Che tipo di procedura di bando di concorso è applicata?
- In quale forma si risponde alle domande sui documenti del bando di concorso?
  - Sono previste presentazioni da parte degli offerenti?

L'analisi dell'acquisto tiene conto delle direttive interne e giuridiche, delle procedure e delle scadenze.

Peculiarità di HERMES

L'elaborazione della procedura di aggiudicazione dovrebbe essere avviata il prima possibile, ovvero già nella fase Avvio. In nessun caso il progetto deve essere ritardato dai necessari chiarimenti e coordinamenti.

Bisogna elaborare un'analisi dell'acquisto, se durante l'elaborazione dello studio emerge l'ipotesi che l'acquisto della soluzione è previsto in una o più varianti. Durante l'elaborazione dell'analisi dell'acquisto, è importante che essa e lo studio siano coordinati, in particolare per la pianificazione degli acquisti.

Il bando di concorso vero e proprio si svolge soltanto dopo l'avvio dell'esecuzione.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Avvio del progetto
- Studio

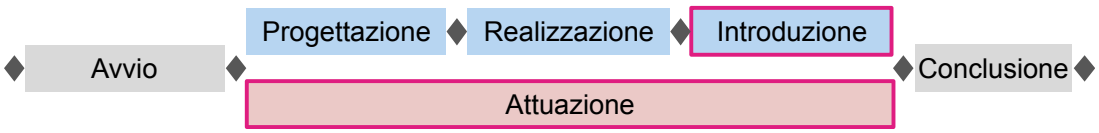
Attività

- Eseguire l'analisi del fabbisogno e gli studi di mercato e raccogliere informazioni su possibili soluzioni (prodotti, servizi ecc.).
- Organizzare la riunione di kick-off del progetto.
- Definire il tipo di procedura sulla base delle caratteristiche dell'acquisto, delle direttive, dell'organizzazione permanente e delle basi legali.
- Concretizzare compiti, attività, e risultati; tenere in considerazione le direttive dell'organizzazione permanente e le basi legali.
- Elaborare la pianificazione degli acquisti da un punto di vista finanziario e dei termini e, per quanto possibile, coordinarlo con la pianificazione dello studio.
- Formulare i requisiti per l'organizzazione di progetto.
- Pianificare le risorse di personale e finanziarie necessarie per gli acquisti.
- Concordare l'analisi dell'acquisto con gli organi regolatori e di controllo della gestione responsabili degli acquisti.

Risultati

- Analisi dell'acquisto

5.4.3.7 Attivare l'esercizio



Scopo

L'attivazione della nuova organizzazione di esercizio sblocca il sistema per il primo utilizzo e la successiva accettazione.

Idea di fondo

Il sistema attivato, gli strumenti e i processi di esercizio sono messi in servizio, affinché l'utente possa impiegarli in modo produttivo.

Peculiarità di HERMES

L'esercizio è attivato in seguito alla decisione di messa in esercizio. L'attivazione e il successivo utilizzo del sistema da parte degli utenti possono essere effettuati una sola volta; nel quadro dello sviluppo agile della soluzione queste due fasi possono però essere ripetute anche più volte. In questo caso, entrano in campo diverse parti della soluzione, che si sovrappongono una sull'altra. L'operatore garantisce il buon funzionamento dell'esercizio in conformità agli accordi sui livelli di servizio.

Nei primi tempi di utilizzo e fino all'accettazione del sistema, l'utente e l'operatore sono supportati in modo attivo dal progetto.

Basi / Presupposti

- Organizzazione attivata
- Sistema attivato
- Manuale di esercizio

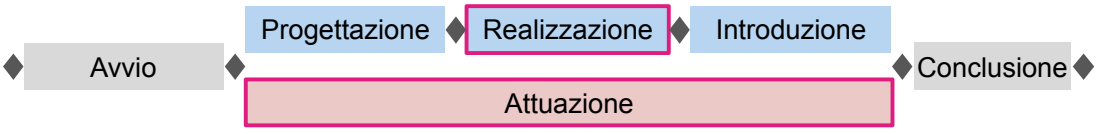
Attività

- Attivare l'esercizio.
- L'organizzazione di progetto accompagna la prima fase di utilizzo.
- Sorvegliare il funzionamento dei sistemi e dei processi e controllare l'adempimento degli accordi.
- Analizzare i problemi che sorgono e adottare o proporre soluzioni.
- In caso di necessità, analizzare e attuare misure di stabilizzazione.
- Aggiornare il manuale di esercizio con le esperienze acquisite.

Risultati

- Manuale di esercizio
- Esercizio attivato

5.4.3.8 Realizzare l'esercizio



Scopo

L'infrastruttura e l'organizzazione dell'esercizio saranno realizzate sulla base del piano di esercizio in modo tale da permettere l'integrazione del sistema.

Idea di fondo

L'infrastruttura e l'organizzazione dell'esercizio, così come gli strumenti necessari per l'esercizio, sono realizzati sulla base del piano di esercizio.

Peculiarità di HERMES

Tutte le componenti e le misure definite nel piano di esercizio sono attuate e verificate con adeguate misure di garanzia della qualità. L'operatore testa l'infrastruttura dell'esercizio in modo che l'integrazione possa aver luogo. Allestisce una prima versione del manuale di esercizio.

Basi / Presupposti

- Piano di esercizio
- Accordo sui livelli di servizio

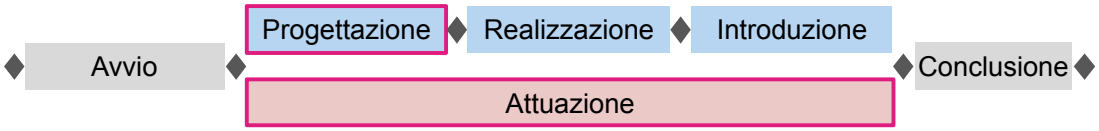
Attività

- Realizzare l'infrastruttura di esercizio e fare eseguire all'operatore dei test.
- Allestire il manuale di esercizio.
- Realizzare i mezzi ausiliari sulla base del piano di esercizio.
- Realizzare specifiche misure di sicurezza.
- Realizzare l'organizzazione di esercizio.
- L'organizzazione di progetto prepara il trasferimento all'organizzazione di esercizio.
- Procedere alla valutazione e all'accettazione tramite i servizi competenti dell'operatore.

Risultati

- Organizzazione di esercizio realizzata
- Manuale di esercizio
- Infrastruttura di esercizio realizzata

5.4.3.9 Elaborare il piano di esercizio



Scopo

Sono descritte l'infrastruttura e l'organizzazione di esercizio future ed è stabilita la procedura per la loro realizzazione.

Idea di fondo

Il piano di esercizio mostra come soddisfare i requisiti di esercizio dal punto di vista organizzativo e tecnico.

Peculiarità di HERMES

Sulla base dei requisiti e dell'architettura della soluzione sono definiti l'organizzazione, i processi, l'infrastruttura e i mezzi ausiliari per l'esercizio del sistema, che sono descritti nel piano di esercizio.

Anche le direttive dell'operatore confluiscono nel piano di esercizio.

L'elaborazione dell'accordo sui livelli di servizio (SLA) è in relazione con il compito Concordare e gestire le prestazioni. Con questo compito si stipula lo SLA e si gestisce la prestazione. La gestione della prestazione supera tuttavia la durata del progetto e deve essere poi assicurata dall'organizzazione di applicazione.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione
- Pietra miliare Architettura della soluzione

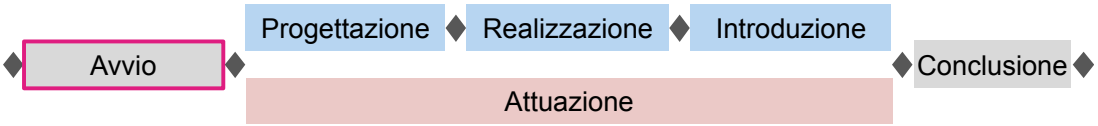
Attività

- Eseguire l'analisi dei requisiti di esercizio definiti nei requisiti della soluzione.
- Rilevare la necessità di infrastrutture (locali, hardware, software, mezzi di comunicazione ecc.) e di strumenti per l'esercizio del sistema.
- Eseguire l'analisi dei requisiti di sicurezza.
- Elaborare il piano di esercizio.
- Coordinarlo con le direttive dell'operatore.
- Stabilire i costi operativi.
- Nel caso di esternalizzazione dell'esercizio, ottenere in anticipo offerte da parte degli operatori esterni.
- Elaborare le bozze degli SLA.
- Concordare gli SLA con gli organi regolatori e di controllo della gestione, o farli esaminare da questi servizi e successivamente concluderli.
- Coordinare il piano di esercizio con gli stakeholder.

Risultati

- Piano di esercizio
- Accordo sui livelli di servizio

5.4.3.10 Elaborare il mandato di esecuzione del progetto



Scopo

Con l'elaborazione del mandato di esecuzione si creano i presupposti per poter decidere in merito all'avvio dell'esecuzione e dunque continuare il progetto con lo sviluppo della soluzione.

Idea di fondo

L'elaborazione del mandato di esecuzione si basa sullo studio, su una pianificazione dell'esecuzione comprensibile e facente parte del piano di gestione progettuale, sull'analisi delle basi legali e delle esigenze di protezione, se del caso anche sull'analisi dell'acquisto e, a seconda delle caratteristiche specifiche della soluzione, anche sulla lista stakeholder.

Peculiarità di HERMES

I risultati prodotti nella fase Avvio costituiscono la base per il mandato di esecuzione. Le informazioni importanti dello studio e gli altri risultati sono ulteriormente concretizzati e registrati nel mandato. L'attenzione è rivolta in particolare agli obiettivi, alle direttive concernenti l'attuazione, i rischi e la pianificazione. Le responsabilità sono elaborate e convenute tra il committente e il capoprogetto. Il mandato di esecuzione è coordinato con le direttive dell'organizzazione permanente.

Oltre al piano di gestione progettuale, il mandato di esecuzione è il prerequisito per la conduzione e il controllo del progetto da parte del committente.

Basi / Presupposti

- Studio
- Piano di gestione progettuale
- Analisi delle basi legali
- Analisi delle esigenze di protezione
- Analisi dell'acquisto
- Lista Stakeholder
- Pietra miliare Continuazione

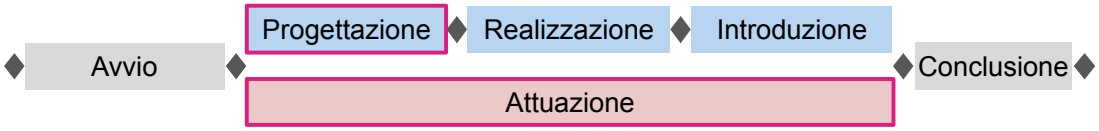
Attività

- Riprendere nel mandato di esecuzione i risultati principali dello studio, dell'analisi dell'acquisto e del piano di gestione progettuale.
- Verificare il mandato di esecuzione con il committente, gli stakeholder, i partecipanti al progetto e gli organi regolatori e di controllo.

Risultati

- Mandato di esecuzione

5.4.3.11 Elaborare la progettazione dell'introduzione



Scopo

Nella progettazione dell'introduzione sono riassunti e sviluppati tutti gli aspetti importanti per la successiva introduzione in modo tale da poterli realizzare ed eseguire.

Idea di fondo

La progettazione dell'introduzione definisce:

- La procedura d'introduzione:
  scegliere ad esempio un'introduzione con una data di riferimento e definire la pianificazione;
- l'organizzazione dell'introduzione:
  definire i ruoli di supporto all'introduzione;
- le misure d'introduzione:
  sviluppare corsi di formazione e preparare la documentazione.

Peculiarità di HERMES

Sulla base dei requisiti della soluzione e di quelli organizzativi nonché della progettazione dei diversi moduli è elaborata la progettazione dell'introduzione.

L'elaborazione della progettazione include anche l'analisi e la pianificazione delle misure di gestione dei cambiamenti dell'organizzazione a sostegno della transizione verso il nuovo stato, l'elaborazione del piano di formazione, la definizione della procedura per le accettazioni, compresi i relativi criteri nonché la definizione dei criteri di avvio per la decisione Messa in esercizio.

Se è acquistata una soluzione, durante l'elaborazione della progettazione dell'introduzione il produttore apporta l'esperienza acquisita in progetti simili. In questo caso la progettazione dell'introduzione è elaborata dopo l'acquisto e i criteri di accettazione sono definiti tra le organizzazioni partecipanti al progetto al momento della conclusione del contratto.

Quando si sostituisce un sistema esistente, la progettazione dell'introduzione è materialmente

correlata con la progettazione della migrazione e vi è la possibilità che si condizionino a vicenda.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione
- Architettura della soluzione
- Progettazione del prodotto
- Progettazione dell'organizzazione
- Piano SIPD
- Piano di gestione progettuale
- Pietra miliare Architettura della soluzione

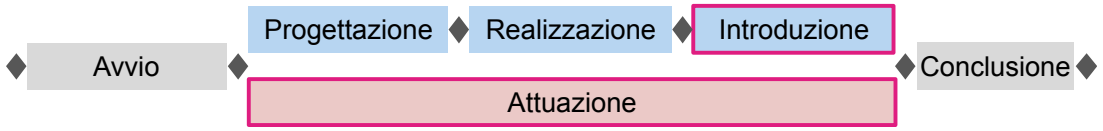
Attività

- Elaborare la progettazione dell'introduzione tenendo in considerazione i criteri d'introduzione.
- Riprendere la pianificazione dell'introduzione nel piano di gestione progettuale.
- Stabilire la necessità di formazione dell'utente e dell'operatore e fare confluire le misure di formazione nella progettazione dell'introduzione.
- Coordinare la progettazione dell'introduzione con gli stakeholder.
- Pianificare l'accettazione e definire i criteri di accettazione.
- Definire i criteri di avvio della messa in esercizio.

Risultati

- Piano di gestione progettuale
- Progettazione dell'introduzione

5.4.3.12 Eseguire le misure d'introduzione



Scopo

L'esecuzione delle misure d'introduzione realizzate e preparate è uno dei presupposti per la messa in esercizio e per il successivo utilizzo del sistema.

Idea di fondo

Le misure d'introduzione realizzate sono eseguite. Ciò include, ad esempio, l'esecuzione della formazione degli utenti. L'esecuzione delle misure d'introduzione può protrarsi dall'introduzione fino all'avvio della fase Conclusione.

Peculiarità di HERMES

L'esecuzione delle misure d'introduzione realizzate ed esaminate nel quadro della decisione Accettazione preliminare, è effettuata sulla base della pianificazione dell'introduzione sviluppata nella progettazione dell'introduzione. Nel quadro dello sviluppo agile della soluzione queste due fasi possono però essere ripetute anche più volte.

Basi / Presupposti

- Misure d'introduzione realizzate
- Progettazione dell'introduzione
- Pietra miliare Accettazione preliminare

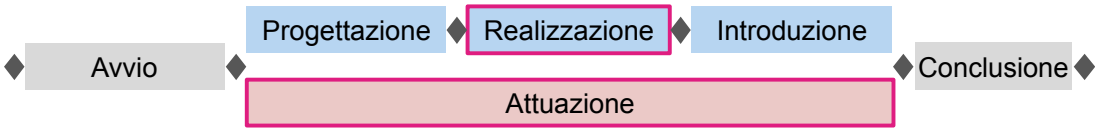
Attività

- Esecuzione delle misure d'introduzione realizzate.
- Verifica dell'efficacia delle misure d'introduzione.

Risultati

- Misure d'introduzione attuate

5.4.3.13 Realizzare le misure d'introduzione



Scopo

Le misure d'introduzione sono realizzate sulla base del relativo piano.

Idea di fondo

Le misure d'introduzione e la relativa organizzazione sono realizzate.

- La realizzazione di una misura d'introduzione potrebbe essere, ad esempio, lo sviluppo di un corso di aggiornamento; la formazione avviene nel corso del compito Eseguire le misure d'introduzione;
- un esempio per la realizzazione dell'organizzazione d'introduzione sarebbe invece la formazione dei superuser a sostegno dell'introduzione; essi saranno tuttavia attivi solo durante la fase Introduzione.

Peculiarità di HERMES

Sono realizzate le misure e l'organizzazione d'emergenza definite nella progettazione dell'introduzione. Nel quadro dello sviluppo agile della soluzione la realizzazione può essere ripetuta anche più volte.

Le misure d'introduzione realizzate e l'organizzazione di emergenza sono esaminate nel compito Decidere l'accettazione preliminare.

Basi / Presupposti

- Progettazione dell'introduzione

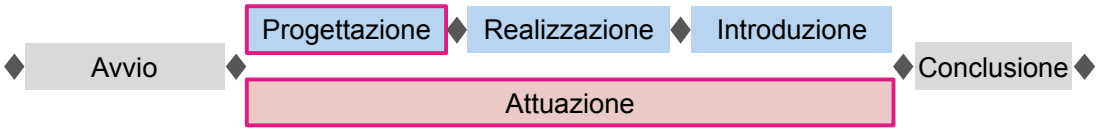
Attività

- Realizzare le misure e l'organizzazione necessaria all'introduzione (incluse misure e organizzazione d'emergenza).

Risultati

- Misure d'introduzione realizzate

5.4.3.14 Elaborare la progettazione dell'integrazione



Scopo

Con l'elaborazione della progettazione dell'integrazione tutti gli aspetti importanti relativi alla successiva integrazione del sistema nell'infrastruttura dell'esercizio sono raccolti ed elaborati in modo tale da poter preparare l'integrazione del sistema.

Idea di fondo

L'integrazione deve essere progettata affinché il sistema possa essere integrato nell'ambiente di destinazione.

Peculiarità di HERMES

L'integrazione, definita nell'architettura della soluzione, è ulteriormente concretizzata. Si specificano le interfacce con i sistemi circostanti e le modalità di trasferimento da un ambiente operativo a un altro (p. es. sviluppo, test, integrazione, formazione).

La pianificazione dell'integrazione del sistema è elaborata e stabilita nella progettazione dell'integrazione.

In caso di acquisto di un sistema, l'elaborazione definitiva della progettazione dell'integrazione avviene dopo l'aggiudicazione.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Architettura della soluzione

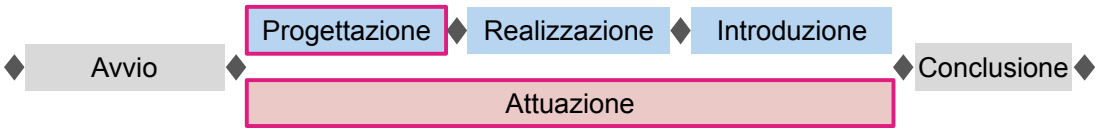
Attività

- Definire l'integrazione del sistema nei sistemi circostanti, elaborare la specifica delle interfacce e includerla nella progettazione dell'integrazione.
- Definire l'integrazione nelle piattaforme operative.
- Progettare il trasferimento di software, dati ecc. tra le piattaforme operative.
- Sviluppare il piano d'integrazione e includerlo nella progettazione d'integrazione.
- Se necessario, verificare la progettazione dell'integrazione con prototipi (installazioni test).
- Concordare la progettazione dell'integrazione con gli stakeholder.

Risultati

- Progettazione dell'integrazione

5.4.3.15 Elaborare il piano SIPD



Scopo

Il piano SIPD crea i presupposti affinché possano essere realizzati e trasferiti i requisiti concernenti la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati.

Idea di fondo

Nel piano SIPD sono perfezionati i requisiti relativi alla sicurezza delle informazioni e alla protezione dei dati. Questo include anche un'analisi dettagliata e approfondita dei rischi. Si definiscono le misure di protezione.

Peculiarità di HERMES

Le basi del piano SIPD sono costituite dai risultati dello studio elaborati durante la fase Avvio e dall'analisi dei bisogni di protezione da un lato e dall'altro, dai due risultati Requisiti dell'organizzazione e Requisiti della soluzione. Deve essere trattato secondo le direttive in materia di protezione delle informazioni dell'organizzazione permanente.

Basi / Presupposti

- Analisi delle esigenze di protezione
- Studio
- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione

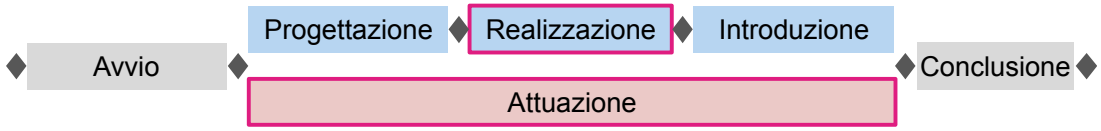
Attività

- Creare una descrizione del sistema che comprenda le componenti rilevanti per la sicurezza.
- Eseguire un'analisi dei rischi, illustrare la copertura dei rischi mediante concetti generali e identificare i rischi residui.
- Allestire una progettazione di emergenza e il regolamento di applicazione e includerli nel piano SIPD.
- Concordare il piano SIPD con gli organi regolatori e di controllo della gestione.

Risultati

- Piano SIPD

5.4.3.16 Realizzare il piano SIPD



Scopo

Le misure di protezione definite nel piano SIPD sono realizzate. Le misure di protezione realizzate sono un prerequisito per l'accettazione preliminare.

Idea di fondo

Con la realizzazione del piano SIPD sono creati i presupposti per i test del sistema e per l'esercizio.

Peculiarità di HERMES

La realizzazione delle misure di protezione definite nel piano SIPD avviene all'interno dei rispettivi moduli, ad esempio nel modulo Organizzazione e nel modulo Sistema IT. Nel quadro dello sviluppo agile della soluzione la realizzazione può essere ripetuta anche più volte.

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione i risultati delle misure tecniche di protezione sono esaminati prima dell'accettazione preliminare mediante il compito Decidere l'accettazione preliminare.

Basi / Presupposti

- Piano SIPD
- Pietra miliare Piano SIPD

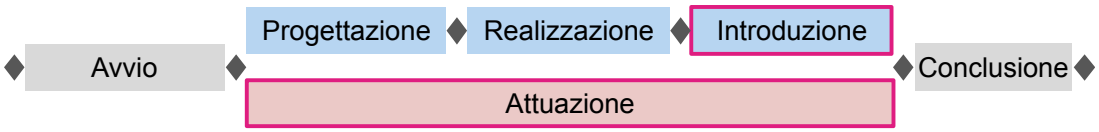
Attività

- Accompagnare la realizzazione delle misure di protezione.
- Documentare lo stato della realizzazione nel piano SIPD.
- Aggiornare la valutazione dei rischi residui nel piano SIPD.
- Far approvare dal committente il piano SIPD con i rischi residui.

Risultati

- Piano SIPD
- Misure SIPD realizzate

5.4.3.17 Trasferire il piano SIPD



Scopo

Il piano SIPD è aggiornato, verificato e trasferito dall'organizzazione di progetto all'organizzazione permanente. Si tratta di uno dei presupposti per la decisione Messa in esercizio.

Idea di fondo

Il committente deve poter identificarsi con il piano SIPD aggiornato e verificato, approvarlo e sostenerlo davanti all'organizzazione permanente nonché accettarne i rischi residui.

Peculiarità di HERMES

Approvando e trasferendo il piano SIPD, il committente e la direzione dell'organizzazione permanente accettano i rischi residui SIPD. Nel quadro dello sviluppo agile della soluzione il trasferimento può essere ripetuto anche più volte.

Con la successiva decisione Messa in esercizio, il committente assume pertanto la responsabilità per quanto concerne i rischi legati all'esercizio.

Basi / Presupposti

- Misure SIPD realizzate
- Piano SIPD

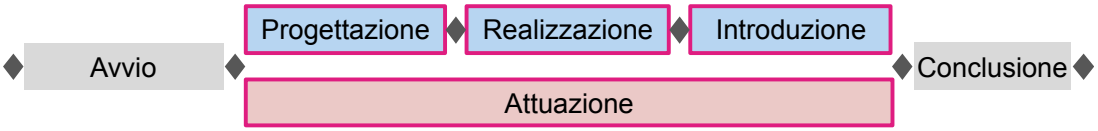
Attività

- Aggiornare lo stato della realizzazione nel piano SIPD.
- Aggiornare la valutazione dei rischi residui nel piano SIPD.
- Fare verificare nel piano SIPD dal competente organo regolatore e di controllo della gestione e raccogliere pareri in merito.
- Far approvare nel piano SIPD con i rischi residui dal committente e dalla direzione dell'organizzazione permanente.

Risultati

- Piano SIPD
- Piano SIPD trasferito

5.4.3.18 Concordare e gestire le prestazioni



Scopo

L'accordo sulle prestazioni crea un rapporto disciplinato in modo chiaro tra il progetto e i fornitori di servizi (interni o esterni) da un lato e tra l'organizzazione di progetto e quella permanente dall'altro. Le divergenze emerse durante la fornitura delle prestazioni sono identificate e gestite.

Delimitazioni

- Se durante la fase Avvio si stabilisce che l'intero progetto sia soltanto un acquisto e non esistono altre attività di progetto, l'acquisto passa direttamente al servizio degli acquisti dell'organizzazione permanente e il progetto è concluso. Un semplice acquisto non è supportato da HERMES.
- L'acquisto completo mediante procedure aperte o selettive e, ad esempio, con un bando di concorso pubblico, è effettuato con il modulo Acquisti nel caso di adeguamenti di prodotti o sistemi, altrimenti, al di fuori dell'organizzazione di progetto, direttamente dal Servizio degli acquisti dell'organizzazione permanente.
- Nel modulo Esercizio IT viene stipulato un accordo tra l'utente e il futuro gestore del sistema per l'acquisizione di prestazioni specifiche di gestione e manutenzione durante la fase di utilizzo del sistema, l'accordo sui livelli di servizio.

Idea di fondo

Il progetto beneficia di varie prestazioni interne ed esterne all'organizzazione che vanno concordate e gestite. I servizi acquistati dal progetto sono, ad esempio, le prestazioni dei collaboratori (personale), gli spazi, gli strumenti IT, la formazione ecc.

Il fabbisogno di prestazione è identificato ed eventualmente è condotta un'analisi di mercato. In questo contesto, ad esempio, sono chiarite le seguenti domande:

- si giustifica una pubblicazione del bando di concorso? Qual è la necessità d'intervento?
- Quali risorse devono essere acquistate? In che numero? E, nel caso delle risorse a livello di personale, con quale orientamento professionale?
- Qual è la situazione del mercato? Qual è l'offerta generale?
- In che mercato si opera?
  - Quanti offerenti si possono prevedere?
  - Quali sono gli offerenti e i fornitori che entrano in questione?
  - Esistono già contratti? Qual è la loro durata?
  - Quali sono i requisiti degli offerenti?

- Quando l'acquisto deve essere effettuato e per quale durata di utilizzo?
- Il finanziamento è garantito (budget del progetto)?

In base ad essere si raccolgono le offerte e si concludono gli accordi.

Tuttavia se nel quadro dell'analisi di mercato e del fabbisogno si stabilisce che sia necessario un acquisto mediante procedura aperta o selettiva e bando pubblico, l'acquisto deve essere effettuato con il modulo Acquisto.

Periodicamente si verifica che le prestazioni siano in linea con la pianificazione e gli accordi stipulati.

Peculiarità di HERMES

In questo compito rientrano i seguenti quattro casi:

1. Acquisto di prestazioni interne senza imputazione delle prestazioni
2. Acquisto di prestazioni interne con imputazione delle prestazioni
3. Acquisto di prestazioni esterne: aggiudicazione mediante trattativa privata (con una o varie offerte)
4. Acquisto di prestazioni esterne: procedura di invito (con varie offerte e rapporto di valutazione)

Essi vengono svolti nel modo seguente:

- Casi 1 e 2
  L'acquisto di prestazioni interne all'organizzazione permanente (ossia senza ricorso al foro giudiziario in caso di contenzioso) è regolato da accordi di progetto nonché da SLA di progetto per l'esercizio durante le fasi di progetto.
  L'accordo di progetto disciplina le prestazioni per lo svolgimento del progetto. Lo SLA di progetto disciplina l'esercizio del sistema (p. es. il sistema di test) durante le fasi del progetto.
- Caso 3
  L'acquisto di prestazioni esterne con aggiudicazione mediante trattativa privata è disciplinato da richieste di offerte e contratti nonché da SLA specifici.
- Caso 4
  L'acquisto di prestazioni esterne con procedura mediante invito è disciplinato da richieste di offerte e contratti nonché da SLA specifici. Per la valutazione delle offerte in caso di procedura mediante invito è elaborato un rapporto di valutazione.

Gli accordi di progetto, gli SLA di progetto, gli SLA specifici per i fornitori di servizi e i contratti sono elaborati secondo le direttive dell'organizzazione permanente. HERMES designa questi risultati con il termine di accordo.

Durante la fornitura della prestazione e al termine della stessa è eseguita una valutazione della prestazione, di cui si discute in seguito con i partecipanti al progetto. Essa costituisce la base per eventuali misure di gestione. Le divergenze rispetto alle prestazioni concordate o al fabbisogno necessario sono analizzate e trattate con il compito Gestire le modifiche. Le modifiche sono iniziate tempestivamente per garantire il rispetto delle direttive (p. es. delle basi legali). I problemi importanti sono da risolvere con il compito Trattare i problemi e sfruttare le esperienze.

Basi / Presupposti

- Mandato di avvio del progetto
- Piano di gestione progettuale
- Mandato di esecuzione

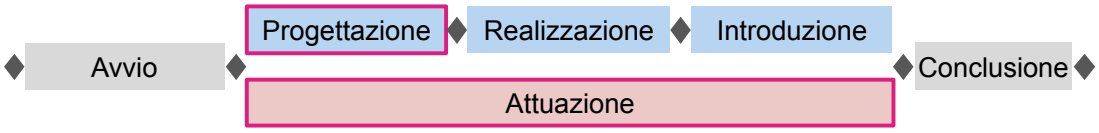
Attività

- In base ai compiti e ai risultati pianificati, rilevare i profili di ruolo necessari (requisiti di competenze) nonché le capacità necessarie per il personale e definirli come requisiti.
- Rilevare le esigenze in fatto di infrastruttura (spazi, hardware, software, strumenti di comunicazione ecc.)
- Redigere gli accordi interni di progetto e gli SLA.
- Redigere le domande di offerta per prestazioni e servizi esterni, raccogliere le offerte e valutarle. In caso di procedura di invito, redigere un rapporto di valutazione.
- Concordare gli accordi con gli organi regolatori e di controllo della gestione, o farli esaminare da questi servizi e successivamente concluderli.
- Valutare le prestazioni durante la loro fornitura e alla loro conclusione.

Risultati

- Rapporto di valutazione
- Accordo
- Domanda di offerta
- Offerta

5.4.3.19 Elaborare i requisiti della soluzione



Scopo

Sono elaborati tutti i requisiti importanti per la soluzione, la sua introduzione, l'esercizio, l'utilizzo ecc.

Nello sviluppo classico della soluzione i requisiti costituiscono la base per l'elaborazione dell'architettura della soluzione o della progettazione del prodotto.

Nello sviluppo agile della soluzione i requisiti, concretizzati e priorizzati, costituiscono la base per la loro successiva Continuazione e Conclusione.

Idea di fondo

Si elaborano i seguenti risultati:

- l'analisi della situazione approfondisce il punto della situazione emerso dallo studio e illustra la necessità d'intervento.
- I requisiti della soluzione si basano sugli obiettivi dello studio e di quelli del mandato di esecuzione, concretizzano i requisiti di massima scaturiti dallo studio e li ampliano in base alla necessità d'intervento individuata nell'analisi della situazione.

I requisiti della soluzione formulata sono neutri rispetto alla soluzione.

Peculiarità di HERMES

Sia dal punto di vista del contenuto che della pianificazione, i requisiti della soluzione sono elaborati in dettaglio e priorizzati, in modo da costituire una base affidabile per lo sviluppo o l'acquisto del sistema. Nel caso un acquisto, essi rientrano nel capitolato d'oneri.

Nello sviluppo classico della soluzione, i requisiti accettati sono se necessario aggiornati solo attraverso la gestione delle modifiche.

Nello sviluppo agile della soluzione, il livello di dettaglio dei requisiti della soluzione inizialmente creata varia a seconda della criticità di un elemento del sistema. I dati sono poi costantemente

aggiornati nell'ambito del compito Gestire e controllare il progetto.

Basi / Presupposti

- Studio
- Analisi delle basi legali
- Analisi dell'acquisto
- Analisi delle esigenze di protezione
- Mandato di esecuzione
- Lista Stakeholder

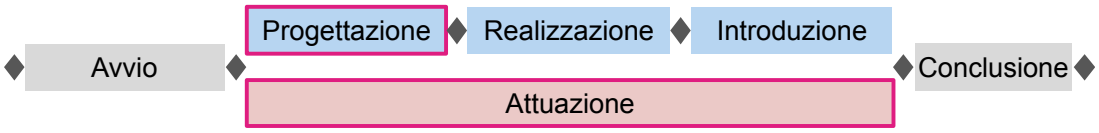
Attività

- Esaminare criticamente le condizioni quadro del mandato di esecuzione e analizzare i loro effetti sul successo del progetto.
- Completare e approfondire in modo completo la valutazione del punto della situazione emersa dallo studio.
- Concretizzare i requisiti, documentarli come requisiti della soluzione e definirne chiaramente le priorità.
- Coordinare i requisiti della soluzione con gli stakeholder.

Risultati

- Requisiti della soluzione
- Analisi della situazione

5.4.3.20 Elaborare l'architettura della soluzione



Scopo

L'architettura della soluzione crea la base per la realizzazione del sistema.

Idea di fondo

Si elaborano i seguenti risultati:

- il piano del sistema
  crea la base per l'architettura della soluzione e la completa. Descrive aspetti della soluzione per temi specifici (p. es. amministrazione degli utenti e diritti di accesso, archiviazione);
- l'architettura della soluzione
  descrive il sistema con le sue componenti e la sua struttura come pure le interfacce verso i sistemi circostanti. L'architettura della soluzione descrive altresì la relazione fra l'architettura IT e i processi operativi.

Nel piano del sistema sono sviluppati e valutati diversi approcci risolutivi. Gli approcci scelti sono combinati nell'architettura della soluzione per formare una soluzione globale.

Peculiarità di HERMES

Il piano del sistema si basa direttamente sui requisiti della soluzione, su eventuali requisiti dell'organizzazione e sullo studio. Approfondisce la variante di soluzione descritta e scelta nello studio. È possibile elaborare diverse progettazioni di sistema specifiche per ogni tematica, ciascuna con approcci risolutivi diversi.

L’architettura della soluzione si basa sul piano del sistema e costituisce la base per la decisione sull’architettura della soluzione. Si concretizza ulteriormente nel corso dello sviluppo della soluzione.

Basi / Presupposti

- Studio
- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell’organizzazione
- Prototipo realizzato

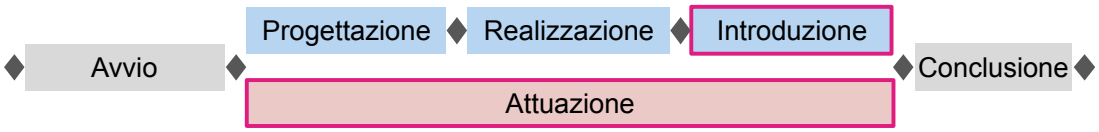
Attività

- Creare le progettazioni del sistema.
- Elaborare l’architettura della soluzione.
- Integrare le progettazioni del sistema nell’architettura della soluzione o fare riferimento ad esse sotto forma di allegati.
- Se necessario verificare l’architettura della soluzione con prototipi.
- Coordinare i risultati con gli stakeholder.

Risultati

- Piano del sistema
- Architettura della soluzione

5.4.3.21 Eseguire la migrazione



Scopo

Si esegue la migrazione dal vecchio al nuovo sistema.

Idea di fondo

Si esegue la migrazione con l’ausilio delle procedure di migrazione scelte. Dopodiché ne viene controllata la qualità. Sono effettuati gli adeguamenti necessari.

Peculiarità di HERMES

Una migrazione riuscita è il presupposto per la sua accettazione.

Basi / Presupposti

- Specifica dettagliata
- Procedura di migrazione realizzata

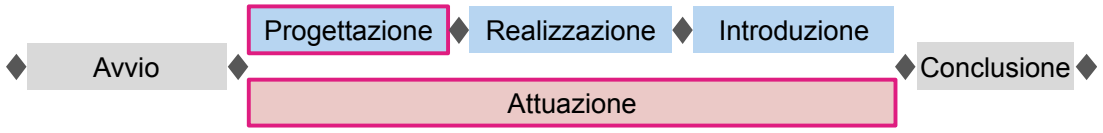
Attività

- Eseguire la migrazione secondo le procedure definite nella progettazione della migrazione.
- Applicare misure per la garanzia della qualità.
- Eseguire gli adeguamenti necessari.

Risultati

- Migrazione effettuata

5.4.3.22 Elaborare la progettazione della migrazione



Scopo

La progettazione della migrazione crea i presupposti per la transizione dal vecchio al nuovo sistema e per la messa fuori esercizio del vecchio sistema.

Idea di fondo

Elemento centrale delle migrazioni di un sistema è la migrazione dei dati delle applicazioni (migrazione dei dati). Le migrazioni possono avvenire a livello tecnico (automaticamente) o a livello organizzativo (manualmente).

La progettazione della migrazione tiene in considerazione la quantità, la frequenza e la qualità dei dati nel vecchio sistema e la loro integrazione nel sistema di destinazione. Si analizzano e si valutano i possibili scenari di migrazione, in modo da poter scegliere le procedure di migrazione più appropriate.

Nelle considerazioni sulla migrazione si tiene conto di aspetti quali la fattibilità, l'economicità, la qualità e la durata di una migrazione.

Con la migrazione dei dati bisogna risolvere anche le questioni concernenti l'archiviazione dei vecchi dati e lo smantellamento del vecchio sistema. Sono presi in considerazione gli aspetti della sicurezza e della protezione dei dati.

Peculiarità di HERMES

La strategia d'introduzione definita nella progettazione dell'introduzione determina la strategia di migrazione (un'introduzione graduale richiede p. es. una migrazione graduale).

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Progettazione dell'introduzione
- Piano SIPD

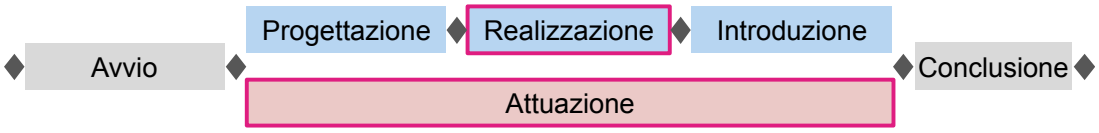
Attività

- Eseguire l'analisi del sistema e dei dati.
- Elaborare la progettazione della migrazione sulla base della progettazione dell'introduzione.
- Verificare i possibili effetti sulla progettazione dell'introduzione.
- Pianificare lo smantellamento del vecchio sistema e se necessario chiarire la necessità di archiviare i dati.
- Verificare la fattibilità.
- Coordinare la progettazione della migrazione con gli stakeholder.

Risultati

- Progettazione della migrazione

5.4.3.23 Realizzare la procedura di migrazione



Scopo

La procedura di migrazione è realizzata in modo che la migrazione verso il sistema di produzione possa essere eseguita.

Idea di fondo

A seconda della procedura applicata, si eseguono fasi di realizzazione diverse.

Peculiarità di HERMES

Sulla base della progettazione della migrazione si elabora la specifica dettagliata. La qualità della migrazione ha un influsso importante sull'avvio dell'esercizio del nuovo sistema. Pertanto, le misure a garanzia della qualità hanno una grande importanza.

Le procedure di migrazione sono testate in base alla progettazione dei test. La procedura è effettuata con il modulo Test.

Basi / Presupposti

- Progettazione della migrazione

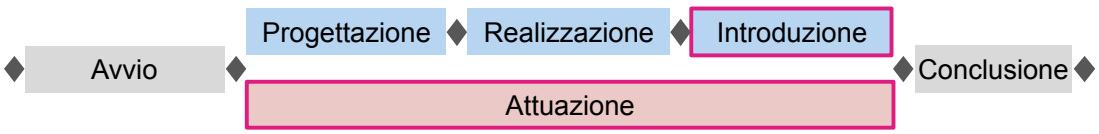
Attività

- Elaborare la specifica dettagliata per la migrazione e lo smantellamento del vecchio sistema.
- Realizzare l'infrastruttura per i test.
- Tenere in considerazione le direttive relative all'archiviazione e alla sicurezza e protezione dei dati.
- Realizzare la procedura di migrazione.
- Documentare la procedura di migrazione (p. es. con lista di controllo).
- Verificare la procedura di migrazione con l'ausilio del modulo Test.

Risultati

- Procedura di migrazione realizzata
- Specifica dettagliata

5.4.3.24 Attivare l'organizzazione



Scopo

Con l'attivazione entra in vigore la nuova organizzazione. I collaboratori lavorano nei loro nuovi ruoli in base al nuovo modello operativo e secondo i nuovi processi.

Idea di fondo

L'analista di business attiva la nuova organizzazione affinché gli utenti possano lavorare nei loro nuovi ruoli in base al nuovo modello operativo e secondo i nuovi processi.

Peculiarità di HERMES

Dopo la decisione Messa in esercizio l'analista di business attiva la nuova organizzazione. La nuova organizzazione entra in vigore e il lavoro è svolto in base ad essa.

L'organizzazione di progetto accompagna e supporta l'organizzazione durante il primo periodo di utilizzo.

Non appena il nuovo modello operativo, la nuova descrizione dei processi e la nuova descrizione dell'organizzazione possono essere utilizzati senza problemi, si procederà alla decisione di accettazione.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Messa in esercizio

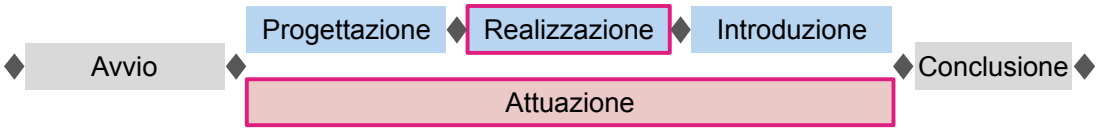
Attività

- Informare tempestivamente gli stakeholder.
- Attivare l'organizzazione.
- L'organizzazione di progetto accompagna la prima fase di utilizzo.
- Analizzare i problemi che sorgono e adottare o proporre delle misure.
- In caso di necessità analizzare e attuare delle misure di stabilizzazione.

Risultati

- Organizzazione attivata

5.4.3.25 Attuare l'organizzazione



Scopo

L'organizzazione viene realizzata nella sua interezza. I presupposti legati al personale/specifici ai posti e all'organizzazione sono realizzati in modo tale da permettere l'attivazione della nuova organizzazione.

Idea di fondo

Gli elementi importanti del modello operativo, l'organizzazione strutturale (con tutti gli aspetti relativi al personale/specifici ai posti) e i vari processi (con tutti i rispettivi strumenti) sono realizzati in modo tale che la nuova organizzazione possa essere attivata.

Peculiarità di HERMES

Sulla base della progettazione dell'organizzazione è realizzata la descrizione del modello operativo, dei processi e dell'organizzazione e sono attuate le misure corrispondenti.

La descrizione del modello operativo include la visione operativa e definisce il quadro di riferimento per la descrizione dei processi e dell'organizzazione. I processi sono descritti, unitamente ai vari ausili impiegati. La descrizione dell'organizzazione presenta l'organizzazione strutturale, con un organigramma dettagliato, le descrizioni delle funzioni e le esigenze in materia di personale. Sulla base della descrizione del modello operativo, del processo e dell'organizzazione si attuano le misure che permettono di dare vita all'organizzazione (canali di comunicazione e distribuzione, attribuzione dei ruoli, assunzioni di personale ecc.).

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione i risultati dell'organizzazione sono esaminati prima dell'accettazione preliminare mediante il relativo compito decisionale.

Basi / Presupposti

- Progettazione dell'organizzazione
- Descrizione del modello operativo
- Descrizione del processo
- Descrizione dell'organizzazione

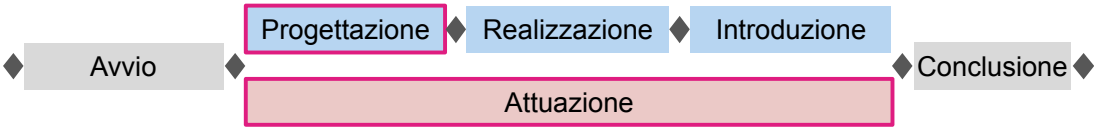
Attività

- Realizzare/completare la descrizione del modello operativo.
- Realizzare/completare la descrizione del processo.
- Realizzare/completare la descrizione dell'organizzazione.
- Definire e attuare le misure necessarie per avviare l'organizzazione.
- Incorporare qualsiasi nuovo requisito che si presenti per la soluzione (prodotto, sistema) o per il suo esercizio mediante la gestione delle modifiche.

Risultati

- Descrizione dell'organizzazione
- Descrizione del processo
- Organizzazione attuata

5.4.3.26 Elaborare i requisiti dell'organizzazione



Scopo

Sono elaborati tutti i requisiti importanti per l'organizzazione.

Idea di fondo

Si elaborano i seguenti risultati:

- l'analisi della situazione approfondisce il punto della situazione emerso dallo studio e illustra la necessità d'intervento.
- I requisiti dell'organizzazione si basano sugli obiettivi dello studio e di quelli del mandato di esecuzione, concretizzano i requisiti di massima scaturiti dallo studio nell'ottica organizzativa e operativa e li ampliano in base alla necessità d'intervento individuata nell'analisi della situazione.

I requisiti formulati dell'organizzazione sono neutri rispetto alla soluzione.

Peculiarità di HERMES

Sia dal punto di vista del contenuto che della pianificazione, i requisiti dell'organizzazione sono elaborati in dettaglio e priorizzati, in modo da costituire una base affidabile per i necessari adeguamenti all'organizzazione esistente e se del caso per lo sviluppo o l'acquisto della soluzione. Nel caso di un acquisto, essi rientrano nel capitolato d'oneri.

I requisiti dell'organizzazione costituiscono la base per l'elaborazione della progettazione dell'organizzazione e, a seconda della rilevanza, anche per tutte le altre progettazioni del progetto.

Basi / Presupposti

- Studio
- Analisi delle basi legali
- Analisi delle esigenze di protezione
- Lista Stakeholder
- Analisi dell'acquisto

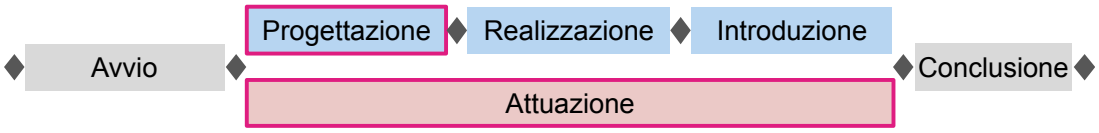
Attività

- Esaminare criticamente le condizioni quadro del mandato di esecuzione e analizzare i loro effetti sul successo del progetto.
- Completare e approfondire dal punto di vista operativo il punto della situazione emerso dallo studio.
- Concretizzare i requisiti, documentarli come requisiti dell'organizzazione e definirne chiaramente la priorità.
- Coordinare i requisiti dell'organizzazione con gli stakeholder.

Risultati

- Analisi della situazione
- Requisiti dell'organizzazione

5.4.3.27 Elaborare la progettazione dell'organizzazione



Scopo

Nella progettazione dell'organizzazione è descritta la nuova organizzazione e si definisce la procedura necessaria alla sua realizzazione.

Idea di fondo

La progettazione dell'organizzazione descrive il modello operativo e l'organizzazione strutturale e procedurale (i processi) necessaria allo sviluppo operativo. Mostra come sarà allestita la nuova organizzazione e quali modifiche saranno apportate a quella esistente. La descrizione del processo comprende i processi centrali, i processi di gestione e quelli di supporto. Se necessario è possibile descrivere e valutare diverse varianti.

Peculiarità di HERMES

La progettazione dell'organizzazione si basa direttamente sui requisiti di quest'ultima, su eventuali requisiti della soluzione (progetti di organizzazione puri non ne hanno) e sullo studio. Tutti gli aspetti organizzativi sono sviluppati concettualmente dal punto di vista operativo dapprima nella descrizione del modello operativo e poi nell'organizzazione strutturale e procedurale dei processi. La descrizione del modello operativo definisce il quadro dell'organizzazione strutturale e procedurale. L'organizzazione strutturale fornisce informazioni sulle strutture nuove o adattate dell'organizzazione permanente; nell'organizzazione procedurale è creato il modello di processo e sono identificati e documentati i processi corrispondenti.

Sulla base della progettazione dell'organizzazione e dei risultati parziali di massima è poi possibile affrontare, a seconda del tipo di progetto e delle possibilità, la descrizione dettagliata del modello operativo, dei processi dell'organizzazione soprattutto in relazione a eventuali attività parallele dei moduli Prodotto e Sistema IT.

Basi / Presupposti

- Studio
- Requisiti dell'organizzazione
- Requisiti della soluzione

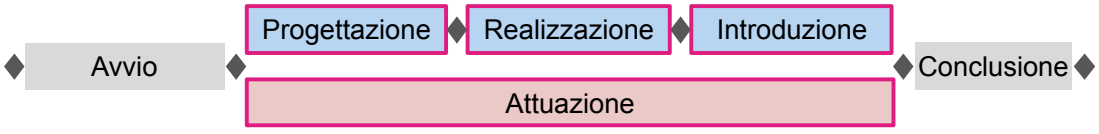
Attività

- Elaborare la progettazione dell'organizzazione con
  - un modello operativo approssimativo,
  - una struttura organizzativa approssimativa e
  - un'organizzazione procedurale approssimativa, compresa la mappa dei processi e la descrizione approssimativa del processo.
- Analizzare gli effetti sull'organizzazione e verificarne la fattibilità.
- Coordinare i requisiti della progettazione dell'organizzazione con gli stakeholder.

Risultati

- Descrizione del processo
- Progettazione dell'organizzazione
- Descrizione del modello operativo
- Descrizione dell'organizzazione

5.4.3.28 Preparare l'avvio della fase



Scopo

Per preparare l'avvio della fase, si sottopone il riassunto dei risultati all'attenzione degli organi decisionali e si pianifica la fase successiva.

Idea di fondo

Alla fine di una fase del progetto si decide l'ulteriore sviluppo del progetto. A tal fine, viene preparata la documentazione necessaria per la decisione. In particolare il rapporto di fase deve dimostrare che tutti i risultati necessari sono disponibili nella qualità richiesta.

Peculiarità di HERMES

Si verifica la pianificazione generale del progetto e si elabora la pianificazione dettagliata per la fase successiva. Il piano di gestione progettuale è aggiornato.

La pianificazione diventa sempre più precisa nel corso del progetto grazie a conoscenze più approfondite di quest'ultimo e dei risultati attesi.

È preparato il rapporto di fase con le proposte. Il rapporto di fase rappresenta la base su cui i committenti decidono l'avvio della fase successiva.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto
- Lista Stato delle modifiche
- Esperienze del progetto
- Rapporto di rilascio

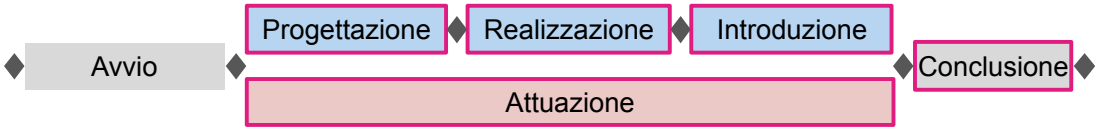
Attività

- Pianificare in modo dettagliato la fase successiva.
- Verificare il piano generale.
- Riassumere i risultati dello svolgimento del progetto (comprese le modifiche) nel rapporto di fase e valutarli in termini di qualità.
- Aggiornare il piano di gestione progettuale e concordarlo con tutti i partecipanti e con gli organi regolatori e di controllo della gestione.
- Aggiornare il rapporto sullo stato del progetto come allegato al rapporto di fase.
- Creare ulteriori presupposti per l'avvio delle fasi (p. es. garantire un'organizzazione adeguata del progetto e la disponibilità delle risorse).
- Fare delle proposte sull'accettazione dei risultati, sulle prossime attività previste, sulle risorse da autorizzare ecc.
- Avviare le decisioni nella conduzione del progetto.

Risultati

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto
- Rapporto di fase

5.4.3.29 Trattare i problemi e valorizzare le esperienze



Scopo

L'elaborazione graduale dei problemi aiuta a raggiungere gli obiettivi prefissati. Valorizzando le esperienze si favorisce un continuo miglioramento del progetto e si supporta l'organizzazione permanente.

Idea di fondo

Riconoscere e risolvere tempestivamente i problemi rappresenta un presupposto importante per raggiungere le pietre miliari e gli obiettivi. Se il personale addetto non è in grado di risolvere un problema, o di risolverlo in tempo utile, lo stesso sarà immediatamente portato all'attenzione di chi, all'interno dell'organizzazione di progetto, occupa il livello gerarchico immediatamente superiore (escalation).

Le conoscenze acquisite durante la risoluzione dei problemi sono utili per lo sviluppo futuro del progetto e per altri progetti nella loro qualità di raccolta di esperienze. La raccolta e l'utilizzo delle esperienze sono parte integrante di un processo di miglioramento continuo all'interno del progetto e dell'organizzazione permanente. Questo non avviene solo alla fine del progetto.

Peculiarità di HERMES

La procedura di escalation è definita in modo specifico per ogni progetto nel piano di gestione progettuale. Le esperienze sono raccolte nel risultato Esperienze del progetto. La valutazione delle esperienze è un compito da svolgere in gruppo.

Le esperienze del progetto e le misure identificate per risolvere il problema confluiscono nei compiti Condurre e controllare il progetto, Preparare l'avvio della fase e Preparare la conclusione del rilascio.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Esperienze del progetto

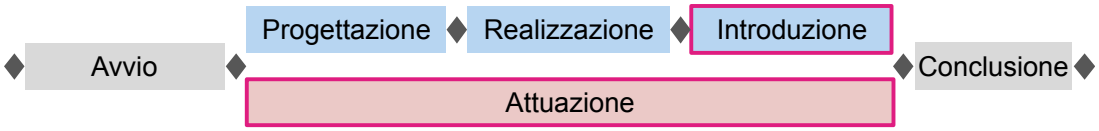
Attività

- Identificare e valutare i problemi.
- Definire le misure e sorvegliare l'andamento del progetto.
- Avviare e condurre le escalation dei problemi ed eseguire le de-escalation.
- Informare le persone coinvolte sulla soluzione.
- Analizzare regolarmente le esperienze derivanti dallo svolgimento del progetto e dalle situazioni problematiche; individuare le misure atte a garantire il miglioramento l'ulteriore sviluppo del progetto.
- Documentare costantemente le esperienze nel risultato Esperienze del progetto e trasmetterle al committente (all'attenzione dell'organizzazione permanente).

Risultati

- Esperienze del progetto

5.4.3.30 Attivare il prodotto



Scopo

L'attivazione del prodotto dà il via libera al primo utilizzo del prodotto e la successiva accettazione.

Idea di fondo

Lo sviluppatore attiva il prodotto affinché l'utente possa utilizzarlo in produzione. Il prodotto comprende tutte le componenti necessarie per l'esercizio.

Peculiarità di HERMES

In seguito alla decisione Messa in esercizio, il produttore attiva il prodotto e gli utenti possono quindi utilizzarlo.

Nei primi tempi di utilizzo e fino all'accettazione del prodotto, l'utente e se del caso l'operatore sono assistiti in modo attivo dal progetto.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Messa in esercizio
- Prodotto sviluppato o adeguato

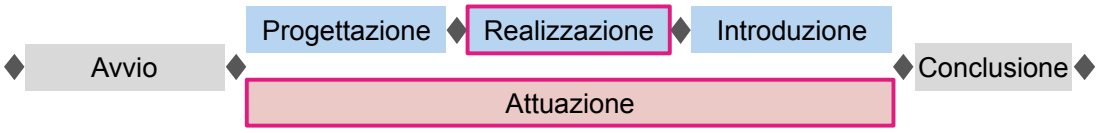
Attività

- Informare tempestivamente gli stakeholder.
- Attivare il prodotto.
- L'organizzazione di progetto accompagna la prima fase di utilizzo.
- Analizzare i problemi che sorgono e adottare o proporre delle soluzioni.
- In caso di necessità analizzare e attuare delle misure di stabilizzazione.

Risultati

- Prodotto attivato

5.4.3.31 Realizzare il prodotto



Scopo

Il prodotto viene sviluppato o adeguato in modo da soddisfare i requisiti della soluzione ed è pronto per l'accettazione preliminare.

Idea di fondo

Sulla base dei requisiti della soluzione e della progettazione del prodotto, è sviluppata la specifica dettagliata. Il prodotto è realizzato.

- Sono realizzati o predisposti tutti gli elementi importanti per l'utilizzo.
- Se un prodotto è acquistato, questo viene adeguato e sono sviluppate le sue estensioni.
- In caso di sviluppo ad hoc di un prodotto, quest'ultimo deve essere sviluppato.
- Si procede all'elaborazione della documentazione del prodotto e del manuale d'uso.

Prima della messa in esercizio, il prodotto e la documentazione sono sottoposti a un controllo della qualità.

Peculiarità di HERMES

HERMES non descrive come è realizzato il prodotto. Ciò dipende molto dal prodotto.

L'elaborazione della documentazione del prodotto e del manuale d'uso avviene dopo lo sviluppo o l'adeguamento del prodotto.

Per l'esecuzione delle misure di garanzia della qualità, è possibile utilizzare il compito Gestire

la garanzia della qualità nel modulo Gestione del progetto e/o nel modulo Test.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione
- Progettazione del prodotto
- Pietra miliare Progettazione del prodotto

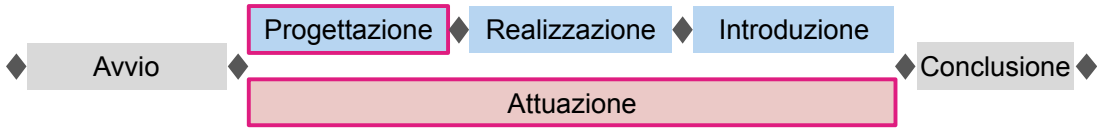
Attività

- Elaborare le specifiche dettagliate.
- Sviluppare o adeguare il prodotto.
- Elaborare la documentazione del prodotto.
- Elaborare il manuale d'uso.
- Preparare e applicare le misure di garanzia della qualità.

Risultati

- Prodotto sviluppato o adeguato
- Specifica dettagliata
- Documentazione del prodotto
- Manuale d'uso

5.4.3.32 Elaborare la progettazione del prodotto



Scopo

L'elaborazione della progettazione del prodotto crea la base per la realizzazione del prodotto.

Idea di fondo

La progettazione del prodotto descrive il prodotto con i suoi componenti e la sua struttura, eventualmente anche in relazione con i processi operativi. Se necessario è possibile descrivere e valutare diverse varianti.

Peculiarità di HERMES

- Affinare i requisiti in base alla variante scelta.
- Concretizzare la descrizione della variante scelta nella progettazione del prodotto.
- Se necessario verificare la progettazione del prodotto con prototipi.
- Coordinare i requisiti della progettazione del prodotto con gli stakeholder.

Basi / Presupposti

- Studio
- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione
- Prototipo realizzato

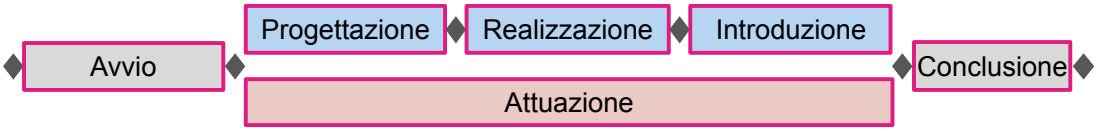
Attività

- Affinare i requisiti in base alla variante scelta.
- Concretizzare la descrizione della variante scelta nella progettazione del prodotto.
- Se necessario verificare la progettazione del prodotto con prototipi.
- Coordinare i requisiti della progettazione del prodotto con gli stakeholder.

Risultati

- Progettazione del prodotto

5.4.3.33 Gestire e controllare il progetto



Scopo

Per tutta la durata del progetto, i partecipanti a quest'ultimo sono coordinati e guidati. Lo stato del progetto è continuamente rivisto, la pianificazione è aggiornata e le informazioni corrispondenti sono comunicate alla direzione del progetto.

Idea di fondo

La gestione e il controllo del progetto si basano sulla pianificazione. Descrive come vengono raggiunti gli obiettivi prefissati (target).

I compiti e i risultati definiti nella pianificazione sono concretizzati dal capoprogetto mediante mandati di lavoro. Questo rende i processi di lavoro trasparenti e riduce il rischio di incomprensioni. Nell'approccio classico, i problemi specifici della soluzione sono affrontati attraverso il rappresentante degli utenti e coordinati con lui; in quello agile questi vengono omessi. Il capoprogetto garantisce che l'organizzazione di progetto sia funzionante e adeguata alle circostanze, gestisce e assiste i partecipanti al progetto; coordina le interdipendenze tra i lavori.

L'avanzamento del progetto è verificato periodicamente sulla base della pianificazione e del grado di completamento dei risultati. Lo stato attuale del progetto è rilevato e confrontato con la pianificazione (confronto stato attuale-target). Le spese, i costi e le scadenze per l'ulteriore svolgimento del progetto sono stimati e indicati come previsione. In caso di divergenze, presenti o previste, rispetto alla pianificazione, il capoprogetto, supportato dal rappresentante degli utenti, prende le misure necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'efficacia delle misure è valutata costantemente.

Le informazioni sullo stato del progetto e sui suoi ulteriori sviluppi sono raccolte e riassunte dalla gestione del progetto e comunicate tramite reporting alla conduzione del progetto.

Peculiarità di HERMES

Il mandato di avvio del progetto costituisce la base per la gestione e il controllo del progetto durante la fase Avvio.

Nelle fasi successive, le informazioni per la gestione e il controllo del progetto nonché per la regolamentazione concernente il reporting sono definite nel piano di gestione progettuale. Il reporting consiste nelle riunioni del progetto e nei relativi rapporti. Questo sistema di rapporti include il rapporto sullo stato del progetto e i rapporti di fase e di rilascio allestiti negli altri compiti. A seconda delle direttive dell'organizzazione permanente possono essere necessari altri rapporti.

I mandati di lavoro sono assegnati in anticipo ai collaboratori di progetto in funzione dei loro ruoli.

I requisiti della soluzione, le specifiche dettagliate e il piano dei rilasci (nel piano di gestione progettuale) sono costantemente aggiornati durante lo sviluppo agile della soluzione.

Se si rendono necessarie delle modifiche al progetto determinanti, esse sono trattate con il compito Gestire le modifiche.

Basi / Presupposti

- Mandato di avvio del progetto
- Piano di gestione progettuale
- Mandato di esecuzione
- Esperienze del progetto
- Requisiti della soluzione
- Specifica dettagliata

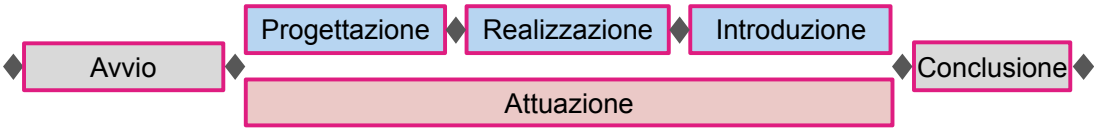
Attività

- Durante la fase Avvio far approvare dal committente le modifiche identificate durante il mandato di avvio del progetto.
- Dopo l'avvio dell'esecuzione aggiornare costantemente il piano di gestione progettuale.
- Riunione di kick-off con i partecipanti e forgiare la cultura del progetto.
- Preparare l'infrastruttura.
- Pianificare compiti, risultati e risorse e elaborare i relativi mandati.
- Definire le condizioni quadro e i requisiti per il reporting, descriverli con il sistema di rapporti e le riunioni di progetto nel piano di gestione progettuale e accordarsi con il committente.
- Elaborare secondo le direttive i rapporti sullo stato del progetto e preparare, eseguire e rielaborare le riunioni, elaborare il verbale. Registrare le decisioni prese.
- Concordare costantemente con il committente lo sviluppo del progetto e le constatazioni importanti.
- Gestire i collaboratori del progetto nonché assicurare l'orientamento agli obiettivi e una comprensione comune per quanto concerne processi e risultati.
- Allestire mandati di lavoro e se necessario coordinarsi con il rappresentante degli utenti, coordinare le interdipendenze tra i mandati.
- Eseguire il controllo dell'avanzamento del progetto (compreso il controllo delle misure di garanzia della qualità e dei rischi) confrontando i valori effettivi con quelli pianificati e facendo previsioni, analizzando gli scostamenti dalla pianificazione e avviando misure.
- Durante lo sviluppo agile della soluzione, registrare i requisiti della soluzione, delle specifiche dettagliate e del piano dei rilasci (nel piano di gestione progettuale).

Risultati

- Mandato di lavoro
- Requisiti della soluzione
- Specifica dettagliata
- Rapporto sullo stato del progetto
- Piano di gestione progettuale
- Verbale

5.4.3.34 Condurre il progetto



Scopo

Durante l'intera durata del progetto, quest'ultimo è seguito sulla base del reporting e, se necessario, di altre informazioni; il raggiungimento degli obiettivi prefissati è garantito con un'adeguata gestione dei rischi e la presa di decisioni tempestive.

Idea di fondo

Il committente conduce il progetto ed è responsabile del suo successo. Per svolgere il suo compito si avvale del sostegno di altri ruoli in seno alla conduzione del progetto. Se constata che il progetto non può andare in porto, il committente conclude il progetto decidendo di interromperlo.

Per assicurarne il successo, il committente controlla regolarmente l'avanzamento del progetto sulla base dei rapporti preparati dalla direzione del progetto.

Il committente può affidare la gestione dei rischi a un organo al di sopra delle parti. A tal proposito nomina un organo indipendente che riferisce direttamente a lui. L'organo indipendente gestisce i rischi dal punto di vista della direzione e decide le misure da adottare.

Il committente assicura la rapidità della presa di decisione nell'interesse di un'efficiente esecuzione del progetto. Pianifica e conduce i processi decisionali in collaborazione con il capoprogetto e, quando necessario, con altri servizi; coinvolge nel progetto gli organi decisionali.

Il committente disciplina e sorveglia il reporting, che garantisce informazioni formali standardizzate tra la gestione del progetto, la conduzione del progetto e altri organi.

I problemi che non possono essere risolti dalla gestione del progetto passano alla conduzione del progetto (escalation). La conduzione del progetto li tratta con la necessaria priorità e urgenza.

Peculiarità di HERMES

Il committente stabilisce i requisiti per il reporting e ne verifica l'avanzamento sulla base del piano di gestione e del rapporto sullo stato del progetto preparati dal capoprogetto.

Decide in merito ai provvedimenti importanti da prendere e alle relative modifiche del piano di gestione progettuale, alle domande di modifica e alle misure di mitigazione dei rischi.

Basi / Presupposti

- Mandato di avvio del progetto
- Piano di gestione progettuale
- Mandato di esecuzione
- Rapporto di fase
- Rapporto di rilascio
- Rapporto sullo stato del progetto

Attività

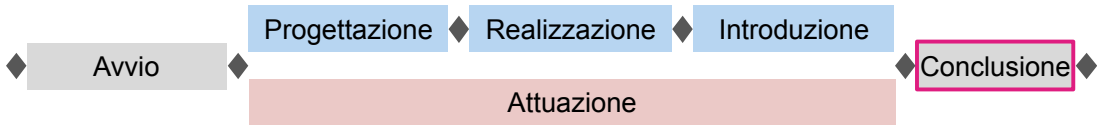
- Eseguire il controllo dell'avanzamento del progetto.
  - Richiedere il piano di gestione progettuale e il rapporto sullo stato del progetto.
  - Confrontare lo stato attuale e il target, valutare le previsioni, analizzare gli scostamenti e identificare le necessità d'intervento.

    - Prendere i provvedimenti necessari.
- Gestione dei rischi
    - Integrare i rischi operativi e del progetto menzionati nel rapporto sullo stato del progetto con gli altri rischi identificati.
    - Analizzare i rischi.
    - Decidere le misure da attuare.
    - Controllare l'attuazione delle misure e la loro efficacia.
    - Disporre di un controllo della gestione indipendente, della gestione della qualità e dei rischi e/o predisporre revisioni e audit del progetto.
- Decisioni
    - Pianificare e condurre i processi decisionali.
    - Prendere, comunicare e mettere in atto l'elenco delle decisioni relative al progetto.
    - Coinvolgere gli stakeholder.
    - Prendere decisioni sulle domande di modifica.
    - Gestire le escalation.

Risultati

- Rapporto Controllo qualità e rischi
- Lista Decisioni della conduzione

5.4.3.35 Preparare la conclusione del progetto



Scopo

Nell'ambito della preparazione della conclusione del progetto, sono svolte e documentate tutte le attività e le misure finali dal punto di vista formale, organizzativo e amministrativo, sono registrate le questioni ancora aperte e future pendenti. Sono trasmessi agli organi responsabili tutti i documenti e i risultati necessari, in modo da poter prendere la decisione di sciogliere l'organizzazione di progetto e concludere il progetto.

Idea di fondo

Il dossier dei documenti è riordinato e la documentazione del progetto è trasmessa all'organizzazione permanente.

Si valutano lo svolgimento del progetto e i risultati.

Tutte le pendenze relative al progetto sono trasmesse alle persone competenti in seno all'organizzazione permanente.

Osservazione:

- Per controllare il buon esito del progetto si deve verificare (p. es. da parte dell'organizzazione di applicazione), dopo un periodo congruo dalla sua conclusione, se si è prodotto l'effetto atteso dal committente. Questo controllo consiste ad esempio nell'effettuare una verifica approfondita degli obiettivi raggiunti o un calcolo retrospettivo.

Peculiarità di HERMES

La documentazione relativa alle esperienze di progetto è finalizzata. È stilata la valutazione finale del progetto.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Esperienze del progetto
- Pietra miliare Avvio della fase Conclusione

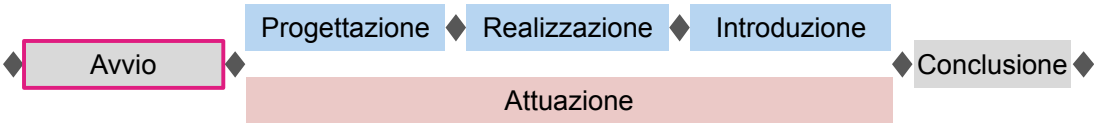
Attività

- Aggiornare il dossier dei documenti.
- Trasmettere all'organizzazione permanente la documentazione di sistema utile per l'esercizio, la manutenzione e lo sviluppo ulteriore; archiviare la documentazione inerente allo svolgimento del progetto (piani di progetto, verbali, contratti, rapporti di fase ecc.) conformemente alle direttive di archiviazione stabilite dall'organizzazione permanente.
- Restituire all'organizzazione permanente le risorse (infrastruttura ecc.) non più necessarie.
- Revocare le autorizzazioni di accesso attribuite specificatamente per il progetto.
- Chiudere i sistemi di rilevamento dei costi, la contabilità del progetto, il reporting ecc.
- Elaborare la valutazione finale del progetto.
- Finalizzare le esperienze di progetto.
- Stabilire come pendenza cosa esaminare per controllare il buon esito del progetto, quali misure prevedere a tal fine e a chi farle attuare.
- Trasferire tutte le pendenze in sospeso, comprese le misure necessarie, dal progetto all'organizzazione permanente (ad es. all'attenzione dell'organizzazione di applicazione).

Risultati

- Valutazione finale del progetto
- Esperienze del progetto

5.4.3.36 Elaborare il piano di gestione progettuale



Scopo

Con l'elaborazione del piano di gestione progettuale, la pianificazione generale del progetto e le disposizioni e i regolamenti essenziali sono stabiliti sulla base della pianificazione e delle scadenze dello studio e sono creati i presupposti per lo sviluppo del mandato di esecuzione.

Idea di fondo

Con l'elaborazione del piano di gestione progettuale, la pianificazione generale iniziale dello sviluppo della soluzione e i regolamenti essenziali per l'ulteriore svolgimento del progetto sono determinati ancor prima dell'avvio dell'esecuzione.

La pianificazione e lo svolgimento dei vari progetti devono basarsi sui requisiti specifici dell'organizzazione permanente.

Peculiarità di HERMES

La lista stakeholder, se del caso l'analisi dell'acquisto e lo studio con la decisione Continuazione costituiscono la base per lo sviluppo del piano di gestione progettuale. Il piano di gestione progettuale costituisce il presupposto per la conduzione e il controllo del progetto da parte del committente nonché per il coordinamento del progetto con i requisiti dell'organizzazione permanente.

Il piano di gestione progettuale costituisce la base per la conduzione e il controllo del progetto da parte della direzione del progetto. È orientato secondo la decisione Continuazione e stabilisce in particolare come sarà eseguita la gestione delle modifiche o garantita la qualità dei risultati e dei processi/compiti.

Nel piano di gestione progettuale, se è previsto un approccio agile, si stabilisce se l'avvio del rilascio (facoltativo) sia previsto in modo obbligatorio o meno nel progetto. Questa decisione spetta al committente.

Prima dell'avvio dell'esecuzione si elabora un piano generale secondo il principio di pianificazione continua e si pianifica nel dettaglio la fase successiva (Progettazione o Attuazione). Al termine di ogni fase o di un rilascio è pianificata nei dettagli la fase successiva / il rilascio successivo e si rivede il piano generale. Tutto ciò avviene con il compito Preparare l'avvio della fase o Preparare la conclusione del rilascio.

Se il progetto è inserito in un programma, il piano di gestione del programma ha la precedenza. Le disposizioni del piano di gestione progettuale non devono essere in contrasto con lo spirito e l'intento delle disposizioni stesse del programma. L'eccezione che conferma questa regola è la scelta tra l'approccio classico o agile riguardo lo sviluppo di soluzioni. Esso deve essere obbligatoriamente verificato per ogni singolo progetto e documentato nello studio.

Basi / Presupposti

- Lista Stakeholder
- Studio
- Analisi dell'acquisto
- Pietra miliare Continuazione

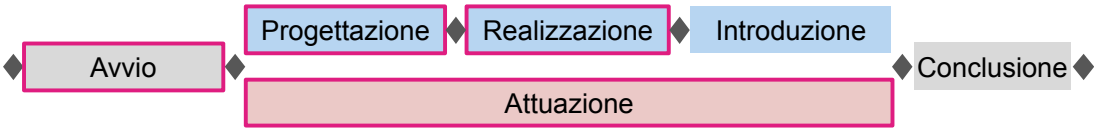
Attività

- Acquisire informazioni in merito al progetto e al suo ambito.
- Elaborare un piano di gestione progettuale, in particolare:
  - stabilire il processo di gestione dei rischi e le scale di valutazione dei rischi;
  - definire e pubblicare il processo di modifica;
  - stabilire obiettivi di qualità per l'esecuzione;
  - definire le procedure di verifica per i risultati e i processi/compiti e registrarle nel capitolo Piano di verifica;
  - definire i metodi di verifica per la garanzia della qualità;
  - riprendere il piano di acquisto dall'analisi dell'acquisto, verificarlo, coordinarlo con lo studio, adattarlo se necessario e registrarlo;
  - nel caso di un approccio agile, indicare esplicitamente se la decisione Avvio del rilascio è obbligatoria;
  - Determinare l'organizzazione di esecuzione
    - Organizzazione di progetto, compresa l'organizzazione di attuazione (approccio agile)
    - Attribuzione dei ruoli nell'organizzazione permanente e di progetto

Risultati

- Piano di gestione progettuale

5.4.3.37 Eseguire la prototipazione



Scopo

Con la prototipazione è possibile allestire e sperimentare approcci alle soluzioni semplificati ma ampiamente funzionali. In questo modo, è possibile testare la fattibilità o l'utilità della soluzione mirata e, se necessario, la sua utilità e accettazione. Oltre ai criteri tecnici e funzionali, è possibile valutare anche l'aspetto del prodotto o le dimensioni e le proporzioni o, nel caso delle prestazioni, esaminare l'idea visualizzata.

Idea di fondo

L'allestimento di un prototipo, magari solo di un modello nel caso di prodotti, è una misura di minimizzazione del rischio. A seconda della situazione del progetto, la prototipazione può avvenire una o più volte e durante diverse fasi. Un prototipo può essere riutilizzato più volte oppure può essere utilizzato una sola volta. Sulla base delle conoscenze acquisite, si definiscono i passi successivi.

Peculiarità di HERMES

La prototipazione è effettuata una o più volte nel corso del progetto, a seconda delle necessità. Le basi e i prerequisiti dipendono dalle necessità dello stato del progetto.

Gli obiettivi e la progettazione, come pure i risultati del prototipo, sono inclusi nella documentazione relativa al prototipo.

Il prototipo è sviluppato e i risultati ottenuti sono valutati.

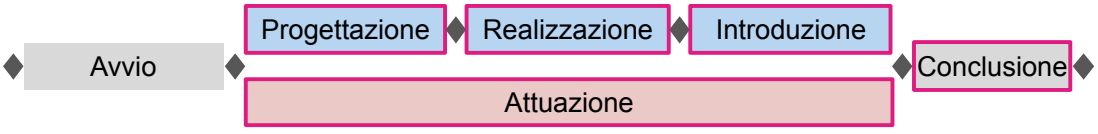
Attività

- Elaborare obiettivi, progettazione e metodologia per il prototipo.
- Allestire il prototipo.
- Valutare il prototipo.
- Documentare i risultati e le conclusioni e inserirli nella pianificazione successiva.
- Smantellare il prototipo o garantirne il riutilizzo.

Risultati

- Prototipo realizzato
- Documentazione del prototipo

5.4.3.38 Gestire la garanzia della qualità



Scopo

La gestione della garanzia della qualità assicura che i risultati scaturiti nel corso del progetto presentino la qualità richiesta.

Idea di fondo

Di norma nell'ambito della garanzia della qualità si distingue tra verificare e testare:

- la verifica comprende, nel caso del sistema o del prodotto, l'esame contenutistico e formale dei documenti e il controllo del rispetto dei processi/compiti concordati;
- i test comprendono la verifica dell'adempimento dei requisiti della soluzione e dell'applicabilità dei processi con il sistema in funzione.

La qualità di un risultato evolve durante l'elaborazione. Spesso, per assicurare la qualità richiesta, durante l'elaborazione sono eseguite più misure di garanzia della qualità.

La verifica o i test al termine del processo di elaborazione servono per l'accettazione o l'approvazione di un risultato e confermano l'adempimento dei requisiti qualitativi del risultato.

Peculiarità di HERMES

Il compito Gestire la garanzia della qualità include la verifica.
I test invece sono oggetto del modulo Test.

La verifica di risultati, come consultazioni, review, audit ecc. è effettuata in base al piano di gestione progettuale. Comprende anche il piano di verifica con i risultati e le relative procedure, nonché le informazioni in merito a quale ruolo deve svolgere quali compiti di verifica nell'approccio classico o agile.

Le verifiche sono comprese nel mandato di lavoro come attività per l'elaborazione dei relativi risultati.

I risultati di una verifica sono registrati nel verbale di verifica.

Il committente ha la facoltà di attribuire un mandato di garanzia della qualità della gestione del progetto. A tal proposito nomina un organo indipendente che riferisce direttamente a lui. Questa misura è applicata nel modulo Conduzione del progetto con il compito Condurre il progetto.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Mandato di lavoro

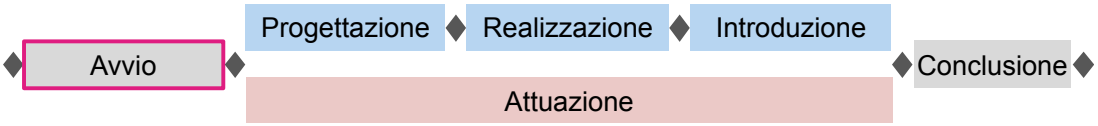
Attività

- Definire, in base agli obiettivi da raggiungere, gli obiettivi di qualità per la fase di progetto o il rilascio nel piano di gestione progettuale.
- Descrivere la procedura di verifica e i procedimenti nel mandato di lavoro secondo il piano di gestione progettuale e garantire che vi sia una comprensione uniforme del progetto da parte di tutti i partecipanti.
- (Far) eseguire (e delegare) le verifiche e riportare i risultati nel verbale di verifica.
- Valutare l'efficacia della garanzia di qualità e apportare le modifiche necessarie.

Risultati

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto di verifica

5.4.3.39 Elaborare l’analisi delle basi legali



Scopo

L’analisi delle basi legali assicura che vi siano i presupposti legali per il progetto o che siano definite le misure necessarie per permetterne la realizzazione.

Idea di fondo

Il rispetto delle basi legali deve essere una costante di ogni progetto. Esse sono una limitazione imprescindibile per ogni progetto.

Peculiarità di HERMES

La direzione del progetto accerta l’esistenza di una sufficiente base legale.

Per farlo contatta il servizio competente (di solito il servizio giuridico o il servizio responsabile della legislazione). In assenza di una base legale sufficiente, occorre appurare, sempre in collaborazione con i servizi competenti, se e come sarà possibile elaborare i necessari adeguamenti delle basi legali.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Avvio del progetto
- Mandato di avvio del progetto
- Lista Stakeholder

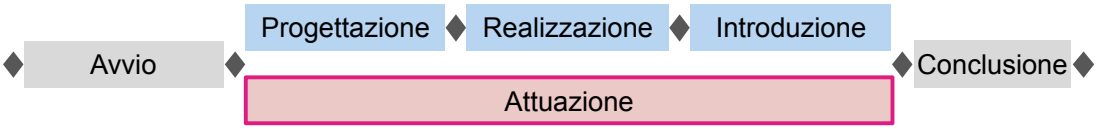
Attività

- Documentare le basi legali esistenti in relazione al sistema futuro.
- Analizzare le previste modifiche delle basi legali esistenti.
- Identificare le eventuali lacune nelle basi legali e, assieme ai servizi competenti, elaborare delle proposte atte a colmare tali lacune.
- Valutare gli effetti sullo studio e sullo svolgimento del progetto.
- Coordinare l’analisi delle basi legali con gli stakeholder.

Risultati

- Analisi delle basi legali

5.4.3.40 Preparare la conclusione del rilascio



Scopo

In occasione della conclusione del rilascio i risultati sono riassunti nel quadro dell’approccio agile e resi disponibili per il reporting.

Idea di fondo

Alla fine di un rilascio le informazioni sullo stato del progetto e sui suoi sviluppi futuri sono fornite tramite reporting alla conduzione del progetto. Le informazioni sono necessarie agli organi decisionali per prendere una decisione nel caso in cui si debba procedere a un avvio del rilascio in base al piano di gestione progettuale.

Peculiarità di HERMES

Il rapporto di rilascio è allestito. Si verifica il successo complessivo del progetto, si descrive il rilascio che sta per concludersi, si evidenziano i vantaggi e si indicano gli errori noti.

Il rapporto di rilascio costituisce la base per il reporting e la base decisionale per il committente nel caso di un'eventuale autorizzazione prevista dal rilascio successivo.

Il piano di gestione progettuale è aggiornato.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto
- Lista Stato delle modifiche
- Esperienze del progetto

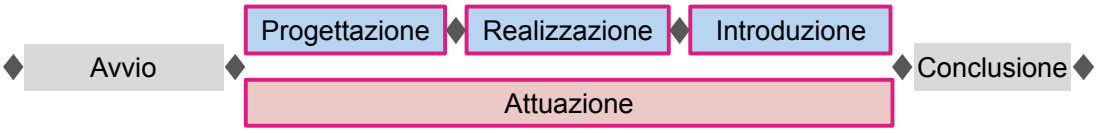
Attività

- Identificare il prossimo rilascio secondo il relativo piano (piano di gestione progettuale).
- Verifica del piano di esecuzione.
- Aggiornare il piano di gestione progettuale e concordarlo con tutti i partecipanti e con gli organi regolatori e di controllo della gestione.
- Riassumere nel rapporto di rilascio i risultati del rilascio, modifiche comprese.
- Aggiornare il rapporto sullo stato del progetto come allegato al rapporto di rilascio.
- Avviare le decisioni presso la conduzione del progetto.

Risultati

- Rapporto di rilascio
- Piano di gestione progettuale
- Rapporto sullo stato del progetto

5.4.3.41 Gestire i rischi



Scopo

La gestione dei rischi consente di identificare tempestivamente i rischi e di definire le contromisure per garantire il buon esito del progetto.

Idea di fondo

I rischi sono possibili eventi futuri che, al loro insorgere, costituiscono un problema. I rischi del progetto riguardano lo svolgimento del progetto. I rischi di esercizio riguardano l'utilizzo dei risultati del progetto.

I rischi sono identificati, analizzati e valutati. In funzione della valutazione di un rischio sono determinate la strategia (p. es. evitare, ridurre, delegare, accettare) e le misure per affrontarlo.

Peculiarità di HERMES

I rischi sono gestiti come parte dello sviluppo della soluzione, secondo il piano di gestione progettuale.

Nell'approccio classico, una verifica approfondita dei rischi avviene a intervalli regolari e alla fine di ogni fase. Nell'approccio agile la verifica approfondita avviene alla fine di ogni rilascio, in modo da poter dare il via libera alla fase o al rilascio successivi. I rischi effettivi sono registrati nel rapporto di fase o di rilascio e nel rapporto sullo stato del progetto, a seconda dello svolgimento del progetto.

Nell'ambito del compito Condurre il progetto, il committente può affidare la gestione dei rischi a un organo al di sopra delle parti.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Rapporto di fase
- Rapporto di rilascio
- Rapporto sullo stato del progetto

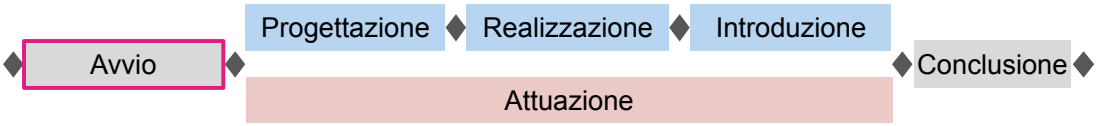
Attività

- Identificare i rischi e raggrupparli per categoria di rischio. Analizzare i rischi, valutare le probabilità d'insorgenza e l'entità del danno potenziale e documentare i risultati nel rapporto sullo stato del progetto.
- Definire nel rapporto sullo stato del progetto la strategia da adottare per ogni rischio (p. es. evitare, ridurre, delegare, accettare il rischio) e stabilire, commissionare e supervisionare le contromisure.
- Comunicare periodicamente agli organi e alle persone rilevanti la valutazione della situazione di rischio mediante il rapporto sullo stato del progetto.

Risultati

- Rapporto sullo stato del progetto
- Piano di gestione progettuale

5.4.3.42 Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione



Scopo

L'analisi delle esigenze di protezione serve per determinare i requisiti relativi alla sicurezza delle informazioni e alla protezione dei dati.

Idea di fondo

Per ogni progetto IT è necessario effettuare un'analisi delle esigenze di protezione. La loro elaborazione garantisce che gli aspetti SIPD siano presi in considerazione fin dall'inizio.

Peculiarità di HERMES

Se l'analisi delle esigenze di protezione mostra che è necessaria una maggiore protezione, durante lo sviluppo della soluzione è imperativo sviluppare un piano SIPD con un'analisi approfondita dei rischi.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Avvio del progetto
- Mandato di avvio del progetto
- Lista Stakeholder

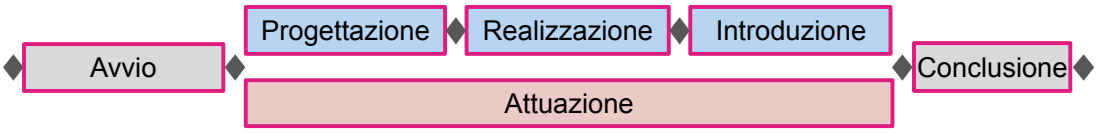
Attività

- Analizzare le esigenze di sicurezza e protezione delle informazioni.
- Effettuare l'analisi dei rischi.
- Esaminare i requisiti riguardanti la sicurezza dell'informazione e la protezione dei dati e valutarne gli effetti sullo studio, sullo svolgimento del progetto e sulla soluzione auspicata.
- Concordare l'analisi delle esigenze di protezione con gli organi regolatori e di controllo della gestione.

Risultati

- Analisi delle esigenze di protezione

5.4.3.43 Gestire e informare gli stakeholder



Scopo

Gli stakeholder sono identificati, contattati, coinvolti nel progetto: sono analizzati i loro interessi fondamentali e definite le misure per garantire il successo del progetto. L'informazione assicura il flusso istituzionalizzato di informazioni tra il progetto e il suo contesto. Ne fa parte anche il marketing di progetto.

Idea di fondo

Il capoprogetto e i committenti identificano e analizzano tutte le persone o i gruppi che hanno un interesse legittimo nell'andamento del progetto o per i quali è importante, a causa dei loro interessi, sapere come si comporterà la futura soluzione. Gli interessi, le aspettative e gli obiettivi degli stakeholder implicati sono raccolti, analizzati ed esaminati per individuare eventuali discrepanze e conflitti. Per aumentare le possibilità di successo, le discrepanze o i conflitti identificati devono essere risolti il più possibile. Se necessario, sono pianificati i processi decisionali e preparate le decisioni.

Gli obiettivi e le misure di comunicazione sono pianificati ed eseguiti e se ne verifica regolarmente l'efficacia. La comunicazione tiene conto dei gruppi a cui ci si rivolge e degli interessi degli stakeholder.

Peculiarità di HERMES

Di principio questo compito è di competenza del capoprogetto. È definito in modo specifico per il progetto nel piano di gestione progettuale.

Il capoprogetto allestisce con il committente la lista stakeholder e con il rappresentante degli utenti gli interessi degli stakeholder.

L'identificazione degli stakeholder con il loro elenco e interessi sono creati per la prima volta nella fase Avvio e in seguito continuamente aggiornati durante il progetto.

Il flusso di informazioni istituzionalizzato è definito nel piano di comunicazione come parte del piano di gestione progettuale.

Basi / Presupposti

- Piano di gestione progettuale
- Lista Stakeholder
- Interessi degli stakeholder

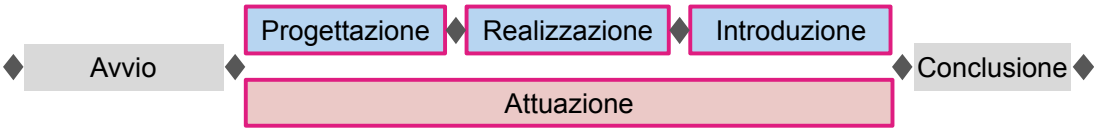
Attività

- Determinare le condizioni quadro e le direttive concernenti la comunicazione.
- Identificare e analizzare gli stakeholder, creare o aggiornare la Lista Stakeholder e i loro interessi.
- Identificare gli stakeholder adatti come potenziali membri del comitato di progetto e proporli al committente.
- Gestire gli stakeholder su base continuativa.
- Informare costantemente il committente, il rappresentante degli utenti e altri stakeholder coinvolti.
- Stabilire gli obiettivi di comunicazione, pianificare le misure di comunicazione e concordarle con il committente. Attuare le misure e misurarne l'effetto. Aggiornare costantemente il piano di comunicazione nel piano di gestione progettuale.
- Elaborare la pianificazione delle decisioni, concordarla con il committente e integrarla nel piano di comunicazione.

Risultati

- Lista Stakeholder
- Interessi degli stakeholder
- Piano di gestione progettuale

5.4.3.44 Rappresentare gli interessi degli stakeholder



Scopo

Gli stakeholder svolgono un ruolo centrale nello sviluppo di soluzioni, visto che forniscono i requisiti e la prospettiva degli utenti nello sviluppo e quindi influenzano direttamente il processo di sviluppo. La rappresentanza degli stakeholder e dei loro interessi nel processo di sviluppo della soluzione promuove l'accettazione e il successo della nuova soluzione.

Idea di fondo

Gli stakeholder identificati e informati sono coinvolti nel progetto nella misura in cui lo sviluppo della soluzione può beneficiare direttamente delle loro conoscenze e gli stakeholder riconoscono i risultati del progetto come la propria soluzione. Il coinvolgimento degli stakeholder può avvenire attraverso la loro rappresentanza nel progetto o il loro coinvolgimento diretto nella soluzione come specialisti tecnici.

Peculiarità di HERMES

Il compito spetta al rappresentante degli utenti.

Gli impulsi e i requisiti funzionali degli stakeholder sono integrati nella gestione delle modifiche con l'approccio classico mentre con l'approccio agile rientrano nel quadro dello sviluppo di soluzioni agili.

Gli interessi degli stakeholder sono elaborati per la prima volta durante la fase Avvio e sono continuamente aggiornati e analizzati nel corso del progetto.

Basi / Presupposti

- Lista Stakeholder
- Interessi degli stakeholder

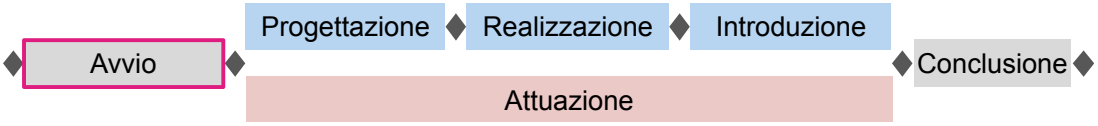
Attività

- Avvicinare gli stakeholder, intervistarli, lavorare con loro su questioni e problemi tecnici e specifici della soluzione, raccogliere opinioni in merito alla prassi operativa.
- Ricevere suggerimenti e desideri dagli stakeholder e incorporarli nel progetto.
- Rappresentare gli interessi degli stakeholder nel progetto o farli partecipare direttamente allo sviluppo della soluzione.
- Aggiornare gli interessi degli stakeholder.

Risultati

- Interessi degli stakeholder

5.4.3.45 Elaborare lo studio



Scopo

Con lo studio si stabiliscono in particolare gli obiettivi, si definiscono i requisiti di massima e si elaborano e valutano le varianti di soluzione, in modo da poter prendere la decisione Continuazione e documentarla nello studio.

Idea di fondo

Un progetto deve corrispondere ai requisiti (strategia e obiettivi) dell'organizzazione permanente. Deve tener conto delle condizioni quadro e la sua economicità deve essere garantita.

Lo studio è concretizzato al punto tale da ottenere una precisione pianificatoria adeguata alla fase temporale del progetto, per quanto concerne scadenze, costi e spese. I rischi e l'economicità si devono poter valutare su larga scala.

Peculiarità di HERMES

Nel quadro della valutazione del punto della situazione e dell'elaborazione di possibili obiettivi basati su di esso, in un primo tempo si esamina se sia necessaria una (nuova) soluzione e quindi se sia necessario proseguire il progetto. La decisione di proseguire il progetto è valutata ripetutamente man mano che lo studio e i suoi risultati si concretizzano. Nel caso in cui si decida di non proseguire, la fase Avvio e quindi il progetto si concludono.

Sono ripresi i risultati dell'analisi delle basi legali e quelli dell'analisi delle esigenze di protezione.

Gli obiettivi e i requisiti prefissati costituiscono la base per l'elaborazione delle varianti. Gli obiettivi sono stabiliti in modo definitivo. I requisiti sono descritti in modo che contenuto e ambito del progetto siano chiari e che si possano determinare i criteri di valutazione. I requisiti sono concretizzati nel successivo svolgimento del progetto.

Sulla base degli obiettivi e dei requisiti nello studio si descrivono le varianti.

Per l'elaborazione delle varianti che prevedono l'acquisto sono utilizzati tutti i risultati (p. es. quelli relativi al contesto di mercato) scaturiti dall'analisi dell'acquisto, obbligatoriamente allestita in parallelo allo studio. Le varianti sono descritte in modo sufficientemente dettagliato da poter essere valutate. Per valutare le varianti sono definiti i criteri di valutazione. Fanno parte di essi: il grado di raggiungimento dell'obiettivo, la soddisfazione dei requisiti e altri criteri di valutazione, come il rispetto delle direttive, la fattibilità, i rischi e l'utilità. Per ogni variante è definito un approccio, classico o agile.

La valutazione è documentata in modo tracciabile e riflette lo stato delle conoscenze al momento della decisione.

Prima della pianificazione e della progettazione, è selezionato, e se del caso adeguato, lo scenario appropriato per lo sviluppo della soluzione (cfr. cap, «Scenari»).

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Avvio del progetto
- Mandato di avvio del progetto
- Lista Stakeholder

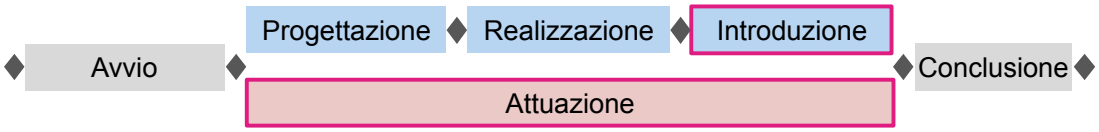
Attività

1. Elaborare il punto della situazione e registrarlo nello studio.
2. Elaborare obiettivi e requisiti della soluzione, coordinarsi con gli stakeholder, adeguarne l'elenco e registrarlo nello studio.
3. Rilevare i conflitti fra gli obiettivi e risolverli con il committente.
4. Integrare nello studio l'analisi di mercato e le informazioni provenienti dall'analisi dell'acquisto.
5. Integrare nello studio le conclusioni dell'analisi delle basi legali e dell'analisi delle esigenze di protezione.
6. Descrivere singolarmente le varianti di soluzione.
7. Definire i criteri di valutazione e la loro ponderazione.
8. Valutare le varianti di soluzione sulla base dei criteri di valutazione.
9. Selezionare uno scenario adatto, adeguarlo se necessario, determinare il valore del progetto e definire l'approccio (classico/agile).
10. Valutare l'effetto sul progetto della decisione Continuazione.
11. Pianificare in modo approssimativo il progetto e le scadenze, definire le pietre miliari.
12. Completare lo studio.
13. Concordare lo studio con il committente e gli stakeholder, compresi gli organi regolatori e di controllo della gestione.

Risultati

- Lista Stakeholder
- Studio

5.4.3.46 Attivare il sistema



Scopo

L'attivazione del sistema è il prerequisito per l'attivazione dell'esercizio.

Idea di fondo

Il sistema viene attivato in modo che l'esercizio possa essere poi attivato.

Peculiarità di HERMES

Dopo la decisione di messa in esercizio, il produttore attiva il sistema.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Messa in esercizio

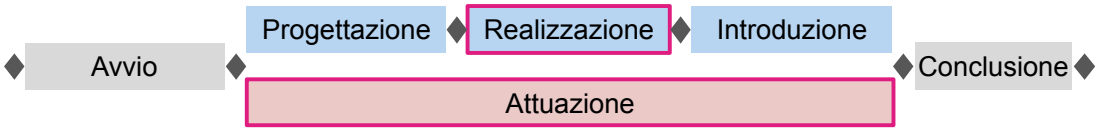
Attività

- Attivare il sistema.
- Accompagnare durante i primi tempi di utilizzo.
- Analizzare i problemi che si presentano e decidere e intraprendere i provvedimenti necessari (bug fixing).
- Se necessario, adottare misure di stabilizzazione.

Risultati

- Sistema attivato

5.4.3.47 Integrare il sistema nell'esercizio



Scopo

L'integrazione del sistema nell'infrastruttura di esercizio crea i presupposti per l'esecuzione dei test e per l'accettazione preliminare.

Idea di fondo

Il sistema realizzato (sviluppato o parametrizzato) è:

- integrato tecnicamente e organizzativamente nell'infrastruttura di esercizio; e
- testato.

Peculiarità di HERMES

Sulla base della progettazione dell'integrazione, soltanto il sistema è integrato nell'infrastruttura di esercizio. I test sono eseguiti nel modulo Test. Si attivano i collegamenti ai sistemi circostanti.

In base al piano d'integrazione della guida per l'integrazione e l'installazione, l'integrazione del sistema può avvenire in diverse fasi.

Basi / Presupposti

- Infrastruttura di esercizio realizzata
- Organizzazione di esercizio realizzata
- Manuale di esercizio
- Progettazione dell'integrazione
- Guida per l'integrazione e l'installazione
- Sistema sviluppato o parametrizzato
- Interfacce realizzate

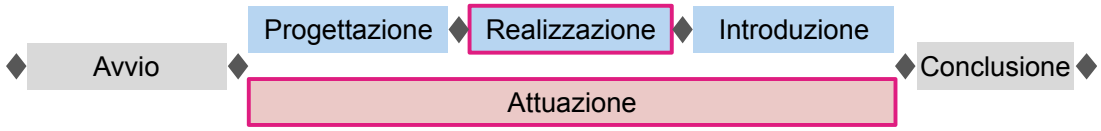
Attività

- Eseguire e documentare le fasi dell'integrazione conformemente alla guida per l'integrazione e l'installazione.
- Implementare e garantire la migrazione da una piattaforma operativa all'altra (p. es. sviluppo, test, formazione, produzione).
- Documentare nel manuale di esercizio le esperienze maturate durante il processo d'integrazione per la manutenzione e lo sviluppo futuri.
- Allegare nel manuale di esercizio i risultati della guida per l'esercizio e di quella per l'integrazione.

Risultati

- Sistema integrato
- Manuale di esercizio

5.4.3.48 Realizzare il sistema



Scopo

Il sistema è sviluppato o parametrizzato in modo da soddisfare i requisiti della soluzione ed è pronto per l'integrazione.

Idea di fondo

La specifica dettagliata è elaborata sulla base dei requisiti della soluzione definiti nel piano del sistema nonché dall'architettura della soluzione. Il sistema è realizzato:

- in caso di acquisto di un sistema, esso è parametrizzato e sono sviluppate delle estensioni del sistema;
- in caso di sviluppo ad hoc di un sistema, quest'ultimo è sviluppato;
- il manuale d'uso è elaborato.

Peculiarità di HERMES

Lo sviluppatore testa il sistema durante la sua realizzazione, prima dell'iniziale consegna all'utente e all'operatore.

I test successivi alla prima consegna sono realizzati con l'ausilio del modulo Test. La documentazione allestita fino a quel momento, in particolare il piano del sistema e l'architettura della soluzione, sarà aggiornata, se del caso e sarà allestito il manuale d'uso.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Piano del sistema
- Architettura della soluzione
- Pietra miliare Architettura della soluzione
- Pietra miliare Piano SIPD

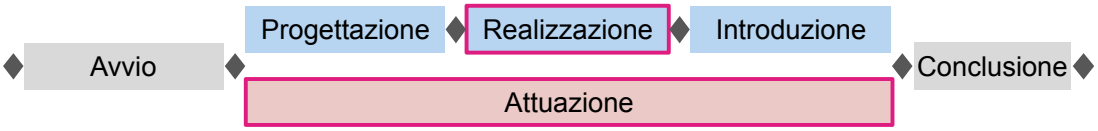
Attività

- Elaborare le specifiche dettagliate.
- Sviluppare o parametrizzare il sistema.
- Fare eseguire dal produttore la garanzia della qualità e i test.
- Completare la documentazione.
- Creare il manuale d'uso.
- Aggiornare l'architettura della soluzione.

Risultati

- Manuale d'uso
- Piano del sistema
- Specifica dettagliata
- Architettura della soluzione
- Sistema sviluppato o parametrizzato

5.4.3.49 Preparare l'integrazione del sistema



Scopo

L'integrazione del sistema è preparata dal produttore in modo che l'operatore possa integrare il sistema nell'esercizio.

Idea di fondo

Sono preparate le specifiche dettagliate necessarie all'integrazione.

Peculiarità di HERMES

Sulla base della progettazione dell'integrazione si realizzano le interfacce verso i sistemi circostanti e i necessari adeguamenti ai sistemi circostanti.

L'integrazione nell'esercizio è preparata in base al piano di esercizio e alle direttive dell'operatore. Si prepara la guida per l'integrazione e l'installazione.

Basi / Presupposti

- Progettazione dell'integrazione
- Architettura della soluzione
- Piano di esercizio

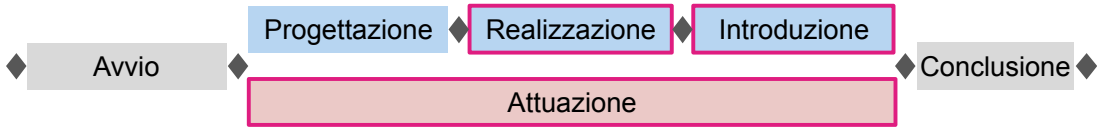
Attività

- Elaborare le specifiche dettagliate.
- Sviluppare le interfacce.
- Coordinare gli adeguamenti ai sistemi circostanti.
- Preparare l'integrazione nell'esercizio.
- Redigere la guida per l'integrazione e l'installazione.
- Aggiornare l'architettura della soluzione.

Risultati

- Specifica dettagliata
- Guida per l'integrazione e l'installazione
- Architettura della soluzione
- Interfacce realizzate

5.4.3.50 Eseguire i test



Scopo

I test servono a verificare il rispetto dei requisiti del sistema. I test sono eseguiti e i loro risultati sono valutati e verbalizzati.

Idea di fondo

La prima esecuzione dei test avviene sul sistema di test, a condizione che siano soddisfatti i relativi presupposti. A tal fine l'infrastruttura dei test deve essere già stata realizzata.

Peculiarità di HERMES

Il compito Eseguire i test comprende:

1. testare in modo specifico sul sistema di test dell'infrastruttura di test realizzata;
2. testare il sistema integrato nell'ambito del compito Integrare il sistema nell'esercizio;
3. testare il prodotto realizzato nell'ambito del compito Realizzare il prodotto;
4. testare la procedura di migrazione nell'ambito del compito Realizzare la procedura di migrazione; e
5. testare qualità nell'ambito del compito Gestire la garanzia della qualità.

I test sono eseguiti conformemente alle descrizioni dei casi di test indicati nella progettazione dei test. Se necessario saranno ulteriormente concretizzati. I risultati dei test inseriti nel relativo verbale sono valutati secondo i criteri definiti nella progettazione dei test. Il verbale dei test è esaminato prima della decisione Accettazione preliminare.

Se necessario, i test sono eseguiti più volte finché sono soddisfatti i criteri di qualità. Si concorda in modo vincolante quali punti sono rimasti in sospeso durante i test e come procedere al riguardo. Il piano dei test contenuto nella progettazione dei test è costantemente aggiornato.

Basi / Presupposti

- Progettazione dei test
- Infrastruttura di test realizzata
- Misure SIPD realizzate
- Piano SIPD

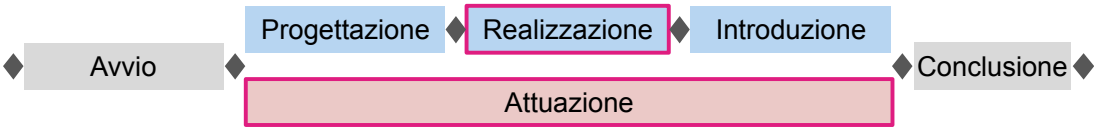
Attività

- Verificare se i presupposti per i test sono soddisfatti in modo da poter avviare i test.
- Effettuare i test conformemente alla progettazione dei test.
- Documentare i risultati dei test nel verbale e valutarli secondo i criteri definiti nella progettazione dei test.
- Eliminare eventuali difetti e ripetere i test.
- Concordare la procedura da adottare nei confronti dei punti in sospeso.

Risultati

- Progettazione dei test
- Verbale dei test

5.4.3.51 Realizzare l'infrastruttura per i test



Scopo

L'infrastruttura per i test è messa a disposizione prima dell'inizio dei test. Essa comprende tutti gli elementi necessari all'esecuzione, alla raccolta e alla valutazione dei risultati dei test.

Idea di fondo

Allestire un'infrastruttura di test con sistema di test, dati di test e strumenti di test (p.es. sistema di gestione dei test per raccogliere e valutare i risultati).

Peculiarità di HERMES

La preparazione dell'infrastruttura per i test avviene secondo le competenze definite nella progettazione dei test. L'idoneità e la completezza dell'infrastruttura per i test è valutata mediante misure di garanzia della qualità.

Basi / Presupposti

- Progettazione dei test
- Infrastruttura di esercizio realizzata

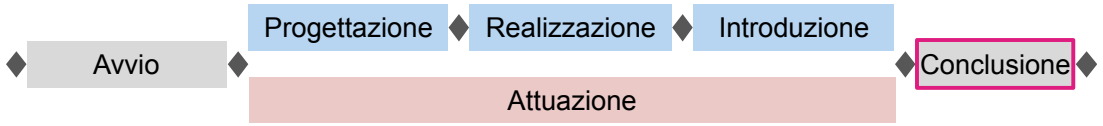
Attività

- Realizzare l'infrastruttura per i test secondo la progettazione dei test.
- Garantire la qualità dell'infrastruttura per i test.
- Autorizzare l'infrastruttura da utilizzare per l'esecuzione dei test.

Risultati

- Infrastruttura di test realizzata

5.4.3.52 Trasferire l'infrastruttura per i test



Scopo

Al termine del progetto, nel quadro della fase di utilizzo e mantenimento, vengono svolti dei test per apportare correzioni o ulteriori sviluppi. Pertanto l'infrastruttura di test, progettazione dei test inclusa, deve essere trasferita all'organizzazione permanente.

Idea di fondo

Per consentire la gestione e l'ulteriore sviluppo del sistema durante la fase di utilizzo dopo la fine del progetto, l'infrastruttura di test, progettazione dei test inclusa, deve essere trasferita all'organizzazione permanente prima della conclusione del progetto.

Peculiarità di HERMES

Il trasferimento della progettazione e dell'infrastruttura dei test avviene dopo l'accettazione e prima della conclusione del progetto. Il trasferimento avviene dall'organizzazione di progetto ai responsabili dell'esercizio e dello sviluppo ulteriore presso utente, produttore e operatore.

Basi / Presupposti

- Pietra miliare Accettazione
- Progettazione dei test

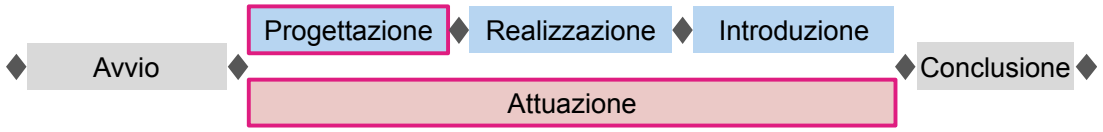
Attività

- Perfezionare la progettazione dei test con le descrizioni dei casi e dei dati dei test, o aggiornarli con le conoscenze maturate durante i test.
- Informare e formare i responsabili.
- Procedere formalmente al trasferimento.
- Verbalizzare il trasferimento.

Risultati

- Progettazione dei test
- Verbale
- Infrastruttura di test trasferita

5.4.3.53 Elaborare la progettazione dei test



Scopo

Con la progettazione dei test sono creati i presupposti per organizzare e svolgere i test in modo sistematico ed efficiente.

Idea di fondo

Testare le soluzioni richiede una gestione specifica dei test. Questa è descritta nella progettazione dei test.

La progettazione dei test con il piano dei test e le descrizioni dei casi di test costituisce la base per l'organizzazione dei test, la preparazione della loro infrastruttura ed esecuzione.

Peculiarità di HERMES

La base per la progettazione dei test è fornita dai requisiti della soluzione e dalle relative progettazioni.

L'elaborazione della progettazione dei test richiede una stretta collaborazione fra utente, sviluppatore e operatore, poiché a complemento delle informazioni desunte dalla documentazione di base essi sono chiamati a dare ulteriori contributi importanti all'esecuzione dei test. La progettazione dei test va accettata da tutti e successivamente applicata.

Basi / Presupposti

- Requisiti della soluzione
- Requisiti dell'organizzazione
- Progettazione del prodotto
- Piano del sistema
- Piano di esercizio
- Progettazione della migrazione

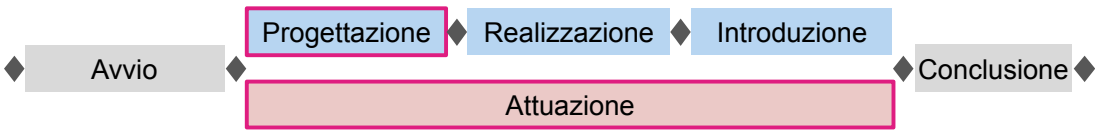
Attività

- Rilevare o, se già disponibili, verificare le caratteristiche e i requisiti qualitativi e inserirli nella progettazione dei test.
- Definire gli obiettivi e i tipi di test e inserirli e documentarli nella progettazione dei test.
- Descrivere l'infrastruttura di test con il sistema di test, i dati di test e gli strumenti di test.
- Nella progettazione dei test elaborare gli oggetti da testare e l'organizzazione dei test, le descrizioni dei casi di test e il piano dei test.
- Coordinare la progettazione dei test con gli stakeholder.

Risultati

- Progettazione dei test

5.4.3.54 Elaborare l'accordo



Scopo

L'accordo viene redatto sulla base della Documentazione del bando di concorso, compresi gli allegati quali la bozza di contratto, le condizioni generali e l'offerta.

Idea di fondo

Gli accordi di progetto, i contratti e gli accordi sui livelli di servizio (SLA) disciplinano la collaborazione tra i diversi partecipanti al progetto, come l'utente (committente), il produttore e l'operatore e può essere concluso per una o diverse fasi di progetto.

Peculiarità di HERMES

Questo compito è in relazione con il compito Concordare e gestire le prestazioni. Con questo compito si stipula il contratto e si conduce la prestazione.

Dopo la conclusione dell'accordo, le prestazioni sono controllate periodicamente per verificare che siano in linea con la pianificazione e gli accordi nell'ambito del compito Concordare e gestire le prestazioni.

Basi / Presupposti

- Documentazione del bando di concorso
- Piano di gestione progettuale
- Offerta
- Pietra miliare Aggiudicazione

Attività

- Elaborare l'accordo.
- Far esaminare l'accordo dall'organizzazione permanente e dagli organi regolatori e di controllo della gestione.
- Garantire l'esecuzione del contratto.

Risultati

- Accordo

6 Ruoli

6.1 Introduzione

6.1.1 Modello di ruoli

Il metodo HERMES prevede un modello di ruoli e una serie di ruoli standardizzati per garantire una comprensione univoca dei progetti in tutta l'organizzazione. I progetti possono essere a sé stanti o integrati in un programma. Tutti i ruoli descritti sono esclusivamente ruoli HERMES.

Nel modello di ruoli viene operata una distinzione tra i gruppi di ruoli nell'organizzazione permanente e i ruoli e gruppi di ruoli nell'organizzazione di progetto. Nella figura seguente sono riportati i modelli di ruoli di questi due tipi di organizzazione. Il modello relativo a un'organizzazione permanente include i gruppi di ruoli: Direzione, Centro di competenze Gestione di progetti e gli Organi regolatori e di controllo; quello di un'organizzazione di progetto (classica o agile) prevede soltanto i ruoli minimi richiesti, ossia: Committente, Capoprogetto e Rappresentante degli utenti (in grigio). Se necessario, sono utilizzati anche altri ruoli.

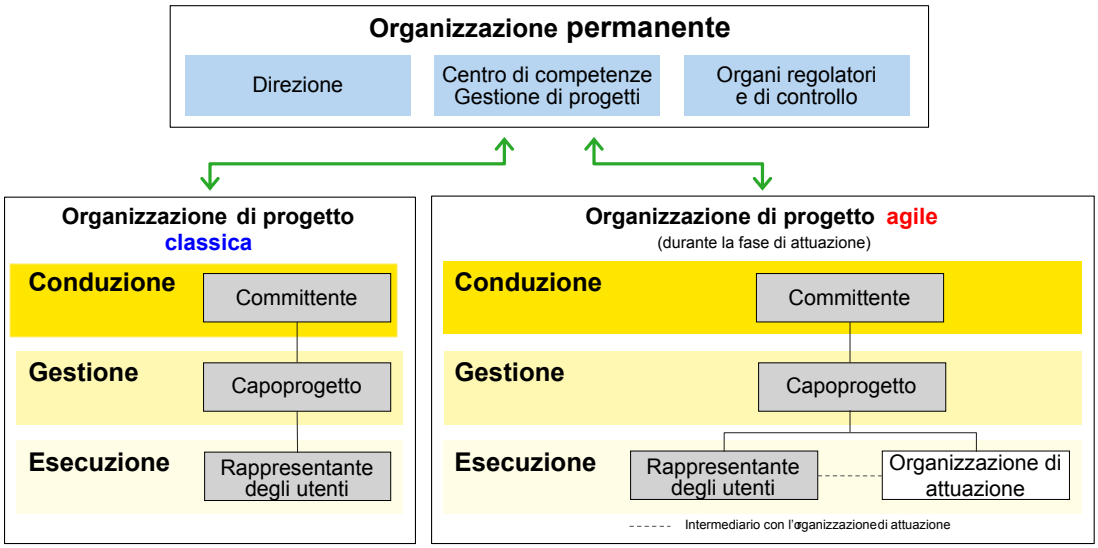


Figura 24: organizzazione permanente e organizzazione di progetto (con i ruoli minimi richiesti evidenziati in grigio)

Nell'organizzazione di progetto agile, il ruolo di rappresentante degli utenti funge da intermediario con l'organizzazione di attuazione. Il titolare di questo ruolo assume la propria responsabilità tecnica e ricopre un corrispondente ulteriore ruolo nell'organizzazione di attuazione (linea tratteggiata).

6.1.2 Organizzazione permanente

Si tratta dell'organizzazione del committente, nella quale è integrato il progetto, e del futuro utente, presso il quale sarà implementata la soluzione scelta. L'organizzazione permanente è un'entità giuridica che determina le strategie e direttive relative ai progetti e fornisce le risorse necessarie (p. es. infrastrutture, fondi e organico).

In HERMES la nozione di organizzazione permanente è definita in senso lato e può riferirsi tanto a un'amministrazione quanto a una scuola, a un istituto, a un'associazione o a un'impresa. Nelle amministrazioni statali o in quelle comunali di grandi dimensioni, nei gruppi corporativi, nelle aziende con strutture complesse ecc., possono svolgere il ruolo di un'organizzazione permanente anche le singole unità organizzative o persino le singole divisioni.

Per tutti i progetti a sé stanti, nell'organizzazione permanente sono rilevanti i tre gruppi di ruoli riportati nella figura in alto e descritti qui sotto.

- Direzione
  È responsabile del portafoglio dal punto di vista strategico, definisce le priorità e decide quali infrastrutture, risorse umane e finanziarie attribuire ai singoli progetti.
- Centro di competenze Gestione di progetti
  Spesso chiamato anche Ufficio Gestione di progetti (Project Management Office, PMO) dell'organizzazione permanente. Mette a disposizione e sviluppa ulteriormente metodi, strumenti, coaching e altri servizi per la gestione di progetti e programmi. Spesso gestisce anche il portafoglio a livello operativo.
- Organi regolatori e di controllo
  Definiscono le direttive e ne verificano l'osservanza dal punto di vista generale dell'organizzazione. Tra questi organi rientrano per esempio: l'organo di controllo delle finanze, l'organo di revisione, il controlling IT e l'unità responsabile per l'architettura della soluzione, per la sicurezza dell'informazione e per la protezione dei dati.

La definizione dei ruoli inclusi in questi tre gruppi di ruoli cambia a seconda dell'organizzazione permanente considerata.

6.1.3 Organizzazione di progetto

6.1.3.1 Panoramica

L'organizzazione di progetto è un'organizzazione ad hoc, temporanea, spesso interdisciplinare e strettamente correlata con l'organizzazione permanente. È costituita con il mandato di avvio del progetto ed è sciolta in concomitanza con la decisione di conclusione del progetto.

Nel corso dello svolgimento del progetto l'organizzazione di progetto è adattata costantemente in base alle esigenze, in particolare, attraverso il mandato di esecuzione. Inoltre, a seconda di come procede il progetto, possono intervenire altri soggetti. Per esempio, un fornitore esterno viene scelto solo dopo l'acquisto del prodotto, diventando poi parte integrante dell'organizzazione di progetto.

L'organizzazione di attuazione agile è parte dell'organizzazione di progetto soltanto durante la fase Attuazione. Nelle fasi Avvio e Conclusione, l'organizzazione rimane invece classica, il che non impedisce tuttavia al team di progetto di utilizzare tecniche agili per determinati compiti.

L'organizzazione di progetto consta di vari ruoli, che regolano i compiti, le competenze e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel progetto stesso. A ogni ruolo corrisponde un'apposita descrizione.

6.1.3.2 Gruppi partner

Ogni ruolo è attribuito a uno o più gruppi partner. L'organizzazione di progetto HERMES comprende i gruppi partner Utente, Produttore e Operatore.

- Utente
  L'utente è il proprietario del progetto e usufruisce della soluzione scelta per svolgere i vari processi operativi. Spetta all'utente definire le proprie esigenze rispetto alla soluzione, nonché effettuare i test e accettare il prodotto / sistema IT o la soluzione.
- Produttore
  Il produttore è un prestatore di servizi ed è responsabile dello sviluppo o della consegna e dell'integrazione della soluzione conformemente alle direttive concernenti la qualità, i tempi e i costi.
- Operatore
  L'operatore è un prestatore di servizi ed è responsabile dell'integrazione della soluzione nell'ambiente operativo, dell'organizzazione di esercizio e della gestione del si-

stema. Nel garantire la messa a disposizione dell'infrastruttura, dell'integrazione e dell'organizzazione di esercizio così come dell'esercizio stesso si attiene agli accordi presi.

Nella prassi, nei progetti si fa spesso ricorso a fornitori o a prestatori di servizi esterni, soprattutto per ricoprire i ruoli del gruppo partner Produttore. Se vari servizi dell'organizzazione permanente sono esternalizzati, anche gli operatori, e sempre più frequentemente gli utenti (p. es. attraverso pool di capoprogetto), possono essere soggetti esterni.

In ogni caso, per evitare qualsiasi conflitto di interesse, i titolari dei ruoli devono sempre e comunque rappresentare il punto di vista del gruppo partner per il quale forniscono prestazioni.

Se è assunta da prestatori di servizi esterni, la rappresentanza nel progetto è di esclusiva responsabilità e competenza del rispettivo gruppo partner (Utente, Produttore od Operatore).

6.1.3.3 Livelli gerarchici

Ogni ruolo è inoltre attribuito a uno dei seguenti livelli gerarchici: Conduzione, Gestione o Esecuzione.

- Conduzione
  Ha il compito di condurre il progetto nel suo complesso e trasversalmente in tutta l'organizzazione nonché di garantire che gli obiettivi prefissati siano raggiunti.
- Gestione
  Ha il compito di definire le basi del progetto, di gestire lo stesso e l'organico.
- Esecuzione
  Ha il compito di sviluppare la soluzione e realizzare le misure atte a garantirne la qualità.

Nella figura seguente è illustrata l'assegnazione dei ruoli ai livelli gerarchici evidenziati in giallo in un'organizzazione di progetto classica e in un'organizzazione di progetto agile .

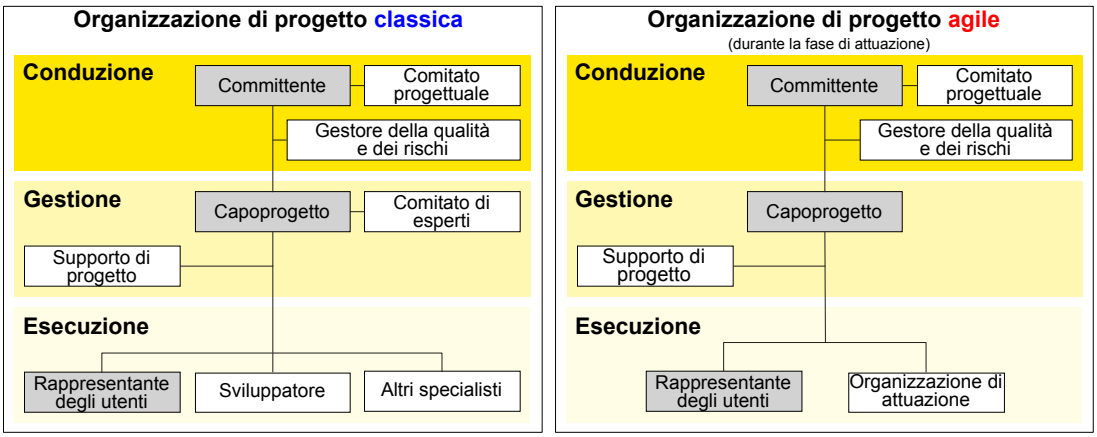


Figura 25: assegnazione dei ruoli ai livelli gerarchici di un'organizzazione di progetto classica e di un'organizzazione di progetto agile

6.1.3.4 Ruoli di progetto nei programmi

Ottica progettuale

La gestione del programma è descritta nell'allegato a questo manuale. Quanto riportato qui di seguito si riferisce alla gestione del programma in un'ottica progettuale.

Programma

Il modello HERMES, articolato in (tre) fasi, rappresenta un prerequisito essenziale per l'integrazione dei progetti in un programma (cfr. la figura seguente). I programmi comprendono più progetti aventi un obiettivo comune e realizzati nello stesso arco temporale. Attraverso un programma si garantisce che i progetti siano condotti e gestiti in maniera trasversale. Il modello a fasi facilita a sua volta il coordinamento e la conduzione dei progetti nell'ambito di un programma.

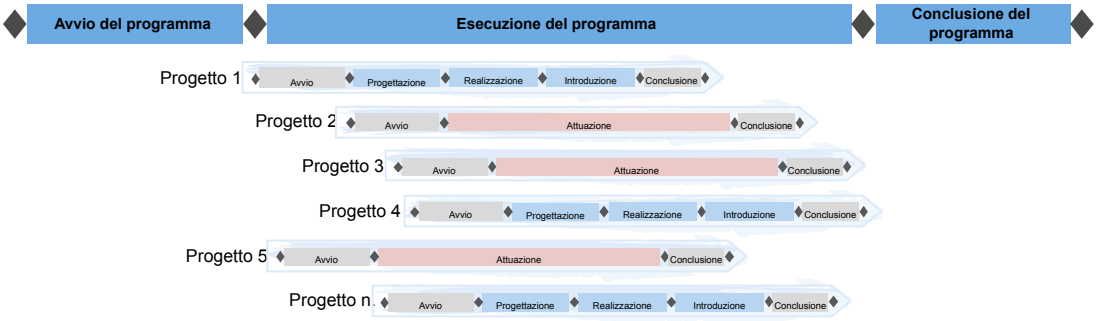


Figura 26: progetti raggruppati in programmi

Il programma si svolge sotto la conduzione del rispettivo committente. A seconda della struttura organizzativa del programma (cfr. la figura seguente), il responsabile del programma gestisce il programma, coordina gli aspetti trasversali ai vari progetti e le relative interdipendenze. I capoprogetto, dal canto loro, gestiscono i propri progetti e i rappresentanti degli utenti definiscono le soluzioni da adottare.

Chi si occupa della conduzione del progetto può essere coadiuvato da un comitato di progetto (diretto dal committente del progetto) e/o, a un livello più alto, da un comitato di programma (diretto dal committente del programma). Dal punto di vista degli organi regolatori e di controllo della gestione, ogni progetto rappresenta un oggetto a sé stante sotto il profilo del controlling, con direttive specifiche in termini di costi, tempi e risultati.

La fase Conclusione del programma può essere autorizzata solo quando tutti i progetti sono stati completati.

Possibili strutture organizzative

Se un progetto diventa parte di un programma, l'organizzazione di progetto deve essere integrata nell'organizzazione di programma e vari ruoli dell'organizzazione di progetto devono essere modificati o sostituiti, in particolare quelli del committente e del capoprogetto. A seconda della struttura organizzativa scelta per il programma le modifiche saranno diverse e si ripercuoteranno principalmente a livello di conduzione, gestione e controllo.

Le descrizioni dei ruoli adattate al programma sono elencate nel piano di gestione progettuale.

Il diagramma riportato nella figura seguente mostra schematicamente tre possibili strutture organizzative: la prima si riferisce a un progetto a sé stante e le altre due a progetti integrati in un programma.

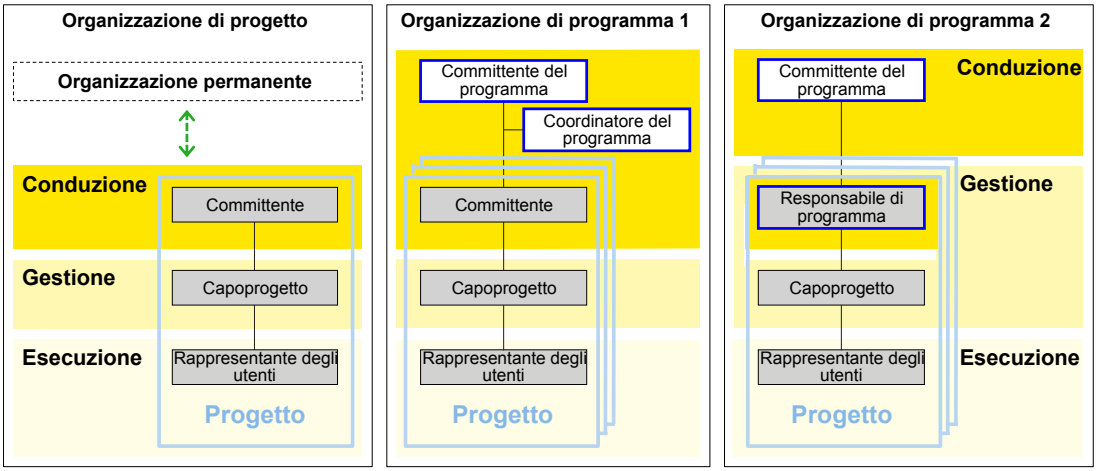


Figura 27: tre possibili varianti dell'organizzazione di progetto

I ruoli essenziali nel progetto sono evidenziati in grigio. I ruoli specifici al programma sono contrassegnati con una linea blu e non sono spiegati più in dettaglio nel presente manuale.

Qui di seguito sono descritte, in un'ottica progettuale, le tre strutture organizzative presentate

nella figura in alto. Si tratta di una descrizione sommaria, finalizzata a garantire la comprensione generale.

Organizzazione di progetto

La riuscita del progetto è affidata a un'unica organizzazione permanente:

- il committente si occupa della conduzione del progetto ed è responsabile della sua riuscita;
- il capoprogetto gestisce il progetto per conto del committente;
- il rappresentante degli utenti è responsabile della soluzione.

Organizzazione di programma 1

La riuscita dei progetti integrati nel programma è affidata alle relative organizzazioni permanenti:

il responsabile del programma guida e coordina il progetto così come il responsabile del progetto dal livello superiore e si coordina con il committente su base continuativa;

- il committente si occupa della conduzione del proprio progetto, tutela gli interessi dell'organizzazione permanente, è responsabile della sua riuscita per conto del committente del programma e affronta e risolve con quest'ultimo qualsiasi conflitto di interesse che si verifichi tra gli obiettivi del programma e quelli della sua organizzazione permanente;
- il capoprogetto gestisce il progetto per conto del committente, esegue le specifiche istruzioni del responsabile del programma e coordina il piano di gestione progettuale con il responsabile del programma;
- il rappresentante degli utenti è responsabile della soluzione.

In questo tipo di organizzazione di programma i ruoli del committente e del capoprogetto sono stati modificati: il committente deve informare sia la propria organizzazione permanente che il committente del programma e, nel prendere delle decisioni, deve tenere conto di entrambe le parti. I vari capoprogetto sono coordinati dal responsabile del programma.

Organizzazione di programma 2

La riuscita del programma e di tutti i progetti in esso integrati è affidata a una determinata organizzazione permanente:

- il responsabile del programma (dalla prospettiva del progetto a livello di gerarchia Conduzione, da quella del programma a livello di gerarchia Gestione) si occupa della conduzione del progetto e gestisce (cfr. descrizione del ruolo di committente) il capoprogetto, ma la responsabilità della riuscita del progetto è nelle mani del committente del programma;
- il capoprogetto dirige il progetto per conto del committente del programma e concorda con lui il piano di gestione progettuale.;
- il rappresentante degli utenti è responsabile della soluzione.

In questo tipo di organizzazione viene meno il committente a livello di progetto, sostituito dal responsabile del programma, il quale assume tutti i compiti e i doveri solitamente assegnati al committente all'interno di un progetto. Il capoprogetto è quindi subordinato a un responsabile del programma, che è assegnato al livello gerarchico Conduzione nell'organizzazione di progetto e al livello Gestione nell'organizzazione di programma.

6.2 Panoramica dei ruoli

6.2.1 Ruoli standard

Nella seguente tabella sono elencati tutti i ruoli standard ed è illustrata la loro assegnazione al rispettivo livello gerarchico e gruppo partner.

Livello gerarchico	Ruolo	Utente	Produttore	Operatore
Conduzione	**Ruoli di controllo**	**X**	**X**	**X**
	Committente*	X		
	Comitato di progetto	X	X	X
	Gestore della qualità e dei rischi	X		
Gestione	**Ruoli guida**	**X**	**X**	**X**
	Comitato esperti	X	X	X
	Capoprogetto*	X		
	Supporto di progetto	X	X	
	Responsabile di sottoprogetto	X	X	X
Esecuzione	**Ruoli di esecuzione**	**X**	**X**	**X**
	Rappresentante degli utenti*	X		
	Responsabile dell'esercizio			X
	Business Analyst	X	X	
	Sviluppatore		X	
	Organizzazione di attuazione	X	X	X
	Responsabile SIPD	X		
	Architetto IT	X	X	X
	Collaudatore	X	X	X
	Responsabile dei test	X	X	X

Tabella 19: ruoli e loro assegnazione ai vari livelli gerarchici e gruppi partner

L'asterisco (*) indica i ruoli assolutamente necessari per poter soddisfare i requisiti di governance. Indipendentemente dall'approccio scelto (classico o agile), i tre ruoli contrassegnati vanno collocati nel gruppo partner Utente e devono essere presenti in ogni progetto:

- il committente è responsabile del progetto a livello globale nonché del raggiungimento degli obiettivi;
- il capoprogetto è unico responsabile della gestione e del corretto svolgimento del progetto, ma qualora si optasse per lo sviluppo della soluzione secondo un approccio agile, non può intervenire nell'organizzazione di attuazione che si autogestisce;
- il rappresentante degli utenti è responsabile dello sviluppo del prodotto o della soluzione tecnica.

Altri ruoli essenziali sono assegnati a seconda delle esigenze relative al progetto.

I ruoli di esecuzione che, ad eccezione del rappresentante degli utenti, negli organigrammi sono indicati per semplicità come specialisti tecnici, sono numerosi e non possono essere elencati in maniera esaustiva. A seconda dell'organizzazione permanente o del tipo di progetto in questione, possono infatti essere aggiunti altri ruoli di esecuzione specifici.

Nel caso di un approccio agile, durante la fase Attuazione tutti i ruoli di esecuzione coinvolti nel progetto sono raggruppati nell'organizzazione di attuazione. Quest'ultima è un gruppo di ruoli.

6.2.2 Ruoli ad hoc

Oltre ai ruoli standard, nei propri progetti è possibile integrare ruoli specifici a un settore, a un'organizzazione o a un altro progetto. Questa funzione è supportata da HERMES online ed entra in gioco soprattutto quando vengono sviluppati nuovi moduli e assegnati nuovi compiti e risultati. Esempi di ruoli ad hoc sono l'integration manager, l'addetto alla logistica, l'amministratore di immobili, l'acquirente o il facility manager.

6.2.3 Attribuzione dei ruoli

6.2.3.1 In generale

Per ogni ruolo richiesto dal progetto viene designato un titolare di ruolo.

L'assegnazione dei ruoli avviene in base ai requisiti del progetto. Tiene conto dell'esperienza richiesta nel progetto, della capacità necessaria e della disponibilità dei titolari del ruolo. L'effettiva organizzazione di progetto e l'attribuzione dei ruoli sono stabilite nel piano di gestione progettuale.

Per rispettare la governance di progetto, nell'attribuire i ruoli occorre attenersi ai seguenti principi:

- una persona può assumere più ruoli, sempre che non vi siano dei conflitti d'interesse;
- un ruolo può essere svolto da più persone, sempre che il ruolo consenta un'attribuzione multipla. Ad esempio, in un progetto ci sono di solito più collaudatori, ma un solo committente.

Qui di seguito sono riportate alcune indicazioni per l'attribuzione di vari ruoli ai livelli gerarchici Conduzione, Gestione ed Esecuzione.

6.2.3.2 Conduzione

Committente

- Il committente deve essere aggregato al gruppo partner Utente.
- È una singola persona fisica proveniente dall'organizzazione permanente.
- Avvia, finanzia e conduce l'intero progetto.
- Funge da rappresentante del progetto a livello di gestione dell'organizzazione permanente e degli organi regolatori e di controllo della gestione. In questo senso ricopre una posizione gerarchicamente apicale nell'organizzazione permanente.
- Si assicura che gli stakeholder definiti dal capoprogetto che svolgono un ruolo determinante per la riuscita del progetto siano rappresentati nel progetto stesso.
- I ruoli Committente e Capoprogetto non possono essere svolti dalla stessa persona.

Comitato di progetto

- I membri del comitato di progetto sono nominati dal committente.
- Nel comitato devono essere rappresentate le organizzazioni importanti per la riuscita del progetto.
- Il committente determina i diritti di voto dei membri del comitato.

Gestore della qualità e dei rischi

- A seconda delle dimensioni del progetto e dei rischi ad esso associati, il committente affida la gestione della qualità e dei rischi a un'unità apposita, che informerà direttamente il committente.
- L'organizzazione da cui proviene il gestore della qualità e dei rischi non ricopre alcun altro ruolo nel progetto e deve garantire l'indipendenza del proprio mandato.

6.2.3.3 Gestione

Capoprogetto

- Il capoprogetto è nominato dal committente.
- Il ruolo deve essere aggregato al gruppo partner Utente, di cui rappresenta gli interessi in modo esclusivo, anche nel caso in cui il titolare del ruolo sia ubicato altrove, fisicamente o dal punto di vista organizzativo (p. es. organizzazione esterna di reclutamento o pool). Il capoprogetto non deve appartenere ai gruppi partner Produttore od Operatore onde evitare potenziali conflitti d'interesse e per garantire la governance.
- Il capoprogetto conduce il progetto ed è responsabile del suo buon svolgimento, compresi tutti i sottoprogetti.
- Oltre a condurre il progetto, può essere contemporaneamente responsabile di un sottoprogetto.
- Se il capoprogetto assume anche un compito di esecuzione, il committente deve assicurarsi che abbia il tempo necessario per condurre il progetto.

Responsabile di un sottoprogetto

- Il responsabile di un sottoprogetto è nominato dal committente.
- Il ruolo dovrebbe essere aggregato al gruppo partner Utente, di cui rappresenta gli interessi in modo esclusivo, anche nel caso in cui il titolare del ruolo sia ubicato altrove, fisicamente o dal punto di vista organizzativo. Il responsabile di un sottoprogetto può eventualmente appartenere ai gruppi partner Produttore od Operatore (la responsabilità generale è del capoprogetto).
- Il responsabile di un sottoprogetto conduce il sottoprogetto e ne garantisce il corretto svolgimento; fa capo al capoprogetto.
- Se il responsabile di un sottoprogetto assume anche un compito di esecuzione, il capoprogetto deve assicurarsi che abbia anche il tempo necessario per condurre il sottoprogetto.

6.2.3.4 Esecuzione

In generale

Le responsabilità, le competenze e le capacità relative a tutti i ruoli di esecuzione rimangono invariate, indipendentemente dal fatto che i ruoli siano inclusi in un team di progetto o un team di sottoprogetto.

Rappresentante degli utenti

- Il rappresentante degli utenti è nominato dal committente.
- Deve essere aggregato al gruppo partner Utente. Non deve appartenere ai gruppi partner Produttore od Operatore per mancanza di conoscenze specialistiche e per evitare potenziali conflitti d'interesse.
- È responsabile dell'impostazione tecnica della soluzione.
- Se il rappresentante degli utenti assume anche un compito di esecuzione, il committente deve assicurarsi che abbia il tempo necessario per rappresentare gli utenti.

- Sviluppa la soluzione tenendo conto delle risorse che gli sono state assegnate.

Business analyst

- Grazie al suo profilo, il business analyst può, in linea di massima, assumere contemporaneamente anche il ruolo di rappresentante degli utenti, sempre che conosca a fondo il settore specifico per la quale si sta sviluppando la soluzione.

Collaudatore

- Ogni gruppo partner rappresentato nel progetto (Utente, Produttore, Operatore) effettua test nella propria area di competenza.

Responsabile dei test

Ogni gruppo partner rappresentato nel progetto (Utente, Produttore, Operatore) può nominare un responsabile dei test nella propria area di competenza.

6.3 Spiegazioni sulla descrizione dei ruoli

Le descrizioni dei ruoli includono le responsabilità, competenze e capacità che devono avere i soggetti coinvolti nel progetto e costituiscono una base di riferimento per la comprensione reciproca. A ogni ruolo sono assegnati determinati compiti e risultati.

Tutte le descrizioni dei ruoli hanno la stessa struttura:

- Descrizione
  Questa parte serve a garantire una comprensione generale del ruolo.
- Responsabilità
  In questa parte sono descritte le responsabilità attribuite al ruolo.
- Competenze
  Qui sono riportate le autorizzazioni di cui dispone il ruolo.
- Capacità
  Qui sono descritte le conoscenze che una persona deve possedere per poter ricoprire il ruolo in questione. Non viene di proposito fatta una distinzione tra esperienza e conoscenze acquisite, perché il livello delle capacità richieste dipende fortemente dal progetto.
- Relazioni (se pertinente)
  In questa parte sono specificati, per ogni modulo, i compiti assegnati al ruolo in questione e quali altri ruoli concorrono al conseguimento dei risultati prefissati. Se a un dato ruolo non sono state assegnate responsabilità nell'ambito dei compiti, non è riportata alcuna relazione.
  - Il ruolo cui è assegnato un compito è responsabile anche del conseguimento dei risultati prefissati e dell'elaborazione degli stessi.
  - L'elenco dei ruoli non è esaustivo e va adeguato a seconda del progetto.

6.4 Descrizione dei ruoli

6.4.1 Ruoli di conduzione

6.4.1.1 Committente

Descrizione

Il committente è responsabile dei risultati del progetto e del raggiungimento degli obiettivi prefissati nel rispetto delle condizioni quadro stabilite.

Responsabilità

- Avviare e condurre il progetto.
- Assumere la responsabilità globale del progetto e garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- Adeguare i propri obiettivi alle strategie sovraordinate, alle direttive e agli obiettivi globali dell'organizzazione permanente.
- Mettere a disposizione le risorse e assicurarne un utilizzo efficiente (in termini di finanze, organico e infrastrutture).
- Decidere tempestivamente in merito a proposte e misure.
- Designare i membri del comitato di progetto e assumerne la direzione.
- Nominare e dirigere il capoprogetto, definirne le competenze.
- Assicurare una collaborazione adeguata da parte del settore tecnico pertinente.

Competenza

- Competenza decisionale, in base alla ripartizione delle competenze stabilita dall'organizzazione permanente.
- Attribuzione delle risorse finanziarie e umane nonché delle infrastrutture necessarie per il progetto.
- Escalation fino all'organizzazione permanente.

Capacità

- Comprensione dell'attività e conoscenza del settore specifico.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto (p. es. per acquisti, finanziamento, controlling e sicurezza), alla sua conduzione e organizzazione.
- Conoscenze di economia aziendale per assicurare un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse sul piano finanziario e del personale.
- Conoscenze approfondite dell'avvio e della conduzione di progetti.
- Conoscenza di HERMES grazie alla frequentazione di un apposito corso.
- Capacità comunicative per poter fungere da rappresentante interno ed esterno del progetto, per gestire gli stakeholder e risolvere i conflitti.
- Capacità di prendere decisioni e d'imporsi.

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Conduzione del progetto	Decisione Avvio del progetto	Committente	Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Mandato di avvio del progetto	Committente, Capoprogetto
			Pietra miliare Avvio del progetto	Committente, Capoprogetto
			Lista di controllo Avvio del progetto	Committente, Capoprogetto
	Decisione Avvio dell'esecuzione	Committente	Pietra miliare Avvio dell'esecuzione	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto
			Lista di controllo Avvio dell'esecuzione	Committente, Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Mandato di esecuzione	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
	Decisione Conclusione del progetto	Committente	Lista di controllo Conclusione del progetto	Committente, Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi
			Pietra miliare Conclusione del progetto	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto
			Rapporto Controllo qualità e rischi	Committente, Gestore della qualità e dei rischi
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
	Decisione Avvio della fase	Committente	Lista di controllo Avvio della fase	Committente, Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi
			Pietra miliare Avvio della fase	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Rapporto Controllo qualità e rischi	Committente, Gestore della qualità e dei rischi
	Decisione Interruzione del progetto	Committente	Lista di controllo Interruzione del progetto	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Gestore della qualità e dei rischi
			Valutazione finale del progetto	Committente, Capoprogetto
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Esperienze del progetto	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Pietra miliare Conclusione del progetto	Committente, Capoprogetto
	Decisione Avvio del rilascio	Committente	Rapporto Controllo qualità e rischi	Committente, Gestore della qualità e dei rischi
			Pietra miliare Avvio del rilascio	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto, Rappresentante degli utenti
			Lista di controllo Avvio del rilascio	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Gestore della qualità e dei rischi
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
	Decisione Avvio della fase Conclusione	Committente	Lista di controllo Avvio della fase Conclusione	Committente, Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Pietra miliare Avvio della fase Conclusione	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto, Rappresentante degli utenti
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Rapporto Controllo qualità e rischi	Committente, Gestore della qualità e dei rischi
	Condurre il progetto	Committente	Rapporto Controllo qualità e rischi	Committente, Gestore della qualità e dei rischi
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto
Acqui-sto	Decisione Bando di concorso	Committente	Lista di controllo Bando di concorso	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Gestore della qualità e dei rischi
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Pietra miliare Bando di concorso	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto, Rappresentante degli utenti
	Decisione Aggiudicazione	Committente	Lista di controllo Aggiudicazione	Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Gestore della qualità e dei rischi
			Pietra miliare Aggiudicazione	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto
			Pubblicazione	Committente, Capoprogetto
Organizzazione dell'introduzione	Decisione Messa in esercizio	Committente	Lista di controllo Messa in esercizio	Committente, Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi
			Pietra miliare Messa in esercizio	Committente, Capoprogetto, Comitato di progetto
			Lista Decisioni della conduzione	Committente, Capoprogetto

Tabella 20: compiti assegnati al committente e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.1.2 Comitato di progetto

Descrizione

Il comitato di progetto è un ruolo di gruppi. I suoi membri assistono il committente nello svolgimento dei suoi compiti e comunicano le richieste dell'organizzazione che rappresentano. Il committente organizza e dirige le riunioni del comitato.

Responsabilità

- Offrire consulenza e supporto al committente nello svolgimento dei suoi compiti.
- Sostenere il progetto all'interno dell'organizzazione rappresentata garantendo la fruibilità delle informazioni.
- Comunicare tempestivamente le richieste dell'organizzazione rappresentata.
- Collaborare alla definizione delle soluzioni a eventuali problemi.

Competenza

- Facoltà di chiedere la revisione o l'audit del progetto.
- Facoltà di rivolgere raccomandazioni al committente:
  - in merito all'avvio e alla conclusione delle fasi del progetto;
  - sulle misure di mitigazione dei rischi (p. es. sull'utilizzo del controlling del progetto o di un gestore della qualità e dei rischi).
- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie per la conduzione e la valutazione del progetto.
- Facoltà di partecipare alle votazioni, se si ha il diritto di voto.n Abstimmungen mitwirken, sofern er stimmberechtigt ist

Capacità

- Conoscenze generali del settore.
- Conoscenza approfondita dell'ambito settoriale rappresentato.
- Conoscenze di economia aziendale per assicurare un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse sul piano finanziario e del personale.
- Conoscenze approfondite nell'ambito della conduzione di progetti.
- Conoscenza di HERMES, idealmente grazie alla frequentazione di un apposito corso.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione dei conflitti.

6.4.1.3 Gestore della qualità e dei rischi

Descrizione

Il gestore della qualità e dei rischi assiste il committente fornendo una valutazione indipendente del progetto. Raccomanda le misure necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Responsabilità

- Stabilire se le direttive dell'organizzazione permanente sono rispettate.
- Valutare l'approccio scelto e i risultati della gestione e dell'organizzazione di progetto nonché della collaborazione tra i soggetti coinvolti.
- Valutare in modo approfondito i processi legati alla conduzione, gestione e allo svolgimento del progetto presso tutti i soggetti coinvolti.
- Valutare i risultati del progetto dal punto di vista qualitativo.
- Valutare lo stato del progetto e le previsioni.
- Valutare i rischi.
- Formulare raccomandazioni sulle misure da adottare per poter gestire i rischi e raggiungere gli obiettivi prefissati.
- Fornire un resoconto trasparente al committente.

Competenza

- Facoltà di formulare raccomandazioni al committente in merito all'avvio e alla conclusione delle fasi del progetto.
- Facoltà di formulare raccomandazioni al committente sulle misure da adottare.
- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie per la valutazione del progetto (contatto non mediato con tutti i soggetti coinvolti, compresa l'organizzazione di attuazione).

Capacità

- Conoscenze approfondite nell'ambito della gestione di progetti, in particolare per quanto riguarda gli aspetti di controlling, garanzia della qualità e gestione dei rischi.
- Conoscenze di economia aziendale.
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Nel caso di attuazione di un approccio agile, conoscenze approfondite dei corrispondenti metodi impiegati.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione dei conflitti.
- Buone capacità redazionali (p. es. per redigere rapporti).

6.4.2 Ruoli di gestione

6.4.2.1 Comitato esperti

Descrizione

Nel quadro dell'approccio classico, il comitato esperti è un gruppo di ruoli e assiste il capoprogetto valutando i risultati ottenuti.

I membri comunicano le richieste dell'unità organizzativa che rappresentano e il capoprogetto organizza e dirige le riunioni del comitato.

Responsabilità

- Offrire consulenza e assistenza al capoprogetto nel valutare le problematiche e i risultati di natura tecnica.
- Sostenere il progetto all'interno dell'organizzazione rappresentata garantendo la fruibilità delle informazioni.
- Comunicare tempestivamente le richieste dell'organizzazione rappresentata.

Competenza

- Facoltà di formulare raccomandazioni al capoprogetto in merito ai risultati da raggiungere.
- Facoltà di formulare raccomandazioni al capoprogetto sulle misure di garanzia della qualità.
- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.

Capacità

- Conoscenza approfondita del settore e dell'ambito settoriale rappresentato.
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione dei requisiti definiti e l'assegnazione di priorità nonché per la valutazione delle varianti e della relativa economicità.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione dei conflitti.

6.4.2.2 Capoprogetto

Descrizione

Indipendentemente dall'impostazione tecnica della soluzione e dall'approccio di sviluppo scelto, il capoprogetto gestisce il progetto per conto del committente e coordina i vari soggetti coinvolti.

Responsabilità

- Gestire il progetto per raggiungere gli obiettivi (in particolare in termini di tempi, costi e qualità).
- Assicurare un utilizzo efficiente e sostenibile delle risorse.
- Occuparsi del reporting e fornire a chi si occupa della conduzione del progetto informazioni esaustive, periodiche e situazionali affinché possano essere svolti i compiti di conduzione e decisionali.
- Identificare gli stakeholder, reclutarli per il progetto e analizzare i loro interessi di base.
- Gestire i rischi e assicurare la garanzia della qualità.
- Rispettare le direttive dell'organizzazione (governance)
- Garantire il coinvolgimento tempestivo degli organi regolatori e di controllo della gestione in modo che i requisiti definiti, se giustificati, possano essere soddisfatti.
- Disciplinare le prassi, i metodi e gli strumenti integrativi da utilizzare nel progetto HERMES e fare in modo che siano effettivamente impiegati, purché non siano di competenza dell'organizzazione di attuazione agile.
- Mettere in atto le decisioni adottate a livello di conduzione e di gestione.
- Provvedere agli acquisti tenendo conto delle direttive stabilite.

- Verificare che i partner contrattuali rispettino l'accordo sui livelli di servizio.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni relative al progetto.
- Competenza decisionale sull'impiego delle risorse concesse.
- Responsabilità unica a livello di gestione del progetto e facoltà di impartire istruzioni senza interferire nella competenza dell'organizzazione di attuazione nell'ambito di un approccio agile, purché questo rientri nel quadro del mandato di esecuzione.
- Competenza decisionale nei settori definiti con il committente.
- D'intesa con il committente, facoltà di:
  - suddividere il progetto in sottoprogetti,
  - nominare i responsabili dei sottoprogetti e
  - delegare i compiti di gestione.

Capacità

- Conoscenza del contesto del progetto.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto, al funzionamento e all'utilizzo della soluzione (p. es. per acquisti, finanziamento, controlling, sicurezza).
- Conoscenze approfondite nell'ambito della gestione di progetti (criterio principale).
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Buona conoscenza dei metodi e delle pratiche in uso nel progetto.
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle varianti e della loro economicità oltre che per garantire un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse sul piano finanziario e del personale.
- Capacità di prendere decisioni e d'imporsi.
- Attitudine al comando.
- Capacità comunicative:
  - per poter fungere da rappresentante interno ed esterno del progetto;
  - per gestire gli stakeholder e risolvere eventuali conflitti;
  - per saper interagire in modo adeguato con gli interlocutori (p. es. nelle presentazioni nel quadro del comitato di progetto, di fronte ai comitati dell'organizzazione permanente ecc.).
- Buone capacità redazionali (p. es. per redigere rapporti di progetto).

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Gestione del progetto	Elaborare il mandato di esecuzione del progetto	Capoprogetto	Mandato di esecuzione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
	Gestire i rischi	Capoprogetto	Rapporto sullo stato del progetto	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Piano di gestione progettuale	Capoprogetto

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Trattare i problemi e valorizzare le esperienze	Capoprogetto	Esperienze del progetto	Capoprogetto, Committente, Rappresentante degli utenti
	Gestire e controllare il progetto	Capoprogetto	Mandato di lavoro	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Requisiti della soluzione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Specifica dettagliata	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Rapporto sullo stato del progetto	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Piano di gestione progettuale	Capoprogetto
			Verbale	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
	Preparare la conclusione del rilascio	Capoprogetto	Rapporto di rilascio	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Piano di gestione progettuale	Capoprogetto
			Rapporto sullo stato del progetto	Capoprogetto, Supporto di progetto
	Elaborare il piano di gestione progettuale	Capoprogetto	Piano di gestione progettuale	Capoprogetto, Committente
	Preparare l'avvio della fase	Capoprogetto	Piano di gestione progettuale	Capoprogetto
			Rapporto sullo stato del progetto	Capoprogetto, Supporto di progetto

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Rapporto di fase	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
	Gestire le modifiche	Capoprogetto	Lista Stato delle modifiche	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Domanda di modifica	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Supporto di progetto
			Requisiti della soluzione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Piano di gestione progettuale	Capoprogetto
	Concordare e gestire le prestazioni	Capoprogetto	Rapporto di valutazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Accordo	Capoprogetto, Committente, Supporto di progetto
			Domanda di offerta	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Offerta	Capoprogetto, Supporto di progetto
	Gestire e informare gli stakeholder	Capoprogetto	Lista Stakeholder	Capoprogetto, Committente, Business Analyst, Supporto di progetto
			Interessi degli stakeholder	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Piano di gestione progettuale	Capoprogetto, Committente
	Gestire la garanzia della qualità	Capoprogetto	Piano di gestione progettuale	Capoprogetto
			Rapporto di verifica	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
	Preparare la conclusione del progetto	Capoprogetto	Valutazione finale del progetto	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Esperienze del progetto	Capoprogetto, Committente, Rappresentante degli utenti
Basi del proget-to	Elaborare l'analisi delle basi legali	Capoprogetto	Analisi delle basi legali	Capoprogetto, Supporto di progetto
	Decisione Continuazione	Capoprogetto	Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Lista di controllo Continuazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Studio	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Pietra miliare Continuazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Elaborare lo studio	Capoprogetto	Lista Stakeholder	Capoprogetto, Committente, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Supporto di progetto
			Studio	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Architetto IT, Supporto di progetto
Acqui-sto	Elaborare l'accordo	Capoprogetto	Accordo	Capoprogetto, Committente, Rappresentante degli utenti
	Pubblicare il bando di concorso	Capoprogetto	Documentazione del bando di concorso	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Offerta	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore
Prodot-to	Decisione Progettazione del prodotto	Capoprogetto	Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Lista di controllo Progettazione del prodotto	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Pietra miliare Progettazione del prodotto	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
Sistema IT	Decisione Architettura della soluzione	Capoprogetto	Pietra miliare Architettura della soluzione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Lista di controllo Architettura della soluzione	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Supporto di progetto
Orga-nizza-zione dell'in-trodu-zione	Decisione Accettazione	Capoprogetto	Verbale di accettazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Lista di controllo Accettazione	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Pietra miliare Accettazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
	Decisione Accettazione preliminare	Capoprogetto	Pietra miliare Accettazione preliminare	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Lista di controllo Accettazione preliminare	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Verbale di accettazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
Migra-zione IT	Decisione Accettazione della migrazione	Capoprogetto	Verbale di accettazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Pietra miliare Accettazione della migrazione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti
			Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Supporto di progetto
			Lista di controllo Accettazione della migrazione	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
SIPD	Decisione Piano SIPD	Capoprogetto	Lista Decisioni della gestione	Capoprogetto, Supporto di progetto
			Lista di controllo Piano SIPD	Capoprogetto, Gestore della qualità e dei rischi, Supporto di progetto
			Pietra miliare Piano SIPD	Capoprogetto, Rappresentante degli utenti

Tabella 21: compiti assegnati al capoprogetto e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.2.3 Supporto di progetto

Descrizione

Il supporto di progetto coadiuva il capoprogetto nelle questioni organizzative e amministrative. Questo ruolo è anche chiamato Project Office (PO).

Responsabilità

- Responsabilità relative alle attività delegate al ruolo.

Competenza

- Nell'ambito delle attività delegate al ruolo, il supporto di progetto può:
  - chiedere, dare, preparare e fornire informazioni;
  - impartire istruzioni.

Capacità

- Conoscenza del contesto relativo al progetto.
- Conoscenze approfondite nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenza delle prassi e dei metodi da utilizzare nei compiti da svolgere.
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Conoscenze di economia aziendale.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Buone capacità in ambito redazionale e di allestimento della documentazione.

6.4.2.4 Responsabile di sottoprogetto

Descrizione

Il responsabile di sottoprogetto si occupa appunto di un dato sottoprogetto per conto del capoprogetto. A tal fine, dispone di tutte le competenze che gli permettono di svolgere i compiti assegnatigli dal capoprogetto.

Responsabilità

- Gestire il sottoprogetto per raggiungere gli obiettivi concordati con il capoprogetto (in termini di tempi, costi e qualità).
- Attenersi alle linee guida concordate con il capoprogetto.
- Assicurare un utilizzo efficiente e sostenibile delle risorse nel proprio settore di competenza.
- Occuparsi del reporting relativo al proprio sottoprogetto e informare il capoprogetto sullo stato d'avanzamento dei lavori in modo esaustivo e a intervalli regolari, affinché questi possa svolgere i suoi compiti di gestione e comunicazione.
- Mettere in atto le decisioni adottate a livello di conduzione e di gestione.

Competenza

- Competenza decisionale nei settori definiti con il capoprogetto.
- Facoltà di accedere a tutte le informazioni relative al proprio sottoprogetto.
- Competenza decisionale sull'impiego delle risorse concesse per il sottoprogetto.
- Responsabilità unica a livello di gestione e facoltà di impartire istruzioni nell'ambito del sottoprogetto svolto con un approccio agile, senza interferire nella competenza dell'organizzazione di attuazione (nel sottoprogetto).
- Competenza decisionale nei settori definiti con il capoprogetto (nell'ambito delle competenze del capoprogetto).

Capacità

- Conoscenza del contesto relativo al progetto.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e al funzionamento dell'applicazione o all'utilizzo del prodotto.
- Conoscenze approfondite nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Conoscenza delle prassi e dei metodi utilizzati nel progetto.
- Conoscenza dei metodi e delle tecniche per la valutazione delle varianti e della loro economicità.
- Capacità di prendere decisioni e d'imporsi.
- Attitudine al comando.
- Senso di responsabilità.
- Capacità redazionali.

6.4.3 Ruoli di esecuzione

6.4.3.1 Rappresentante degli utenti

Descrizione

Il rappresentante degli utenti difende gli interessi di questi ultimi nell'ambito del progetto. È responsabile dei requisiti tecnici delle soluzioni concordati in modo chiaro con i reparti specializzati, che serviranno da riferimento in sede di realizzazione e per la riuscita tecnica dello sviluppo della soluzione. Garantisce inoltre che il processo di sviluppo si svolga senza problemi fungendo da referente per l'organizzazione di attuazione e gli stakeholder e costituendo così un canale di comunicazione indispensabile nell'organizzazione di progetto. È designato dal committente e agisce sotto la direzione del capoprogetto, ma è indipendente per quanto riguarda le questioni tecniche e specifiche che sorgono durante lo sviluppo della soluzione nonché per quanto riguarda le decisioni concernenti il mandato di esecuzione.

Se si opta per un approccio agile, il rappresentante degli utenti funge da interlocutore con l'organizzazione di attuazione, assumendo in aggiunta un ruolo corrispondente a quello di product owner nell'ambiente agile. Le incombenze e i compiti specifici da svolgere nell'organizzazione di attuazione agile sono definiti in base al metodo agile utilizzato.

Responsabilità

- Farsi carico della portata della prestazione e della riuscita a livello tecnico di quanto fornito.
- Individuare i requisiti specifici relativi alla soluzione.
- Farsi carico della responsabilità associata ai requisiti della soluzione.
- Garantire la trasparenza sui requisiti della soluzione comunicandoli a tutti i soggetti coinvolti nel progetto.
- Presentare in maniera esaustiva le funzionalità e i requisiti tecnici concordati con i reparti specializzati e i clienti.
- Massimizzare il valore aggiunto creato attraverso il lavoro di sviluppo (massimizzazione del valore della soluzione).
- Coinvolgere nello sviluppo della soluzione gli stakeholder riportati nell'apposita lista.
- Attenersi ai requisiti SIPD.
- Interloquire con l'organizzazione di attuazione in caso di un'approccio agile.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.
- Competenza decisionale sulle caratteristiche della soluzione, compresi i requisiti di qualità nel quadro del mandato di esecuzione.
- Definizione dei criteri di accettazione.
- Capacità di collaborare con gli stakeholder e l'organizzazione di attuazione.
- Facoltà di partecipare alla definizione dei requisiti e alla conclusione degli SLA.

Capacità

- Conoscenza approfondita del settore tecnico.
- Conoscenze nell'ambito della gestione di progetti e di HERMES.
- Conoscenze approfondite nell'ambito della gestione dello sviluppo classica e agile.
- Conoscenza delle prassi e dei metodi inerenti alla gestione dello sviluppo, al design e alle specifiche.
- Conoscenze di base di economia aziendale.
- Conoscenza del contesto relativo al progetto.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al funzionamento dell'applicazione (p. es. per acquisti, finanziamento, controlling, sicurezza) o all'utilizzo di quanto fornito.
- Capacità di identificare, formulare e valutare i requisiti stabilendo anche un ordine di priorità e di preparare domande di modifica.
- Buone capacità redazionali.
- Capacità di astrazione e di semplificazione.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Lungimiranza.
- Capacità d'imporsi.
- Autorevolezza.

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del progetto	Elaborare l'analisi dell'acquisto	Rappresentante degli utenti	Analisi dell'acquisto	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto
Acquisto	Elaborare il bando di concorso	Rappresentante degli utenti	Documentazione del bando di concorso	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto
	Valutare le offerte	Rappresentante degli utenti	Rapporto di valutazione	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto
			Verbale dell'offerta	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto
Organizzazione	Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti	Interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Prodotto	Elaborare la progettazione del prodotto	Rappresentante degli utenti	Progettazione del prodotto	Rappresentante degli utenti, Business Analyst
	Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti	Interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti
	Elaborare i requisiti della soluzione	Rappresentante degli utenti	Analisi della situazione	Rappresentante degli utenti, Business Analyst
			Requisiti della soluzione	Rappresentante degli utenti, Business Analyst
Sistema IT	Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti	Interessi degli stakeholder	Rappresentante degli utenti
	Elaborare i requisiti della soluzione	Rappresentante degli utenti	Requisiti della soluzione	Rappresentante degli utenti, Architetto IT, Business Analyst
			Analisi della situazione	Rappresentante degli utenti, Architetto IT, Business Analyst
Organizzazione dell'introduzione	Eseguire le misure d'introduzione	Rappresentante degli utenti	Misure d'introduzione attuate	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto, Business Analyst
	Elaborare la progettazione dell'introduzione	Rappresentante degli utenti	Piano di gestione progettuale	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto
			Progettazione dell'introduzione	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto, Business Analyst
	Realizzare le misure d'introduzione	Rappresentante degli utenti	Misure d'introduzione realizzate	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto, Business Analyst

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
SIPD	Realizzare il piano SIPD	Rappresentante degli utenti	Piano SIPD	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto, Responsabile dell'esercizio, Responsabile SIPD, Sviluppatore
			Misure SIPD realizzate	Rappresentante degli utenti, Capoprogetto, Responsabile dell'esercizio, Responsabile SIPD, Architetto IT

Tabella 22: compiti assegnati al rappresentante degli utenti e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.2 Responsabile dell'esercizio

Descrizione

Il responsabile dell'esercizio rappresenta il gruppo partner Operatore e a lui competono sia il potenziamento dell'esercizio mediante le apposite piattaforme sia l'organizzazione di esercizio. Assicura l'integrazione tecnica e organizzativa così come il funzionamento del sistema sulle diverse piattaforme durante le varie fasi del progetto e durante l'esercizio.

Responsabilità

- Fornire le prestazioni concordate con l'operatore, nel rispetto dei tempi e dei costi stabiliti.
- Presentare i requisiti definiti dall'operatore.
- Garantire che i requisiti siano conformi al piano SIPD dell'operatore.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.
- Competenza di impartire istruzioni relativamente ai propri ambiti specifici presso l'operatore.

Capacità

- Conoscenza approfondita dell'esercizio.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e al funzionamento dell'applicazione (p. es. direttive tecniche e organizzative).
- Capacità di elaborare requisiti, specifiche, progettazioni e documentazioni di esercizio.
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle varianti e della loro economicità.
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Buone capacità redazionali (p. es. per redigere la documentazione di esercizio).

- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Capacità di gestire specialisti tecnici nel proprio settore di competenza.

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Test	Realizzare l'infrastruttura per i test	Responsabile dell'esercizio	Infrastruttura di test realizzata	Responsabile dell'esercizio, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Responsabile dei test
Esercizio IT	Realizzare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Organizzazione di esercizio realizzata	Responsabile dell'esercizio
			Manuale di esercizio	Responsabile dell'esercizio
			Infrastruttura di esercizio realizzata	Responsabile dell'esercizio
	Attivare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Manuale di esercizio	Responsabile dell'esercizio
			Esercizio attivato	Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore
	Integrare il sistema nell'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Sistema integrato	Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore
			Manuale di esercizio	Responsabile dell'esercizio
	Elaborare il piano di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Piano di esercizio	Responsabile dell'esercizio, Architetto IT
			Accordo sui livelli di servizio	Responsabile dell'esercizio, Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti

Tabella 23: compiti assegnati al responsabile dell'esercizio e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.3 Business Analyst

Descrizione

Il business analyst, spesso chiamato anche organizzatore dell'esercizio, è l'intermediario tra i gruppi partner Utente da una parte e Produttore/Operatore dall'altra. Basandosi sui processi e sulle strutture operative il business analyst individua, approfondisce e analizza le esigenze e le richieste degli utenti, stabilendone le priorità, e converte poi tali esigenze e richieste in requisiti dell'organizzazione. Partendo da tali requisiti, i gruppi partner Produttore e Operatore progettano e realizzano il prodotto, servizio o sistema. Il business analyst, dal canto suo, tiene conto degli aspetti specifici alla soluzione per mettere a punto l'organizzazione prevista.

Responsabilità

- Individuare i requisiti relativi all'organizzazione.
- Farsi carico della responsabilità associata ai requisiti relativi all'organizzazione.
- Definire i processi operativi e la struttura organizzativa.
- Garantire il coinvolgimento di vari specialisti.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.
- Capacità di collaborare con tutti i gruppi partner.
- Capacità di progettare, attuare e attivare l'organizzazione.

Capacità

- Conoscenza approfondita del settore tecnico.
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto, al funzionamento dell'applicazione (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo della gestione, sicurezza) o all'utilizzo del prodotto.
- Conoscenze approfondite di analisi aziendale, nonché delle tecniche e dei metodi impiegati in questo settore.
- Conoscenze di economia aziendale nell'ambito delle teorie organizzative per la valutazione delle varianti e della loro economicità.
- Capacità di identificare, definire e valutare le esigenze stabilendo anche un ordine di priorità.
- Conoscenze nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenze di HERMES.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Buone capacità redazionali.
- Capacità di gestire specialisti nel proprio settore di competenza.

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Organizzazione	Elaborare la progettazione dell'organizzazione	Business Analyst	Descrizione del processo	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
			Progettazione dell'organizzazione	Business Analyst, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Descrizione del modello operativo	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
			Descrizione dell'organizzazione	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
	Attivare l'organizzazione	Business Analyst	Organizzazione attivata	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
	Elaborare i requisiti dell'organizzazione	Business Analyst	Analisi della situazione	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
			Requisiti dell'organizzazione	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
	Attuare l'organizzazione	Business Analyst	Descrizione dell'organizzazione	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
			Descrizione del processo	Business Analyst, Rappresentante degli utenti
			Organizzazione attuata	Business Analyst

Tabella 24: compiti assegnati al business analyst e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.4 Sviluppatore

Descrizione

Il ruolo di sviluppatore si riferisce allo sviluppatore sia del prodotto che dell'infrastruttura IT. Lo sviluppatore realizza il prodotto o il sistema in base ai requisiti definiti e ai progetti precedenti e provvede poi all'attivazione.

Responsabilità

- Realizzare il prodotto o il sistema.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.

Capacità

- Conoscenze approfondite dello sviluppo di prodotti o software.
- Conoscenze approfontite delle prassi e dei metodi impiegati per il conseguimento della soluzione.
- Conoscenza di HERMES.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del proget-to	Eseguire la prototipazione	Sviluppatore	Documentazione del prototipo	Sviluppatore, Architetto IT
			Prototipo realizzato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Architetto IT
Prodot-to	Attivare il prodotto	Sviluppatore	Prodotto attivato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Business Analyst
	Eseguire la prototipazione	Sviluppatore	Prototipo realizzato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti
			Documentazione del prototipo	Sviluppatore
	Realizzare il prodotto	Sviluppatore	Prodotto sviluppato o adeguato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Business Analyst
			Specifica dettagliata	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Business Analyst
			Documentazione del prodotto	Sviluppatore
			Manuale d’uso	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti
Sistema IT	Eseguire la prototipazione	Sviluppatore	Prototipo realizzato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Architetto IT
			Documentazione del prototipo	Sviluppatore
	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Manuale d’uso	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Piano del sistema	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio, Architetto IT, Rappresentante degli utenti
			Specifica dettagliata	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Architetto IT
			Architettura della soluzione	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio, Architetto IT
			Sistema sviluppato o parametrizzato	Sviluppatore, Rappresentante degli utenti, Business Analyst, Architetto IT
	Preparare l'integrazione del sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Sviluppatore, Business Analyst, Architetto IT
			Guida per l'integrazione e l'installazione	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio
			Architettura della soluzione	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio, Architetto IT
			Interfacce realizzate	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio
	Attivare il sistema	Sviluppatore	Sistema attivato	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio, Rappresentante degli utenti, Business Analyst
Migra-zione IT	Eseguire la migrazione	Sviluppatore	Migrazione effettuata	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio, Business Analyst

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Realizzare la procedura di migrazione	Sviluppatore	Procedura di migrazione realizzata	Sviluppatore, Responsabile dell'esercizio
			Specifica dettagliata	Sviluppatore, Business Analyst, Architetto IT

Tabella 25: compiti assegnati allo sviluppatore e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.5 Organizzazione di attuazione

Descrizione

L'organizzazione di attuazione è costituita da un gruppo di ruoli interdisciplinare che interviene esclusivamente nell'ambito di un approccio agile durante la fase Attuazione. La composizione di questo gruppo dipende dal tipo di progetto e dai risultati da produrre nonché dal metodo di sviluppo da applicare. Nel definire un'organizzazione di progetto agile, si deve tenere conto della responsabilità tecnica di cui si fa carico il rappresentante degli utenti quando assume un ruolo nell'organizzazione di attuazione.

La responsabilità della gestione del progetto spetta al capoprogetto, che tuttavia non può interferire nelle competenze dell'organizzazione di attuazione: quest'ultima si autogestisce.

Per l'organizzazione di attuazione non sono quindi definite responsabilità, competenze, capacità o relazioni.

Responsabilità

- Definizione secondo il metodo di attuazione agile scelto.

Competenza

- Definizione secondo il metodo di attuazione agile scelto.

Capacità

- Definizione secondo il metodo di attuazione agile scelto.

6.4.3.6 Responsabile SIPD

Descrizione

Il responsabile SIPD si occupa degli aspetti riguardanti la sicurezza dell'informazione e la protezione dei dati.

Responsabilità

- Garantire che le direttive di sicurezza dell'informazione e le misure di protezione dei dati siano prese in considerazione e implementate nel progetto.
- Fare in modo che il piano SIPD sia compreso correttamente e tenuto in debito conto nel progetto.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie relative al progetto.
- Facoltà di elaborare le direttive concernenti la sicurezza nella gestione dei dati e delle informazioni durante lo svolgimento del progetto.

Capacità

- Conoscenze approfondite nell'ambito settoriale SIPD.
- Conoscenza delle basi legali e delle direttive dell'organizzazione permanente.
- Conoscenza di standard, architetture, metodi e prassi in ambito informatico.
- Conoscenza approfondita delle prassi e dei metodi da utilizzare per svolgere i propri compiti.
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle varianti e della loro economicità.
- Conoscenze nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenze approfondite di HERMES, comprovate da un attestato.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Buone capacità redazionali (p. es. per redigere rapporti).

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del proget-to	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Responsabile SIPD	Analisi delle esigenze di protezione	Responsabile SIPD, Capoprogetto
SIPD	Elaborare il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile SIPD, Responsabile dell'esercizio, Architetto IT
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile SIPD, Committente, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Architetto IT
			Piano SIPD trasferito	Responsabile SIPD, Capoprogetto, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio

Tabella 26: compiti assegnati al responsabile SIPD e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.7 Architetto IT

Descrizione

L'architetto IT progetta l'architettura della soluzione relativa al sistema da realizzare, definendone le componenti e le interfacce con i sistemi periferici.

Responsabilità

- Farsi carico della responsabilità generale concernente gli aspetti tecnici del sistema da realizzare.
- Garantire la conformità con gli standard esistenti e con le direttive architetturali, nonché eseguire le verifiche del caso.

Competenza

- Facoltà di impartire istruzioni nell'ambito dell'architettura.
- Competenza decisionale nell'ambito dell'architettura della soluzione.

Capacità

- Conoscenza del settore tecnico.
- Conoscenze approfondite nell'ambito settoriale delle architetture IT.
- Conoscenze approfondite di standard, architetture, prassi e metodi in ambito informatico.
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle varianti e della loro economicità.
- Conoscenze nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenza di HERMES.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Ottime capacità redazionali (p. es. per redigere la documentazione concernente l'architettura della soluzione).

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Sistema IT	Elaborare la progettazione dell'integrazione	Architetto IT	Progettazione dell'integrazione	Architetto IT, Responsabile dell'esercizio, Business Analyst, Sviluppatore
	Elaborare l'architettura della soluzione	Architetto IT	Piano del sistema	Architetto IT, Business Analyst, Rappresentante degli utenti, Sviluppatore
			Architettura della soluzione	Architetto IT, Responsabile dell'esercizio, Sviluppatore

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Migra-zione IT	Elaborare la progettazione della migrazione	Architetto IT	Progettazione della migrazione	Architetto IT, Business Analyst, Sviluppatore
	Disattivare il vecchio sistema	Architetto IT	Vecchio sistema disinstallato	Architetto IT, Capoprogetto, Responsabile dell'esercizio, Business Analyst

Tabella 27: compiti assegnati all'architetto IT e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

6.4.3.8 Collaudatore

Descrizione

Il collaudatore collabora alla stesura delle descrizioni dei casi di test, esegue i test e ne valuta i risultati, documentandoli sotto forma di rapporti.

Responsabilità

- Assistere il responsabile dei test nella descrizione dei casi di test.
- Eseguire i test relativi a uno o più oggetti.
- Valutare i risultati dei test e preparare i relativi rapporti.

Competenza

- Facoltà di accedere a tutte le informazioni necessarie.
- Competenza decisionale per la classificazione dei risultati dei test, in funzione delle classi di difetti definite nel piano dei test.

Capacità

- Conoscenza approfondita del settore tecnico (processi tecnici, requisiti dell'organizzazione, requisiti della soluzione ecc. nella propria area di test).
- Conoscenza dei processi associati allo svolgimento di test e dei metodi di test.
- Attitudine a una comprensione rapida e al lavoro minuzioso.
- Capacità d'imporsi.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.

6.4.3.9 Responsabile dei test

Descrizione

Il responsabile dei test predispone, pianifica e coordina i test. Si assicura che le basi di riferimento siano elaborate sotto forma di una progettazione dei test e trasferisce i test all'esercizio.

Responsabilità

- Assicurare che i vari requisiti (p. es. quelli organizzativi o quelli relativi alla soluzione) siano soddisfatti in termini di qualità del sistema.

Competenza

- Definizione dei metodi e dell'organizzazione dei test.
- Definizione dell'impiego dei collaboratori e del sistema per eseguire i test e decisione in merito all'esecuzione stessa.

Capacità

- Conoscenze del settore tecnico.
- Conoscenze approfondite degli oggetti di test (processi specialistici, tecnica ecc.).
- Conoscenze approfondite in ambito di garanzia della qualità e di esecuzione di test, inclusi i rispettivi metodi e prassi.
- Conoscenze nell'ambito del design e dell'attuazione di soluzioni informatiche.
- Conoscenze nell'ambito della gestione di progetti.
- Conoscenze approfondite dei processi inerenti alla gestione di modifiche.
- Conoscenze di HERMES, idealmente comprovate da un attestato.
- Capacità di prendere decisioni e d'imporsi.
- Spirito di squadra, capacità comunicative e di risoluzione di conflitti.
- Buone capacità redazionali (p. es. per redigere piani e rapporti dei test).

Correlazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Test	Trasferire l'infrastruttura per i test	Responsabile dei test	Progettazione dei test	Responsabile dei test, Capoprogetto
			Verbale	Responsabile dei test, Capoprogetto
			Infrastruttura di test trasferita	Responsabile dei test, Capoprogetto
	Elaborare la progettazione dei test	Responsabile dei test	Progettazione dei test	Responsabile dei test, Collaudatore, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Business Analyst, Sviluppatore

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Eseguire i test	Responsabile dei test	Progettazione dei test	Responsabile dei test, Collaudatore, Rappresentante degli utenti, Responsabile dell'esercizio, Business Analyst, Sviluppatore
			Verbale dei test	Responsabile dei test, Collaudatore

Tabella 28: compiti assegnati al responsabile dei test e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati

7 Indicazioni per l’applicazione

7.1 Introduzione

Il presente capitolo aiuta ad applicare correttamente la gestione dei progetti HERMES. Per supportare gli utenti, sono state raggruppate tutte le indicazioni, che ad es. permettono una profonda comprensione di HERMES, spiegano i casi di applicazione o forniscono anche una sorta di linea guida specifica al singolo caso.

7.2 Panoramica delle indicazioni

Le indicazioni sull’applicazione di HERMES sono suddivise in due categorie:

- Spiegazioni
  Le spiegazioni mostrano come integrare temi specifici HERMES. Ne descrivono le interconnessioni e permettono una migliore comprensione del metodo.
- Casi di applicazione
  Le indicazioni concernenti i casi di applicazione mostrano come utilizzare HERMES in situazioni specifiche. Esse danno sicurezza nell’applicazione e aiutano a ridurre il margine d’interpretazione.

La tabella mostra le indicazioni per ciascuna categoria.

Categoria	Indicazione
Spiegazioni	Governance
	Sostenibilità
	Gestione del progetto e gestione dello sviluppo
	Conduzione e gestione finanziaria
Casi di applicazione	Pianificazione
	Unità di realizzazione nell’approccio classico
	Utilizzo con altri metodi e prassi
	Integrazione di HERMES nell’organizzazione permanente

Tabella 29: indicazioni per l’applicazione per ciascuna categoria

7.3 Spiegazione della descrizione sulle indicazioni

La descrizione delle indicazioni non segue una struttura predefinita o uniforme. Ogni indicazione è strutturata in base alle esigenze e costituisce in sé un’unità tematica indipendente.

7.4 Descrizione delle indicazioni

7.4.1 Governance

7.4.1.1 Governance di un progetto

Con governance si intende in generale la gestione e il controllo responsabile di un'azienda. La sua attuazione è soprattutto responsabilità del management dell'organizzazione permanente.

La governance di un progetto è parte della governance aziendale. Le seguenti caratteristiche di una buona governance di progetto rappresentano i requisiti per la conduzione e la gestione del progetto.

- Pianificazione, conduzione e gestione di progetto effettive e funzionanti
- Collaborazione costruttiva tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente
- Considerazione degli interessi degli stakeholder
- Allineamento degli obiettivi definiti con i progetti dell'organizzazione permanente
- Solida base per decisioni giuste, efficienti e trasparenti
- Flusso di informazioni istituzionalizzate e puntuali, trasparenza nella comunicazione del progetto
- Tracciabilità dello sviluppo del progetto ed eventuali modifiche degli obiettivi
- Gestione adeguata dei rischi
- Infrastruttura e organizzazione del progetto funzionale e adeguata
- Impiego efficiente e sostenibile delle risorse

La gestione dei progetti HERMES è concepita in modo da garantire una buona governance di un progetto.

Attuazione di modifiche significative

➤ ***Realizzazione della soluzione***

Con l'attuazione della pianificazione aziendale tramite la gestione dei progetti HERMES, i progetti generano cambiamenti significativi.

Durante la fase Avvio sono approfonditi gli abbozzi della pianificazione aziendale. Alla fine della fase è elaborato un mandato di esecuzione con il quale il committente, d'intesa con l'organizzazione permanente, può decidere se proseguire il progetto e come affrontare lo sviluppo della soluzione.

L'organizzazione permanente nomina e attribuisce i ruoli decisivi del progetto al suo interno o all'interno del gruppo partner Utenti: dapprima il committente e poi, per il suo tramite, il capoprogetto e il rappresentante degli utenti. La direzione e gli organi regolatori e di controllo della gestione sono coinvolti nel progetto tramite i compiti decisionali e il reporting. Il committente è responsabile della costante comunicazione tra l'organizzazione permanente e l'organizzazione di progetto, il capoprogetto dell'identificazione e, in determinate circostanze, dell'acquisizione di stakeholder per il progetto e la relativa informazione mentre il rappresentante degli utenti della loro integrazione nell'esecuzione del progetto. Nell'ambito del progetto il committente è la massima istanza decisionale.

➤ ***Utilizzo della soluzione***

L'utilizzo

- del prodotto elaborato o della prestazione inizia con la messa in servizio del prodotto e dell'organizzazione,
- del sistema realizzato con l'attivazione dell'esercizio e
- dell'organizzazione realizzata con l'attivazione dell'organizzazione.

Le condizioni per un utilizzo sostenibile sono create nel progetto. Il progetto termina quando l'esercizio è stabile, la soluzione è accettata e tutti i compiti finali necessari sono adempiuti.

Durante la transizione dall'organizzazione di progetto all'organizzazione di applicazione, è assicurato che i ruoli richiesti per l'utilizzo siano coperti. Spesso vi fanno parte i ruoli del rappresentante degli utenti e del responsabile dell'esercizio. Il progetto si trasforma in applicazione. Se l'organizzazione permanente gestisce lo stesso portafoglio sia per i progetti che per le applicazioni, come è previsto anche nella gestione del portafoglio HERMES,cambia soltanto lo statuto che passa da progetto ad applicazione. Tuttavia, va notato che il progetto e l'applicazione si sovrappongono nel portfolio. Questo aspetto è particolarmente importante nello sviluppo di soluzioni agili. La direzione dell'utente e del produttore o dell'operatore restano in contatto anche durante il periodo di utilizzo. Il controllo sul successo di un progetto, ossia sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, avviene durante il periodo utilizzo.

Tracciabilità degli approcci scelti

L'esecuzione responsabile di progetti comprende anche la scelta degli approcci adeguati. La decisione su come affrontare i progetti, se in modo classico oppure agile, deve essere presa di volta in volta poiché ogni progetto presenta caratteristiche diverse. Questo vale anche per i progetti all'interno di un programma. Anche più progetti informatici sviluppati parallelamente possono avere condizioni quadro completamente diverse che richiedono approcci diversi.

Per scegliere l'approccio, possono essere utilizzati diversi metodi e tecniche. Le esigenze degli organi regolatori e di controllo della gestione devono essere soddisfatte. La scelta dell'approccio deve essere tracciabile.

Autodeterminazione degli utenti sul progetto

In alcuni luoghi è diventata consuetudine che il prestatore di servizi o i gruppi partner produttori od operatori influenzino considerevolmente le attività del progetto, talvolta dominandole. Da un lato, questo va contro la comprensione dei ruoli e dei partner di HERMES e dall'altro, non permette agli utenti di assumersi completamente la responsabilità all'interno del progetto e quindi nemmeno di tutelare i propri interessi.

Essendo proprietari del progetto e utenti della soluzione, l'organizzazione permanente o il gruppo partner Utenti stanziano le risorse finanziarie per il progetto. Questo conferisce loro il diritto di decidere liberamente e senza restrizioni da parte di altri gruppi partner in merito alla struttura del progetto, al metodo di gestione applicato, all'approccio e anche di occupare i ruoli minimi obbligatori con risorse interne o esterne. Tuttavia, devono avvalersi di questo loro diritto e applicarlo conseguentemente, cosa che è sempre un loro dovere.

Per quanto riguarda l'autodeterminazione degli utenti sul progetto, sono particolarmente rilevanti i seguenti ruoli di progetto:

- Committente
  - Definisce il quadro per l'avvio del progetto e per lo sviluppo della soluzione.
  - Stabilisce l'attribuzione dei ruoli in particolare del gruppo partner Utenti.
  - Decide sul tipo di procedura di sviluppo.
  - Fa valere gli interessi della sua organizzazione permanente.
- Capoprogetto
  - Prepara le decisioni per la conduzione.
  - Tutela gli interessi dell'organizzazione permanente.
  - Gestisce i ruoli di tutti i gruppi partner.
  - Impone la procedura scelta.
  - Garantisce il reporting.
- Rappresentante degli utenti
  - Prepara le decisioni per la conduzione e la gestione.
  - Valuta le varianti nell'interesse dell'organizzazione permanente.
  - Supporta il capoprogetto nel tutelare gli interessi dell'organizzazione e nel reporting.

All'interno dell'organizzazione permanente i seguenti gruppi di ruoli sono confrontati con l'autodeterminazione:

- Organi regolatori e di controllo della gestione
  - Valutano il rispetto delle direttive sugli approcci nel mandato di esecuzione.
- Direzione
  - Esamina se le direttive e gli obiettivi dell'organizzazione permanente relativi al progetto sono adempiuti.

Integrazione nel portafoglio

La figura seguente illustra una possibile suddivisione del portafoglio nell'organizzazione permanente. Spesso è insediato

- nel Centro di competenze Gestione di progetti oppure
- negli organi regolatori e di controllo della gestione.

Tuttavia, la responsabilità incombe di regola alla direzione.

La governance esige un impiego efficiente e sostenibile delle risorse; è necessario quindi valutare se avviare un progetto e se autorizzarne l'esecuzione in un secondo momento. Uno dei compiti dell'organizzazione permanente è quello di dirigere e di controllare la totalità dei progetti dell'organizzazione. Questo compito si realizza tramite la gestione del portafoglio progetti. Essa comprende l'assegnazione di priorità e il coordinamento dei progetti, l'attribuzione di risorse ai progetti e le decisioni su quali progetti avviare, quali attuare, quali realizzare, quali interrompere e quali portare a termine. Dal punto di vista dell'azienda, raggruppare il portafoglio progetti e il portafoglio applicazione in un portafoglio prodotto sovraordinato presenta vantaggi.

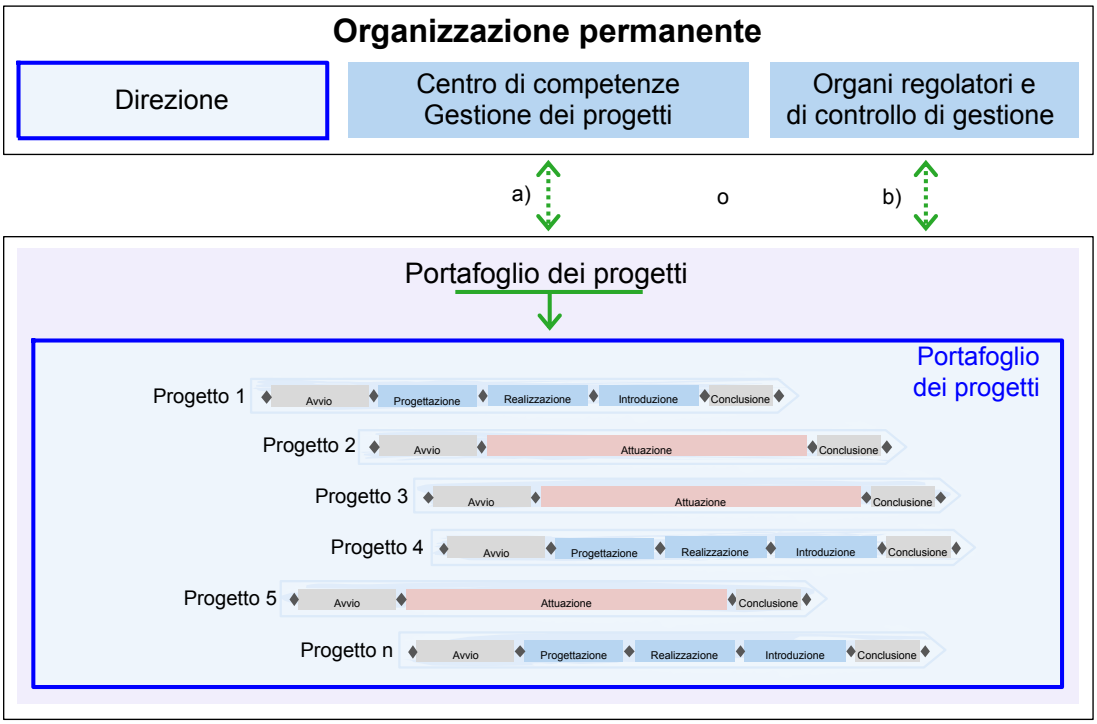


Figura 28: due usuali possibilità di attribuzione organizzativa del portafoglio

HERMES supporta l'integrazione dei progetti - e delle applicazioni - nella gestione del portafoglio, tra l'altro, con il modello a fasi (struttura di progetto coerente), con le fasi e i rilasci nonché le pietre miliari e il reporting.

7.4.1.2 Reporting

L'esigenza della governance di progetto di una comunicazione trasparente impone un reporting. Il reporting soddisfa inoltre anche un'altra esigenza della governance di progetto: la tracciabilità dello svolgimento. Il reporting è effettuato periodicamente secondo le direttive dell'organizzazione permanente.

Grazie ad esso, il flusso delle informazioni all'interno dell'organizzazione di progetto e verso l'organizzazione permanente viene formalmente regolamentato. Un reporting tempestivo costituisce un presupposto necessario per un'esecuzione responsabile dei compiti da parte degli organi competenti dell'organizzazione di progetto e dell'organizzazione permanente.

La trasparenza ottenuta grazie al reporting non è utile solamente all'organizzazione permanente e al committente, ma anche al capoprogetto poiché documenta la qualità dell'esecuzione del progetto. Il reporting prevede i risultati seguenti.

- Rapporto sullo stato del progetto
  I rapporti sullo stato del progetto sono redatti periodicamente dall'inizio del progetto fino alla sua conclusione. A intervalli di tempo definiti dall'organizzazione permanente, la direzione del progetto, grazie al rapporto, informa il committente e l'organizzazione permanente sullo stato del progetto (confronto situazione prevista/situazione reale) e sul suo presunto svolgimento futuro (previsione).
- Rapporto di fase
  Al termine delle fasi Progettazione, Realizzazione, Introduzione e Attuazione sono preparati per il committente i risultati della fase e la pianificazione dello svolgimento futuro del progetto, in modo che possa decidere il seguito delle operazioni (generalmente, l'avvio delle fasi).
- Rapporto di rilascio (approccio agile)
  Durante la fase Attuazione sono preparati per il committente, alla fine di ogni rilascio, i relativi risultati in modo che possa essere informato sulla sua riuscita, sui progressi e sull'intero sviluppo. Se nella fase Avvio si constata che la decisione di autorizzare il rilascio deve essere presa a ogni volta, il rapporto di rilascio serve come base decisionale.
- Valutazione finale del progetto
  Al termine della fase Conclusione è elaborata la valutazione finale del progetto. Essa favorisce un miglioramento continuo dell'organizzazione permanente sulla base delle esperienze fatte.

Come lo mostra la figura seguente, il reporting rimane coerente all'interno dell'organizzazione di progetto e verso l'organizzazione permanente, indipendentemente dall'approccio scelto. Questo permette di garantire la governance nell'ambito del reporting sia nell'approccio classico sia in quello agile.

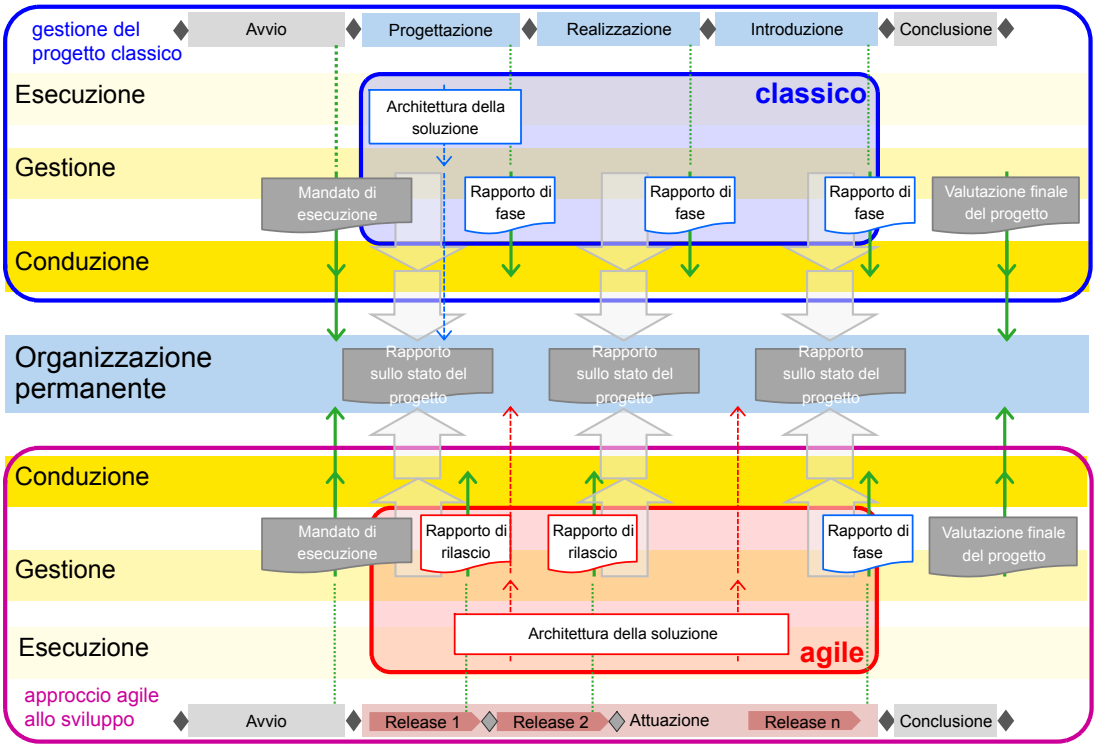


Figura 29: struttura di reporting incapsulata e uniforme nei confronti dell'organizzazione permanente

Come complemento al reporting, sono forniti agli organi regolatori e di controllo della gestione risultati tecnici definiti (ad esempio l'architettura della soluzione) per loro opportuna verifica.

Adempimento dei requisiti della governance di progetto

➤ ***Oggetto della verifica***

Nell'ambito della valutazione di un progetto si verifica inoltre l'adempimento dei requisiti per una buona governance di progetto.

Di seguito è descritto, a fronte di ogni requisito, come i singoli elementi del metodo HERMES soddisfano questi requisiti.

➤ ***Conduzione e gestione efficiente del progetto***

- Ruoli

  I ruoli sono un elemento centrale del metodo nel soddisfare l'esigenza di una conduzione e una gestione efficiente del progetto:
  - La responsabilità per i compiti e i risultati è assegnata ai ruoli e ai partner definiti nel progetto.
  - I ruoli sono attribuiti ai livelli gerarchici Conduzione, Gestione ed Esecuzione. In questo modo, la responsabilità dei ruoli diventa più visibile.
  - I ruoli sono concretizzati nelle descrizioni dei ruoli, in cui sono specificati i compiti, le competenze, la responsabilità e le necessarie capacità per esercitare il ruolo.
  - Per supportare il ruolo di committente, è definito un ruolo di gestore della qualità e dei rischi che procede a valutazioni indipendenti dell'esecuzione del progetto e formula raccomandazioni.
  - Per supportare il ruolo di committente, è definito un ruolo di comitato di progetto che favorisce l'integrazione degli stakeholder nell'organizzazione di progetto a livello gerarchico Conduzione.
  - Per supportare il ruolo di capoprogetto, nell'approccio classico è definito un gruppo di ruoli Comitato di esperti. In tal modo gli stakeholder possono essere coinvolti nell'organizzazione di progetto sia nell'ambito della gestione che a livello tecnico.

- Nel capitolo Organizzazione di progetto sono descritti gli aspetti da prendere in considerazione nell'attribuzione dei ruoli, affinché siano garantite una conduzione e una gestione efficienti del progetto.

- Moduli e compiti

  I compiti di conduzione e di gestione sono descritti in modo esaustivo. Essi sono raggruppati nei moduli Conduzione del progetto e Gestione del progetto e sono quindi chiaramente visibili per il committente, il capoprogetto e gli altri partecipanti al progetto.

  Ne risulta una grande trasparenza rispetto ai compiti e ai risultati che rientrano nella responsabilità del committente e del capoprogetto.

- Risultati

  Alcuni risultati, i documenti minimi richiesti, devono essere elaborati in ogni progetto, in modo che quest'ultimo possa essere condotto e gestito. Fanno parte di questi risultati, ad esempio, il mandato di esecuzione o il piano di gestione progettuale. Dal punto di vista della governance sono definiti nel capitolo Risultati.

- Reporting

  La conduzione del progetto richiede informazioni affidabili quanto a pianificazione, stato del progetto e previsioni preparate tramite il reporting.

➤ ***Considerazione degli interessi degli stakeholder***

- Ruoli

  I ruoli di conduzione del progetto (committente), di gestione del progetto (capoprogetto) e di sviluppo di soluzioni specialistiche (rappresentante degli utenti) sono responsabili dei loro rispettivi compiti.

- Compiti
  - Il compito Gestire e informare gli stakeholder garantisce l'identificazione degli stakeholder e l'analisi dei loro interessi.
  - Il compito Rappresentare gli interessi degli stakeholder garantisce che questi ultimi possano apportare le loro idee ed esigenze nel progetto nonché, se necessario, permette di coinvolgerli nello sviluppo della soluzione.

- Risultati

  La Lista Stakeholder e gli interessi degli stakeholder vengono creati per la prima volta nella fase Avvio e in seguito continuamente aggiornati nel corso del progetto.

➤ ***Collaborazione tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente***

- HERMES e la gestione del portafoglio

  HERMES supporta l'integrazione dei progetti nella gestione del portafoglio. Si vedano in proposito le spiegazioni qui sotto.

- Fasi e pietre miliari

  Le fasi e le pietre miliari (con quality gate) favoriscono la collaborazione (ad es. quanto alle interfacce chiare).

- Ruoli

  Il modello dei ruoli crea una chiara relazione tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente, con i suoi organi regolatori e di controllo della gestione.

- Compiti

  Numerosi compiti favoriscono la collaborazione tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente. Ad esempio:
  - i compiti decisionali relativi all'avvio del progetto, dell'esecuzione, delle fasi, del rilascio e alla conclusione del progetto;
  - il compito Concordare e gestire le prestazioni;
  - il compito Decidere l'architettura della soluzione;
  - il compito Decidere in relazione al piano SIPD.

➤ ***Allineamento degli obiettivi definiti con i progetti dell'organizzazione permanente***

- Fasi o rilasci

  Prima dell'avvio dell'esecuzione alla fine della fase Avvio e del rispettivo avvio della fase o dell'avvio di rilascio, gli obiettivi sono allineati, nell'ambito dei rispettivi compiti decisionali, con la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione permanente.

➤ ***Trasparenza nella comunicazione di progetto***

- Compiti

  La pianificazione della comunicazione viene elaborata con il compito Gestire e informare gli stakeholder. La comunicazione è effettuata in funzione dei destinatari.
- Reporting

  Il reporting assicura la comunicazione interna al progetto tra la direzione del progetto e il committente, così come una considerazione e una valutazione globale realistiche e attuali nei confronti dell'organizzazione permanente.

➤ ***Tracciabilità dell'evoluzione del progetto***

- Risultati

  I risultati prodotti nel corso del progetto documentano la sua evoluzione.
  - L'evoluzione del progetto è documentata con il reporting periodico, che comprende il rapporto sullo stato del progetto e il rapporto di fase.
  - In un verbale si registrano le decisioni concernenti il progetto e le riunioni.
  - Le esperienze di progetto sono continuamente annotate.
  - Nella valutazione finale del progetto si eseguono i confronti tra pianificazione e stato reale (confronto tra situazione auspicata e situazione reale) e sono registrate le constatazioni più importanti.
  - Il piano di gestione progettuale è aggiornato costantemente e documenta lo stato attuale della pianificazione.
  - Gli acquisti sono documentati in un rapporto di valutazione.
  - Le modifiche sono gestite e annotate nella Lista Stato delle modifiche.

➤ ***Gestione adeguata dei rischi***

- Risultati

  Il rapporto sullo stato del progetto contiene la valutazione attuale dei rischi e informa i destinatari sulla valutazione del capoprogetto.
- Compiti

  La gestione dei rischi è assicurata costantemente grazie al compito Gestire i rischi.
- Ruoli

  Al livello gerarchico Conduzione del progetto il ruolo di gestore della qualità e dei rischi supporta il committente con una valutazione indipendente del progetto.
- Fasi o rilasci

  Se alla fine di una fase o un rilascio i rischi sono giudicati inaccettabili, occorre decidere i passi successivi ed eventualmente interrompere il progetto.
- Moduli e scenari

  I moduli e gli scenari supportano tutti i partecipanti al progetto e l'organizzazione permanente per una comprensione comune dello svolgimento di un progetto con una caratteristica specifica. Ciò permette di evitare malintesi e diminuire in generale i rischi legati al progetto.

➤ ***Impiego efficiente e sostenibile delle risorse***

- Moduli e scenari
  I moduli e gli scenari permettono una pianificazione efficiente del progetto.
- Fase Avvio
  Alla fine della fase Avvio si verifica se è opportuno proseguire il progetto mediante un mandato di esecuzione. All'origine di una rinuncia possono esserci considerazioni di natura economica, rischi troppo elevati, l'irrealizzabilità o l'incompatibilità con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione.
- Fasi, rilasci e pietre miliari
  Alla fine delle fasi o alla fine dei rilasci si verifica, nell'ambito dello sviluppo della soluzione, se è opportuno proseguire il progetto. All'origine di un'interruzione possono esserci, ad esempio, rischi troppo elevati, mancanza di benefici, costi crescenti ecc.
- Indicazioni per l'applicazione
  Il capitolo Sostenibilità descrive come sono eseguiti in modo sostenibile i progetti, o come si ottengono risultati sostenibili, e quali criteri per la valutazione della sostenibilità devono essere utilizzati.

7.4.2 Sostenibilità

7.4.2.1 Comprensione della sostenibilità

Il fondamento della sostenibilità è il concetto di quest'ultima illustrato dalla Commissione mondiale dell'ambiente e dello sviluppo («Commissione Brundtland»). Essa definisce lo sviluppo sostenibile come uno sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future. Vengono così armonizzati i processi economici, sociali ed ecologici. Uno sviluppo sostenibile mira a un rapporto durevolmente equilibrato tra la natura, la sua capacità di rinnovamento e la sua utilizzazione da parte dell'uomo.

È necessario preventivare gli effetti che l'azione del presente può produrre nel futuro (generazioni di oggi e di domani). Ad esempio, bisogna abbassare a un livello sostenibile e duraturo il consumo di risorse e dell'ambiente, garantendo l'efficienza economica e la coesione sociale. Tutti questi requisiti di sostenibilità concernono anche i progetti. Questi ultimi non devono limitarsi, nella definizione degli obiettivi da raggiungere, soltanto all'economicità, ma devono tenere in considerazione gli aspetti legati alla società e all'ambiente. In questo senso, il successo della gestione del progetto ha effetti positivi anche nel settore dello sviluppo sostenibile.

Per ciò che concerne il settore delle tecnologie d'informazione e della comunicazione, nell'ottica della sostenibilità dell'analisi del ciclo di vita sono importanti soprattutto l'efficienza energetica e delle risorse, così come le condizioni di lavoro nei Paesi produttori. Un'attenzione particolare deve essere riservata alla politica degli acquisti, definendo criteri di aggiudicazione ecologici e sociali. Per le tecnologie dell'informazione la conservazione a lungo termine dei dati, la loro protezione e la loro integrità come anche l'accesso alle conoscenze rivestono un ruolo importante.

7.4.2.2 Sostenibilità con HERMES

HERMES come prodotto globale

HERMES favorisce la sostenibilità della soluzione. Di seguito sono descritti gli elementi del metodo con riferimento agli aspetti di sostenibilità.

Fasi

È importante sancire gli obiettivi di sostenibilità nella definizione degli obiettivi strategici. Nella fase Avvio, essi sono considerati come direttive nel progetto:

- Per il committente uno dei criteri decisionali per l'avvio dell'esecuzione è il modo in cui le direttive e gli obiettivi per la sostenibilità sono realizzati nel progetto. I progetti non sostenibili non ricevono quindi nemmeno l'autorizzazione a proseguire.
- Per ogni decisione in merito all'avvio della fase o del rilascio è considerato come criterio di valutazione, oltre al rispetto delle direttive e alla conformità con gli obiettivi strategici, anche il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Risultati

Nel progetto si elaborano tutti i risultati necessari per un esercizio sostenibile. Ne fanno parte l'organizzazione con i processi come anche i risultati per la manutenzione e per lo sviluppo ulteriore con il manuale d'uso, il manuale di esercizio, la progettazione del prodotto, l'architettura della soluzione e la specifica dettagliata. Per lo sviluppo ulteriore dopo la conclusione del progetto, l'infrastruttura e gli strumenti per i test sono trasferiti dal progetto all'organizzazione permanente.

I seguenti risultati favoriscono la sostenibilità delle decisioni:

- Studio
  Criteri di valutazione per decidere il seguito (scelta della variante di soluzione)
- Documenti per il bando pubblico (capitolato d'oneri)
  Catalogo dei criteri per la valutazione della soluzione e valutazione dei fornitori
- Liste di controllo
  Punti di verifica e criteri nel processo decisionale

Compiti

- Diversi compiti supportano concretamente la sostenibilità nel progetto, ad esempio:
  - i compiti decisionali come:
    - decidere l'avvio dell'esecuzione, l'avvio del rilascio, l'avvio delle fasi e la conclusione del progetto;
    - decidere il seguito;
    - decidere l'architettura della soluzione;
- il compito Concordare e gestire le prestazioni;
- il compito Gestire e informare gli stakeholder;
- il compito Elaborare l'analisi dell'acquisto;
- i compiti del modulo Acquisti.

Moduli

Nel modulo Acquisti, gli obiettivi e i requisiti di sostenibilità sono integrati nel catalogo dei criteri per l'acquisto di servizi e di prodotti e sono tenuti in considerazione nella valutazione.

Ruoli

I ruoli possono favorire, con le loro competenze e le loro responsabilità, la gestione consapevole delle risorse. La comprensione necessaria a questo scopo è già trasmessa ai partecipanti durante la definizione degli obiettivi. Di conseguenza tutti i ruoli, con i loro rispettivi compiti, sono determinanti per la sostenibilità del progetto.

I tre seguenti ruoli sono particolarmente importanti in relazione agli obiettivi di sostenibilità:

- Committente
  - Definisce gli obiettivi in conformità con la strategia e le direttive per la sostenibilità.
  - Assegna le priorità agli obiettivi, risolve i conflitti tra gli obiettivi e le integra nei requisiti della soluzione e nei requisiti dell'organizzazione.
  - Verifica regolarmente l'attuazione delle direttive e il raggiungimento degli obiettivi.
  - Assicura il coinvolgimento degli stakeholder, con le loro rispettive esigenze.
  - Garantisce le risorse necessarie a lungo termine per l'esercizio.
- Capoprogetto
  - Favorisce il radicamento della consapevolezza della sostenibilità nell'ambito del progetto.
  - Nelle decisioni tiene conto dei criteri di sostenibilità.
  - Garantisce l'attenta gestione delle risorse.
  - Nell'attribuire i ruoli si assicura che gli specialisti dispongano delle capacità necessarie e provvede a colmare le eventuali lacune
    (per l'approccio agile questo rientra nella competenza dell'organizzazione di attuazione).
- Rappresentante degli utenti
  - Integra gli obiettivi di sostenibilità nei requisiti di soluzione e ne assegna le priorità.
  - Favorisce il radicamento della consapevolezza della sostenibilità nello sviluppo della soluzione.
  - Considera sotto il valore aggiunto creato dal lavoro di sviluppo anche la sostenibilità.
  - Tiene conto degli interessi degli stakeholder.
  - Assiste il committente nella definizione degli obiettivi di sostenibilità.
  - Inserisce la sostenibilità nel processo di acquisizione.
  - In sede di definizione dei requisiti, si assicura che siano presi in considerazione anche quelli in fatto di sostenibilità.
  - Assegna le priorità ai requisiti in funzione del loro valore.
    - Gli obiettivi di sostenibilità confluiscono nella valutazione dei requisiti.
  - Valuta le varianti anche dal punto di vista della sostenibilità.

Nell'organizzazione di progetto i seguenti ruoli esecutivi si occupano in special modo della sostenibilità:

- Business analyst
  - Determina le direttive dell'organizzazione permanente in materia di sostenibilità.
  - Integra gli obiettivi di sostenibilità nelle esigenze organizzative.
  - Tiene conto degli aspetti della sostenibilità nell'elaborazione della progettazione dell'organizzazione.
  - Accompagna i rappresentanti degli utenti nella formulazione degli obiettivi di sostenibilità.
- Responsabile dell'esercizio
  - In sede di definizione dei requisiti, tiene conto degli aspetti della sostenibilità dal punto di vista dell'esercizio.
  - Tiene conto degli aspetti della sostenibilità nell'elaborazione del piano di esercizio.
  - Assicura un esercizio sostenibile.

All'interno dell'organizzazione permanente i seguenti gruppi di ruolo sono confrontati con la sostenibilità:

- Organi regolatori e di controllo della gestione
  - Valutano il rispetto delle direttive e il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.
  - Esaminano la progettazione del prodotto.
  - Esaminano l'architettura della soluzione.
  - Le architetture IT omogenee devono permettere di assicurare a lungo termine

l’esercizio e lo sviluppo ulteriore di sistemi.

- Direzione
  - Assegna le priorità ai progetti nel portafoglio anche tramite criteri che tengono conto della sostenibilità.
  - Verifica se le direttive e gli obiettivi di sostenibilità sono raggiungibili in modo realistico con il progetto.

7.4.3 Gestione del progetto e gestione dello sviluppo

7.4.3.1 Gestione del progetto

Come mostra la figura seguente, HERMES distingue tra la gestione classica dei progetti e quella con un approccio agile allo sviluppo.

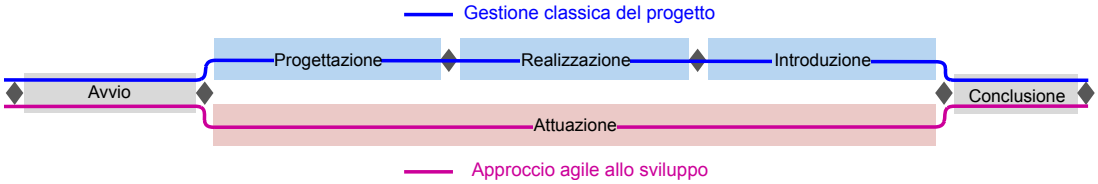


Figura 30: HERMES offre una gestione del progetto classica e ibrida

Lo sviluppo della soluzione può avvenire in modo classico o secondo con un approccio agile allo sviluppo:

- La gestione del progetto classica supporta la gestione dello sviluppo classico;
- La gestione del progetto supporta la gestione di sviluppo agile.

7.4.3.2 Gestione dello sviluppo agile

I metodi dello sviluppo agile non rientrano nei metodi di gestione del progetto, bensì nei metodi di gestione dello sviluppo. Progetti condotti con HERMES devono soddisfare talune condizioni quadro, ad esempio, il rispetto della governance, l’integrazione agevole del progetto nei processi esistenti di pianificazione e di controlling dell’organizzazione permanente (missione di base di HERMES) o una lingua comune e una terminologia uniforme. Gli sviluppi agili senza il relativo quadro di gestione di progetto non soddisfano questi requisiti. Pertanto, i metodi e i framework agili sono inseriti nella gestione di progetto HERMES.

La figura seguente mostra il modello a fasi HERMES con gestione di sviluppo agile.

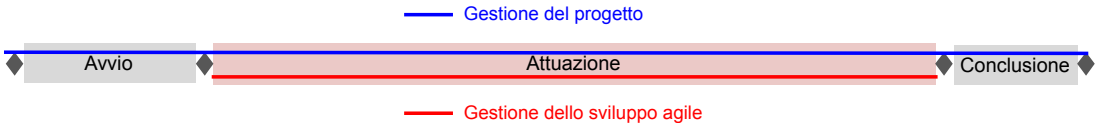


Figura 31: modello a fasi con sviluppo agile

La comprensione dei ruoli nella gestione di progetto con un approccio agile si basa sia sulla gestione di progetto classica che sui metodi di sviluppo agile. L’organizzazione di progetto lavora pertanto alla gestione di progetto classica; l’organizzazione di attuazione segue il metodo agile scelto. Il rappresentante degli utenti assume la funzione di interfaccia tra l’organizzazione di progetto e quella di attuazione.

Ulteriori informazioni su HERMES e l’agilità sono disponibili nel documento «Agiler Leitfaden - Projektmanagement» (disponibile in tedesco e francese), che costituisce un’estensione di questo manuale di riferimento.

7.4.3.3 Gestione dello sviluppo classica/agile

Lo sviluppo della soluzione può avvenire in modo classico o agile. Tuttavia, nella pratica ci sono casi nei quali un progetto è svolto con una combinazione dei due approcci.

Tuttavia, ciò richiede un'adeguata personalizzazione nella fase Avvio, perché la scelta dello scenario con piano strutturale di esecuzione deve essere adattato alle rispettive esigenze. La figura seguente mostra due possibili esempi di combinazione.

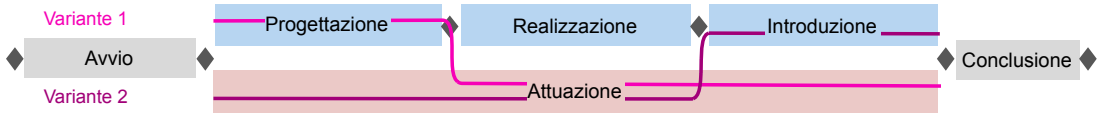


Figura 32: approccio ibrido - esempio di varianti

7.4.4 Conduzione e gestione finanziaria

7.4.4.1 Informazioni generali

La conduzione e la gestione finanziaria del progetto inizia con la decisione di autorizzarne l'avvio e termina con la decisione di concluderlo, tutt'al più con la decisione di interromperlo.

7.4.4.2 Finanziamento

In qualità di proprietaria del progetto, l'organizzazione permanente fornisce le risorse finanziarie. La fase Avvio rappresenta una prestazione anticipata per l'intero progetto ed è finanziata dal budget del progetto o da quello della linea gerarchica. Nell'analisi dell'economicità del progetto, i costi della fase Avvio sono integrati come prestazione anticipata.

Il fabbisogno di risorse e di finanziamento è pianificato per l'insieme del progetto. Nella fase Avvio è elaborata una pianificazione generale, che poi è costantemente verificata e adattata. Nell'approccio classico i costi di investimento e di esercizio devono essere resi noti in modo vincolante al termine della fase di progettazione. Inoltre, sono presi in considerazione anche i costi di copertura dei rischi del progetto.

Nell'approccio agile le cifre relative ai costi di esercizio sono invece concretizzate successivamente da un rilascio all'altro e riportate dopo ogni rilascio. I costi di investimento previsti o il budget totale per lo sviluppo della soluzione più quelli per la fase di conclusione sono fondamentalmente prefissati nel mandato di esecuzione.

Durante lo svolgimento del progetto, i costi di esercizio sono finanziati con il budget del progetto, in seguito con quello della linea gerarchica.

7.4.4.3 Conduzione

Decidendo di avviare l'esecuzione, l'organizzazione permanente approva il budget di investimento necessario. Il committente ne assume la responsabilità e nell'approccio classico libera le risorse finanziarie. Questa approvazione è subordinata ai compiti decisionali relativi all'avvio della fase.

Nell'approccio agile non è necessaria un'approvazione graduale delle finanze che per lo sviluppo della soluzione sono definite in modo fisso o come tetto dei costi e sono liberate un'unica volta con il mandato di esecuzione. Nell'ambito dello sviluppo agile l'onere residuo stimato viene confrontato con l'onere residuo effettivo mediante un grafico burn-down e comunicato con un rapporto di rilascio.

Il committente è responsabile della conduzione finanziaria e garantisce l'economicità del progetto. Di conseguenza, guida i costi del progetto e le future spese di esercizio. Tramite il reporting, riceve tutte le informazioni necessarie per poter valutare lo stato del progetto e l'evoluzione dei costi. Siccome nell'ambiente agile il budget è definito in modo fisso, il controllo finanziario e il successo del progetto sono misurati e garantiti con altri strumenti.

Come supporto alla conduzione il committente incarica, se necessario, un gestore indipendente della qualità e dei rischi.

La gestione finanziaria del progetto spetta al capoprogetto che tiene una contabilità di progetto ed elabora le informazioni necessarie per la conduzione del progetto.

Con il compito Gestire le modifiche, il capoprogetto assicura che le modifiche dei requisiti e del perimetro progettuale, nonché i loro effetti sui costi, sul personale necessario e sulle scadenze, siano identificati, analizzati, richiesti e decisi al momento opportuno. La pianificazione viene adeguata di conseguenza.

7.4.5 Pianificazione

7.4.5.1 Base di pianificazione e seguito

La pianificazione costituisce la base per un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse necessarie nel progetto. Essa è il presupposto per la gestione e la conduzione del progetto. Supporta la comunicazione e l'armonizzazione delle attività tra i partecipanti al progetto.

Dopo l'elaborazione dello studio con gli obiettivi e la decisione Continuazione nella fase Avvio, la prima fase della pianificazione dell'esecuzione è la sua strutturazione. In tal senso, il capoprogetto sceglie lo scenario adatto in HERMES online secondo la decisione Continuazione. Lo scenario con i suoi elementi di metodo fornisce una struttura di base che è ripresa per lo sviluppo della soluzione e adattata alla realtà specifica del progetto.

I risultati della pianificazione sono stabiliti nel piano della gestione del progetto. Si tratta dello strumento centrale per la gestione del progetto e comprende tutti i piani che si presentano nel progetto. Il piano è elaborato nella fase Avvio ed è costantemente aggiornato nelle seguenti fasi.

Dopo la decisione Avvio dell'esecuzione, le strade intraprese nella pianificazione classica e agile si separano. Nello sviluppo classico della soluzione il capoprogetto imposta la pianificazione secondo il principio della pianificazione continua, mentre in quello agile l'organizzazione di attuazione imposta autonomamente l'ulteriore pianificazione.

7.4.5.2 Pianificazione iniziale dello sviluppo della soluzione

Nella fase Avvio si pianifica la continuazione del progetto. La struttura dell'esecuzione è stabilita e i risultati dello svolgimento del progetto sono definiti sulla base dello studio. Le risorse in termini di personale e finanziarie sono pianificate in modo dettagliato, così che la loro disponibilità possa essere garantita per l'insieme del progetto.

Dapprima, il piano strutturale di esecuzione è elaborato nel seguente modo:

1. elaborare lo studio, stabilire l'ambito e la delimitazione per lo sviluppo della soluzione.
2. In HERMES online:
   - scegliere lo scenario e, se necessario, adeguarlo (nell'ambito dello studio)
   - elaborare il piano strutturale di esecuzione ed esportarlo
   - integrare il piano strutturale di esecuzione nel piano della gestione del progetto.
3. Completare i risultati e i compiti specifici alla soluzione.
4. Adattare allo scenario i ruoli contenuti nel piano di gestione progettuale.

- Infine, il piano di gestione progettuale è elaborato con i seguenti passaggi - non devono essere eseguiti in questo ordine, ma possono essere svolti ripetutamente:
- stabilire la gestione dei rischi;
- elaborare il piano di garanzia della qualità e il piano di verifica;
- valutare il carico di lavoro per i risultati;
- determinare le interdipendenze;
- elaborare lo scadenzario (ev. prevedere anche il piano dei rilasci (approccio agile);

    - garantire le risorse per l'intera durata del progetto mediante il compito Concordare e gestire le prestazioni;
    - prendere in considerazione l'idoneità e la disponibilità delle risorse nella valutazione del carico di lavoro e della durata;
    - stimare la durata dei compiti;
- pianificare l'impiego di risorse;
- elaborare il piano di comunicazione;
- elaborare il piano di spesa;
- verificare il piano di gestione progettuale con le misure di garanzia della qualità;
- concordare il piano di gestione progettuale con gli stakeholder e verificarlo come base per il mandato di esecuzione.

7.4.5.3 Pianificazione dello sviluppo classico della soluzione

Dall'abbozzo al dettaglio

La distinzione tra fasi e la concretizzazione e l'ampliamento delle componenti procedurali «dall'abbozzo al dettaglio» proviene dall'ingegneria dei sistemi ed è una delle basi dell'approccio classico per fasi HERMES. Nello sviluppo classico della soluzione il progetto è pianificato, condotto e gestito secondo il principio della pianificazione continua. Verso la fine delle fasi Progettazione e Realizzazione la fase successiva è pianificata in modo dettagliato prima di deciderne l'avvio e la pianificazione sommaria è verificata.

Pianificazione dettagliata della fase successiva

Le attività seguenti sono eseguite:

- verificare il piano strutturale di esecuzione e completare i compiti e i risultati;
- concretizzare i compiti e i risultati;
- definire i pacchetti di lavoro della fase successiva e designare i responsabili per ogni pacchetto;
- concretizzare le attività e i risultati dei pacchetti di lavoro;
- verificare il carico di lavoro stimato, basandosi sui pacchetti di lavoro;
- concretizzare la pianificazione delle risorse;
- concretizzare lo scadenzario della fase;
- elaborare il piano decisionale;
- concretizzare il piano di verifica;
- concretizzare il piano di comunicazione;
- aggiornare la lista dei rischi e le misure;
- verificare il piano generale;
- verificare il piano di gestione progettuale con le misure di garanzia della qualità;
- concordare il piano di gestione progettuale con gli stakeholder;

Pianificazione e conduzione con pacchetti di lavoro

La pianificazione dettagliata di una fase classica è realizzata sulla base di pacchetti di lavoro. Essi costituiscono un presupposto per il controllo e la conduzione del progetto. Per i pacchetti di lavoro valgono le seguenti indicazioni:

- un compito può essere costituito di più pacchetti di lavoro;
- da un pacchetto di lavoro risultano uno o più risultati. Essi sono elaborati in attività. Nell'elaborazione di un mandato per un pacchetto di lavoro, le attività descritte sono ulteriormente affinate;
- al momento della conclusione di un pacchetto di lavoro, i risultati sono sottoposti alle misure di garanzia della qualità definite nel piano di verifica o nella progettazione dei test, e sono accettati;

- un pacchetto di lavoro è affidato a un responsabile. A un pacchetto di lavoro possono collaborare più persone;
- normalmente un pacchetto di lavoro dura dalle due alle sei settimane.

Precisione della pianificazione nel corso del progetto

All'inizio del progetto le conoscenze in merito a una potenziale soluzione sono affatto pari a zero. Già all'inizio della fase Avvio la pianificazione presenta una certa precisione. Procedendo per fasi o procedendo dall'abbozzo al dettaglio, i risultati si concretizzano sempre più. Di conseguenza, le conoscenze aumentano, l'incertezza diminuisce nel corso del progetto e la precisione della pianificazione aumenta. L'aumento delle conoscenze (con il dettaglio dei risultati) e la precisione della pianificazione sono in relazione diretta. La precisione della pianificazione raggiunta in un determinato momento stabilisce quanto i risultati debbano essere elaborati nel dettaglio.

La figura seguente mostra l'aumento delle conoscenze nel corso del processo e la diminuzione dell'imprecisione della pianificazione.

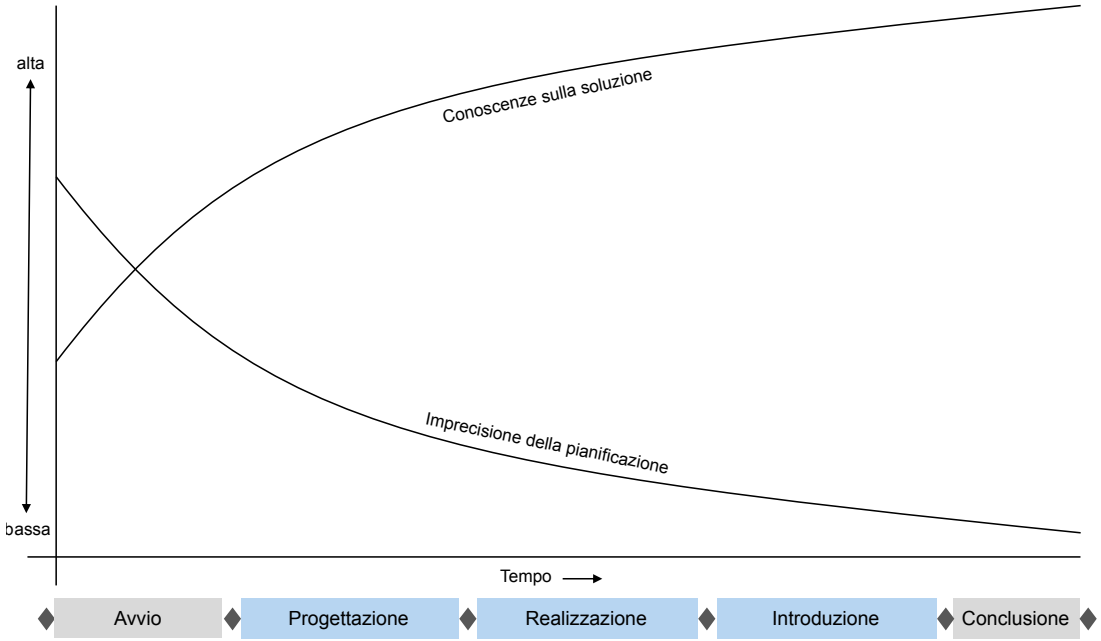


Figura 33: approccio ibrido - esempio di varianti

HERMES non può stabilire a priori quanto sia dettagliata la pianificazione in un determinato momento del progetto, poiché questo dipende fortemente dalla situazione in quell'istante, dalle caratteristiche del progetto e dalla sua complessità. Questa richiesta deve essere formulata dal committente e dagli organi regolatori e di controllo della gestione dell'organizzazione permanente.

Idealmente, le stime devono figurare nel mandato di esecuzione nonché nel piano di gestione progettuale, con l'indicazione della precisione della pianificazione e delle riserve risultanti. In tal senso le ipotesi per le stime devono essere documentate per poter soddisfare il requisito, a livello di governance, di una comunicazione trasparente.

7.4.5.4 Pianificazione dello sviluppo agile della soluzione

Nello sviluppo agile della soluzione entrano in gioco altri meccanismi, l'aspetto dall'abbozzo al dettaglio ha luogo nell'ambito dello sviluppo iterativo e viene svolto autonomamente dell'organizzazione di attuazione a livello gerarchico di esecuzione. La pianificazione agile dei rilasci è collegata con lo scadenzario nel piano di gestione progettuale. Quanto al progetto, la pianificazione si limita, a livello della gestione, agli aspetti coordinanti ed è riattivata soltanto nella fase Conclusione.

7.4.6 Unità di realizzazione nell'approccio classico

Se la soluzione di un progetto informatico sviluppata in modo classico è così complessa che la realizzazione apparirà dubbia o se i primi risultati devono essere forniti per l'uso il più presto possibile, le fasi Realizzazione e Introduzione possono essere svolte in più unità di realizzazione.

L'approccio classico della gestione del progetto HERMES permette lo sviluppo sia sequenziale sia sovrapposto nel tempo o parallelo nelle unità di realizzazione. L'approvazione della prima unità di realizzazione è la fase Realizzazione che presuppone la conclusione regolare della fase Progettazione. Ogni unità di realizzazione si estende su entrambe le fasi Realizzazione e Introduzione.

Un'unità di realizzazione comprende tutti i risultati tecnici e organizzativi del progetto che sono necessari per l'introduzione del sistema o di parte di esso. Alla fine di un'unità di realizzazione il prodotto o il sistema è utilizzato in modo produttivo.

La figura seguente mostra in maniera schematica le unità di realizzazione, in tempi diversi, come unità di controllo autonome con la rispettiva fase Realizzazione e Introduzione.

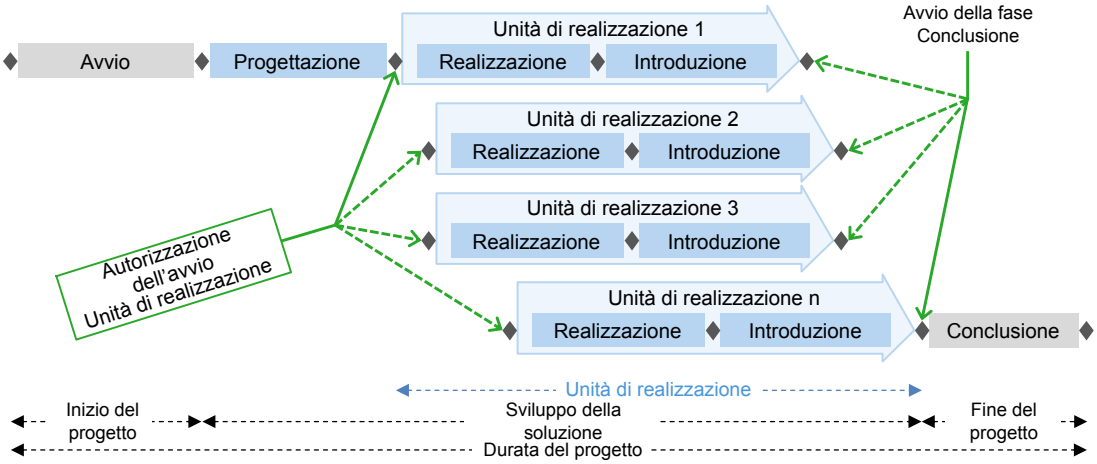


Figura 34: unità di realizzazione, in tempi diversi, nell'approccio classico

Per ciò che concerne le unità di realizzazione, bisogna osservare i seguenti punti:

- le fasi Avvio e Progettazione sono completamente portate a termine. Le unità di realizzazione possono essere avviate dopo la fase Progettazione. Da questo momento in poi, il progetto si svolge nelle fasi e nelle pietre miliari della rispettiva unità di realizzazione. Non esiste un modello a fasi di ordine superiore;
- HERMES non pone alcun limite al numero di unità di realizzazione, ma la durata del progetto non deve essere illimitata. Le unità di realizzazione vengono perciò pianificate interamente nella fase Progettazione;
- ogni unità di realizzazione comprende le fasi Realizzazione e Introduzione e percorre i compiti decisionali di conduzione e gestione;
- l'avvio di un'unità di realizzazione deve ricevere l'autorizzazione dalla conduzione del progetto. Per questo, ci deve essere un piano di gestione progettuale aggiornato;
- le unità di realizzazione sono pianificate e verificate separatamente, dal punto di vista

del controllo della gestione per ciò che concerne costi, scadenze e risultati. Le unità di realizzazione formano delle unità di controllo autonome. Di conseguenza, il reporting deve essere orientato verso le unità di realizzazione;
- La logica vuole quindi che a conclusione di ogni unità di realizzazione possa essere elaborata una valutazione finale dell'unità di realizzazione e le esperienze fatte possano essere documentate e usate.

Se ogni unità di realizzazione può essere conclusa con un'approvazione formale della fase, l'approvazione effettiva della conclusione della fase successiva è decisa al termine dell'ultima unità di realizzazione. Nella fase Conclusione sono eseguiti corrispondenti compiti e risultati. Ne fa parte anche la valutazione finale di tutte le unità di realizzazione del progetto.

7.4.7 Utilizzo con altri metodi e prassi

HERMES definisce i risultati e lo svolgimento generale del progetto. Non sono però prestabiliti i metodi e le prassi da utilizzare per l'elaborazione dei risultati.

Nel corso del progetto vengono quindi utilizzati metodi e prassi specifici e complementari a HERMES (cfr. la figura seguente). È compito dell'utente, del produttore e dell'operatore stabilirli e allinearli ai compiti, ai risultati e ai ruoli previsti da HERMES.

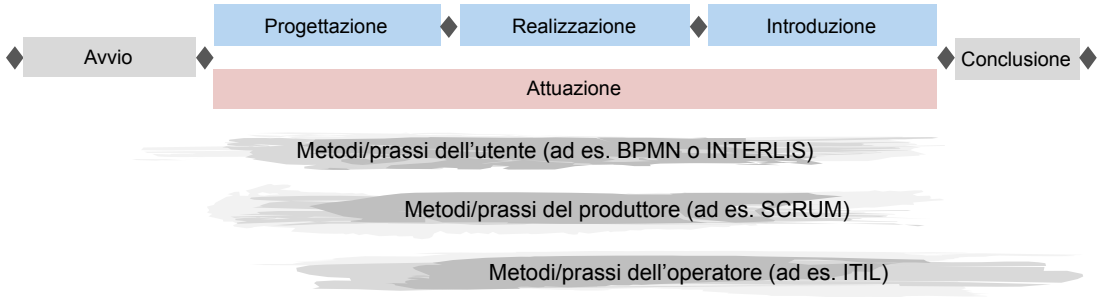


Figura 35: impiego di metodi e prassi complementari

In questo senso, per gli attori si aprono nuove dimensioni, soprattutto nel contesto dello sviluppo della soluzione che universalizzano l'applicabilità e l'utilizzabilità di HERMES e che al contempo accolgono pienamente i singoli protagonisti del metodo. Ad esempio, l'utente può specificare che utilizzerà uno strumento open source per la modellizzazione concettuale dei dati, oppure lo sviluppatore può utilizzare il metodo di sviluppo agile preferito dalla sua organizzazione permanente per il processo di sviluppo.

In caso di impiego di metodi e prassi complementari, occorre osservare i seguenti punti:

- i compiti, i risultati e i ruoli della conduzione e della gestione del progetto sono sempre basati su HERMES e non possono essere sostituiti da altri metodi;
- il modello a fasi HERMES rimane in essere;
- le pietre miliari sono definite e non posso essere più modificate;
- le regole per l'utilizzo di metodi e prassi sono registrate nel piano di gestione progettuale.

7.4.8 Integrazione di HERMES nell'organizzazione permanente

7.4.8.1 Informazioni generali

Poiché ogni organizzazione permanente ha delle caratteristiche specifiche, è spesso indispensabile e vantaggioso che essa adatti il metodo alle proprie esigenze al fine di ottenere uno svolgimento efficiente dei progetti.

L'integrazione di HERMES nell'organizzazione permanente persegue i seguenti obiettivi:

- i processi e le direttive specifici dell'organizzazione permanente, non conosciuti da HERMES, sono presi in considerazione;
- il capoprogetto, il rappresentante degli utenti e gli altri partecipanti al progetto beneficiano di un sostegno maggiore. Essi dispongono di un quadro definito, specifico all'organizzazione;
- l'efficienza dello svolgimento del progetto aumenta, poiché i processi e le direttive non devono essere reinventati nuovamente a ogni progetto;
- grazie agli strumenti, all'integrazione continua di prassi nei metodi e ad altri metodi, aumenta anche la qualità. In particolare i metodi di sviluppo agile ampiamente usati sono privati dei loro deficit di gestione del progetto. Si adattano pienamente all'organizzazione grazie a HERMES;
- la formazione di HERMES può svolgersi nel quadro degli adattamenti specifici all'organizzazione e risulta quindi più efficace. Per quanto riguarda la certificazione, è consigliabile di non modificare eccessivamente soprattutto la terminologia HERMES.

7.4.8.2 Procedimento

HERMES è integrato al meglio nell'organizzazione permanente per il tramite di un progetto.

Il progetto può essere eseguito sulla base dello scenario Servizio/adeguamento del prodotto. Così facendo sono presi in considerazione anche gli aspetti concernenti l'organizzazione dell'introduzione, inclusa la formazione; è stabilita e attivata l'organizzazione con i processi per l'esercizio e lo sviluppo ulteriore della gestione del progetto.

L'adattamento viene realizzato dal Centro di competenze Gestione di progetti.

7.4.8.3 Adattamento del metodo

Integrazione di elementi importanti nel metodo

Le direttive dell'organizzazione permanente sono integrate nel metodo, ad esempio:

- le direttive che sono frutto dei processi specifici all'organizzazione
- il processo decisionale classico/agile, le basi decisionali necessarie
- le direttive di altri processi decisionali
- le direttive concernenti il reporting (rapporto sullo stato del progetto, rapporto di fase, rapporto di rilascio)
- le direttive riguardanti gli SLA, i contratti e gli accordi
- gli aspetti riguardanti la sicurezza e la protezione dei dati
- gli aspetti riguardanti l'architettura della soluzione

I metodi e le prassi specifici riguardanti l'elaborazione dei risultati sono integrati nel metodo, ad esempio:

- le rappresentazioni dei risultati dell'ingegneria dei requisiti (requirement engineering)
- le rappresentazioni dei risultati della modellizzazione dei dati (ad es. con INTERLIS, UML[1])

1. Unified Modeling Language (UML), progettato dall'Object Management Group per la modellizzazione orientata agli oggetti, e un linguaggio di descrizione grafica per la rappresentazione di sistemi software come applicazioni di banche dati, sistemi in tempo reale o applicazioni di flusso di lavoro.

- la rappresentazioni di risultati della modellizzazione dei processi operativi (ad es. con BPMN[2])
- Inserimento del metodo di sviluppo agile (ad es. con SCRUM)
- le prassi riguardanti l'integrazione nell'esercizio (ad es. con l'aiuto di ITIL[3])

Se necessario, gli elementi metodologici sono adattati. Vanno allora osservati i seguenti punti.

Fasi e pietre miliari

- Le fasi definite non possono essere eliminate, ma possono essere suddivise.
- Le pietre miliari non possono essere omesse, ma si basano sull'approccio e sull'eventuale suddivisione delle fasi.
- Le designazioni degli elementi metodologici non devono essere modificate.

Risultati con modelli di documenti e compiti

- I documenti minimi richiesti (risultati) non possono essere omessi.
- Più singoli risultati possono essere integrati insieme in un documento comune.
- I risultati possono essere suddivisi.
- È possibile definire risultati supplementari.
- I modelli di documenti HERMES possono essere sostituiti da modelli di documenti specifici all'organizzazione, da modelli di documenti tratti dai sistemi GEVER[4] o da altre soluzioni.
- I risultati possono essere descritti nei modelli di documenti in maniera ulteriormente differenziata.
- Per uno stesso risultato possono essere creati più modelli di documenti.
- I modelli di documenti devono presentare il contenuto definito nella descrizione del risultato del metodo, ma possono essere anche ampliati e concretizzati.
- I nuovi dati necessari per elaborare i risultati devono essere descritti.

Moduli, scenari

- È possibile creare nuovi moduli e scenari.
- Gli scenari e i moduli HERMES definiti possono essere ampliati con risultati e i relativi compiti, ma non possono essere ridotti. Se alcuni risultati o compiti sono eliminati da uno scenario o da un modulo, si ottiene uno scenario personalizzato.

Ruoli

- I ruoli possono essere descritti in maniera ulteriormente differenziata, a condizione che l'ambito principale dei compiti sia identico.
- È possibile definire anche altri ruoli. Per ogni nuovo ruolo, è obbligatoria una sua descrizione.
- I nuovi ruoli devono essere attribuiti a uno dei livelli gerarchici e a un gruppo partner.
- I ruoli essenziali e la loro attribuzione al gruppo partner Utente non devono essere modificati.

Liste di controllo

- Il contenuto delle liste di controllo può essere modificato e ampliato a piacere
- Le liste di controllo descritte nei compiti decisionali non possono essere eliminate.
- È possibile definire liste di controllo ad hoc supplementari.

Una volta eseguite le modifiche specifiche all'organizzazione, sono creati scenari per progetti con le stesse caratteristiche.

---

2. Business Process Model and Notation (BPMN), progettato dall'Object Management Group, è un linguaggio di descrizione grafica per la realizzazione di modelli di processi aziendali, diagrammi di flusso e flussi di lavo-ro.
3. Information Technology Infrastructure Library (ITIL) è un framework di gestione dei servizi IT ehe consiste in processi di buone prassi per la fornitura di servizi IT.
4. Abbreviazione di gestione degli affari («Geschâftsverwaltung») impiegata a livello amministrativo per indicare i sistemi di flusso del lavoro basati sulla gestione elettronica degli affari e degli atti.

Vocabolario

Fasi

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
1.4.3.1	Umsetzung	Mise en œuvre	Attuazione	Execution	22
1.4.1.1	Initialisierung	Initialisation	Avvio	Initiation	19
1.4.4.1	Abschluss	Clôture	Conclusione	Closure	23
1.4.2.3	Einführung	Déploiement	Introduzione	Deployment	21
1.4.2.1	Konzept	Conception	Progettazione	Concept	20
1.4.2.2	Realisierung	Réalisation	Realizzazione	Implementation	21

Tabella 30: Vocabolario in quattro lingue dei fasi HERMES

Scenari

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
2.4.1.2	Dienstlei-stung/Produkt Adaption	Adaptation de la prestation/du produit	Adeguamento del servizio / prodotto	Service/product adaptation	28
2.4.3.1	Organisation-sanpassung	Adaptation de l'organisation	Adeguamento dell'organizza-zione	Organizational adjustment	30
2.4.2.2	IT-Adaption	Adaptation IT	Adeguamento IT	IT adaptation	29
2.4.1.1	Dienstlei-stung/Produkt Entwicklung	Développe-ment de la prestation/du produit	Sviluppo del servizio / prodotto	Service/product development	27
2.4.2.1	IT-Entwicklung	Développe-ment IT	Sviluppo IT	IT development	29

Tabella 31: Vocabolario in quattro lingue dei scenari HERMES

Moduli

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
3.4.2.2	Beschaffung	Achat	Acquisto	Procurement	37
3.4.2.1	Projektgrundla-gen	Bases du projet	Basi del progetto	Project foundations	37
3.4.1.1	Projektsteue-rung	Pilotage du projet	Conduzione del progetto	Project steering	34
3.4.2.9	IT-Betrieb	Exploitation informatique	Esercizio IT	IT operation	43

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
3.4.1.2	Projektführung	Conduite du projet	Gestione del progetto	Project management	35
3.4.2.8	IT-Migration	Migration informatique	Migrazione IT	IT migration	42
3.4.2.3	Organisation	Organisation	Organizzazione	Organization	38
3.4.2.7	Einführungsorganisation	Organisation du déploiement	Organizzazione dell'introduzione	Deployment organization	41
3.4.2.4	Produkt	Produit	Prodotto	Product	39
3.4.2.10	ISDS	SIPD	SIPD	ISDP	44
3.4.2.5	IT-System	Système informatique	Sistema IT	IT system	40
3.4.2.6	Tests	Tests	Test	Tests	41

Tabella 32: Vocabolario in quattro lingue dei moduli HERMES

Risultati

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.1.54	Vereinbarung	Accord	Accordo	Agreement	72
4.4.1.46	Service Level Agreement	Accord sur le niveau de service	Accordo sui livelli di servizio	Service level agreement	68
4.4.1.9	Beschaffungsanalyse	Analyse de l'appel d'offres	Analisi dell'acquisto	Procurement analysis	52
4.4.1.47	Situationsanalyse	Analyse de la situation	Analisi della situazione	Situation analysis	69
4.4.1.44	Rechtsgrundlagenanalyse	Analyse des bases légales	Analisi delle basi legali	Legal basis analysis	67
4.4.1.45	Schutzbedarfsanalyse	Analyse des besoins de protection	Analisi delle esigenze di protezione	Protection needs analysis	68
4.4.1.23	Lösungsarchitektur	Architecture de la solution	Architettura della soluzione	Solution architecture	59
4.4.1.16	Geschäftsmodellbeschreibung	Description du modèle d'affaires	Descrizione del modello operativo	Business model description	56
4.4.1.39	Prozessbeschreibung	Description de processus	Descrizione del processo	Process description	66
4.4.1.27	Organisationsbeschreibung	Description de l'organisation	Descrizione dell'organizzazione	Organization description	60

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.1.8	Ausschreibungsunterlagen	Dossier d'appel d'offres	Documentazione del bando di concorso	Tender documentation	51
4.4.1.30	Produktdokumentation	Documentation du produit	Documentazione del prodotto	Product documentation	61
4.4.1.38	Prototypdokumentation	Documentation du prototype	Documentazione del prototipo	Prototype documentation	65
4.4.1.2	Änderungsantrag	Demande de modification	Domanda di modifica	Change request	49
4.4.1.25	Offertanfrage	Demande d'offres	Domanda di offerta	Quote request	60
4.4.3.2	Betrieb aktiviert	Exploitation activée	Esercizio attivato	Operation activated	75
4.4.1.32	Projekterfahrungen	Expériences acquises	Esperienze del progetto	Lessons learned	62
4.4.1.17	Integrations- und Installationsanleitung	Guide d'intégration et d'installation	Guida per l'integrazione e l'installazione	Integration and installation instructions	57
4.4.3.3	Betriebsinfrastruktur realisiert	Infrastructure d'exploitation réalisée	Infrastruttura di esercizio realizzata	Operating infrastructure realized	75
4.4.3.20	Testinfrastruktur realisiert	Infrastructure de test réalisée	Infrastruttura di test realizzata	Test infrastructure realized	78
4.4.3.21	Testinfrastruktur überführt	Infrastructure de test transférée	Infrastruttura di test trasferita	Test infrastructure transferred	78
4.4.1.48	Stakeholderinteressen	Intérêts des parties prenantes	Interessi degli stakeholder	Stakeholder interests	69
4.4.3.16	Schnittstellen realisiert	Interfaces réalisées	Interfacce realizzate	Interfaces realized	77
4.4.1.21	Liste Projektentscheide Steuerung	Liste Décisions de pilotage	Lista Decisioni della conduzione	List of steering project decisions	58
4.4.1.20	Liste Projektentscheide Führung	Liste Décisions de conduite	Lista Decisioni della gestione	List of management project decisions	58
4.4.2.1	Checkliste Abnahme	Liste de contrôle Réception	Lista di controllo Accettazione	Acceptance checklist	73

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.2.2	Checkliste Abnahme Migration	Liste de contrôle Réception de la migration	Lista di controllo Accettazione della migrazione	Migration acceptance checklist	73
4.4.2.15	Checkliste Vorabnahme	Liste de contrôle Préréception	Lista di controllo Accettazione preliminare	Preliminary acceptance checklist	75
4.4.2.17	Checkliste Zuschlag	Liste de contrôle Adjudication	Lista di controllo Aggiudicazione	Contract award checklist	75
4.4.2.7	Checkliste Lösungsarchi-tektur	Liste de contrôle Architecture de la solution	Lista di controllo Architettura della soluzione	Solution architecture checklist	74
4.4.2.13	Checkliste Pro-jektinitialisie-rungsfreigabe	Liste de contrôle Libération de l'initialisation du projet	Lista di controllo Avvio del progetto	Project initiation release checklist	75
4.4.2.14	Checkliste Re-leasefreigabe	Liste de contrôle Libération du release	Lista di controllo Avvio del rilascio	Release checklist	75
4.4.2.5	Checkliste Durchführung-sfreigabe	Liste de contrôle Libération de l'exécution	Lista di controllo Avvio dell'esecuzione	Execution release checklist	74
4.4.2.8	Checkliste Phasenfreiga-be	Liste de contrôle Libération de la phase	Lista di controllo Avvio della fase	Phase release checklist	74
4.4.2.9	Checkliste Phasenfreiga-be Abschluss	Liste de contrôle Libération de la phase de clôture	Lista di controllo Avvio della fase Conclusione	Closure phase release checklist	74
4.4.2.3	Checkliste Ausschreibung	Liste de contrôle Appel d'offres	Lista di controllo Bando di concorso	Tender checklist	73
4.4.2.12	Checkliste Pro-jektabschluss	Liste de contrôle Clôture du projet	Lista di controllo Conclusione del progetto	Project closure checklist	74

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.2.16	Checkliste Weiteres Vorgehen	Liste de contrôle Suite du projet	Lista di controllo Continuazione	Next steps checklist	75
4.4.2.11	Checkliste Projektabbruch	Liste de contrôle Interruption du projet	Lista di controllo Interruzione del progetto	Project discontinuation checklist	74
4.4.2.4	Checkliste Betriebsaufnahme	Liste de contrôle Mise en service	Lista di controllo Messa in esercizio	Launch of operation checklist	73
4.4.2.6	Checkliste ISDS-Konzept	Liste de contrôle Concept SIPD	Lista di controllo Piano SIPD	ISDP concept checklist	74
4.4.2.10	Checkliste Produktkonzept	Liste de contrôle Concept du produit	Lista di controllo Progettazione del prodotto	Product concept checklist	74
4.4.1.49	Stakeholderliste	Liste des parties prenantes	Lista Stakeholder	Stakeholder list	70
4.4.1.3	Änderungsstatusliste	Liste de l’état des modifications	Lista Stato delle modifiche	Change status list	49
4.4.1.33	Projektinitialisierungsauftrag	Mandat d’initialisation du projet	Mandato di avvio del progetto	Project initiation order	62
4.4.1.13	Durchführungsauftrag	Mandat d’exécution	Mandato di esecuzione	Execution order	54
4.4.1.7	Arbeitsauftrag	Mandat de travail	Mandato di lavoro	Work order	50
4.4.1.6	Anwendungshandbuch	Manuel d’utilisation	Manuale d’uso	User manual	50
4.4.1.10	Betriebshandbuch	Manuel d’exploitation	Manuale di esercizio	Operating manual	53
4.4.3.9	Migration durchgeführt	Migration effectuée	Migrazione effettuata	Migration carried out	76
4.4.3.5	Einführungsmassnahmen durchgeführt	Mesures de déploiement effectuées	Misure d’introduzione attuate	Deployment measures carried out	76
4.4.3.6	Einführungsmassnahmen realisiert	Mesures de déploiement réalisées	Misure d’introduzione realizzate	Deployment measures realized	76

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.3.7	ISDS-Massnahmen realisiert	Mesures SIPD réalisées	Misure SIPD realizzate	ISDP measures realized	76
4.4.1.4	Angebot	Offre	Offerta	Offer	50
4.4.3.11	Organisation aktiviert	Organisation activée	Organizzazione attivata	Organization activated	77
4.4.3.12	Organisation umgesetzt	Organisation mise en œuvre	Organizzazione attuata	Organization implemented	77
4.4.3.4	Betriebsorganisation realisiert	Organisation de l'exploitation réalisée	Organizzazione di esercizio realizzata	Operating organization realized	76
4.4.1.51	Systemkonzept	Concept du système	Piano del sistema	System concept	71
4.4.1.11	Betriebskonzept	Concept d'exploitation	Piano di esercizio	Operating concept	53
4.4.1.34	Projektmanagementplan	Plan de gestion du projet	Piano di gestione progettuale	Project management plan	63
4.4.1.19	ISDS-Konzept	Concept SIPD	Piano SIPD	ISDP concept	57
4.4.3.8	ISDS-Konzept überführt	Concept SIPD transféré	Piano SIPD trasferito	ISDP concept transferred	76
4.4.4.1	Meilenstein Abnahme	Jalon Réception	Pietra miliare Accettazione	Acceptance milestone	78
4.4.4.2	Meilenstein Abnahme Migration	Jalon Réception de la migration	Pietra miliare Accettazione della migrazione	Migration acceptance milestone	79
4.4.4.14	Meilenstein Vorabnahme	Jalon Préréception	Pietra miliare Accettazione preliminare	Preliminary acceptance milestone	80
4.4.4.16	Meilenstein Zuschlag	Jalon Adjudication	Pietra miliare Aggiudicazione	Contract award milestone	80
4.4.4.7	Meilenstein Lösungsarchitektur	Jalon Architecture de la solution	Pietra miliare Architettura della soluzione	Solution architecture milestone	79
4.4.4.12	Meilenstein Projektinitialisierungsfreigabe	Jalon Libération de l'initialisation du projet	Pietra miliare Avvio del progetto	Project initiation release milestone	80
4.4.4.13	Meilenstein Releasefreigabe	Jalon Libération du release	Pietra miliare Avvio del rilascio	Release milestone	80

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.4.5	Meilenstein Durchführung-sfreigabe	Jalon Libération de l'exécution	Pietra miliare Avvio dell'esecuzione	Execution release milestone	79
4.4.4.8	Meilenstein Phasenfreiga-be	Jalon Libération de la phase	Pietra miliare Avvio della fase	Phase release milestone	79
4.4.4.9	Meilenstein Phasenfreiga-be Abschluss	Jalon Libération de la phase de clôture	Pietra miliare Avvio della fase Conclusione	Closure phase release milestone	79
4.4.4.3	Meilenstein Ausschreibung	Jalon Appel d'offres	Pietra miliare Bando di concorso	Tender milestone	79
4.4.4.11	Meilenstein Projektab-schluss	Jalon Clôture du projet	Pietra miliare Conclusione del progetto	Project closure milestone	80
4.4.4.15	Meilenstein Weiteres Vorgehen	Jalon Suite du projet	Pietra miliare Continuazione	Next steps milestone	80
4.4.4.4	Meilenstein Be-triebsaufnahme	Jalon Mise en service	Pietra miliare Messa in esercizio	Launch of operation milestone	79
4.4.4.6	Meilenstein ISDS-Konzept	Jalon Concept SIPD	Pietra miliare Piano SIPD	ISDP concept milestone	79
4.4.4.10	Meilenstein Produktkon-zept	Jalon Concept du produit	Pietra miliare Progettazione del prodotto	Product concept milestone	80
4.4.3.10	Migrationsver-fahren realisiert	Procédure de migration réalisée	Procedura di migrazione realizzata	Migration procedure realized	76
4.4.3.13	Produkt aktiviert	Produit activé	Prodotto attivato	Product activated	77
4.4.3.14	Produkt entwickelt oder angepasst	Produit développé ou adapté	Prodotto sviluppato o adeguato	Product developed or adapted	77
4.4.1.52	Testkonzept	Concept de test	Progettazione dei test	Test concept	71
4.4.1.31	Produktkon-zept	Concept du produit	Progettazione del prodotto	Product concept	62
4.4.1.18	Integration-skonzept	Concept d'intégration	Progettazione dell'integrazio-ne	Integration concept	57
4.4.1.14	Einführung-skonzept	Concept de déploiement	Progettazione dell'introduzio-ne	Deployment concept	55

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.1.28	Organisation-skonzept	Concept d'organisation	Progettazione dell'organizza-zione	Organization concept	61
4.4.1.24	Migrationskon-zept	Concept de migration	Progettazione della migrazione	Migration concept	59
4.4.3.15	Prototyp realisiert	Prototype réalisé	Prototipo realizzato	Prototype realized	77
4.4.1.41	Publikation	Publication	Pubblicazione	Publication	66
4.4.1.42	QS- und Risikobericht	Rapport sur la qualité et les risques	Rapporto Controllo qualità e rischi	QA and risk report	66
4.4.1.29	Phasenbericht	Rapport de phase	Rapporto di fase	Phase report	61
4.4.1.43	Releasebericht	Rapport de release	Rapporto di rilascio	Release report	67
4.4.1.15	Evaluationsbe-richt	Rapport d'évaluation	Rapporto di valutazione	Evaluation report	55
4.4.1.40	Prüfprotokoll	Procès-verbal de vérification	Rapporto di verifica	Review report	66
4.4.1.36	Projektstatu-sbericht	Rapport sur l'état du projet	Rapporto sullo stato del progetto	Project status report	64
4.4.1.26	Organisation-sanforderun-gen	Exigences organisation-nelles	Requisiti dell'organizza-zione	Organizational requirements	60
4.4.1.22	Lösungsanfor-derungen	Exigences envers la solution	Requisiti della soluzione	Solution requirements	58
4.4.3.17	System aktiviert	Système activé	Sistema attivato	System activated	77
4.4.3.19	System integriert	Système intégré	Sistema integrato	System integrated	78
4.4.3.18	System entwickelt oder parametrisiert	Système développé ou paramétré	Sistema sviluppato o parametrizzato	System developed or parameterized	78
4.4.1.12	Detailspezifika-tion	Spécification détaillée	Specifica dettagliata	Detailed specifications	54
4.4.1.50	Studie	Étude	Studio	Study	70
4.4.1.35	Projektschlus-sbeurteilung	Evaluation finale du projet	Valutazione finale del progetto	Final project evaluation	64

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
4.4.3.1	Altsystem entfernt	Ancien système mis hors service	Vecchio sistema disinstallato	Legacy system removed	75
4.4.1.37	Protokoll	Procès-verbal	Verbale	Minutes	65
4.4.1.53	Testprotokoll	Procès-verbal de test	Verbale dei test	Test report	72
4.4.1.5	Angebotsprotokoll	Procès-verbal des offres	Verbale dell'offerta	Tender report	50
4.4.1.1	Abnahmeprotokoll	Procès-verbal de réception	Verbale di accettazione	Acceptance report	48

Tabella 33: Vocabolario in quattro lingue dei risultati HERMES

Compiti

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.3.30	Produkt aktivieren	Activer le produit	Attivare il prodotto	Activate product	134
5.4.3.46	System aktivieren	Activer le système	Attivare il sistema	Activate system	152
5.4.3.7	Betrieb aktivieren	Activer l'exploitation	Attivare l'esercizio	Activate operation	112
5.4.3.24	Organisation aktivieren	Activer l'organisation	Attivare l'organizzazione	Activate organization	128
5.4.3.25	Organisation umsetzen	Réaliser l'organisation	Attuare l'organizzazione	Implement organization	129
5.4.3.18	Leistungen vereinbaren und steuern	Définir et piloter les prestations	Concordare e gestire le prestazioni	Agree on and steer goods/services	122
5.4.3.34	Projekt steuern	Piloter le projet	Condurre il progetto	Steer project	139
5.4.2.2	Entscheid Abnahme treffen	Décider de la réception	Decisione Accettazione	Decide on acceptance	101
5.4.2.1	Entscheid Abnahme Migration treffen	Décider de la réception de la migration	Decisione Accettazione della migrazione	Decide on acceptance of migration	100
5.4.2.6	Entscheid Vorabnahme treffen	Décider de la préréception	Decisione Accettazione preliminare	Decide on preliminary acceptance	104
5.4.1.10	Entscheid Zuschlag treffen	Décider de l'adjudication	Decisione Aggiudicazione	Decide on contract award	99

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.2.4	Entscheid Lösungsarchitektur treffen	Décider de l'architecture de la solution	Decisione Architettura della soluzione	Decide on solution architecture	102
5.4.1.8	Entscheid Projektinitialisierungsfreigabe treffen	Décider de la libération de l'initialisation du projet	Decisione Avvio del progetto	Decide on project initiation release	96
5.4.1.9	Entscheid Releasefreigabe treffen	Décider de la libération du release	Decisione Avvio del rilascio	Decide on release	98
5.4.1.3	Entscheid Durchführungsfreigabe treffen	Décider de la libération de l'exécution	Decisione Avvio dell'esecuzione	Decide on execution release	90
5.4.1.5	Entscheid Phasenfreigabe treffen	Décider de la libération de la phase	Decisione Avvio della fase	Decide on phase release	92
5.4.1.4	Entscheid Phasenfreigabe Abschluss treffen	Décider de la libération de la phase de clôture	Decisione Avvio della fase Conclusione	Decide on closure phase release	91
5.4.1.1	Entscheid Ausschreibung treffen	Décider de l'appel d'offres	Decisione Bando di concorso	Decide on call for tenders	88
5.4.1.7	Entscheid Projektabschluss treffen	Décider de la clôture du projet	Decisione Conclusione del progetto	Decide on project closure	95
5.4.2.7	Entscheid Weiteres Vorgehen treffen	Décider de la suite du projet	Decisione Continuazione	Decide on next steps	105
5.4.1.6	Entscheid Projektabbruch treffen	Décider l'interruption du projet	Decisione Interruzione del progetto	Decide on project discontinuation	93
5.4.1.2	Entscheid Betriebsaufnahme treffen	Décider de la mise en service	Decisione Messa in esercizio	Decide on launch of operation	89
5.4.2.3	Entscheid ISDS-Konzept treffen	Décider du concept SIPD	Decisione Piano SIPD	Decide on ISDP concept	102
5.4.2.5	Entscheid Produktkonzept treffen	Décider du concept du produit	Decisione Progettazione del prodotto	Decide on product concept	103
5.4.3.1	Altsystem ausser Betrieb setzen	Mettre l'ancien système hors service	Disattivare il vecchio sistema	Decommission the legacy system	106

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.3.26	Organisation-sanforderun-gen erarbeiten	Élaborer les exigences organisation-nelles	Elaborare i requisiti dell'or-ganizzazione	Establish organizational requirements	130
5.4.3.19	Lösungsanfor-derungen erarbeiten	Élaborer les exigences envers la solution	Elaborare i requisiti della soluzione	Prepare solution requirements	124
5.4.3.5	Ausschreibung erarbeiten	Élaborer l'appel d'offres	Elaborare il bando di concorso	Prepare call for tenders	110
5.4.3.10	Durchführung-sauftrag erarbeiten	Élaborer le mandat d'exécution	Elaborare il mandato di esecuzione del progetto	Draw up project execution order	115
5.4.3.9	Betriebskon-zept erarbeiten	Élaborer le concept d'exploitation	Elaborare il piano di esercizio	Design operating concept	114
5.4.3.36	Projektmana-gementplan erarbeiten	Élaborer le plan de gestion du projet	Elaborare il piano di gestione progettuale	Draw up project management plan	141
5.4.3.15	ISDS-Konzept erarbeiten	Élaborer le concept SIPD	Elaborare il piano SIPD	Design ISDP concept	119
5.4.3.54	Vereinbarung erarbeiten	Élaborer l'accord	Elaborare l'accordo	Draw up agreement	158
5.4.3.6	Beschaffung-sanalyse erarbeiten	Élaborer l'analyse de l'appel d'offres	Elaborare l'analisi dell'acquisto	Prepare procurement analysis	111
5.4.3.39	Rechtsgrundla-genanalyse erarbeiten	Élaborer l'analyse des bases légales	Elaborare l'analisi delle basi legali	Analyze legal basis	145
5.4.3.42	Schutzbedarf-sanalyse erarbeiten	Élaborer l'analyse des besoins de protection	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Analyze protection needs	147
5.4.3.20	Lösungsarchi-tektur erarbeiten	Élaborer l'architecture de la solution	Elaborare l'architettura della soluzione	Prepare solution architecture	125
5.4.3.53	Testkonzept erarbeiten	Élaborer le concept de test	Elaborare la progettazione dei test	Design test concept	157
5.4.3.32	Produktkon-zept erarbeiten	Élaborer le concept du produit	Elaborare la progettazione del prodotto	Design product concept	136

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.3.14	Integration-skonzept erarbeiten	Élaborer le concept d'intégration	Elaborare la progettazione dell'integrazio-ne	Design integration concept	119
5.4.3.11	Einführung-skonzept erarbeiten	Élaborer le concept de déploiement	Elaborare la progettazione dell'introduzio-ne	Design deployment concept	116
5.4.3.27	Organisation-skonzept erarbeiten	Élaborer le concept d'organisation	Elaborare la progettazione dell'organizza-zione	Draw up organization concept	131
5.4.3.22	Migrationskon-zept erarbeiten	Élaborer le concept de migration	Elaborare la progettazione della migrazione	Design migration concept	127
5.4.3.45	Studie erarbeiten	Élaborer l'étude	Elaborare lo studio	Prepare study	150
5.4.3.50	Test durchführen	Effectuer les tests	Eseguire i test	Conduct test	155
5.4.3.21	Migration durchführen	Effectuer la migration	Eseguire la migrazione	Conduct migration	126
5.4.3.37	Prototyping durchführen	Effectuer le prototypage	Eseguire la prototipazione	Carry out prototyping	143
5.4.3.12	Einführung-smassnahmen durchführen	Effectuer les mesures de déploiement	Eseguire le misure d'introduzione	Execute deployment measures	117
5.4.3.33	Projekt führen und kontrollieren	Conduire et contrôler le projet	Gestire e controllare il progetto	Manage and control project	137
5.4.3.43	Stakeholder managen und informieren	Gérer et informer les parties prenantes	Gestire e informare gli stakeholder	Manage and inform stakeholders	148
5.4.3.41	Risiken managen	Gérer les risques	Gestire i rischi	Manage risks	146
5.4.3.38	Qualitätssiche-rung führen	Conduire l'assurance de la qualité	Gestire la garanzia della qualità	Perform quality assurance	143
5.4.3.2	Änderungen managen	Gérer les modifications	Gestire le modifiche	Manage changes	107
5.4.3.47	System in Betrieb integrieren	Intégrer le système en fonctionnement	Integrare il sistema nell'esercizio	Integrate the system into operation	152

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.3.28	Phasenfreigabe vorbereiten	Préparer la libération de la phase	Preparare l'avvio della fase	Prepare phase release	132
5.4.3.49	Systemintegration vorbereiten	Préparer l'intégration du système	Preparare l'integrazione del sistema	Prepare system integration	154
5.4.3.35	Projektabschluss vorbereiten	Préparer la clôture du projet	Preparare la conclusione del progetto	Prepare project closure	140
5.4.3.40	Releaseabschluss vorbereiten	Préparer la clôture du release	Preparare la conclusione del rilascio	Prepare release closure	145
5.4.3.4	Ausschreibung durchführen	Effectuer l'appel d'offres	Pubblicare il bando di concorso	Issue call for tenders	109
5.4.3.44	Stakeholderinteressen vertreten	Représenter les intérêts des parties prenantes	Rappresentare gli interessi degli stakeholder	Advocate stakeholder interests	149
5.4.3.16	ISDS-Konzept realisieren	Réaliser le concept SIPD	Realizzare il piano SIPD	Implement ISDP concept	120
5.4.3.31	Produkt realisieren	Réaliser le produit	Realizzare il prodotto	Realize product	135
5.4.3.48	System realisieren	Réaliser le système	Realizzare il sistema	Realize system	153
5.4.3.8	Betrieb realisieren	Réaliser l'environnement d'exploitation	Realizzare l'esercizio	Realize operation	113
5.4.3.51	Testinfrastruktur realisieren	Réaliser l'infrastructure de test	Realizzare l'infrastruttura per i test	Realize test infrastructure	156
5.4.3.23	Migrationsverfahren realisieren	Réaliser la procédure de migration	Realizzare la procedura di migrazione	Realize migration procedure	128
5.4.3.13	Einführungsmassnahmen realisieren	Réaliser les mesures de déploiement	Realizzare le misure d'introduzione	Realize deployment measures	118
5.4.3.17	ISDS-Konzept überführen	Transférer le concept SIPD	Trasferire il piano SIPD	Transfer ISDP concept	121
5.4.3.52	Testinfrastruktur überführen	Transférer l'infrastructure de test	Trasferire l'infrastruttura per i test	Transfer test infrastructure	157

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
5.4.3.29	Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen	Traiter les problèmes et mettre à profit les expériences	Trattare i problemi e valorizzare le esperienze	Deal with problems and benefit from lessons learned	133
5.4.3.3	Angebote bewerten	Évaluer les offres	Valutare le offerte	Evaluate tenders	108

Tabella 34: Vocabolario in quattro lingue dei compiti HERMES

Ruoli

	Tedesco	Francese	Italiano	Inglese	
6.4.3.7	IT-Architekt	Architecte informatique	Architetto IT	IT architect	195
6.4.3.3	Business Analyst	Business analyst	Business Analyst	Business analyst	189
6.4.2.2	Projektleiter	Chef de projet	Capoprogetto	Project management	175
6.4.3.8	Tester	Testeur	Collaudatore	Tester	196
6.4.1.2	Projektaus-schuss	Comité de pilotage	Comitato di progetto	Project committee	173
6.4.2.1	Fachausschuss	Comité spécialisé	Comitato esperti	Technical committee	175
6.4.1.1	Auftraggeber	Mandant	Committente	Project sponsor	169
6.4.1.3	Qualitäts- und Risikomanager	Gestionnaire de la qualité et des risques	Gestore della qualità e dei rischi	Quality and risk manager	174
6.4.3.5	Umsetzungsor-ganisation	Organisation de mise en oeuvre	Organizzazio-ne di attuazione	Execution organization	193
6.4.3.1	Anwenderver-treter	Représentant des utilisateurs	Rappresentan-te degli utenti	User representative	184
6.4.3.9	Testverantwor-tlicher	Responsable des tests	Responsabile dei test	Test manager	196
6.4.3.2	Betriebsverant-wortlicher	Responsable de l’exploitation	Responsabile dell’esercizio	Operations manager	187
6.4.2.4	Teilprojektleiter	Chef de sous-projet	Responsabile di sottoprogetto	Sub-project manager	183
6.4.3.6	ISDS-Verantwortlicher	Responsable SIPD	Responsabile SIPD	ISDP manager	193
6.4.2.3	Projektunter-stützung	Assistance de projet	Supporto di progetto	Project support	183
6.4.3.4	Entwickler	Développeur	Sviluppatore	Developer	190

Tabella 35: Vocabolario in quattro lingue dei ruoli HERMES

Indice

Premessa 2

Colofone 3

Prefazione 5

A Panoramica dei metodi 6
A.1 Gestione di progetti HERMES - panoramica . . . 6
A.2 Cos'è la gestione di progetti HERMES? . . . 6
A.3 Dimensioni dei progetti supportati da HERMES . . . 7
A.4 Uso della gestione di progetti HERMES nella pratica . . . 7
A.5 Le interfacce della gestione di progetti HERMES . . . 8
A.6 Gestione agile dello sviluppo con HERMES . . . 9
A.7 Posizionamento della gestione di programma . . . 9
A.8 Indicazioni per l'uso . . . 10

B Elementi del metodo di gestione di progetti HERMES 11
B.1 Fasi . . . 11
B.2 Scenari . . . 12
B.3 Moduli . . . 12
B.4 Risultati . . . 13
B.5 Compiti . . . 14
B.6 Ruoli . . . 14

1 Fasi 15
1.1 Introduzione . . . 15
1.1.1 Ciclo di vita di un progetto . . . 15
1.1.2 Inizio del progetto . . . 15
1.1.3 Sviluppo della soluzione . . . 16
1.1.4 Conclusione del progetto . . . 17
1.2 Panoramica delle fasi . . . 17
1.2.1 Modello a fasi HERMES . . . 17
1.2.2 Struttura del progetto unitaria . . . 18
1.2.3 Svolgimento delle fasi . . . 18
1.3 Spiegazioni sulla descrizione delle fasi . . . 19
1.4 Descrizione delle fasi . . . 19
1.4.1 Inizio del progetto . . . 19
1.4.1.1 Avvio . . . 19
1.4.2 Sviluppo della soluzione classico . . . 20
1.4.2.1 Progettazione . . . 20
1.4.2.2 Realizzazione . . . 21
1.4.2.3 Introduzione . . . 21
1.4.3 Sviluppo della soluzione agile . . . 22
1.4.3.1 Attuazione . . . 22
1.4.4 Conclusione del progetto . . . 23
1.4.4.1 Conclusione . . . 23

2 Scenari 24

2.1 Introduzione . . . 24
2.2 Panoramica degli scenari . . . 24
2.2.1 Struttura degli scenari . . . 24
2.2.2 Scenari standard . . . 25
2.2.3 Scenari personalizzati . . . 26
2.2.3.1 Adeguamento degli scenari . . . 26
2.2.3.2 Ridimensionamento . . . 26
2.2.3.3 Personalizzazione . . . 26
2.3 Spiegazioni sulla descrizione degli scenari . . . 27
2.4 Elenco degli scenari . . . 27
2.4.1 Scenari di servizio/prodotto . . . 27
2.4.1.1 Sviluppo del servizio / prodotto . . . 27
2.4.1.2 Adeguamento del servizio / prodotto . . . 28
2.4.2 Scenari informatici . . . 29
2.4.2.1 Sviluppo IT . . . 29
2.4.2.2 Adeguamento IT . . . 29
2.4.3 Scenari relativi all'organizzazione . . . 30
2.4.3.1 Adeguamento dell'organizzazione . . . 30

3 Moduli 32
3.1 Introduzione . . . 32
3.2 Panoramica dei moduli . . . 32
3.2.1 Moduli standard . . . 32
3.2.2 Moduli personalizzati . . . 33
3.3 Spiegazioni sulla descrizione dei moduli . . . 33
3.4 Descrizione dei moduli . . . 34
3.4.1 Moduli per la conduzione e la gestione . . . 34
3.4.1.1 Conduzione del progetto . . . 34
3.4.1.2 Gestione del progetto . . . 35
3.4.2 Moduli per l'esecuzione . . . 37
3.4.2.1 Basi del progetto . . . 37
3.4.2.2 Acquisto . . . 37
3.4.2.3 Organizzazione . . . 38
3.4.2.4 Prodotto . . . 39
3.4.2.5 Sistema IT . . . 40
3.4.2.6 Test . . . 41
3.4.2.7 Organizzazione dell'introduzione . . . 41
3.4.2.8 Migrazione IT . . . 42
3.4.2.9 Esercizio IT . . . 43
3.4.2.10 SIPD . . . 44

4 Risultati 45
4.1 Introduzione . . . 45
4.2 Panoramica dei risultati . . . 45
4.2.1 Risultati standard . . . 45
4.2.1.1 Documenti standard . . . 45
4.2.1.2 Stati standard . . . 47
4.2.2 Risultati specifici . . . 48
4.3 Spiegazioni sulla descrizione dei risultati . . . 48
4.4 Descrizioni dei risultati . . . 48
4.4.1 Documenti . . . 48
4.4.1.1 Verbale di accettazione . . . 48

4.4.1.2 Domanda di modifica . . . 49
4.4.1.3 Lista Stato delle modifiche . . . 49
4.4.1.4 Offerta . . . 50
4.4.1.5 Verbale dell'offerta . . . 50
4.4.1.6 Manuale d'uso . . . 50
4.4.1.7 Mandato di lavoro . . . 50
4.4.1.8 Documentazione del bando di concorso . . . 51
4.4.1.9 Analisi dell'acquisto . . . 52
4.4.1.10 Manuale di esercizio . . . 53
4.4.1.11 Piano di esercizio . . . 53
4.4.1.12 Specifica dettagliata . . . 54
4.4.1.13 Mandato di esecuzione . . . 54
4.4.1.14 Progettazione dell'introduzione . . . 55
4.4.1.15 Rapporto di valutazione . . . 55
4.4.1.16 Descrizione del modello operativo . . . 56
4.4.1.17 Guida per l'integrazione e l'installazione . . . 57
4.4.1.18 Progettazione dell'integrazione . . . 57
4.4.1.19 Piano SIPD . . . 57
4.4.1.20 Lista Decisioni della gestione . . . 58
4.4.1.21 Lista Decisioni della conduzione . . . 58
4.4.1.22 Requisiti della soluzione . . . 58
4.4.1.23 Architettura della soluzione . . . 59
4.4.1.24 Progettazione della migrazione . . . 59
4.4.1.25 Domanda di offerta . . . 60
4.4.1.26 Requisiti dell'organizzazione . . . 60
4.4.1.27 Descrizione dell'organizzazione . . . 60
4.4.1.28 Progettazione dell'organizzazione . . . 61
4.4.1.29 Rapporto di fase . . . 61
4.4.1.30 Documentazione del prodotto . . . 61
4.4.1.31 Progettazione del prodotto . . . 62
4.4.1.32 Esperienze del progetto . . . 62
4.4.1.33 Mandato di avvio del progetto . . . 62
4.4.1.34 Piano di gestione progettuale . . . 63
4.4.1.35 Valutazione finale del progetto . . . 64
4.4.1.36 Rapporto sullo stato del progetto . . . 64
4.4.1.37 Verbale . . . 65
4.4.1.38 Documentazione del prototipo . . . 65
4.4.1.39 Descrizione del processo . . . 66
4.4.1.40 Rapporto di verifica . . . 66
4.4.1.41 Pubblicazione . . . 66
4.4.1.42 Rapporto Controllo qualità e rischi . . . 66
4.4.1.43 Rapporto di rilascio . . . 67
4.4.1.44 Analisi delle basi legali . . . 67
4.4.1.45 Analisi delle esigenze di protezione . . . 68
4.4.1.46 Accordo sui livelli di servizio . . . 68
4.4.1.47 Analisi della situazione . . . 69
4.4.1.48 Interessi degli stakeholder . . . 69
4.4.1.49 Lista Stakeholder . . . 70
4.4.1.50 Studio . . . 70
4.4.1.51 Piano del sistema . . . 71
4.4.1.52 Progettazione dei test . . . 71

4.4.1.53 Verbale dei test . . . 72
4.4.1.54 Accordo . . . 72
4.4.2 Liste di controllo . . . 73
4.4.2.1 Lista di controllo Accettazione . . . 73
4.4.2.2 Lista di controllo Accettazione della migrazione . . . 73
4.4.2.3 Lista di controllo Bando di concorso . . . 73
4.4.2.4 Lista di controllo Messa in esercizio . . . 73
4.4.2.5 Lista di controllo Avvio dell'esecuzione . . . 74
4.4.2.6 Lista di controllo Piano SIPD . . . 74
4.4.2.7 Lista di controllo Architettura della soluzione . . . 74
4.4.2.8 Lista di controllo Avvio della fase . . . 74
4.4.2.9 Lista di controllo Avvio della fase Conclusione . . . 74
4.4.2.10 Lista di controllo Progettazione del prodotto . . . 74
4.4.2.11 Lista di controllo Interruzione del progetto . . . 74
4.4.2.12 Lista di controllo Conclusione del progetto . . . 74
4.4.2.13 Lista di controllo Avvio del progetto . . . 75
4.4.2.14 Lista di controllo Avvio del rilascio . . . 75
4.4.2.15 Lista di controllo Accettazione preliminare . . . 75
4.4.2.16 Lista di controllo Continuazione . . . 75
4.4.2.17 Lista di controllo Aggiudicazione . . . 75
4.4.3 Stati . . . 75
4.4.3.1 Vecchio sistema disinstallato . . . 75
4.4.3.2 Esercizio attivato . . . 75
4.4.3.3 Infrastruttura di esercizio realizzata . . . 75
4.4.3.4 Organizzazione di esercizio realizzata . . . 76
4.4.3.5 Misure d'introduzione attuate . . . 76
4.4.3.6 Misure d'introduzione realizzate . . . 76
4.4.3.7 Misure SIPD realizzate . . . 76
4.4.3.8 Piano SIPD trasferito . . . 76
4.4.3.9 Migrazione effettuata . . . 76
4.4.3.10 Procedura di migrazione realizzata . . . 76
4.4.3.11 Organizzazione attivata . . . 77
4.4.3.12 Organizzazione attuata . . . 77
4.4.3.13 Prodotto attivato . . . 77
4.4.3.14 Prodotto sviluppato o adeguato . . . 77
4.4.3.15 Prototipo realizzato . . . 77
4.4.3.16 Interfacce realizzate . . . 77
4.4.3.17 Sistema attivato . . . 77
4.4.3.18 Sistema sviluppato o parametrizzato . . . 78
4.4.3.19 Sistema integrato . . . 78
4.4.3.20 Infrastruttura di test realizzata . . . 78
4.4.3.21 Infrastruttura di test trasferita . . . 78
4.4.4 Pietra miliare . . . 78
4.4.4.1 Pietra miliare Accettazione . . . 78
4.4.4.2 Pietra miliare Accettazione della migrazione . . . 79
4.4.4.3 Pietra miliare Bando di concorso . . . 79
4.4.4.4 Pietra miliare Messa in esercizio . . . 79
4.4.4.5 Pietra miliare Avvio dell'esecuzione . . . 79
4.4.4.6 Pietra miliare Piano SIPD . . . 79
4.4.4.7 Pietra miliare Architettura della soluzione . . . 79
4.4.4.8 Pietra miliare Avvio della fase . . . 79

4.4.4.9 Pietra miliare Avvio della fase Conclusione . . . 79
4.4.4.10 Pietra miliare Progettazione del prodotto . . . 80
4.4.4.11 Pietra miliare Conclusione del progetto . . . 80
4.4.4.12 Pietra miliare Avvio del progetto . . . 80
4.4.4.13 Pietra miliare Avvio del rilascio . . . 80
4.4.4.14 Pietra miliare Accettazione preliminare . . . 80
4.4.4.15 Pietra miliare Continuazione . . . 80
4.4.4.16 Pietra miliare Aggiudicazione . . . 80

5 Compiti 81
5.1 Introduzione . . . 81
5.1.1 Posizionamento dei compiti . . . 81
5.1.2 Compiti decisionali . . . 81
5.1.2.1 In generale . . . 81
5.1.2.2 Decisioni della conduzione . . . 81
5.1.2.3 Decisioni della gestione . . . 82
5.2 Panoramica dei compiti . . . 82
5.2.1 Compiti standard . . . 82
5.2.2 Compiti ad hoc . . . 88
5.3 Spiegazione della descrizione dei compiti . . . 88
5.4 Descrizione dei compiti . . . 88
5.4.1 Compiti decisionali della conduzione . . . 88
5.4.1.1 Decisione Bando di concorso . . . 88
5.4.1.2 Decisione Messa in esercizio . . . 89
5.4.1.3 Decisione Avvio dell'esecuzione . . . 90
5.4.1.4 Decisione Avvio della fase Conclusione . . . 91
5.4.1.5 Decisione Avvio della fase . . . 92
5.4.1.6 Decisione Interruzione del progetto . . . 93
5.4.1.7 Decisione Conclusione del progetto . . . 95
5.4.1.8 Decisione Avvio del progetto . . . 96
5.4.1.9 Decisione Avvio del rilascio . . . 98
5.4.1.10 Decisione Aggiudicazione . . . 99
5.4.2 Compiti decisionali della gestione . . . 100
5.4.2.1 Decisione Accettazione della migrazione . . . 100
5.4.2.2 Decisione Accettazione . . . 101
5.4.2.3 Decisione Piano SIPD . . . 102
5.4.2.4 Decisione Architettura della soluzione . . . 102
5.4.2.5 Decisione Progettazione del prodotto . . . 103
5.4.2.6 Decisione Accettazione preliminare . . . 104
5.4.2.7 Decisione Continuazione . . . 105
5.4.3 Altri compiti . . . 106
5.4.3.1 Disattivare il vecchio sistema . . . 106
5.4.3.2 Gestire le modifiche . . . 107
5.4.3.3 Valutare le offerte . . . 108
5.4.3.4 Pubblicare il bando di concorso . . . 109
5.4.3.5 Elaborare il bando di concorso . . . 110
5.4.3.6 Elaborare l'analisi dell'acquisto . . . 111
5.4.3.7 Attivare l'esercizio . . . 112
5.4.3.8 Realizzare l'esercizio . . . 113
5.4.3.9 Elaborare il piano di esercizio . . . 114
5.4.3.10 Elaborare il mandato di esecuzione del progetto . . . 115
5.4.3.11 Elaborare la progettazione dell'introduzione . . . 116

5.4.3.12 Eseguire le misure d'introduzione . . . 117
5.4.3.13 Realizzare le misure d'introduzione . . . 118
5.4.3.14 Elaborare la progettazione dell'integrazione . . . 119
5.4.3.15 Elaborare il piano SIPD . . . 119
5.4.3.16 Realizzare il piano SIPD . . . 120
5.4.3.17 Trasferire il piano SIPD . . . 121
5.4.3.18 Concordare e gestire le prestazioni . . . 122
5.4.3.19 Elaborare i requisiti della soluzione . . . 124
5.4.3.20 Elaborare l'architettura della soluzione . . . 125
5.4.3.21 Eseguire la migrazione . . . 126
5.4.3.22 Elaborare la progettazione della migrazione . . . 127
5.4.3.23 Realizzare la procedura di migrazione . . . 128
5.4.3.24 Attivare l'organizzazione . . . 128
5.4.3.25 Attuare l'organizzazione . . . 129
5.4.3.26 Elaborare i requisiti dell'organizzazione . . . 130
5.4.3.27 Elaborare la progettazione dell'organizzazione . . . 131
5.4.3.28 Preparare l'avvio della fase . . . 132
5.4.3.29 Trattare i problemi e valorizzare le esperienze . . . 133
5.4.3.30 Attivare il prodotto . . . 134
5.4.3.31 Realizzare il prodotto . . . 135
5.4.3.32 Elaborare la progettazione del prodotto . . . 136
5.4.3.33 Gestire e controllare il progetto . . . 137
5.4.3.34 Condurre il progetto . . . 139
5.4.3.35 Preparare la conclusione del progetto . . . 140
5.4.3.36 Elaborare il piano di gestione progettuale . . . 141
5.4.3.37 Eseguire la prototipazione . . . 143
5.4.3.38 Gestire la garanzia della qualità . . . 143
5.4.3.39 Elaborare l'analisi delle basi legali . . . 145
5.4.3.40 Preparare la conclusione del rilascio . . . 145
5.4.3.41 Gestire i rischi . . . 146
5.4.3.42 Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione . . . 147
5.4.3.43 Gestire e informare gli stakeholder . . . 148
5.4.3.44 Rappresentare gli interessi degli stakeholder . . . 149
5.4.3.45 Elaborare lo studio . . . 150
5.4.3.46 Attivare il sistema . . . 152
5.4.3.47 Integrare il sistema nell'esercizio . . . 152
5.4.3.48 Realizzare il sistema . . . 153
5.4.3.49 Preparare l'integrazione del sistema . . . 154
5.4.3.50 Eseguire i test . . . 155
5.4.3.51 Realizzare l'infrastruttura per i test . . . 156
5.4.3.52 Trasferire l'infrastruttura per i test . . . 157
5.4.3.53 Elaborare la progettazione dei test . . . 157
5.4.3.54 Elaborare l'accordo . . . 158

6 Ruoli **160**
6.1 Introduzione . . . 160
6.1.1 Modello di ruoli . . . 160
6.1.2 Organizzazione permanente . . . 160
6.1.3 Organizzazione di progetto . . . 161
6.1.3.1 Panoramica . . . 161
6.1.3.2 Gruppi partner . . . 161
6.1.3.3 Livelli gerarchici . . . 162

6.1.3.4 Ruoli di progetto nei programmi . . . 162
6.2 Panoramica dei ruoli . . . 165
6.2.1 Ruoli standard . . . 165
6.2.2 Ruoli ad hoc . . . 166
6.2.3 Attribuzione dei ruoli . . . 166
6.2.3.1 In generale . . . 166
6.2.3.2 Conduzione . . . 166
6.2.3.3 Gestione . . . 167
6.2.3.4 Esecuzione . . . 167
6.3 Spiegazioni sulla descrizione dei ruoli . . . 168
6.4 Descrizione dei ruoli . . . 169
6.4.1 Ruoli di conduzione . . . 169
6.4.1.1 Committente . . . 169
6.4.1.2 Comitato di progetto . . . 173
6.4.1.3 Gestore della qualità e dei rischi . . . 174
6.4.2 Ruoli di gestione . . . 175
6.4.2.1 Comitato esperti . . . 175
6.4.2.2 Capoprogetto . . . 175
6.4.2.3 Supporto di progetto . . . 183
6.4.2.4 Responsabile di sottoprogetto . . . 183
6.4.3 Ruoli di esecuzione . . . 184
6.4.3.1 Rappresentante degli utenti . . . 184
6.4.3.2 Responsabile dell'esercizio . . . 187
6.4.3.3 Business Analyst . . . 189
6.4.3.4 Sviluppatore . . . 190
6.4.3.5 Organizzazione di attuazione . . . 193
6.4.3.6 Responsabile SIPD . . . 193
6.4.3.7 Architetto IT . . . 195
6.4.3.8 Collaudatore . . . 196
6.4.3.9 Responsabile dei test . . . 196

7 Indicazioni per l'applicazione **199**
7.1 Introduzione . . . 199
7.2 Panoramica delle indicazioni . . . 199
7.3 Spiegazione della descrizione sulle indicazioni . . . 199
7.4 Descrizione delle indicazioni . . . 200
7.4.1 Governance . . . 200
7.4.1.1 Governance di un progetto . . . 200
7.4.1.2 Reporting . . . 203
7.4.2 Sostenibilità . . . 207
7.4.2.1 Comprensione della sostenibilità . . . 207
7.4.2.2 Sostenibilità con HERMES . . . 207
7.4.3 Gestione del progetto e gestione dello sviluppo . . . 210
7.4.3.1 Gestione del progetto . . . 210
7.4.3.2 Gestione dello sviluppo agile . . . 210
7.4.3.3 Gestione dello sviluppo classica/agile . . . 211
7.4.4 Conduzione e gestione finanziaria . . . 211
7.4.4.1 Informazioni generali . . . 211
7.4.4.2 Finanziamento . . . 211
7.4.4.3 Conduzione . . . 211
7.4.5 Pianificazione . . . 212
7.4.5.1 Base di pianificazione e seguito . . . 212

7.4.5.2 Pianificazione iniziale dello sviluppo della soluzione 212
7.4.5.3 Pianificazione dello sviluppo classico della soluzione 213
7.4.5.4 Pianificazione dello sviluppo agile della soluzione 215
7.4.6 Unità di realizzazione nell'approccio classico 215
7.4.7 Utilizzo con altri metodi e prassi 216
7.4.8 Integrazione di HERMES nell'organizzazione permanente 217
7.4.8.1 Informazioni generali 217
7.4.8.2 Procedimento 217
7.4.8.3 Adattamento del metodo 217

Vocabolario **219**

Indice **233**

Elenco delle tabelle **241**

Elenco delle figure **242**

Indice analitico **243**

Elenco delle tabelle

1 fasi HERMES per progetti realizzati con un approccio sia classico che agile 17

2 scenari standard, e relativi moduli, per progetti con caratteristiche diverse 25

3 moduli standard assegnati alle fasi del progetto 33
4 compiti e risultati del modulo Conduzione del progetto 35
5 compiti e risultati relativi al modulo Gestione del progetto 36
6 compiti e risultati relativi al modulo Basi del progetto 37
7 compiti e risultati del modulo Acquisti 38
8 compiti e risultati del modulo Organizzazione 39
9 compiti e risultati del modulo Prodotto 40
10 compiti e risultati del modulo Sistema IT 41
11 compiti e risultati del modulo Test 41
12 compiti e risultati relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione 42
13 compiti e risultati del modulo Migrazione IT 43
14 compiti e risultati del modulo Esercizio IT 43
15 compiti e risultati del modulo SIPD 44

16 Panoramica dei risultati - documenti 47
17 Panoramica dei risultati - stati 48

18 Attribuzione di tutti i compiti compresi i rispettivi risultati corrispondenti alle fasi di progetto 87

19 ruoli e loro assegnazione ai vari livelli gerarchici e gruppi partner 165
20 compiti assegnati al committente e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 173
21 compiti assegnati al capoprogetto e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 182
22 compiti assegnati al rappresentante degli utenti e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 187
23 compiti assegnati al responsabile dell'esercizio e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 188
24 compiti assegnati al business analyst e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 190
25 compiti assegnati allo sviluppatore e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 193
26 compiti assegnati al responsabile SIPD e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 194
27 compiti assegnati all'architetto IT e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 196
28 compiti assegnati al responsabile dei test e altri ruoli coinvolti nel conseguimento dei risultati 198

29 indicazioni per l'applicazione per ciascuna categoria 199
30 Vocabolario in quattro lingue dei fasi HERMES 219
31 Vocabolario in quattro lingue dei scenari HERMES 219
32 Vocabolario in quattro lingue dei moduli HERMES 220
33 Vocabolario in quattro lingue dei risultati HERMES 227
34 Vocabolario in quattro lingue dei compiti HERMES 232
35 Vocabolario in quattro lingue dei ruoli HERMES 232

Elenco delle figure

1 panoramica dei moduli HERMES e dei principali risultati a seconda della fase in corso 6
2 le funzionalità della gestione di progetti HERMES nella prassi 8
3 gestione contemporanea di progetti e programmi all'interno di un'organizzazione permanente 10

4 ciclo di vita dei progetti HERMES con il modello a fasi nell'approccio classico e in quello agile 11
5 progetti di un'organizzazione permanente e relativi scenari 12
6 il modulo è composto da risultati e compiti 12
7 i risultati hanno una funzione centrale in HERMES 13
8 fasi e rilasci con pietre miliari (controlli della qualità) 13
9 ruoli essenziali in un progetto (committente, capoprogetto e rappresentante degli utenti) 14

10 ciclo di vita di un progetto HERMES 15
11 diagramma del risultato della fase Avvio 16
12 modello a fasi HERMES per approccio classico e agile 17
13 pietre miliari all'inizio e alla fine di ogni fase e all'avvio del rilascio 18
14 pietre miliari per i progetti di sviluppo IT agili e classici 19

15 scelta e applicazione dello scenario idoneo al progetto 24
16 vari moduli con compiti e risultati come base per uno scenario 24
17 impiego di scenari standard e personalizzati 27
18 moduli dello scenario Servizio / Sviluppo del prodotto 28
19 moduli dello scenario Adeguamento del servizio / prodotto 28
20 moduli dello scenario Sviluppo IT 29
21 moduli dello scenario Adeguamento IT 30
22 moduli dello scenario Adeguamento dell'organizzazione 31

23 moduli HERMES standard disponibili nel contesto generale 32

24 organizzazione permanente e organizzazione di progetto (con i ruoli minimi richiesti evidenziati in grigio) 160
25 assegnazione dei ruoli ai livelli gerarchici di un'organizzazione di progetto classica e di un'organizzazione di progetto agile 162
26 progetti raggruppati in programmi 163
27 tre possibili varianti dell'organizzazione di progetto 163

28 due usuali possibilità di attribuzione organizzativa del portafoglio 202
29 struttura di reporting incapsulata e uniforme nei confronti dell'organizzazione permanente 204
30 HERMES offre una gestione del progetto classica e ibrida 210
31 modello a fasi con sviluppo agile 210
32 approccio ibrido - esempio di varianti 211
33 approccio ibrido - esempio di varianti 214
34 unità di realizzazione, in tempi diversi, nell'approccio classico 215
35 impiego di metodi e prassi complementari 216

Indice analitico

Compiti
- Attivare il prodotto, 134
- Attivare il sistema, 152
- Attivare l'esercizio, 112
- Attivare l'organizzazione, 128
- Attuare l'organizzazione, 129
- Concordare e gestire le prestazioni, 122
- Condurre il progetto, 139
- Decisione Accettazione, 101
- Decisione Accettazione della migrazione, 100
- Decisione Accettazione preliminare, 104
- Decisione Aggiudicazione, 99
- Decisione Architettura della soluzione, 102
- Decisione Avvio del progetto, 96
- Decisione Avvio del rilascio, 98
- Decisione Avvio dell'esecuzione, 90
- Decisione Avvio della fase, 92
- Decisione Avvio della fase Conclusione, 91
- Decisione Bando di concorso, 88
- Decisione Conclusione del progetto, 95
- Decisione Continuazione, 105
- Decisione Interruzione del progetto, 93
- Decisione Messa in esercizio, 89
- Decisione Piano SIPD, 102
- Decisione Progettazione del prodotto, 103
- Disattivare il vecchio sistema, 106
- Elaborare i requisiti dell'organizzazione, 130
- Elaborare i requisiti della soluzione, 124
- Elaborare il bando di concorso, 110
- Elaborare il mandato di esecuzione del progetto, 115
- Elaborare il piano di esercizio, 114
- Elaborare il piano di gestione progettuale, 141
- Elaborare il piano SIPD, 119
- Elaborare l'accordo, 158
- Elaborare l'analisi dell'acquisto, 111
- Elaborare l'analisi delle basi legali, 145
- Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione, 147
- Elaborare l'architettura della soluzione, 125
- Elaborare la progettazione dei test, 157
- Elaborare la progettazione del prodotto, 136
- Elaborare la progettazione dell'integrazione, 119
- Elaborare la progettazione dell'introduzione, 116
- Elaborare la progettazione dell'organizzazione, 131
- Elaborare la progettazione della migrazione, 127
- Elaborare lo studio, 150
- Eseguire i test, 155
- Eseguire la migrazione, 126
- Eseguire la prototipazione, 143
- Eseguire le misure d'introduzione, 117
- Gestire e controllare il progetto, 137
- Gestire e informare gli stakeholder, 148
- Gestire i rischi, 146
- Gestire la garanzia della qualità, 143
- Gestire le modifiche, 107
- Integrare il sistema nell'esercizio, 152
- Preparare l'avvio della fase, 132
- Preparare l'integrazione del sistema, 154
- Preparare la conclusione del progetto, 140
- Preparare la conclusione del rilascio, 145
- Pubblicare il bando di concorso, 109
- Rappresentare gli interessi degli stakeholder, 149
- Realizzare il piano SIPD, 120
- Realizzare il prodotto, 135
- Realizzare il sistema, 153
- Realizzare l'esercizio, 113
- Realizzare l'infrastruttura per i test, 156
- Realizzare la procedura di migrazione, 128
- Realizzare le misure d'introduzione, 118
- Trasferire il piano SIPD, 121
- Trasferire l'infrastruttura per i test, 157

Trattare i problemi e valorizzare le esperienze, 133
Valutare le offerte, 108

Fasi
Attuazione, 22
Avvio, 19
Conclusione, 23
Introduzione, 21
Progettazione, 20
Realizzazione, 21

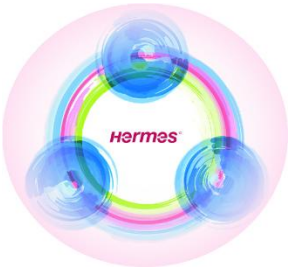
Moduli
Acquisto, 37
Basi del progetto, 37
Conduzione del progetto, 34
Esercizio IT, 43
Gestione del progetto, 35
Migrazione IT, 42
Organizzazione, 38
Organizzazione dell'introduzione, 41
Prodotto, 39
SIPD, 44
Sistema IT, 40
Test, 41

Risultati
Accordo, 72
Accordo sui livelli di servizio, 68
Analisi dell'acquisto, 52
Analisi della situazione, 69
Analisi delle basi legali, 67
Analisi delle esigenze di protezione, 68
Architettura della soluzione, 59
Descrizione del modello operativo, 56
Descrizione del processo, 66
Descrizione dell'organizzazione, 60
Documentazione del bando di concorso, 51
Documentazione del prodotto, 61
Documentazione del prototipo, 65
Domanda di modifica, 49
Domanda di offerta, 60
Esercizio attivato, 75
Esperienze del progetto, 62
Guida per l'integrazione e l'installazione, 57
Infrastruttura di esercizio realizzata, 75
Infrastruttura di test realizzata, 78
Infrastruttura di test trasferita, 78
Interessi degli stakeholder, 69
Interfacce realizzate, 77
Lista Decisioni della conduzione, 58
Lista Decisioni della gestione, 58
Lista di controllo Accettazione, 73
Lista di controllo Accettazione della migrazione, 73
Lista di controllo Accettazione preliminare, 75
Lista di controllo Aggiudicazione, 75
Lista di controllo Architettura della soluzione, 74
Lista di controllo Avvio del progetto, 75
Lista di controllo Avvio del rilascio, 75
Lista di controllo Avvio dell'esecuzione, 74
Lista di controllo Avvio della fase, 74
Lista di controllo Avvio della fase Conclusione, 74
Lista di controllo Bando di concorso, 73
Lista di controllo Conclusione del progetto, 74
Lista di controllo Continuazione, 75
Lista di controllo Interruzione del progetto, 74
Lista di controllo Messa in esercizio, 73
Lista di controllo Piano SIPD, 74
Lista di controllo Progettazione del prodotto, 74
Lista Stakeholder, 70
Lista Stato delle modifiche, 49
Mandato di avvio del progetto, 62
Mandato di esecuzione, 54
Mandato di lavoro, 50
Manuale d'uso, 50
Manuale di esercizio, 53
Migrazione effettuata, 76
Misure d'introduzione attuate, 76
Misure d'introduzione realizzate, 76
Misure SIPD realizzate, 76
Offerta, 50
Organizzazione attivata, 77
Organizzazione attuata, 77
Organizzazione di esercizio realizzata, 76
Piano del sistema, 71
Piano di esercizio, 53
Piano di gestione progettuale, 63
Piano SIPD, 57
Piano SIPD trasferito, 76
Pietra miliare Accettazione, 78
Pietra miliare Accettazione della migrazione, 79

Pietra miliare Accettazione preliminare, 80
Pietra miliare Aggiudicazione, 80
Pietra miliare Architettura della soluzione, 79
Pietra miliare Avvio del progetto, 80
Pietra miliare Avvio del rilascio, 80
Pietra miliare Avvio dell'esecuzione, 79
Pietra miliare Avvio della fase, 79
Pietra miliare Avvio della fase Conclusione, 79
Pietra miliare Bando di concorso, 79
Pietra miliare Conclusione del progetto, 80
Pietra miliare Continuazione, 80
Pietra miliare Messa in esercizio, 79
Pietra miliare Piano SIPD, 79
Pietra miliare Progettazione del prodotto, 80
Procedura di migrazione realizzata, 76
Prodotto attivato, 77
Prodotto sviluppato o adeguato, 77
Progettazione dei test, 71
Progettazione del prodotto, 62
Progettazione dell'integrazione, 57
Progettazione dell'introduzione, 55
Progettazione dell'organizzazione, 61
Progettazione della migrazione, 59
Prototipo realizzato, 77
Pubblicazione, 66
Rapporto Controllo qualità e rischi, 66
Rapporto di fase, 61
Rapporto di rilascio, 67
Rapporto di valutazione, 55
Rapporto di verifica, 66
Rapporto sullo stato del progetto, 64
Requisiti dell'organizzazione, 60
Requisiti della soluzione, 58
Sistema attivato, 77
Sistema integrato, 78
Sistema sviluppato o parametrizzato, 78
Specifica dettagliata, 54
Studio, 70
Valutazione finale del progetto, 64
Vecchio sistema disinstallato, 75
Verbale, 65
Verbale dei test, 72
Verbale dell'offerta, 50
Verbale di accettazione, 48

Ruoli
Architetto IT, 195
Business Analyst, 189
Capoprogetto, 175
Collaudatore, 196
Comitato di progetto, 173
Comitato esperti, 175
Committente, 169
Gestore della qualità e dei rischi, 174
Organizzazione di attuazione, 193
Rappresentante degli utenti, 184
Responsabile dei test, 196
Responsabile dell'esercizio, 187
Responsabile di sottoprogetto, 183
Responsabile SIPD, 193
Supporto di progetto, 183
Sviluppatore, 190

Scenari
Adeguamento del servizio / prodotto, 28
Adeguamento dell'organizzazione, 30
Adeguamento IT, 29
Sviluppo del servizio / prodotto, 27
Sviluppo IT, 29



Il metodo di gestione dei progetti per prodotti, servizi, digitalizzazione e organizzazione.

HERMES è disponibile da subito e offre:

- struttura modulare per la concreta realizzazione di progetti;
- uno strumento web di sostegno metodico;
- modelli di documenti e una lista di controllo per lo svolgimento efficiente di progetti;
- scenari per un piano di attuazione più facile.

HERMES è semplice e comprensibile, e fornisce:

- descrizioni chiare dei compiti con attività;
- descrizioni concrete dei ruoli per la collaborazione tra le varie organizzazioni;
- modelli di documenti per risultati rapidi e illustrati chiaramente.

HERMES, in quanto strumento di gestione, sostiene:

- il committente per quanto concerne la governance e la sostenibilità;
- il responsabile del progetto e di programma nella pianificazione, nel controllo e nella conduzione;
- il rappresentante degli utenti e gli specialisti nell'esecuzione del progetto;
- la direzione nella gestione strategica superiore dei progetti e dei programmi.

HERMES è lo standard per i progetti informatici dell'Amministrazione federale svizzera e di numerosi Cantoni, Comuni e imprese. HERMES è anche lo standard eCH per i progetti e programmi di e-Government.

La gestione dei programmi è trattata in un manuale di riferimento separato.

HERMES è consigliato per tutti i tipi di progetto e programma.

HERMES copre tutte le dimensioni della gestione moderna di programmi e progetti, come la gestione degli acquisti e dei fornitori, la gestione della comunicazione e degli stakeholder, la gestione dei rischi e della qualità, la gestione delle modifiche, sviluppo classico e agile, la governance e la sostenibilità. Inoltre, in esso sono descritti i procedimenti specifici a un programma / progetto.

HERMES Online: https://www.hermes.admin.ch