

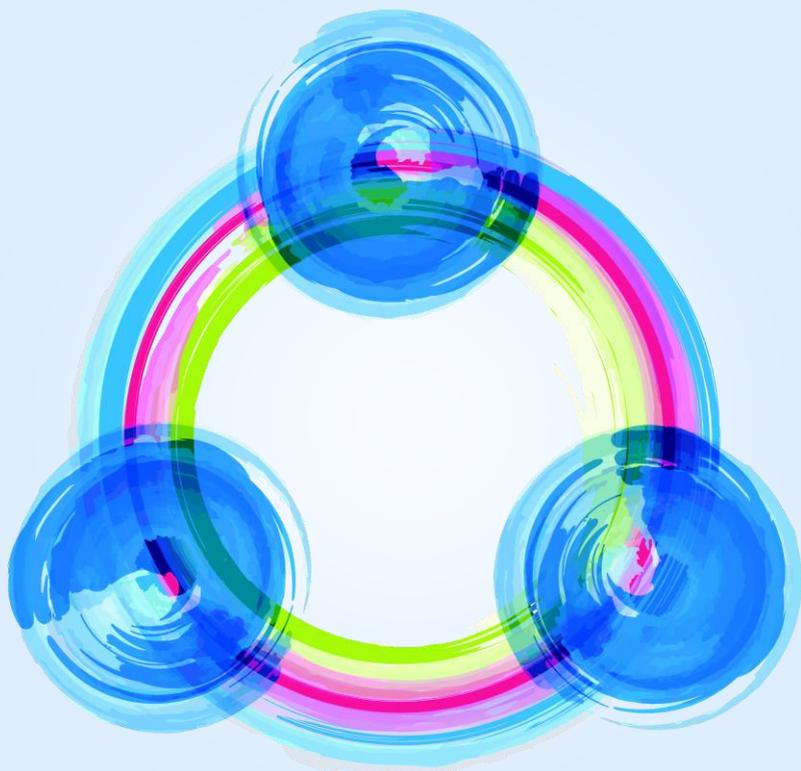
HERMES 5.1

Metodo per la gestione di tutti i progetti

Metodologia agile inclusa

MANUALE DI RIFERIMENTO

4 edizione rielaborata



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Dipartimento federale delle finanze DFF
Organo direzione informatica della Confederazione ODIC

Hermes 5[®]

HERMES IN BREVE

Metodo

- Il presente manuale di riferimento documenta il metodo HERMES ed è disponibile sia in formato cartaceo che elettronico
- Costituisce la base di riferimento per la certificazione
- È utilizzato nella formazione ed è adatto anche per lo studio individuale

HERMES online

- Gli scenari sono alla base della pianificazione di un progetto
- I modelli di documenti e la lista di controllo permettono un rapido utilizzo
- Gli scenari ad hoc si adattano alle particolarità dell'organizzazione

Formazione e certificazione

- I corsi di approfondimento permettono di conoscere HERMES e insegnano a utilizzarlo
- Corsi approfonditi, su temi specifici, facilitano la professionalizzazione
- I certificati, rilasciati da un organo indipendente, attestano le competenze

Scambio di esperienze

- Le manifestazioni stimolano lo scambio e le relazioni
- Le newsletter e i social media informano sulle novità
- Gli utenti HERMES comunicano le loro esperienze e le loro richieste, affinché siano integrate nell'ulteriore sviluppo del metodo

Standardizzazione

- I nuovi sviluppi sono standardizzati grazie a eCH
- eCH è l'organo di standardizzazione per il governo elettronico
- Gli utenti sono rappresentati nel gruppo specialistico HERMES

Premessa – Responsabile del metodo HERMES

L'evoluzione di HERMES

La presente edizione rielaborata del manuale di riferimento per la gestione dei progetti con HERMES è stata rivista e migliorata sulla base dei numerosi e preziosi riscontri degli utenti. Abbiamo voluto documentare con maggiore precisione vari argomenti e trattare nuovi aspetti, senza tuttavia modificare il metodo, già ampiamente diffuso.

Il presente manuale, disponibile sia in forma stampata sia online, è stato realizzato impiegando tecnologie all'avanguardia al momento della pubblicazione del metodo HERMES. Entrambi i prodotti con i relativi modelli di documenti e la lista di controllo, oltre a rappresentare un'assoluta novità dal punto di vista metodologico, semplificano enormemente l'attuale processo di pubblicazione.

L'intero processo è già stato adottato con successo per la realizzazione del nuovo manuale di riferimento per la gestione dei programmi con HERMES. Ne è nato un nuovo metodo per l'esecuzione dei programmi, basato sull'idea di fondo di HERMES. In aggiunta abbiamo sviluppato un manuale e una soluzione web. Il manuale di riferimento per la gestione dei programmi amplia il presente metodo di gestione dei progetti, costituendo con esso un'opera completa che tratta l'esecuzione di progetti e programmi di ogni tipo.

HERMES permette dunque di attuare progetti in ogni ambito immaginabile. Le molteplici applicazioni di HERMES generano continuamente nuove esigenze da parte degli utenti. Seguiamo con grande interesse questo aspetto così come l'intera evoluzione nell'ambito della gestione dei progetti, per poter sviluppare ulteriormente il nostro metodo ed offrire agli utenti un supporto professionale costantemente aggiornato.

Spero che il nostro metodo rielaborato possa esserle utile e la invito a comunicarci il suo feedback e le sue esperienze.

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno costantemente sostenuto questo metodo di facile applicazione e che contribuiscono a diffondere continuamente lo spirito positivo di questa idea.

André Bürki

Responsabile del metodo HERMES

Organo direzione informatica della Confederazione ODIC

www.isb.admin.ch

Colofone

Editore

Dipartimento federale delle finanze DFF, Organo direzione informatica della Confederazione ODIC

Autori

André Bürki, ODIC-Hermes, responsabilità generale; Hélène Mourgue d'Algue; Bernhard Kruschitz, BKI AG; Libor F. Stoupa, Stoupa & Partners AG, revisione dell'edizione.

Diritti e riserve

HERMES è uno standard pubblico dell'Amministrazione federale svizzera. La Confederazione Svizzera, rappresentata dall'ODIC, 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 HERMES online www.hermes.admin.ch.

Modelli di documenti / lista di controllo

Libor F. Stoupa, Stoupa & Partners AG, rielaborazione completa

Garanzia della qualità

Libor F. Stoupa, Stoupa & Partners AG, struttura e contesto

Indicazione sulla parità linguistica

Per agevolare la lettura e la comprensione, il presente manuale utilizza designazioni di ruoli indipendenti dal genere di una persona e dalla posizione occupata all'interno di un'organizzazione. Queste formulazioni si riferiscono esplicitamente anche alle donne nelle loro varie funzioni.

Progetto tipografico, grafica e pre stampa

Stoupa & Partners AG, Münsingen

Strumento online

ICTpark SA, Berna

Standard di e-government

eCH Standard 0054

Ordinazioni

Distribuzione: UFCL, Vendita di pubblicazioni federali, CH-3003 Berna

Tedesco www.bundespublikationen.admin.ch

Francese www.publicationsfederales.admin.ch

N. art. 608.400.I

ISBN 978-3-906211-68-8

Edizione

4 edizione rielaborata, 01/2020 300

«Ciò che rimane è il cambiamento; ciò che cambia, rimane.»

(Michael Richter, storico contemporaneo tedesco)

Nelle organizzazioni non si tratta solo di svolgere il lavoro quotidiano secondo la qualità richiesta, ma anche di elaborare e assicurare il futuro dell'organizzazione. Questo processo di cambiamento va gestito con successo. I progetti per l'attuazione dei cambiamenti sono una parte costitutiva essenziale dell'attività operativa in tutte le organizzazioni.

Non esiste profitto senza rischi: chi lancia progetti incorre in rischi e investe considerevoli risorse in termini di personale e finanziarie. Per una gestione d'impresa responsabile sono fondamentali una guida e una supervisione generale dei progetti. Quest'ultima si concentra sia sulla qualità dei risultati che sulla qualità dello sviluppo del progetto. Criteri di qualità sono ad esempio:

- il sostegno alle strategie e agli obiettivi dell'organizzazione permanente
- la considerazione degli interessi di tutti i gruppi di interesse
- la consapevolezza nell'affrontare i rischi
- l'impiego delle risorse efficiente e sostenibile
- le responsabilità chiare dei ruoli di guida e di gestione
- la trasparenza e la tracciabilità dello sviluppo del progetto;
- la garanzia della qualità dei risultati del progetto e del rispetto degli standard e delle direttive

HERMES è un insieme di strumenti che, se impiegati regolarmente, contribuiscono a terminare un progetto con successo. HERMES favorisce l'ottenimento degli standard di qualità. HERMES crea le premesse metodologiche per eseguire dei progetti in maniera efficiente ed efficace. L'impiego di HERMES contribuisce a sostenere in maniera decisiva la direzione generale e la supervisione attraverso il management. HERMES può essere adattato alle caratteristiche e alla complessità dei progetti e alle direttive dell'organizzazione.

Il Controllo federale delle finanze CDF consiglia di affidarsi a HERMES non solo per i progetti IT, ma anche per progetti organizzativi. Il CDF considera HERMES il metodo di riferimento per le verifiche dei progetti.

Per una gestione professionale di un progetto, un singolo metodo da solo non costituisce ancora alcuna garanzia di successo. Sono necessari committenti impegnati e responsabili, project manager preparati e validi, così come squadre di progetto motivate che applichino HERMES in modo coerente.

Controllo federale delle finanze CDF

www.efk.admin.ch

A Panoramica del metodo

A.1 Definizione del metodo HERMES

HERMES è un metodo di gestione dei progetti nei settori dell'informatica, dello sviluppo di prestazioni e di prodotti, così come nell'ambito degli sviluppi organizzativi. HERMES assiste la guida, la gestione e l'esecuzione di progetti con caratteristiche e complessità differenti. HERMES ha una struttura metodologica chiara e facilmente comprensibile, ed è concepito in modo modulare ed estensibile. Di seguito, vengono descritti gli elementi metodologici principali e la loro interazione.

A.2 Scenari

In un'organizzazione vengono portati avanti progetti di natura diversa che possono differire molto fra loro quanto a contenuto e a complessità. Per rispondere alla varietà dei progetti, HERMES propone diversi scenari.

Uno scenario è improntato sull'esecuzione di progetti con una caratteristica specifica e contiene esattamente gli elementi di HERMES rilevanti per tale progetto, rendendo il metodo applicabile in modo rapido e semplice. La figura 1 mostra un esempio di portfolio con gli scenari adatti ai progetti.

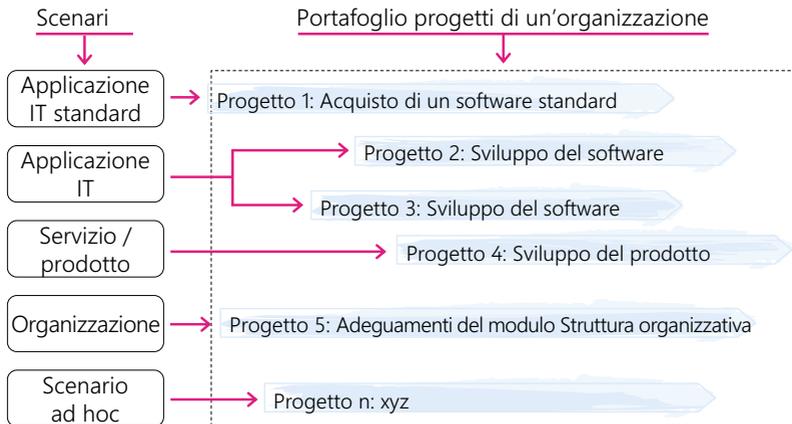


Figura 1: Scenari e portafoglio progetti di un'organizzazione

Il project manager sceglie lo scenario più adatto e pianifica il progetto su questa base. HERMES propone una serie di scenari standard quali, per esempio, l'acquisto e l'integrazione di un'applicazione IT standard, la costruzione di un'infrastruttura IT e lo sviluppo di un servizio o di un prodotto.

Gli utenti di HERMES possono modificare gli scenari standard in base alle esigenze della loro organizzazione e crearne di nuovi. Gli scenari ad hoc possono poi essere messi ufficialmente a disposizione di altri utenti HERMES, proponendoli all'Associazione eCH per la convalida.

A.3 Fasi e milestone

Il modello per fasi è la colonna portante del progetto, a prescindere dallo scenario. Esso crea la condizione necessaria per la comprensione condivisa dello sviluppo del progetto da parte dei partecipanti, un aspetto importante per il successo dello sviluppo generale del progetto.

I progetti prevedono quattro fasi, secondo un modello uniforme. Il progetto inizia con la fase Avvio dalla milestone Mandato per l'avvio del progetto e termina alla fine della fase Introduzione con la milestone Chiusura del progetto. Sono chiamate milestone le tappe che intercalano le diverse fasi. Anche i compiti che portano a una decisione terminano con una milestone. In funzione dello scenario scelto possono esserci diverse milestone. La figura 2 illustra le fasi di un possibile progetto con alcune milestone.

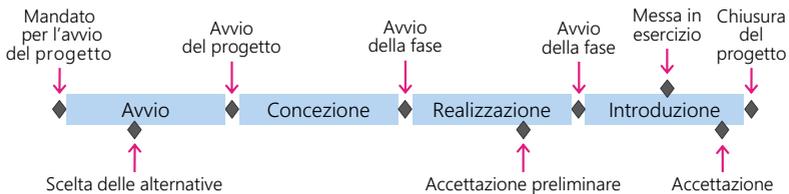


Figura 2: Svolgimento di un progetto in fasi e con l'aiuto di milestone

Le milestone corrispondono a controlli di qualità (quality gate), in corrispondenza dei quali vengono prese delle decisioni sui risultati e sul procedimento. Inoltre, viene effettuato anche il coordinamento con gli obiettivi strategici e le direttive dell'organizzazione permanente.

Tutto il progetto è accompagnato da reporting periodici secondo le direttive dell'organizzazione permanente.

A.4 Moduli

I moduli sono elementi riutilizzabili per la creazione di scenari. Ogni modulo contiene compiti, ruoli e risultati concernenti lo stesso tema (v. figura 3). Sono subordinati alle fasi e alle milestone.

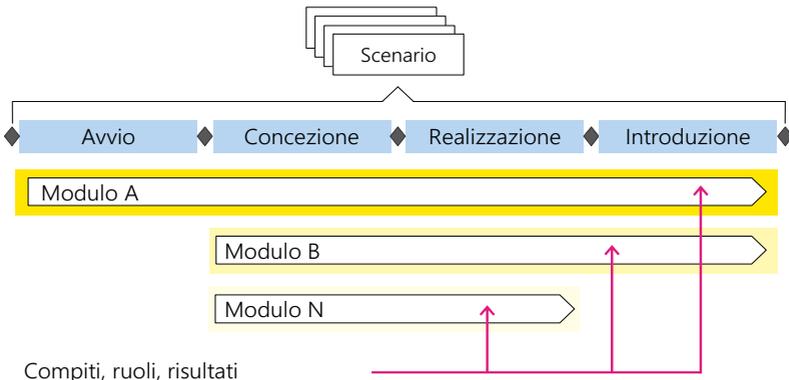


Figura 3: Compiti, ruoli e risultati di un modulo

HERMES raggruppa, ad esempio, i compiti e i risultati della guida del progetto nel modulo Guida del progetto. In questo modo, il committente può vedere chiaramente i compiti e i risultati di cui è responsabile.

Gli utenti di HERMES possono creare dei moduli supplementari da integrare nei propri scenari ad hoc.

A.5 Ruoli

HERMES distingue tra ruoli dell'organizzazione permanente e ruoli dell'organizzazione di progetto e ne definisce le relazioni. Per ogni ruolo dell'organizzazione di progetto vengono descritte e definite le necessarie responsabilità, competenze e capacità. Ogni ruolo dell'organizzazione di progetto è attribuito a uno dei livelli gerarchici seguenti: Guida, Gestione ed Esecuzione.

Nell'organizzazione di progetto sono rappresentati i partner, ossia l'utente, il produttore e l'operatore. Ogni ruolo è attribuito a uno o più partner.

La figura 4 mostra l'organizzazione di progetto minima, con i ruoli di committente, project manager e specialista. In HERMES sono definiti numerosi altri ruoli che possono essere utilizzati in funzione delle necessità.



Figura 4: Relazione tra organizzazione permanente e organizzazione di progetto

A.6 Compiti

I compiti servono per l'elaborazione dei risultati.

Per ogni compito vi è una descrizione, che definisce il procedimento generale e le attività che devono essere eseguite per elaborare i risultati. A ogni compito è attribuito un ruolo di responsabile. I compiti che concernono lo stesso argomento sono raggruppati in moduli e suddivisi nelle varie fasi (cfr. figura 5).



Figura 5: I compiti sono raggruppati in moduli e attribuiti alle fasi

A.7 Risultati

Come mostra la figura 6, in HERMES i risultati sono fondamentali.

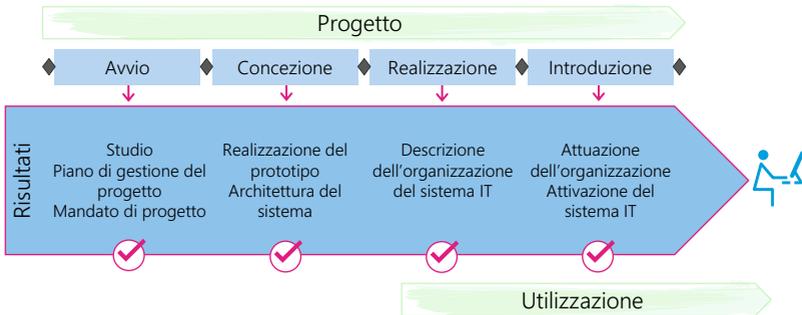


Figura 6: I risultati hanno un ruolo centrale in HERMES

Per ogni risultato vi è una descrizione. Per numerosi risultati esistono modelli di documenti che ne descrivono il contenuto in modo dettagliato. A ogni risultato sono attribuiti dei ruoli che danno un'indicazione sulla partecipazione al conseguimento dei risultati. Vengono definiti dei risultati minimi per soddisfare le esigenze della governance di progetto. I risultati che riguardano lo stesso argomento sono raggruppati in moduli e attribuiti ai compiti e alle fasi.

A.8 Indicazioni per l'applicazione

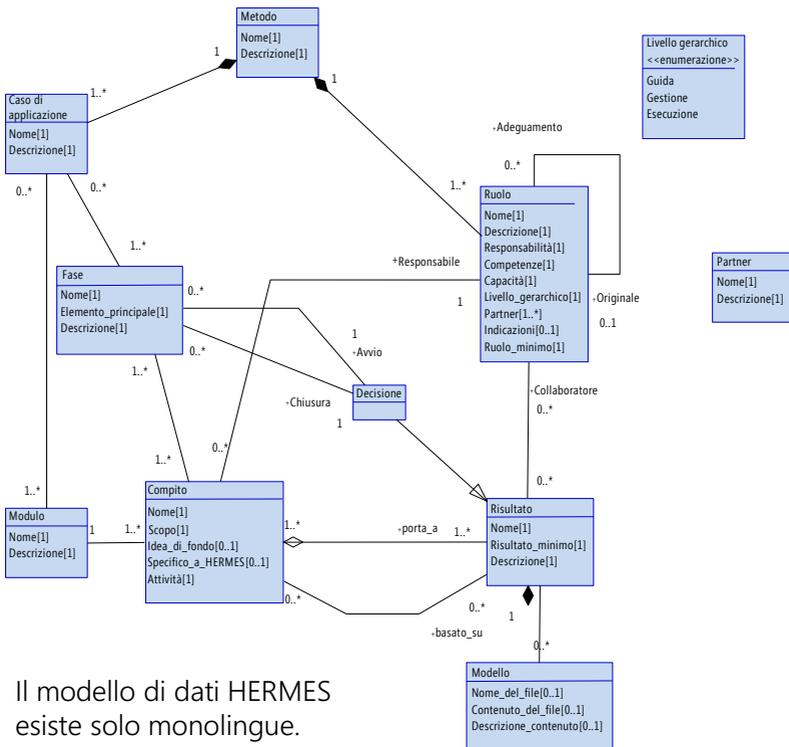
Le indicazioni per l'applicazione descrivono delle peculiarità di HERMES e costituiscono la base per una comprensione approfondita del metodo, ad esempio in merito agli aspetti di governance e di sostenibilità. Inoltre, esse mostrano come utilizzare HERMES in alcune situazioni specifiche, favorendo al contempo una riduzione del margine d'interpretazione, ad esempio nello sviluppo agile o nell'utilizzo di HERMES nell'ambito della programmazione dei progetti.

B Modello di dati HERMES

HERMES comprende un modello di dati concettuale che descrive i dati e le informazioni dal punto di vista del metodo e ne definisce la struttura. È stato elaborato sulla base dell'attuale gestione dei progetti e dei programmi HERMES utilizzando INTERLIS, un linguaggio concettuale di descrizione dati proprio della Confederazione.

Con questo modello di dati viene fissata la coerenza di HERMES, ossia l'uniformità della struttura dei dati all'interno di un elemento del metodo (in altre parole, ogni compito viene attribuito esattamente a un solo modulo). Implementare il modello di dati HERMES significa poter salvare, visualizzare e anche generare i dati con il corrispondente livello di dettaglio.

La figura 7 mostra il diagramma UML del modello di dati HERMES.



Il modello di dati HERMES esiste solo monolingue.

Figura 7: Diagramma UML del modello di dati HERMES

Con l'applicazione del modello di dati di HERMES e del linguaggio di descrizione dei dati INTERLIS si intende favorire lo sviluppo di nuovi elementi del metodo e allo stesso tempo l'ampliamento di quelli esistenti, come l'attuale gestione dei progetti.

C Punti di vista del progetto

C.1 Panoramica dei punti di vista

Grazie alla chiara struttura di HERMES con ruoli, compiti e risultati, il progetto può essere considerato da diversi punti di vista (v. figura 8):

- svolgimento
- partner
- livelli gerarchici

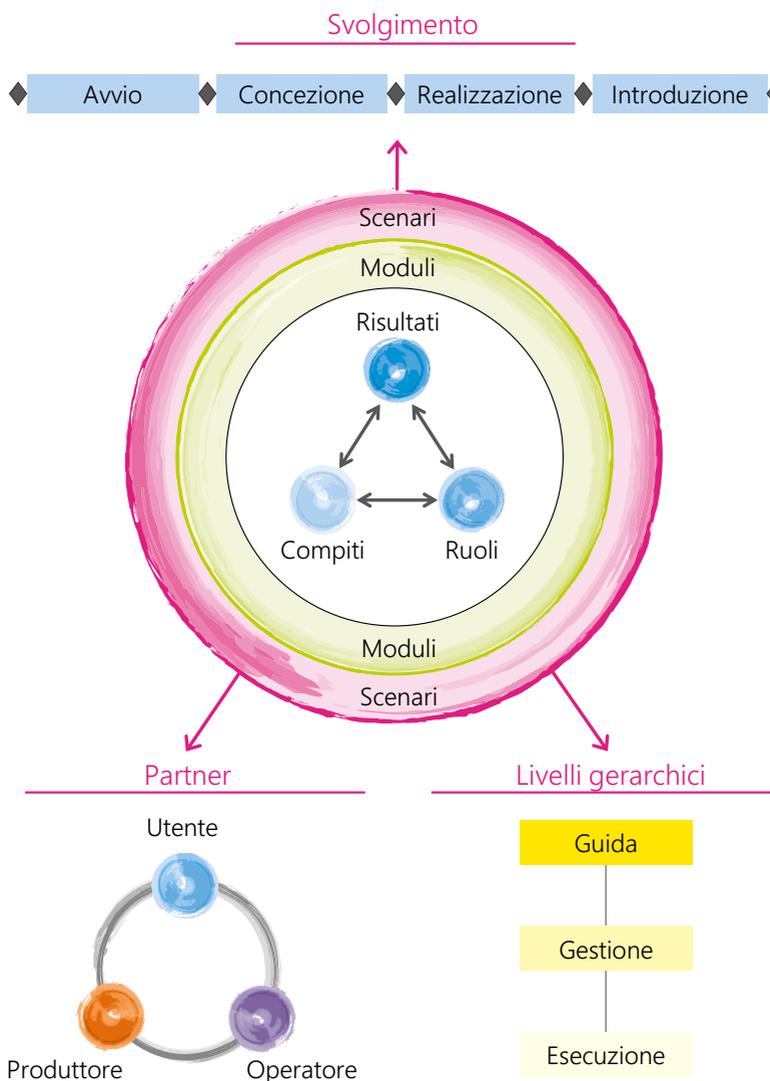


Figura 8: Punti di vista sul progetto

C.2 Svolgimento

Il modello per fasi struttura il ciclo di vita del progetto e costituisce il presupposto per una comprensione comune dello svolgimento del progetto da parte dei partecipanti.

Il punto di vista dello svolgimento mostra:

- quali compiti e risultati sono elaborati in quale fase
- quali milestone si trovano in quale fase e quali decisioni devono essere prese in una determinata fase

C.3 Partner

Un ruolo è attribuito a uno o più partner (utente, produttore od operatore). Il titolare del ruolo rappresenta il punto di vista della sua organizzazione nel progetto.

In base ai ruoli attribuiti a un partner, ogni partner vede:

- quali ruoli egli deve esercitare nel progetto
- i compiti di cui è responsabile
- per quali risultati deve collaborare

C.4 Livelli gerarchici

I livelli gerarchici decidono in merito alla responsabilità di un progetto. Essi facilitano il rispetto della governance.

Il punto di vista dei livelli gerarchici mostra:

- quali compiti decisionali sono situati a quale livello gerarchico
- quali risultati si producono in un determinato livello gerarchico
- a quale livello gerarchico sono attribuiti i ruoli

1 Scenari

1.1 Introduzione

In un'organizzazione vengono realizzati progetti di natura diversa. I progetti possono differire ampiamente fra loro quanto a contenuto e a complessità.

Per rispondere alla varietà dei progetti, HERMES propone diversi scenari. Uno scenario è orientato alla realizzazione di progetti con una caratteristica specifica, ad esempio per l'acquisizione e l'integrazione di un'applicazione IT standard, per la creazione di un'infrastruttura IT o per lo sviluppo di un servizio o di un prodotto.

Lo scenario raffigura il ciclo di vita completo di un progetto. Comprende in modo standardizzato gli elementi del metodo HERMES che solitamente sono importanti per i progetti con una determinata caratteristica. In questo modo HERMES può essere applicato in modo rapido e semplice.

Gli scenari sono composti da moduli che raggruppano compiti e risultati inerenti alla stessa tematica. L'insieme di vari moduli forma uno scenario.

HERMES offre una serie di scenari standard che gli utenti possono modificare in base alle esigenze della loro organizzazione creandone di nuovi (cfr. figura 9).



Figura 9: Applicazione di scenari standard e definiti ad hoc per l'utente

Lo scenario aiuta il project manager nella pianificazione: egli sceglie lo scenario più adatto in HERMES online e lo adatta al suo progetto. In seguito crea il piano strutturale, i modelli di documenti e la lista di controllo. Sulla base del piano strutturale definisce quindi il piano di gestione del progetto.

Il procedimento di pianificazione del progetto in base agli scenari è descritto in modo esaustivo nel capitolo "7 Indicazioni per l'applicazione".

1.2 Panoramica degli scenari

1.2.1 Scenari standard

HERMES offre otto scenari standard per progetti con caratteristiche diverse:

- Servizio/Prodotto
- Applicazione IT
- Applicazione IT standard
- Applicazione IT evoluzione
- Infrastruttura IT
- Organizzazione
- Servizio/Prodotto agile
- Applicazione IT agile

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

Scenario \ Modulo	Servizio/Prodotto	Applicazione IT	Applicazione IT standard	Applicazione IT evoluzione	Infrastruttura IT	Organizzazione	Servizio/Prodotto agile	Applicazione IT agile
Guida del progetto	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestione del progetto	X	X	X	X	X	X	X	X
Sviluppo agile							X	X
Basi del progetto	X	X	X	X	X	X	X	X
Struttura organizzativa	X	X	X	X		X	X	X
Prodotto	X						X	
Sistema IT		X	X	X				X
Acquisti		X	X					X
Organizzazione dell'introduzione	X	X	X	X	X	X	X	X
Test		X	X	X	X		X	X
Migrazione IT		X	X		X			X
Esercizio IT		X	X	X	X			X
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati		X	X					X

Tabella 1: Scenari standard per progetti con caratteristiche diverse, moduli compresi

1.2.2 Scenari ad hoc

È possibile modificare uno scenario già esistente oppure creare uno scenario in base alle proprie necessità. Per farlo esistono quattro possibilità di base che possono essere combinate:

1. Eliminare moduli da uno scenario esistente
I moduli che non servono vengono eliminati.
→ Esempio:
In uno scenario con il modulo Acquisti, disattivare il modulo Acquisti.
2. Eliminare compiti e risultati
Il contenuto di un modulo può essere ridotto. I risultati, ad eccezione dei risultati minimi, e i relativi compiti possono essere eliminati a scelta.
3. Integrare in uno scenario esistente un modulo specifico supplementare
Si crea un modulo con contenuti specifici e lo si integra nello scenario.
4. Aggiungere compiti e risultati
Il contenuto di un modulo può essere ampliato. È possibile aggiungere nuovi compiti e risultati.

Queste possibilità consentono di mettere a punto altri scenari ad hoc in funzione del progetto o dell'organizzazione.

Il capitolo "7.3.9.3 Adattamento del metodo" (pag. 191) descrive in modo esaustivo le possibilità esistenti per adattare il metodo.

Gli scenari ad hoc possono essere messi ufficialmente a disposizione di altri utenti HERMES, proponendoli per la convalida all'Associazione eCH. Per maggiori informazioni in merito si rimanda al sito Internet di HERMES.

1.3 Descrizioni degli scenari

1.3.1 Spiegazione

Sia nel presente manuale di riferimento che in HERMES online, ogni scenario è corredato da una breve descrizione della sua utilità:

- **Applicabilità**
Descrizione con caratteristiche concrete dei progetti per cui è adatto lo scenario.

Vengono illustrati in dettaglio a titolo esemplificativo i due scenari standard seguenti:

- Servizio/Prodotto e
- Applicazione IT

Per questi, oltre alla summenzionata spiegazione dell'**applicabilità**, vi è una descrizione approfondita strutturata come segue:

- **Fasi e milestone**
Rappresentazione grafica delle fasi di progetto con tutte le milestone.

- **Moduli**
Sintesi grafica di tutti i moduli nell'arco delle fasi di progetto.
- **Compiti**
Suddivisione tabellare dei compiti per fase, con marcatura cromatica (in rosa) dei compiti decisionali.
- **Risultati**
Diagramma di flusso del progetto per fase con i risultati.

1.3.2 Elenco degli scenari

1.3.2.1 Servizio/Prodotto

Applicabilità

Lo scenario Servizio/Prodotto supporta l'esecuzione di progetti relativi allo **sviluppo** e alla **messa a disposizione** di un servizio o di un prodotto per rispondere alle esigenze specifiche di uno o più settori (esigenze dell'utente).

Esempi:

- preparare e realizzare un grande evento
- sviluppare un metodo, uno standard
- acquistare e introdurre una soluzione SaaS (Software as a Service / soluzione Cloud), senza integrazione tecnica

Fasi e milestone

Lo scenario Servizio/Prodotto comprende le fasi e le milestone illustrate nella figura 10.

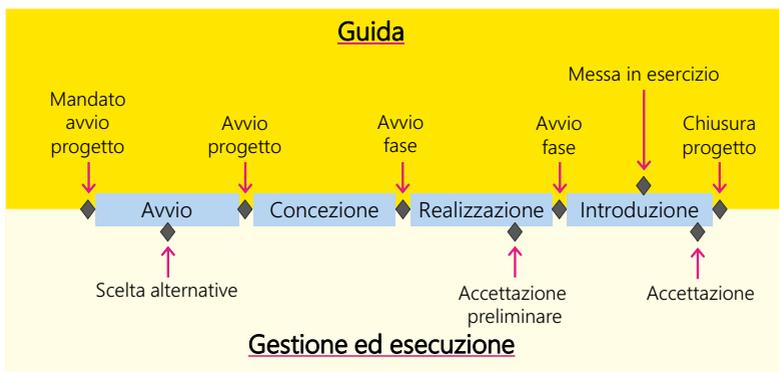


Figura 10: Fasi e milestone dello scenario Servizio/Prodotto

Le milestone sono correlate ai livelli gerarchici Guida, Gestione ed Esecuzione.

Moduli

Lo scenario Servizio/Prodotto è composto dai moduli presentati nella figura 11.

Lo scenario può essere adattato al progetto concreto. Se, ad esempio, non sono necessarie modifiche dell'organizzazione operativa, il modulo Struttura organizzativa può essere semplicemente eliminato.



Figura 11: Moduli nel contesto dello scenario Servizio/Prodotto

Compiti

I moduli dello scenario Servizio/Prodotto comprendono i seguenti compiti:

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Guida del progetto	Incaricare e guidare l'avvio Decidere l'avvio del progetto	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere la chiusura del progetto
Gestione del progetto	Gestire e controllare l'avvio Decidere la scelta delle alternative Elaborare il mandato di progetto	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare la chiusura del progetto

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Basi del progetto	Elaborare lo studio Elaborare l'analisi delle basi legali Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione			
Struttura organizzativa		Elaborare il piano di organizzazione operativa	Realizzare l'organizzazione operativa	Attivare l'organizzazione operativa
Prodotto		Elaborare il concetto del prodotto	Realizzare il prodotto	Attivare il prodotto
Organizzazione dell'introduzione		Elaborare il concetto d'introduzione	Preparare l'introduzione Decidere l'accettazione preliminare	Esequire l'introduzione Decidere la messa in esercizio Decidere l'accettazione

Tabella 2: Compiti dei moduli dello scenario Servizio/Prodotto

Risultati

I moduli dello scenario Servizio/Prodotto comprendono i risultati raffigurati nel diagramma qui di seguito.

Il diagramma (figura 12) mostra i risultati dello scenario lungo tutte le fasi, come pure le principali connessioni logiche. Le connessioni formali non sono rappresentate.

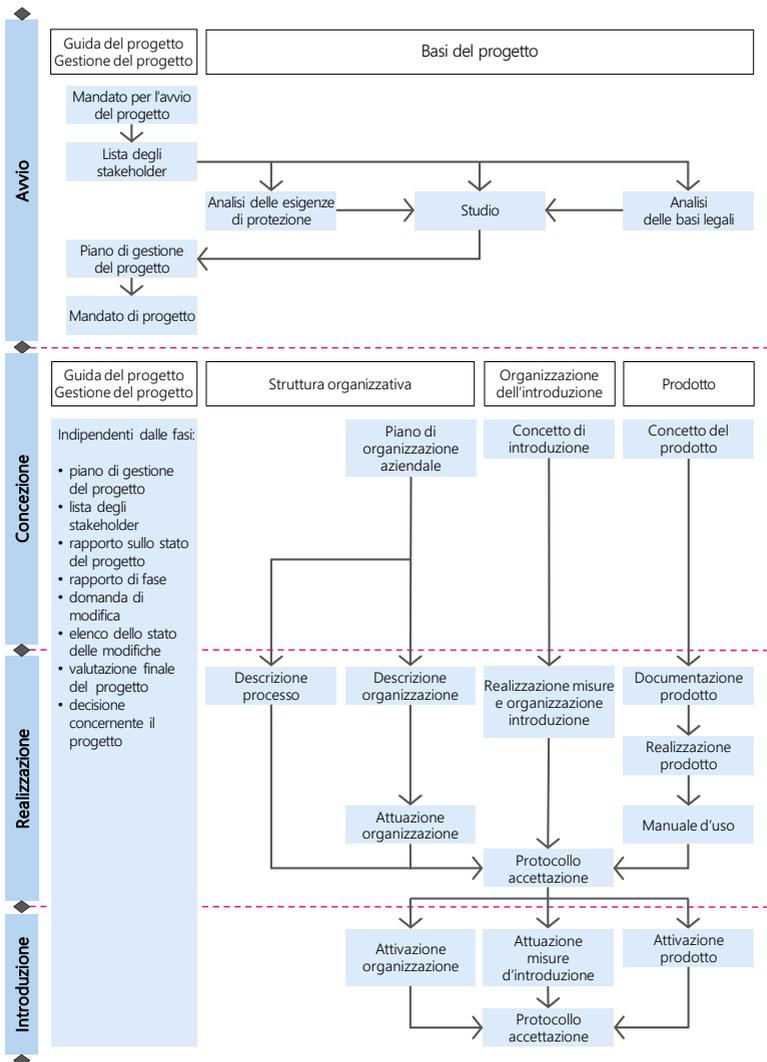


Figura 12: Risultati dei moduli dello scenario Servizio/Prodotto

1.3.2.2 Applicazione IT

Applicabilità

Lo scenario Applicazione IT supporta l'esecuzione di progetti relativi allo **sviluppo** e all'**integrazione** dal punto di vista tecnico e organizzativo di un'applicazione IT per rispondere alle esigenze specifiche di uno o più settori (esigenze dell'utente).

Fasi e milestone

Lo scenario Applicazione IT comprende le fasi e le milestone illustrate nella figura 13.



Figura 13: Fasi e milestone dello scenario Applicazione IT

Le milestone sono correlate ai livelli gerarchici Guida, Gestione ed Esecuzione.

Le decisioni sul bando di concorso e sull'aggiudicazione nel quadro della procedura di acquisto dipendono dai requisiti posti per il progetto e dal suo svolgimento, e come regola generale sono possibili – fatti salvi i risultati indispensabili (basi del progetto) – in qualsiasi fase.

Moduli

Lo scenario Applicazione IT è composto dai moduli indicati nella figura 14.

Lo scenario può essere adeguato al progetto concreto. Se, ad esempio, la sostituzione di un vecchio sistema non è necessaria, il modulo Migrazione IT può essere semplicemente eliminato.

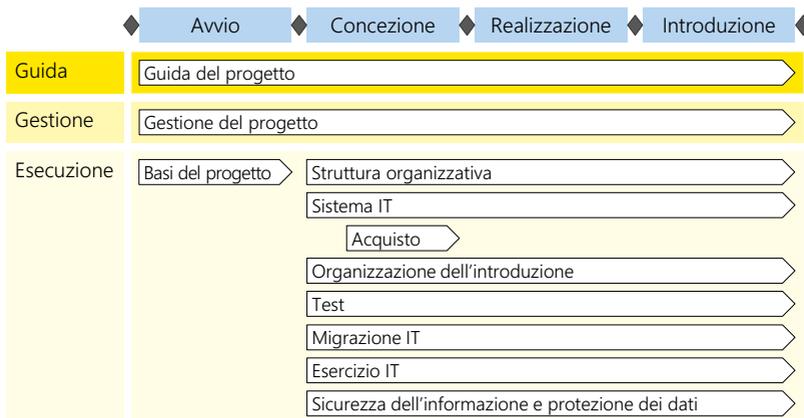


Figura 14: Moduli nel contesto dello scenario Applicazione IT

Compiti

I moduli dello scenario Applicazione IT comprendono i seguenti compiti:

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Guida del progetto	Incaricare e guidare l'avvio Decidere l'avvio del progetto	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere la chiusura del progetto
Gestione del progetto	Gestire e controllare l'avvio Decidere la scelta delle alternative Elaborare il mandato di progetto	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
		Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare la chiusura del progetto
Basi del progetto	Elaborare lo studio Elaborare l'analisi delle basi legali Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione			
Struttura organizzativa		Elaborare il piano di organizzazione operativa	Realizzare l'organizzazione operativa	Attivare l'organizzazione operativa
Sistema IT		Elaborare il concetto del sistema Realizzare il prototipo Elaborare il concetto d'integrazione Decidere l'architettura del sistema	Realizzare il prototipo Realizzare il sistema Preparare l'integrazione del sistema	Attivare il sistema
Acquisti		Elaborare la pianificazione degli acquisti Elaborare il bando di concorso Decidere di indire un bando di concorso Pubblicare il bando di concorso Valutare le offerte Decidere l'aggiudicazione Elaborare l'accordo		

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Organizzazione dell'introduzione		Elaborare il concetto d'introduzione	Preparare l'introduzione Decidere l'accettazione preliminare	Eseguire l'introduzione Decidere la messa in esercizio Decidere l'accettazione
Test		Elaborare il concetto dei test	Realizzare l'infrastruttura per i test Eseguire i test	Eseguire i test Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test
Migrazione IT		Elaborare il concetto di migrazione	Realizzare la procedura di migrazione	Eseguire la migrazione Decidere l'accettazione della migrazione Disattivare il vecchio sistema
Esercizio IT		Elaborare il concetto di esercizio	Realizzare l'esercizio Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio	Attivare l'esercizio
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati		Elaborare il piano SIPD Decidere in relazione al piano SIPD	Attuare il piano SIPD	Trasferire il piano SIPD

Tabella 3: I compiti dello scenario Applicazione IT

Risultati

I moduli dello scenario Applicazione IT comprendono i risultati raffigurati nel diagramma sottostante.

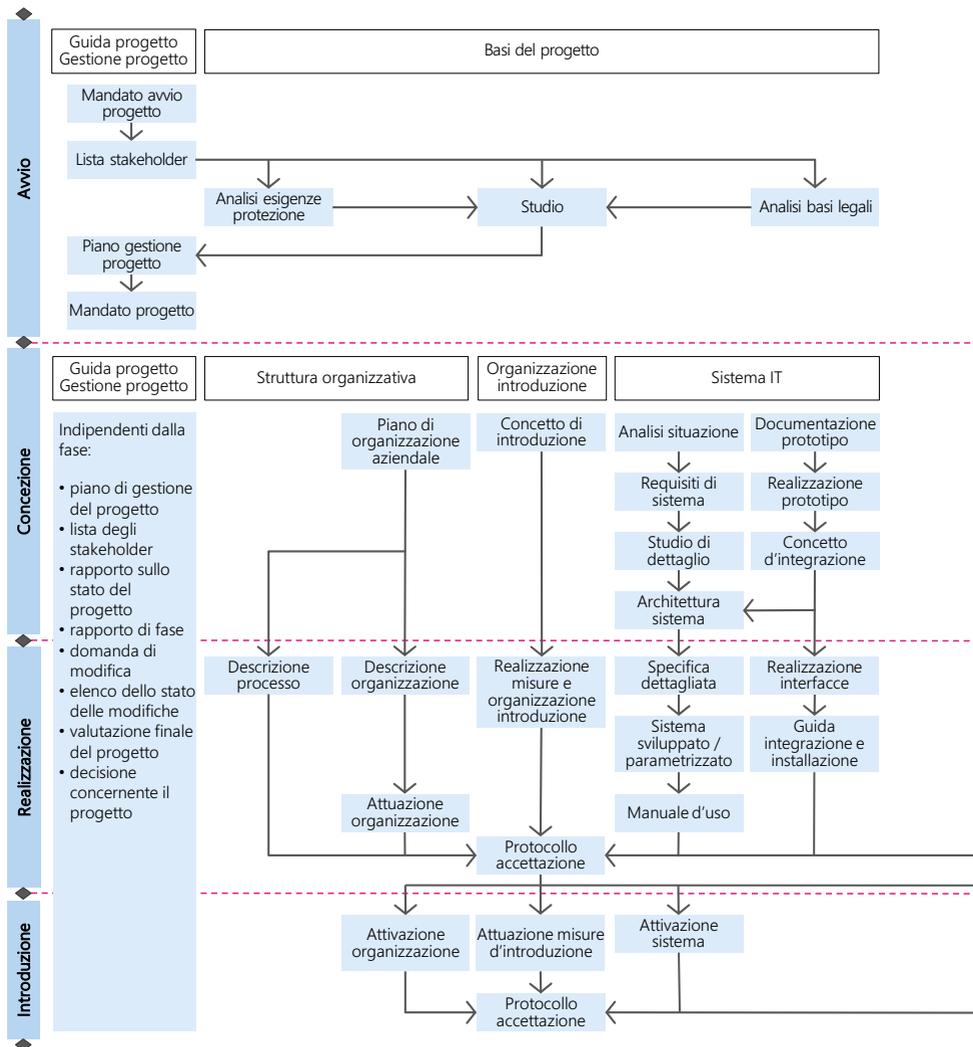
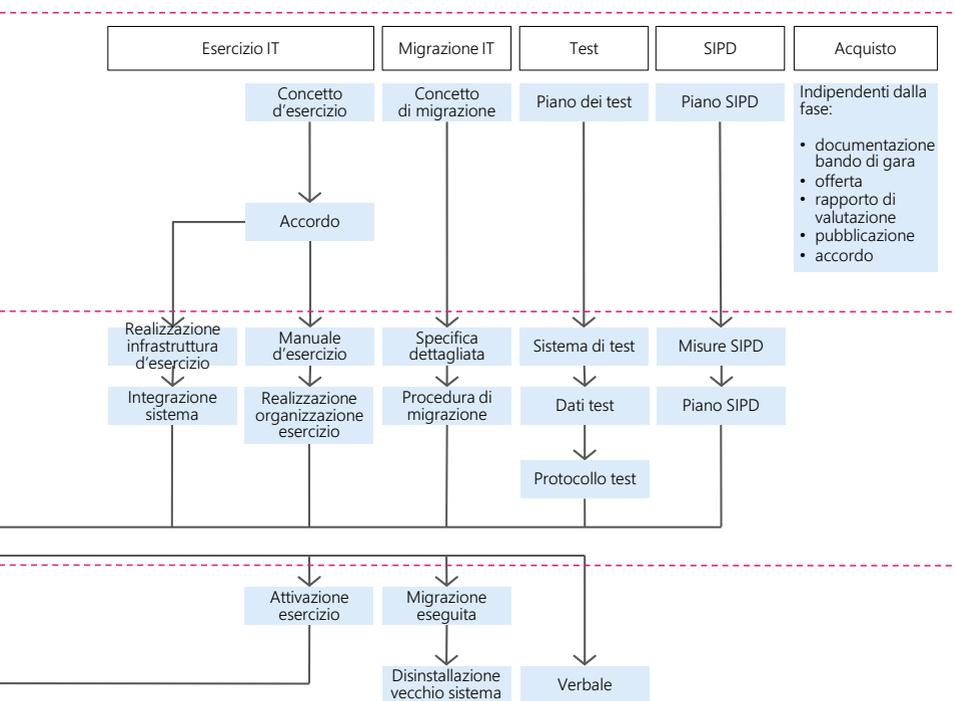


Figura 15: Risultati dei moduli dello scenario Applicazione IT

Il diagramma (figura 15) mostra i risultati dello scenario lungo tutte le fasi, come pure le principali connessioni logiche. Le connessioni formali non sono rappresentate.



1.3.2.3 Applicazione IT standard

Applicabilità

Lo scenario Applicazione IT standard supporta l'esecuzione di progetti relativi all'**acquisto** e all'**integrazione** dal punto di vista tecnico e organizzativo di un'applicazione IT disponibile sul mercato.

1.3.2.4 Applicazione IT evoluzione

Applicabilità

Lo scenario Applicazione IT evoluzione supporta l'esecuzione di progetti relativi all'**ulteriore sviluppo** di un'applicazione IT già esistente.

1.3.2.5 Infrastruttura IT

Applicabilità

Lo scenario Infrastruttura IT supporta l'esecuzione di progetti relativi all'**ampliamento** di un'infrastruttura IT esistente senza adeguare i processi operativi e di supporto.

Esempi:

- sviluppo di una server farm
- sviluppo di una rete IT

1.3.2.6 Organizzazione

Applicabilità

Lo scenario Organizzazione supporta l'esecuzione di progetti relativi all'**adattamento** dell'organizzazione strutturale e procedurale di un'unità organizzativa.

Esempi:

- trasferimento, adattamento o creazione di un'organizzazione
- fusione di organizzazioni
- esternalizzazione di prestazioni in un centro servizi

1.3.2.7 Servizio/Prodotto agile

Applicabilità

Lo scenario Servizio/Prodotto agile supporta l'esecuzione di progetti relativi allo **sviluppo agile** e alla **messa a disposizione** di un servizio o di un prodotto per rispondere alle esigenze specifiche di uno o più settori (esigenze dell'utente).

1.3.2.8 Applicazione IT agile

Applicabilità

Lo scenario Applicazione IT agile supporta l'esecuzione di progetti relativi allo [sviluppo agile](#) e all'[integrazione](#) dal punto di vista tecnico e organizzativo di un'applicazione IT per rispondere alle esigenze specifiche di uno o più settori (esigenze dell'utente).

2 Fasi e milestone

2.1 Introduzione

Il modello per fasi costituisce la spina dorsale del progetto: ne articola il ciclo di vita e crea le premesse affinché tutti i partecipanti ne comprendano lo svolgimento. Il modello per fasi HERMES illustrato nella figura 16 è composto da quattro fasi:

1. avvio
2. concezione
3. realizzazione
4. introduzione



Figura 16: Le quattro fasi del modello per fasi HERMES

Il progetto inizia con la fase Avvio, dalla milestone Mandato per l'avvio del progetto, e finisce al termine della fase Introduzione, con la milestone Chiusura del progetto.

Al termine di ogni fase una milestone mette in rilievo la decisione sui passi successivi. Queste milestone corrispondono a dei controlli qualità (quality gate) che considerano stato, svolgimento e qualità del progetto. Viene inoltre effettuato il coordinamento con gli obiettivi strategici e le direttive dell'organizzazione permanente. Il raggiungimento delle milestone viene verificato tramite una lista di controllo che viene completata con criteri specifici al progetto. Oltre alle milestone di fine fase ve ne sono altre specifiche a determinati scenari sotto forma di ulteriori quality gate, ad esempio per l'architettura e la sicurezza.

Le fasi e le milestone sono accompagnate da reporting secondo le direttive dell'organizzazione permanente in merito a contenuto e frequenza.

Il modello per fasi costituisce anche la base per la gestione finanziaria del progetto. All'avvio di ogni fase il committente autorizza le risorse necessarie (finanziarie, di personale e infrastruttura).

Nel capitolo seguente vengono descritti le fasi e i relativi punti principali.

2.2 Descrizione delle fasi

2.2.1 Avvio

L'avvio è un punto di partenza definito per il progetto e garantisce che gli obiettivi del progetto siano conformi agli obiettivi e alle strategie dell'organizzazione. Vengono elaborati le basi e il mandato di progetto e si decide l'avvio.

- Il committente fornisce le risorse sulla base del pertinente mandato e affida la fase di avvio a un project manager. Viene effettuato lo studio comprendente l'analisi della situazione, gli obiettivi, i requisiti di massima e le alternative.
- queste ultime devono essere descritte in modo sufficientemente dettagliato per permettere una valutazione comprensibile e trasparente. Vengono inoltre individuati i rischi di esercizio e di progetto ed elaborate le analisi delle basi legali e delle esigenze di protezione che poi confluiscono nel processo decisionale. In seguito si sceglie l'alternativa.
- in base all'alternativa scelta si elaborano il piano di gestione e il mandato di progetto, che in seguito vengono adeguati secondo le strategie, le direttive e gli obiettivi generali dell'organizzazione permanente. Si analizzano gli interessi degli stakeholder e si risolvono i conflitti in ambito di obiettivi.
- si decide l'avvio del progetto e si sottoscrive il mandato. L'organizzazione permanente e il committente danno avvio al progetto.

Al termine della fase Avvio si verifica se è opportuno concretizzare il progetto. 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.

2.2.2 Concezione

L'alternativa scelta durante la fase Avvio viene concretizzata. I risultati vengono elaborati in modo sufficientemente dettaglio da consentire ai partecipanti del progetto di pianificare, offrire e realizzare il prodotto/sistema IT su una base affidabile.

- I requisiti vengono realizzati e soddisfatti. La concezione è elaborata in base all'alternativa scelta. La fattibilità viene verificata ad esempio utilizzando dei prototipi.
- l'introduzione viene preparata elaborando un pertinente concetto.
- A seconda dello scenario vengono elaborati il concetto dei test e quello di migrazione.
- se si tratta di progetti informatici, vengono elaborati i piani di organizzazione operativa, di sistema e di esercizio. Si decide in merito all'architettura del sistema.
- se deve essere acquistato un prodotto o un sistema IT, è in questa fase che viene effettuato l'acquisto. Successivamente si elabora il concetto d'integrazione.
- si decide l'avvio della realizzazione. Le risorse per la fase successiva sono fornite in base al piano di gestione del progetto concretizzato e alle offerte disponibili. I rischi di progetto e di esercizio devono essere identificati, analizzati e valutati. La realizzabilità del progetto deve essere dimostrata.

Al termine della fase Concezione si verifica se è opportuno concretizzare il progetto. 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.

2.2.3 Realizzazione

Il prodotto (o il sistema IT) viene realizzato e testato. Vengono eseguiti i lavori preparatori necessari per minimizzare i rischi nella fase di introduzione.

- Il prodotto o il sistema IT viene realizzato, l'organizzazione operativa e d'esercizio vengono attuate e viene preparata la documentazione.
- nel caso di progetti IT: il sistema IT viene integrato nell'infrastruttura d'esercizio e si procede all'accettazione preliminare.
- l'introduzione viene preparata in base al relativo concetto.
- a seconda dello scenario, si eseguono i test e si prepara la migrazione.
- si decide l'avvio dell'introduzione in base all'accettazione preliminare. Le risorse per la fase successiva sono fornite in base al piano di gestione del progetto concretizzato.

Al termine della fase Realizzazione i rischi inerenti alla messa in produzione devono essere valutati e giustificabili. In caso contrario non si può procedere con l'introduzione.

2.2.4 Introduzione

Viene garantito il passaggio sicuro al nuovo prodotto o sistema. L'esercizio viene avviato e supportato dal progetto fino a che non sarà stabile.

- Vengono attuate le misure d'introduzione (formazione degli utenti ecc.).
- si prepara l'esercizio e si attivano il prodotto o il sistema IT, l'organizzazione operativa e quella d'esercizio.
- durante il primo periodo dell'esercizio, il progetto offre supporto nell'analisi dei problemi e nella loro risoluzione.
- a seconda dello scenario viene effettuata una migrazione e il vecchio sistema viene disattivato.
- nel caso di progetti IT, i risultati di progetto, i sistemi di test e gli strumenti sono trasmessi all'organizzazione d'esercizio e di manutenzione.

Al termine della fase Introduzione, dopo aver messo in esercizio il sistema con successo e deciso l'accettazione, si procede alla chiusura del progetto. Viene effettuata la valutazione finale del progetto e i punti in sospeso sono trasmessi all'organizzazione permanente.

Si chiude il progetto e viene sciolta l'organizzazione di progetto.

2.3 Modello per fasi e requisiti

La definizione dei requisiti e lo sviluppo del sistema avvengono lungo tutto il progetto.

I requisiti vengono inizialmente delineati per sommi capi come parte dello studio nella fase di avvio e vengono definiti nelle fasi successive.

La figura 17 mostra in modo schematico i risultati della definizione dei requisiti e dello sviluppo di un sistema IT nel corso del progetto.

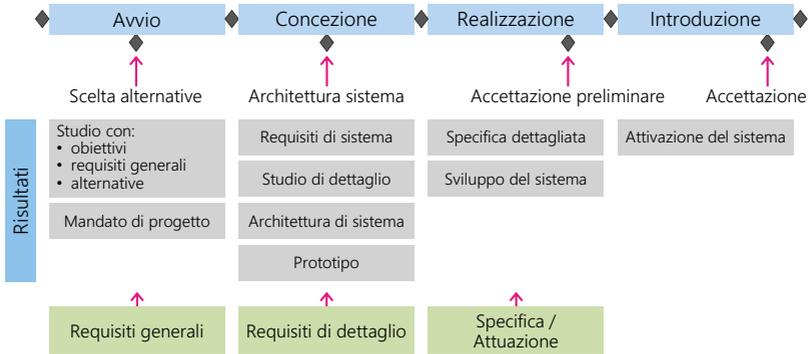


Figura 17: Risultati di un sistema IT nel corso del progetto

- Nella fase di avvio vengono fissati gli obiettivi nell'ambito dello studio; i requisiti vengono descritti in modo sufficientemente chiaro da consentire la definizione e la valutazione delle alternative. Sulla base dell'alternativa scelta viene formulato il mandato di progetto.
- nella fase di concezione i requisiti generali documentati nello studio vengono concretizzati e completati quali requisiti di sistema. Negli studi di dettaglio sono elaborate delle proposte di soluzione specifiche. Essi rappresentano una parte dell'architettura di sistema, che descrive il sistema con processi, funzionalità, componenti e integrazione mediante interfacce.
- sulla base dell'architettura di sistema, si elabora la specifica dettagliata e si sviluppa il sistema. I test sono necessari per decidere l'accettazione preliminare.
- nella fase di introduzione il sistema viene attivato e in seguito si decide l'accettazione.

La specificazione e realizzazione del sistema IT può essere gestita in modo flessibile mediante il modulo Sviluppo agile.

Questo procedimento vale per analogia anche per lo sviluppo di servizi/prodotti.

2.4 Processo decisionale

2.4.1 In generale

Nel corso del progetto devono essere prese delle decisioni, che sono definite come compiti nei diversi moduli. I compiti che portano a una decisione terminano con una milestone.

HERMES distingue tra le decisioni prese dalla guida e quelle prese dalla gestione del progetto e dagli specialisti. Quindi, per esempio, la decisione sull'avvio delle fasi viene presa dal committente (guida), mentre in merito all'accettazione dell'architettura di sistema decide un responsabile dell'architettura (specialista di un servizio preposto nell'organizzazione permanente).

Al termine di una fase, la guida verifica che gli specialisti tecnici abbiano preso le necessarie decisioni, un requisito indispensabile per dare avvio alla fase seguente. In tal modo, la guida non prende nessuna decisione senza disporre delle competenze specialistiche necessarie.

I compiti decisionali in HERMES e i processi decisionali sono supportati dalla lista di controllo.

La figura 18 illustra un esempio con le decisioni della guida, della gestione e dell'esecuzione nello scenario Applicazione IT.



Figura 18: Decisioni nello scenario Applicazione IT

2.4.2 Decisioni in merito alla guida

Il committente prende le decisioni al livello gerarchico Guida del progetto. Le decisioni riguardano l'avvio del progetto, l'avvio delle fasi e la chiusura del progetto. Se necessario, è coadiuvato da altri ruoli, come il comitato guida.

2.4.2.1 Decisione in merito all'avvio del progetto

Il progetto viene iniziato alla fine della fase Avvio. La decisione spetta al committente d'intesa con l'organizzazione permanente, nel quadro della gestione del portafoglio progetti.

Si decide se:

- la fase di avvio è conclusa o devono essere prodotti altri risultati
- dare il via al progetto
- rinviare l'avvio del progetto
- porre fine al progetto perché non può essere realizzato

2.4.2.2 Decisione in merito all'avvio della fase

All'avvio di ogni fase, gli obiettivi del progetto vengono adeguati secondo le strategie dell'organizzazione e le direttive. Inoltre si verifica l'orientamento degli obiettivi del progetto e la sua redditività.

Si decide se:

- la fase è conclusa o devono prima essere prodotti altri risultati
- avviare la fase seguente
- rinunciare al progetto

Alla fine di ogni fase, il committente verifica che gli organi regolatori e di controllo di gestione, così come gli specialisti, abbiano proceduto alle necessarie accettazioni dei risultati e che i risultati della fase corrispondano alle loro attese.

La figura 19 mostra un tipico processo decisionale sull'esempio dell'avvio della fase Realizzazione.

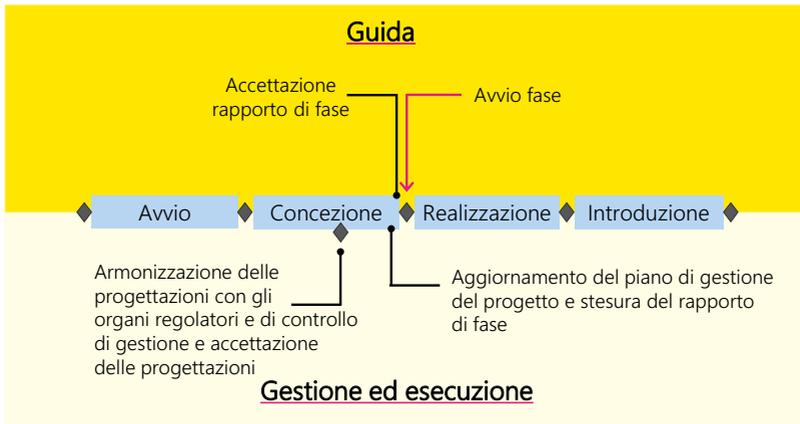


Figura 19: Esempio di processo decisionale tipico

La figura 19 mostra inoltre l'accettazione del rapporto di fase e la conclusione della fase Concezione al livello gerarchico Guida del progetto. In precedenza, ai livelli gerarchici Gestione ed Esecuzione i risultati del progetto sono stati coordinati con gli organi regolatori e di controllo di gestione e verificati da questi ultimi. Se i requisiti sono soddisfatti, il committente dà il via alla fase di realizzazione.

2.4.2.3 Decisione in merito alla chiusura del progetto

Al termine della fase di introduzione il committente decide in merito alla chiusura del progetto.

Si decide se:

- concludere il progetto o devono prima essere prodotti altri risultati
- sciogliere l'organizzazione del progetto

2.4.3 Decisioni della gestione e dell'esecuzione

2.4.3.1 Decisione in merito ai risultati del progetto

La verifica e l'accettazione dei risultati tecnici spettano alla gestione e all'esecuzione, ossia agli specialisti dell'ambito in questione.

Il project manager pianifica i compiti decisionali tenendo conto delle direttive degli organi regolatori e di controllo di gestione dell'organizzazione permanente.

3 Moduli

3.1 Introduzione

I moduli sono elementi riutilizzabili per la creazione di scenari. Uno scenario è composto da diversi moduli. Un modulo può essere utilizzato in più scenari.

Un modulo contiene i compiti e i risultati relativi a uno specifico tema, così come i ruoli coinvolti.

La figura 20 mostra i moduli nel contesto dello scenario Servizio/Prodotto.



Figura 20: Moduli nel contesto dello scenario Servizio/Prodotto

HERMES contiene tutti i moduli necessari per gli scenari standard. In aggiunta, gli utenti possono creare dei moduli specifici alla loro organizzazione per creare scenari ad hoc.

3.2 Panoramica dei moduli

3.2.1 Moduli standard

I moduli seguenti sono disponibili come standard in HERMES 5. Nella tabella sono presenti tutti i moduli in base al contesto e indica in quali fasi di progetto possono presentarsi.

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Guida del progetto	X	X	X	X
Gestione del progetto	X	X	X	X
Sviluppo agile		X	X	X
Basi del progetto	X			
Struttura organizzativa		X	X	X
Prodotto		X	X	X
Sistema IT		X	X	X
Acquisti		X		
Organizzazione dell'introduzione		X	X	X

Modulo	Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Test		X	X	X
Migrazione IT		X	X	X
Esercizio IT		X	X	X
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati		X	X	X

Tabella 4: Moduli standard disponibili in HERMES 5

3.2.2 Moduli ad hoc

In aggiunta ai moduli disponibili come standard, è possibile sviluppare dei moduli specifici e integrarli in uno scenario. Questa funzione è supportata online da HERMES. Esempi di moduli ad hoc che possono essere sviluppati autonomamente:

- marketing
- comunicazione
- sviluppo del personale
- formazione
- sviluppo della strategia
- introduzione alla gestione operativa

3.3 Descrizioni dei moduli

3.3.1 Spiegazione

Per ogni modulo vi è una descrizione strutturata sempre nello stesso modo:

- **Cosa bisogna fare**
Descrizione dei compiti del modulo nel contesto generale del modulo stesso.
- **Compiti**
Suddivisione tabellare dei compiti per fase di progetto, con marcatura cromatica (in rosa) dei compiti decisionali.
- **Risultati**
Suddivisione tabellare dei risultati per fase di progetto, con marcatura cromatica (in rosa) dei risultati che documentano la decisione.

Il capitolo 5.3 presenta nel dettaglio i vari compiti e il capitolo 6.3 i risultati.

3.3.2 Elenco dei moduli

3.3.2.1 Guida del progetto

Cosa bisogna fare

- Avviare il progetto, guidarlo costantemente e mantenerlo in linea con gli obiettivi generali e le direttive dell'organizzazione permanente
- Considerare e integrare le richieste degli stakeholder, gestire i rischi e prendere le decisioni
- Chiudere il progetto

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Incaricare e guidare l'avvio Decidere l'avvio del progetto	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere l'avvio della fase	Guidare il progetto Decidere la chiusura del progetto

Tabella 5: Compiti relativi al modulo Guida del progetto

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Mandato per l'avvio del progetto Lista di controllo Mandato di progetto Decisione di guida del progetto	Rapporto controllo qualità e rischi Decisione di guida del progetto Lista di controllo	Rapporto controllo qualità e rischi Decisione di guida del progetto Lista di controllo	Rapporto controllo qualità e rischi Decisione di guida del progetto Lista di controllo

Tabella 6: Risultati relativi al modulo Guida del progetto

3.3.2.2 Gestione del progetto

Cosa bisogna fare

- Pianificare il progetto, gestirlo e portarlo a termine con il risultato richiesto, nelle condizioni quadro definite in termini di tempo e costi
- Conoscere gli interessi degli stakeholder, gestire la comunicazione e assicurare la presa di decisioni
- Gestire i rischi, far fronte ai problemi e tener conto delle esperienze fatte.
- Concordare e dirigere le prestazioni, gestire le modifiche e la garanzia della qualità

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Gestire e controllare l'avvio Decidere la scelta delle alternative Elaborare il mandato di progetto	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare l'avvio della fase	Gestire e controllare il progetto Concordare e gestire le prestazioni Gestire i problemi e usufruire delle esperienze Gestire gli stakeholder e la comunicazione Gestire la garanzia della qualità Gestire i rischi Gestire le modifiche Preparare la chiusura del progetto

Tabella 7: Compiti relativi al modulo Gestione del progetto

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Mandato di lavoro Rapporto sullo stato del progetto Verbale Lista degli stakeholder Interessi degli stakeholder Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto Piano di gestione del progetto Mandato di progetto	Piano di gestione del progetto Mandato di lavoro Rapporto sullo stato del progetto Verbale Domanda di offerta Rapporto di valutazione Accordo Esperienze del progetto Lista degli stakeholder Interessi degli stakeholder Rapporto di verifica Domanda di modifica Elenco dello stato delle modifiche Rapporto di fase	Piano di gestione del progetto Mandato di lavoro Rapporto sullo stato del progetto Verbale Domanda di offerta Rapporto di valutazione Accordo Esperienze del progetto Lista degli stakeholder Interessi degli stakeholder Rapporto di verifica Domanda di modifica Elenco dello stato delle modifiche Rapporto di fase	Piano di gestione del progetto Mandato di lavoro Rapporto sullo stato del progetto Verbale Domanda di offerta Rapporto di valutazione Accordo Esperienze del progetto Lista degli stakeholder Interessi degli stakeholder Rapporto di verifica Domanda di modifica Elenco dello stato delle modifiche Valutazione finale del progetto

Tabella 8: Risultati relativi al modulo Gestione del progetto

3.3.2.3 Sviluppo agile

Cosa bisogna fare

- Guidare lo sviluppo agile con SCRUM

Questo modulo completa il modulo Gestione del progetto.

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Decidere lo sviluppo agile con SCRUM Introdurre SCRUM Gestire il backlog del prodotto Elaborare il piano di rilascio Eseguire gli sprint	Gestire il backlog del prodotto Elaborare il piano di rilascio Eseguire gli sprint	Gestire il backlog del prodotto Elaborare il piano di rilascio Eseguire gli sprint

Tabella 9: Compiti relativi al modulo Sviluppo agile

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto Piano di gestione del progetto	Backlog del prodotto Piano di rilascio Sprint backlog Incremento	Backlog del prodotto Piano di rilascio Sprint backlog Incremento

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Backlog del prodotto Piano di rilascio Sprint backlog Incremento Verbale	Verbale	Verbale

Tabella 10: Risultati relativi al modulo Sviluppo agile

3.3.2.4 Basi del progetto

Cosa bisogna fare

- Preparare lo studio affinché si possa procedere con la scelta dell'alternativa
- Chiarire le basi legali e analizzare le esigenze di protezione
- Creare i presupposti per elaborare il piano di gestione e il mandato di progetto

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Elaborare lo studio Elaborare l'analisi delle basi legali Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione			

Tabella 11: Compiti relativi al modulo Basi del progetto

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
Studio Analisi delle basi legali Analisi delle esigenze di protezione			

Tabella 12: Risultati relativi al modulo Basi del progetto

3.3.2.5 Struttura organizzativa

Cosa bisogna fare

- Concepire o modificare, realizzare e introdurre una struttura organizzativa sul piano strutturale e procedurale

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il piano di organizzazione operativa	Realizzare l'organizzazione operativa	Attivare l'organizzazione operativa

Tabella 13: Compiti relativi al modulo Struttura organizzativa

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Piano di organizzazione operativa	Descrizione del processo Descrizione dell'organizzazione Organizzazione attuata	Organizzazione attivata

Tabella 14: Risultati relativi al modulo Struttura organizzativa

3.3.2.6 Prodotto

Cosa bisogna fare

- Elaborare il concetto e realizzare o acquistare il prodotto
- La realizzazione e l'integrazione dei sistemi IT sono eseguite per mezzo del modulo Sistema IT

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto del prodotto	Realizzare il prodotto	Attivare il prodotto

Tabella 15: Compiti relativi al modulo Prodotto

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Concetto del prodotto	Prodotto realizzato Documentazione del prodotto Manuale d'uso	Prodotto attivato

Tabella 16: Risultati relativi al modulo Prodotto

3.3.2.7 Sistema IT

Cosa bisogna fare

- Realizzare o integrare e documentare il sistema IT
- Definire nel dettaglio i requisiti di sistema, elaborare l'architettura di sistema e verificare la fattibilità (proof of concept, eventualmente con prototipi)
- Elaborare la specifica dettagliata, realizzare il sistema e l'integrazione

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto del sistema Realizzare il prototipo Elaborare il concetto d'integrazione Decidere l'architettura del sistema	Realizzare il prototipo Realizzare il sistema Preparare l'integrazione del sistema	Attivare il sistema

Tabella 17: Compiti relativi al modulo Sistema IT

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Analisi della situazione Requisiti di sistema Studio di dettaglio Architettura del sistema Prototipo realizzato Documentazione del prototipo Concetto d'integrazione Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Prototipo realizzato Documentazione del prototipo Specifica dettagliata Sistema sviluppato o parametrizzato Architettura del sistema Manuale d'uso Interfacce realizzate Guida per l'integrazione e l'installazione	Sistema attivato

Tabella 18: Risultati relativi al modulo Sistema IT

3.3.2.8 Acquisti

Cosa bisogna fare

- Acquisti con procedura libera o selettiva e pubblico concorso
- Tutti gli altri casi di acquisto sono effettuati con il modulo Gestione del progetto
- L'acquisto avviene nella fase Concezione, o – se necessario – anche in altre fasi

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare la pianificazione degli acquisti Elaborare il bando di concorso Decidere di indire un bando di concorso Pubblicare il bando di concorso Valutare le offerte Decidere l'aggiudicazione Elaborare l'accordo		

Tabella 19: Compiti relativi al modulo Acquisti

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Piano di gestione del progetto Documentazione del bando di concorso Lista di controllo Decisione di guida del progetto Offerta Rapporto di valutazione Verbale Pubblicazione Accordo		

Tabella 20: Risultati relativi al modulo Acquisti

3.3.2.9 Organizzazione dell'introduzione

Cosa bisogna fare

- Eseguire compiti e misure sul piano organizzativo al fine di facilitare la transizione dal vecchio al nuovo stato
- Gestire i cambiamenti organizzativi
- Convalidare l'accettazione preliminare e l'accettazione

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto d'introduzione	Preparare l'introduzione Decidere l'accettazione preliminare	Eseguire l'introduzione Decidere la messa in esercizio Decidere l'accettazione

Tabella 21: Compiti relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Concetto di introduzione	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate Protocollo di accettazione Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Misure d'introduzione attuate Lista di controllo Decisione di guida del progetto Protocollo di accettazione Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

Tabella 22: Risultati relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione

3.3.2.10 Test

Cosa bisogna fare

- Concepire, preparare, eseguire e documentare i test

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto dei test	Realizzare l'infrastruttura per i test Eseguire i test	Eseguire i test Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test

Tabella 23: Compiti relativi al modulo Test

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Concetto dei test	Sistema dei test Dati dei test Protocollo dei test Concetto dei test	Protocollo del test Concetto dei test Verbale

Tabella 24: Risultati relativi al modulo Test

3.3.2.11 Migrazione IT

Cosa bisogna fare

- Sostituire un sistema IT
- Concepire, pianificare, preparare ed eseguire la migrazione IT
- Disattivare il vecchio sistema

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto di migrazione	Realizzare la procedura di migrazione	Eseguire la migrazione Decidere l'accettazione della migrazione Disattivare il vecchio sistema

Tabella 25: Compiti relativi al modulo Migrazione IT

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Concetto di migrazione	Specifica dettagliata Procedura di migrazione	Migrazione effettuata Protocollo di accettazione Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto Vecchio sistema disinstallato

Tabella 26: Risultati relativi al modulo Migrazione IT

3.3.2.12 Esercizio IT

Cosa bisogna fare

- Concepire e realizzare l'esercizio con l'infrastruttura e l'organizzazione d'esercizio
- Integrare e attivare il sistema IT

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il concetto di esercizio	Realizzare l'esercizio Integrare il sistema nell'ambiente d'esercizio	Attivare l'esercizio

Tabella 27: Compiti relativi al modulo Esercizio IT

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Concetto d'esercizio Accordo	Infrastruttura di esercizio realizzata Manuale d'esercizio Organizzazione d'esercizio realizzata Sistema integrato	Manuale d'esercizio Esercizio attivato

Tabella 28: Risultati relativi al modulo Esercizio IT

3.3.2.13 Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati

Cosa bisogna fare

- Determinare le esigenze a livello di sicurezza e di protezione dei dati, valutare i rischi, elaborare e realizzare misure per l'adempimento dei requisiti
- Elaborare il piano SIPD e documentare costantemente i risultati

Compiti

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Elaborare il piano SIPD Decidere in relazione al piano SIPD	Attuare il piano SIPD	Trasferire il piano SIPD

Tabella 29: Compiti relativi al modulo Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati

Risultati

Avvio	Concezione	Realizzazione	Introduzione
	Piano SIPD Lista di controllo Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Misure SIPD Piano SIPD	Piano SIPD Lista di controllo

Tabella 30: Risultati relativi al modulo Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati

4 Ruoli

4.1 Introduzione

4.1.1 Modello dei ruoli

HERMES definisce un modello di ruoli e descrive ruoli standardizzati per favorire una comprensione uniforme e globale.

Il modello dei ruoli distingue tra i ruoli dell'organizzazione permanente e quelli dell'organizzazione di progetto. La figura 21 mostra un'organizzazione di progetto minima, con i ruoli di committente, project manager e specialista. Secondo le necessità, si possono usare anche altri ruoli.



Figura 21: Esempio di organizzazione di progetto minima

4.1.2 Organizzazione permanente

Si tratta dell'organizzazione del committente e dell'utente nella quale è integrato il progetto. È un'entità giuridica che determina strategie e direttive dei progetti. L'organizzazione permanente fornisce le risorse necessarie per il progetto (p. es. infrastrutturali, finanziarie e di personale). Alcuni esempi di organizzazioni permanenti: l'Amministrazione federale, un'amministrazione cantonale o municipale, un'associazione, un'impresa.

Come mostra la figura 21, nell'organizzazione permanente sono rilevanti per il progetto tre gruppi di ruoli:

- **Direzione**
Gestisce il portafoglio progetti dal punto di vista strategico, definisce le priorità e attribuisce le infrastrutture e le risorse in termini di personale e finanziari per il progetto.
- **Project Management Office (PMO)**
Mette a disposizione metodi, strumenti, coaching e altre prestazioni per la gestione dei progetti e del portafoglio progetti.
- **Organi regolatori e di controllo di gestione**
Definiscono le direttive e ne verificano il rispetto dal punto di vista generale dell'organizzazione. Esempi di questo tipo di servizio: il controllo finanziario, l'ufficio di revisione, il controllo IT, l'architettura e gli uffici per la sicurezza dell'informazione e per la protezione dei dati.

I ruoli dei gruppi summenzionati sono definiti diversamente a dipendenza dell'organizzazione permanente considerata. Per questo motivo in HERMES non sono descritti in modo più dettagliato.

4.1.3 Organizzazione di progetto

L'organizzazione di progetto è un'organizzazione temporanea strettamente legata all'organizzazione permanente. Viene costituita con il mandato per l'avvio del progetto ed è sciolta quando si decide di chiudere il progetto.

Durante lo sviluppo del progetto, l'organizzazione di progetto viene adattata costantemente in base alle esigenze. A seconda dell'andamento del progetto, altri partner possono unirsi all'organizzazione di progetto. Per esempio, un fornitore esterno di un prodotto viene scelto solo dopo il suo acquisto, diventando poi parte integrante dell'organizzazione di progetto.

L'organizzazione di progetto è composta da diversi ruoli (cfr. figura 22) che disciplinano i compiti, le competenze e le responsabilità dei partecipanti al progetto. Ogni ruolo è specificato mediante descrizione.

Ogni ruolo è attribuito a uno dei livelli gerarchici Guida, Gestione o Esecuzione:

- **Guida**
Dirige l'insieme del progetto a livello di organizzazione e garantisce gli obiettivi vengano raggiunti.
- **Gestione**
Sviluppa le basi del progetto, gestisce il progetto e i collaboratori, conclude il progetto.
- **Esecuzione**
Sviluppa i risultati del progetto e applica le misure di garanzia della qualità.

Nell'organizzazione di progetto sono rappresentati i seguenti partner: utente, produttore e operatore. Ogni ruolo è attribuito a uno o più partner.



Figura 22: Esempio di organizzazione di progetto con vari ruoli

4.2 Panoramica dei ruoli

La tabella fornisce una panoramica dei ruoli esistenti nell'organizzazione del progetto. Essa mostra inoltre l'attribuzione di ogni ruolo a un livello gerarchico e a un partner ed evidenzia quali ruoli sono essenziali in un'organizzazione di progetto.

Livello gerarchico	Ruolo	Utente	Produttore * = ruoli essenziali	Operatore
Guida	Ruolo di guida	X	X	X
	Comittente *	X		
	Membro del comitato guida	X	X	X
	Gestore della qualità e dei rischi	X		
Gestione	Ruolo di gestione	X	X	X
	Project manager *	X		
	Responsabile di sotto progetto	X	X	X
	Supporto di progetto	X	X	
	Membro del comitato esperti	X	X	X

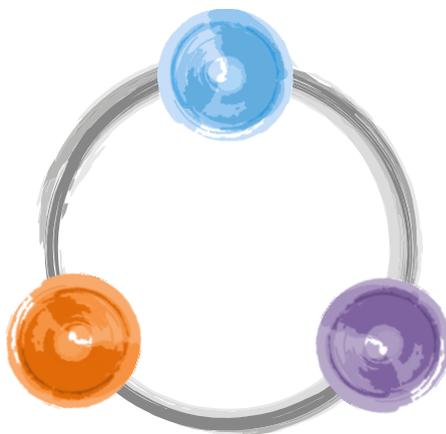
Livello gerarchico	Ruolo	Utente	Produttore * = ruoli essenziali	Operatore
Esecuzione	Specialista *	X	X	X
	Rappresentante degli utenti	X		
	Responsabile dell'applicazione	X		
	Responsabile dell'esercizio			X
	Business analyst	X	X	
	Sviluppatore		X	
	Responsabile dei processi operativi	X		
	Responsabile SIPD	X		
	Architetto IT	X	X	X
	Tester	X	X	X
	Responsabile dei test	X	X	X

Tabella 31: Panoramica dei ruoli e loro attribuzione a un livello gerarchico e a un partner

La definizione di un ruolo come specialista viene utilizzata in HERMES come termine generale per indicare i ruoli del livello gerarchico Esecuzione. I ruoli dello specialista sono molteplici e non tutti sono menzionati nell'organigramma generale. HERMES dà una descrizione generale di questi ruoli, così che fungano da base per una comprensione comune.

Il titolare del ruolo rappresenta il punto di vista della sua organizzazione nel progetto (v. figura 23).

Utente



Produttore

Operatore

Figura 23: Il punto di vista dei titolari dei ruoli nel progetto

- Utente

L'utente usufruisce del prodotto o del sistema IT per attuare i processi operativi. È responsabile della definizione delle proprie esigenze, effettua i test e accetta il prodotto/il sistema IT.

- **Produttore**

Il produttore sviluppa/consegna e integra il prodotto/il sistema IT. È responsabile dello sviluppo/della consegna e dell'integrazione secondo le direttive in termini di qualità, tempo e costi.

- **Operatore**

L'operatore integra la soluzione tecnica nell'ambiente operativo, assicura l'organizzazione d'esercizio e gestisce il sistema. È responsabile della messa a disposizione dell'infrastruttura, dell'integrazione e dell'organizzazione d'esercizio così come dell'esercizio stesso, secondo gli accordi.

I partner partecipanti al progetto sono spesso assistiti da fornitori o prestatori di servizi esterni. L'acquisto delle prestazioni e la loro integrazione nel progetto avvengono sotto la responsabilità dell'organizzazione dell'utente, del produttore o dell'operatore.

4.3 Attribuzione dei ruoli

4.3.1 Spiegazioni dell'attribuzione dei ruoli

Per ogni ruolo necessario nel progetto ne viene definita l'attribuzione.

L'attribuzione dei ruoli si effettua sulla base delle esigenze del progetto. Essa tiene conto dell'esperienza e della capacità richieste nel progetto, così come della disponibilità dei titolari di ruolo. L'organizzazione di progetto e l'attribuzione dei ruoli sono stabilite nel piano di gestione del progetto.

Nell'attribuzione dei ruoli si devono rispettare i seguenti principi, affinché la governance possa essere soddisfatta:

- i ruoli di **committente**, **project manager** e almeno un ruolo di **specialista** devono essere presenti in ogni progetto (cfr. tabella Tabella 31). Gli altri ruoli sono assegnati in funzione delle esigenze di progetto.
- una persona può assumere più ruoli, a condizione che non vi siano dei conflitti d'interesse.
- se ciò è ammesso, un ruolo può essere assunto da più persone (p. es. generalmente in un progetto più persone eseguono i test ma c'è un solo committente).

Di seguito vengono date alcune indicazioni concernenti l'attribuzione di alcuni ruoli.

4.3.2 Indicazioni per l'attribuzione dei ruoli

4.3.2.1 Guida

Committente

- Il committente dev'essere stabilito presso l'utente.
- Il committente deve rappresentare il progetto nella gestione dell'organizzazione permanente e negli organi regolatori e di controllo di gestione. Di conseguenza, egli deve occupare una posizione sufficientemente elevata nella gerarchia dell'organizzazione permanente.
- Il committente si assicura che gli stakeholder – fondamentali per il successo del progetto – siano rappresentati nel progetto.

- I ruoli di committente e di project manager non possono essere attribuiti alla stessa persona.

Comitato guida

- Il committente designa i membri del comitato guida.
- Le organizzazioni importanti per il successo del progetto sono rappresentate nel comitato guida.
- Il committente definisce i diritti di voto dei membri del comitato guida.

Gestore della qualità e dei rischi

- A seconda della dimensione del progetto e dei rischi correlati, il committente conferisce la gestione della qualità e dei rischi a un'unità apposita, che riferirà direttamente al committente.
- L'organizzazione indipendente che mette a disposizione il gestore della qualità e dei rischi non assume nessun altro ruolo nel progetto e deve garantire l'indipendenza del suo mandato.

4.3.2.2 Gestione

Project manager

- Il committente designa il project manager.
- Il project manager è situato presso l'utente.
- Se il project manager assume anche i compiti di specialista, il committente deve assicurarsi che egli sia ancora sufficientemente disponibile per dirigere il progetto.

Responsabile di sotto progetto

- Ogni partner (utente, produttore, operatore) designa un responsabile che pianifichi e diriga i lavori nel suo settore. Quest'ultimo può assumere il ruolo di responsabile di sotto progetto.
- Il responsabile di sotto progetto che rappresenta l'utente può essere al contempo project manager.

4.3.2.3 Esecuzione

Business analyst

- Nei progetti di piccole dimensioni, il business analyst può assumere anche il ruolo di project manager oppure di responsabile di sotto progetto nella parte che rappresenta l'utente, a condizione che soddisfi i requisiti e disponga della capacità lavorativa necessaria.

Tester

- Ogni partner (utente, produttore, operatore) effettua dei test nel suo settore di responsabilità.

Responsabile dei test

- Ogni partner (utente, produttore, operatore) può designare un responsabile dei test nel suo settore di responsabilità.
- L'utente può delegare la gestione dei test a uno dei partner del progetto, mantenendo però la responsabilità globale per il risultato del progetto.

4.4 Descrizione dei ruoli

4.4.1 Spiegazione della descrizione dei ruoli

I ruoli descrivono la responsabilità, la competenza e le capacità necessarie dei partecipanti al progetto. Essi costituiscono la base per una comprensione comune. Ai ruoli sono assegnati compiti e risultati:

- i compiti sono sempre attribuiti a un ruolo responsabile
- il ruolo cui è assegnato il compito è responsabile anche dell'elaborazione dei risultati e dei risultati stessi
- i risultati sono attribuiti agli ulteriori ruoli coinvolti nella loro elaborazione. Essi non sono definiti in modo esaustivo e devono essere adattati alle specificità del progetto

Il ruolo dello specialista non viene presentato separatamente. Tuttavia, se un ruolo compete a uno specialista, ciò viene menzionato nella descrizione. Per ogni ruolo vi è una descrizione strutturata sempre nello stesso modo:

- **Descrizione**
Assicurare la comprensione del ruolo.
- **Responsabilità**
Descrivere la responsabilità del ruolo.
- **Competenze**
Descrivere le autorizzazioni di cui dispone il ruolo.
- **Requisiti**
Descrivere le conoscenze necessarie per assumere il ruolo. Nella descrizione delle capacità non si fa differenza tra conoscenze ed esperienza, poiché il grado delle capacità richieste dipende fortemente dal progetto.
- **Relazioni**
Mostrare le relazioni del ruolo con moduli, risultati e compiti.

4.4.2 Elenco dei ruoli

4.4.2.1 Rappresentante degli utenti

Descrizione

Specialista

Il rappresentante degli utenti difende gli interessi del suo gruppo di utenti nel progetto. Fa in modo che siano formulate delle richieste specifiche chiare e coordinate come base stabile per la realizzazione; inoltre, accompagna la messa in esercizio lato utente, partecipa alle accettazioni ed esegue delle misure di formazione e di introduzione.

Responsabilità

- Presentare richieste specifiche complete, coordinate con i settori specifici
- Eseguire l'accettazione preliminare e l'accettazione

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie

Capacità

- Conoscenze approfondite del settore specifico
- Conoscenze di base di economia aziendale
- Formulazione di richieste e di domande di modifica
- Conoscenze di HERMES
- Buone capacità redazionali (p. es. manuale utente)
- Capacità di astrazione e di semplificazione
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Gestione del progetto	Gestire le modifiche	Project manager	Domanda di modifica	Business analyst, rappresentante degli utenti
Basi del progetto	Elaborare lo studio	Project manager	Studio	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi, architetto IT
Struttura organizzativa	Attivare l'organizzazione operativa	Business analyst	Organizzazione attivata	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Realizzare l'organizzazione operativa	Business analyst	Descrizione dell'organizzazione	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Descrizione del processo	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il piano di organizzazione operativa	Business analyst	Piano di organizzazione operativa	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
Prodotto	Realizzare il prodotto	Sviluppatore	Manuale d'uso	Rappresentante degli utenti
			Prodotto realizzato	Rappresentante degli utenti
	Elaborare il concetto del prodotto	Business analyst	Concetto del prodotto	Rappresentante degli utenti
Sistema IT	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Manuale d'uso	Rappresentante degli utenti
	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Studio di dettaglio	Business analyst, rappresentante degli utenti, sviluppatore
			Analisi della situazione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Requisiti di sistema	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Organizzazione dell'introduzione	Elaborare il concetto d'introduzione	Project manager	Concetto di introduzione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
Migrazione IT	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi

Tabella 32: Relazioni del rappresentante degli utenti

4.4.2.2 Responsabile dell'applicazione

Descrizione

Specialista

Il responsabile dell'applicazione garantisce la manutenzione e lo sviluppo continuo, così come un esercizio sicuro ed economico conforme alle esigenze e agli accordi.

Responsabilità

- Sostenere in modo ottimale i processi operativi attraverso l'applicazione
- Mantenere l'utilità (della redditività) di un'applicazione IT
- Assistere il responsabile dei processi operativi sul piano informatico
- Rispettare i requisiti di sicurezza informatica e della protezione dei dati
- Pianificare e accompagnare le attività di ottimizzazione dell'applicazione
- Verificare il rispetto del SLA (Service Level Agreement, accordi sui livelli di servizio) da parte dei partner contrattuali

Competenze

- Decisione relativa al piano di rilascio dell'applicazione
- Decisione relativa ai diritti d'accesso all'applicazione
- Partecipazione alla definizione dei requisiti e alla conclusione dei SLA

Capacità

- Conoscenze approfondite del settore specifico
- Conoscenze approfondite dell'applicazione o delle specifiche della stessa

- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'operatività (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo di gestione, sicurezza)
- Conoscenze di HERMES
- Conoscenza dell'organizzazione operativa e della gestione delle modifiche e dei rilasci
- Comunicazione e collaborazione con gli utenti e i produttori nell'organizzazione di progetto
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Sistema IT	Attivare il sistema	Sviluppatore	Sistema attivato	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
Organizzazione dell'introduzione	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
Migrazione IT	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Eseguire la migrazione	Sviluppatore	Migrazione effettuata	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
Esercizio IT	Attivare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Esercizio attivato	Responsabile dell'applicazione, sviluppatore
	Realizzare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Organizzazione d'esercizio realizzata	Responsabile dell'applicazione
	Elaborare il concetto di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Concetto d'esercizio	Responsabile dell'applicazione, architetto IT
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Elaborare il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Attuare il piano SIPD	Project manager	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT

Tabella 33: Relazioni del responsabile dell'applicazione

4.4.2.3 Committente

Descrizione

Il committente è responsabile dei risultati del progetto e del raggiungimento degli obiettivi nel rispetto dei costi e dei termini stabiliti. Si tratta sempre di una singola persona fisica proveniente dall'organizzazione permanente.

Responsabilità

- Avviare e guidare il progetto
- Responsabilità globale del progetto e per il raggiungimento degli obiettivi
- Adeguare gli obiettivi del progetto alle strategie, alle direttive e agli obiettivi generali dell'organizzazione permanente
- Mettere a disposizione le risorse e assicurarne un utilizzo efficiente (finanze, personale, infrastruttura)
- Prendere decisioni puntuali su proposte e misure
- Designare i membri e dirigere il comitato guida
- Designare il project manager
- Assicurare una collaborazione adeguata da parte dell'unità specializzata

Competenze

- Competenza decisionale, attraverso l'organizzazione permanente, nell'ambito della ripartizione delle competenze
- Attribuzione delle risorse finanziarie e di personale nonché delle infrastrutture per il progetto
- Escalation fino all'organizzazione permanente

Capacità

- Comprensione delle attività e conoscenza del settore specifico
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'operatività (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo di gestione, sicurezza)
- Conoscenze di economia aziendale per assicurare un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse finanziarie e di personale
- Conoscenze approfondite dell'avvio e della guida di progetti
- Conoscenze di HERMES (attestato di frequenza di corsi)
- Attitudine alla comunicazione per rappresentare il progetto all'interno e all'esterno, per gestire gli stakeholder e risolvere conflitti
- Capacità decisionale e d'imporsi

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Guida del progetto	Decidere la chiusura del progetto	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio della fase	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio del progetto	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Mandato di progetto	Project manager, responsabile dei processi operativi
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Incaricare e guidare l'avvio	Committente	Mandato per l'avvio del progetto	Project manager
	Guidare il progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
Gestione del progetto	Gestire e controllare l'avvio	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
	Concordare e gestire le prestazioni	Project manager	Accordo	Committente
	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
Acquisti	Decidere l'aggiudicazione	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Pubblicazione	Project manager

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Decidere di indire un bando di concorso	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Elaborare l'accordo	Project manager	Accordo	Committente
Organizzazione dell'introduzione	Decidere la messa in esercizio	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
Esercizio IT	Elaborare il concetto di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Accordo	Committente, project manager

Tabella 34: Relazioni del committente

4.4.2.4 Responsabile dell'esercizio

Descrizione

Specialista

Il responsabile dell'esercizio è competente per l'attuazione dell'esercizio mediante piattaforme e dell'organizzazione d'esercizio. Assicura l'integrazione tecnica e organizzativa, così come l'esercizio del sistema IT sulle diverse piattaforme di sistema durante le fasi del progetto e durante l'esercizio.

Responsabilità

- Fornire le prestazioni concordate con l'operatore, nel rispetto dei tempi e dei costi stabiliti
- Presentare le richieste dell'operatore
- Rispettare i requisiti di sicurezza informatica e di protezione dei dati presso l'operatore

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie
- Competenza decisionale nei suoi ambiti specifici nei confronti dell'operatore

Capacità

- Conoscenza approfondita dell'esercizio
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'esercizio dell'applicazione (p. es. direttive tecniche e organizzative)
- Attitudine a elaborare requisiti, specifiche, piani e documentazioni di esercizio

- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione di alternative e della loro redditività
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Buone capacità redazionali (p. es. documentazione d'esercizio)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Gestione di specialisti nel proprio settore di responsabilità

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Sviluppo agile	Elaborare il piano di rilascio	Sviluppatore	Piano di rilascio	Responsabile dell'esercizio, business analyst
Prodotto	Attivare il prodotto	Sviluppatore	Prodotto attivato	Responsabile dell'esercizio
Sistema IT	Elaborare il concetto d'integrazione	Architetto IT	Concetto d'integrazione	Responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Attivare il sistema	Sviluppatore	Sistema attivato	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, architetto IT
	Preparare l'integrazione del sistema	Sviluppatore	Guida per l'integrazione e l'installazione	Responsabile dell'esercizio
			Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, architetto IT
	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore
Acquisti	Pubblicare il bando di concorso	Project manager	Offerta	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore
Organizzazione dell'introduzione	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
Test	Eseguire i test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Realizzare l'infrastruttura per i test	Responsabile dell'esercizio	Dati dei test	Business analyst, responsabile dei test
			Sistema dei test	Responsabile dei test
	Elaborare il concetto dei test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Migrazione IT	Disattivare il vecchio sistema	Architetto IT	Vecchio sistema disinstallato	Responsabile dell'esercizio, business analyst
	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Eseguire la migrazione	Sviluppatore	Migrazione effettuata	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Realizzare la procedura di migrazione	Sviluppatore	Procedura di migrazione	Responsabile dell'esercizio
Esercizio IT	Attivare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Esercizio attivato	Responsabile dell'applicazione, sviluppatore
			Manuale d'esercizio	
	Realizzare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Manuale d'esercizio	
			Infrastruttura di esercizio realizzata	
			Organizzazione d'esercizio realizzata	Responsabile dell'applicazione
	Elaborare il concetto di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Concetto d'esercizio	Responsabile dell'applicazione, architetto IT
			Accordo	Committente, project manager
	Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Manuale d'esercizio	
		Sistema integrato	Sviluppatore	
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Elaborare il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Attuare il piano SIPD	Project manager	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, responsabile dell'applicazione, architetto IT
			Misure SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, sviluppatore
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT

Tabella 35: Relazioni del responsabile dell'esercizio

4.4.2.5 Business analyst

Descrizione

Specialista

Il business analyst è l'intermediario tra utente e produttore/operatore. Determina e assegna le priorità alle richieste dell'utente sulla base dei processi operativi e le trasforma in requisiti di sistema. Queste servono al produttore e all'operatore come base per la concezione e l'esercizio del prodotto, del servizio o del sistema IT.

Responsabilità

- Definire i processi operativi, identificare i requisiti completi e garantire il coinvolgimento di specialisti, rappresentanti degli utenti e responsabili dei processi operativi
- Documentare sistematicamente i risultati con metodi appropriati
- Trasmettere le richieste agli uffici che proseguono il lavoro

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie

Capacità

- Conoscenze approfondite del settore specifico
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'operatività dell'applicazione (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo di gestione, sicurezza)
- Conoscenze approfondite di business analysis, dei rispettivi metodi e tecniche
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle alternative e della loro redditività
- Capacità d'identificare, valutare e assegnare le priorità alle richieste
- Conoscenze della gestione di progetti
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. documentazione delle le richieste)
- Gestione di specialisti nel proprio settore di responsabilità

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Gestione del progetto	Gestire e controllare l'avvio	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
	Gestire le modifiche	Project manager	Domanda di modifica	Business analyst, rappresentante degli utenti

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Sviluppo agile	Gestire il back-log del prodotto	Project manager	Backlog del prodotto	Business analyst, sviluppatore
	Elaborare il piano di rilascio	Sviluppatore	Piano di rilascio	Responsabile dell'esercizio, business analyst
	Eseguire gli sprint	Sviluppatore	Sprint back-log	Business analyst
Basi del progetto	Elaborare lo studio	Project manager	Studio	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi, architetto IT
Struttura organizzativa	Attivare l'organizzazione operativa	Business analyst	Organizzazione attivata	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Realizzare l'organizzazione operativa	Business analyst	Organizzazione attuata	Responsabile dei processi operativi
			Descrizione dell'organizzazione	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Descrizione del processo	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il piano di organizzazione operativa	Business analyst	Piano di organizzazione operativa	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
Prodotto	Elaborare il concetto del prodotto	Business analyst	Concetto del prodotto	Rappresentante degli utenti
Sistema IT	Elaborare il concetto d'integrazione	Architetto IT	Concetto d'integrazione	Responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Attivare il sistema	Sviluppatore	Sistema attivato	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
	Preparare l'integrazione del sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Studio di dettaglio	Business analyst, rappresentante degli utenti, sviluppatore
			Analisi della situazione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Requisiti di sistema	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
Organizzazione dell'introduzione	Eseguire l'introduzione	Project manager	Misure d'introduzione attuate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Preparare l'introduzione	Project manager	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il concetto d'introduzione	Project manager	Concetto di introduzione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Test	Eseguire i test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Realizzare l'infrastruttura per i test	Responsabile dell'esercizio	Dati dei test	Business analyst, responsabile dei test
	Elaborare il concetto dei test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
Migrazione IT	Disattivare il vecchio sistema	Architetto IT	Vecchio sistema disinstallato	Responsabile dell'esercizio, business analyst
	Eseguire la migrazione	Sviluppatore	Migrazione effettuata	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Elaborare il concetto di migrazione	Architetto IT	Concetto di migrazione	Business analyst, sviluppatore
	Realizzare la procedura di migrazione	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT

Tabella 36: Relazioni del business analyst

4.4.2.6 Sviluppatore

Descrizione

Specialista

Il ruolo di sviluppatore è generico e riguarda sia prodotti che l'IT. Lo sviluppatore progetta, crea e realizza il prodotto o il sistema IT secondo le esigenze, sotto la gestione del project manager. Integra il prodotto o il sistema IT nell'ambiente dell'operatore.

Responsabilità

- Elaborare i risultati dello sviluppo nel rispetto dei tempi e dei costi stabiliti

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie

Capacità

- Conoscenze approfondite dello sviluppo di prodotti o software
- Conoscenze approfondite dei metodi e delle pratiche di concezione di sistemi, specifiche, sviluppo, test e integrazione
- Conoscenze di HERMES
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Sviluppo agile	Gestire il back-log del prodotto	Project manager	Backlog del prodotto	Business analyst, sviluppatore
	Elaborare il piano di rilascio	Sviluppatore	Piano di rilascio	Responsabile dell'esercizio, business analyst
	Eseguire gli sprint	Sviluppatore	Incremento	
			Verbale	Project manager

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Sprint back-log	Business analyst
Prodotto	Attivare il prodotto	Sviluppatore	Prodotto attivato	Responsabile dell'esercizio
	Realizzare il prodotto	Sviluppatore	Manuale d'uso	Rappresentante degli utenti
			Prodotto realizzato	Rappresentante degli utenti
			Documentazione del prodotto	
Sistema IT	Elaborare il concetto d'integrazione	Architetto IT	Concetto d'integrazione	Responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Realizzare il prototipo	Sviluppatore	Prototipo realizzato	Architetto IT
			Documentazione del prototipo	Architetto IT
	Attivare il sistema	Sviluppatore	Sistema attivato	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Manuale d'uso	Rappresentante degli utenti, sviluppatore
			Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
			Sistema sviluppato o parametrizzato	
			Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, architetto IT
	Preparare l'integrazione del sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
			Guida per l'integrazione e l'installazione	Responsabile dell'esercizio
			Interfacce realizzate	
			Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, architetto IT
	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Studio di dettaglio	Business analyst, rappresentante degli utenti, sviluppatore
		Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore	
Acquisti	Pubblicare il bando di concorso	Project manager	Offerta	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore
Organizzazione dell'introduzione	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
Test	Eeguire i test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Elaborare il concetto dei test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
Migrazione IT	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
	Eseguire la migrazione	Sviluppatore	Migrazione effettuata	Responsabile dell'esercizio, business analyst, responsabile dell'applicazione
	Elaborare il concetto di migrazione	Architetto IT	Concetto di migrazione	Business analyst, sviluppatore
	Realizzare la procedura di migrazione	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
			Procedura di migrazione	Responsabile dell'esercizio
Esercizio IT	Attivare l'esercizio	Responsabile dell'esercizio	Esercizio attivato	Responsabile dell'applicazione, sviluppatore
	Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Sistema integrato	Sviluppatore
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Attuare il piano SIPD	Project manager	Misure SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, sviluppatore

Tabella 37: Relazioni dello sviluppatore

4.4.2.7 Membro del comitato esperti

Descrizione

Il comitato esperti assiste il project manager valutando i risultati.

I membri del comitato esperti comunicano le richieste dell'unità organizzativa che rappresentano. Il project manager organizza e dirige le riunioni del comitato esperti.

Responsabilità

- Offrire consulenza e assistenza al project manager nella valutazione delle problematiche e dei risultati tecnici
- Sostenere e collegare il progetto all'organizzazione che rappresenta
- Comunicare tempestivamente le richieste dell'organizzazione rappresentata

Competenze

- Raccomandazioni concernenti i risultati all'attenzione del project manager
- Raccomandazioni concernenti le misure di garanzia della qualità all'attenzione del project manager
- Accesso a tutte le informazioni necessarie

Capacità

- Conoscenza approfondita del settore specifico e dell'ambito che rappresenta
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione e l'assegnazione di priorità alle richieste e per la valutazione delle alternative e della loro redditività
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

4.4.2.8 Responsabile dei processi operativi

Descrizione

Specialista

Il responsabile dei processi operativi si occupa degli aspetti rilevanti ai fini dei processi.

Responsabilità

- Processi specifici
- Acquisire le informazioni essenziali inerenti ai requisiti informatici del suo processo, affinché la direzione possa prendere le decisioni
- Pianificare e attuare le attività di ottimizzazione dei processi

Competenze

- Competenza nel dare ordini
- Potere decisionale per quanto concerne l'adattamento dei processi

Capacità

- Conoscenze approfondite dei processi e dell'organizzazione del settore specifico
- Conoscenze di economia aziendale
- Conoscenze approfondite della gestione dei processi nel settore specifico
- Conoscenze della gestione di progetti
- Conoscenze di HERMES
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. documentazione dei processi)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Guida del progetto	Decidere l'avvio del progetto	Committente	Mandato di progetto	Project manager, responsabile dei processi operativi
Gestione del progetto	Gestire e controllare l'avvio	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il mandato di progetto	Project manager	Mandato di progetto	Responsabile dei processi operativi
	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	Project manager	Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del progetto	Elaborare l'analisi delle basi legali	Project manager	Analisi delle basi legali	Responsabile dei processi operativi
	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Responsabile SIPD	Analisi delle esigenze di protezione	Project manager, responsabile dei processi operativi
	Elaborare lo studio	Project manager	Studio	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi, architetto IT
Struttura organizzativa	Attivare l'organizzazione operativa	Business analyst	Organizzazione attivata	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Realizzare l'organizzazione operativa	Business analyst	Organizzazione attuata	Responsabile dei processi operativi
			Descrizione dell'organizzazione	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Descrizione del processo	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il piano di organizzazione operativa	Business analyst	Piano di organizzazione operativa	Rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
Sistema IT	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Analisi della situazione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Requisiti di sistema	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
Organizzazione dell'introduzione	Eseguire l'introduzione	Project manager	Misure d'introduzione attuate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Preparare l'introduzione	Project manager	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il concetto d'introduzione	Project manager	Concetto di introduzione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi

Tabella 38: Relazioni del responsabile dei processi operativi

4.4.2.9 Responsabile SIPD

Descrizione

Specialista

Il responsabile SIPD si occupa degli aspetti riguardanti la sicurezza dell'informazione e la protezione dei dati.

Responsabilità

- Garantire che le direttive sulla sicurezza dell'informazione e delle misure di protezione siano considerate e attuate

- Favorire la consapevolezza della sicurezza dell'informazione e della protezione dei dati

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie del progetto
- Elaborazione delle direttive concernenti la sicurezza nella gestione dei dati e delle informazioni durante lo svolgimento del progetto

Capacità

- Conoscenze approfondite nel campo della sicurezza dell'informazione e della protezione dei dati
- Conoscenza delle basi legali
- Conoscenza di standard, architetture, metodi e pratiche in ambito informatico
- Conoscenze approfondite dei metodi e delle pratiche da utilizzare nei propri compiti
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle alternative e della loro redditività
- Conoscenze della gestione di progetti
- Conoscenze approfondite di HERMES (preferibilmente con certificato)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. rapporti)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del progetto	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Responsabile SIPD	Analisi delle esigenze di protezione	Project manager, responsabile dei processi operativi
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Elaborare il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Attuare il piano SIPD	Project manager	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, responsabile dell'applicazione, architetto IT
			Misure SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, sviluppatore
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Lista di controllo	Project manager
			Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT

Tabella 39: Relazioni del responsabile SIPD

4.4.2.10 Architetto IT

Descrizione

Specialista

L'architetto IT progetta l'architettura del sistema da realizzare. Definisce le componenti di sistema e le interfacce con i sistemi periferici.

Responsabilità

- Responsabilità tecnica generale per il sistema IT da realizzare
- Garanzia della conformità con gli standard esistenti e le direttive architeturali, esecuzione delle verifiche

Competenze

- Competenza nel dare ordini
- Decisioni concernenti l'architettura del sistema

Capacità

- Conoscenze specifiche del settore
- Conoscenze approfondite di architettura informatica
- Conoscenze approfondite di standard, architetture, metodi e pratiche in ambito informatico
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione delle alternative e della loro redditività
- Conoscenze della gestione di progetti
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Ottime capacità redazionali (p. es. documentazione concernente l'architettura)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Basi del progetto	Elaborare lo studio	Project manager	Studio	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi, architetto IT
Sistema IT	Elaborare il concetto d'integrazione	Architetto IT	Concetto d'integrazione	Responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Realizzare il prototipo	Sviluppatore	Prototipo realizzato	Architetto IT
			Documentazione del prototipo	Architetto IT
	Realizzare il sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
			Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore, architetto IT
	Preparare l'integrazione del sistema	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
			Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, architetto IT
	Elaborare il concetto del sistema	Architetto IT	Studio di dettaglio	Business analyst, rappresentante degli utenti, sviluppatore
			Analisi della situazione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
			Requisiti di sistema	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
		Architettura del sistema	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore	

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Migrazione IT	Disattivare il vecchio sistema	Architetto IT	Vecchio sistema disinstallato	Responsabile dell'esercizio, business analyst
	Elaborare il concetto di migrazione	Architetto IT	Concetto di migrazione	Business analyst, sviluppatore
	Realizzare la procedura di migrazione	Sviluppatore	Specifica dettagliata	Business analyst, architetto IT
Esercizio IT	Elaborare il concetto di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Concetto d'esercizio	Responsabile dell'applicazione, architetto IT
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Elaborare il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Attuare il piano SIPD	Project manager	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, responsabile dell'applicazione, architetto IT
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile dell'applicazione, architetto IT

Tabella 40: Relazioni dell'architetto IT

4.4.2.11 Membro del comitato guida

Descrizione

Il membro del comitato guida coadiuva il committente nei suoi compiti e comunica le richieste dell'organizzazione che rappresenta. Il committente organizza e dirige le riunioni del comitato guida.

Responsabilità

- Offrire consulenza e supporto al committente nell'adempimento dei suoi compiti
- Sostenere e collegare il progetto nell'organizzazione che rappresenta
- Comunicare tempestivamente le richieste dell'organizzazione rappresentata
- Collaborare nell'elaborazione delle soluzioni ai problemi

Competenze

- Richiesta di revisione o di audit del progetto
- Elaborazione di raccomandazioni
 - Raccomandazioni sulla conclusione e sull'avvio delle fasi all'attenzione del committente
 - Raccomandazioni sulle misure di mitigazione dei rischi (p. es. sull'utilizzo del controllo di gestione del progetto o di un gestore della qualità e dei rischi) all'attenzione del committente
- Accesso a tutte le informazioni necessarie per la guida e la valutazione del progetto

Capacità

- Conoscenze specifiche del settore
- Conoscenza approfondita dell'ambito che rappresenta

- Conoscenze di economia aziendale per assicurare un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse sul piano finanziario e del personale
- Conoscenze approfondite nella guida dei progetti
- Conoscenze di HERMES (attestato di frequenza di corsi)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Guida del progetto	Decidere la chiusura del progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio della fase	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio del progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Guidare il progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
Acquisti	Decidere l'aggiudicazione	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere di indire un bando di concorso	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
Organizzazione dell'introduzione	Decidere la messa in esercizio	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi

Tabella 41: Relazioni del membro del comitato guida

4.4.2.12 Project manager

Descrizione

Il project manager dirige il progetto per conto del committente. È nominato e gestito dal committente.

Responsabilità

- Gestire il progetto per ottenere i risultati secondo gli obiettivi previsti dal progetto (in termini di tempo, costi e qualità)
- Assicurare un utilizzo efficiente e sostenibile delle risorse
- Gestire il reporting e informare la guida del progetto in maniera completa, regolare e situazionale affinché essa possa svolgere i suoi compiti di guida e di decisione
- Gestire gli stakeholder e garantire il coinvolgimento della cerchia degli aventi diritto
- Gestire la qualità e i rischi
- Coinvolgere tempestivamente gli organi regolatori e di controllo di gestione in modo che le loro legittime richieste siano soddisfatte
- Disciplinare metodi, pratiche e strumenti utilizzati per il progetto e complementari a HERMES e assicurarne l'utilizzo

- Provvedere agli acquisti tenendo conto delle direttive in vigore
- Eseguire i compiti di decisione

Competenze

- Impiego delle risorse concesse per la fase
- Decisioni nei settori definiti con il committente
- Competenza nel dare ordini
- D'intesa con il committente, suddivisione del progetto in vari sotto progetti, designazione dei responsabili dei sotto progetti e delega dei pertinenti compiti di gestione

Capacità

- Conoscenze specifiche del settore
- Conoscenze del contesto del progetto
- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'operatività dell'applicazione (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo di gestione, sicurezza)
- Conoscenze approfondite della gestione di progetti
- Conoscenza dei metodi e delle pratiche utilizzati nel progetto
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione di alternative e della loro redditività e per garantire un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse sul piano finanziario e del personale
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Capacità decisionale e d'imporsi
- Attitudine al comando
- Attitudine alla comunicazione, per rappresentare il progetto all'interno e all'esterno, per gestire gli stakeholder e risolvere i conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. rapporti di progetto)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
Guida del progetto	Decidere la chiusura del progetto	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio della fase	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio del progetto	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Mandato di progetto	Project manager, responsabile dei processi operativi
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati	
	Incaricare e guidare l'avvio	Committente	Mandato per l'avvio del progetto	Project manager	
	Guidare il progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi	
Gestione del progetto	Gestire le modifiche	Project manager	Piano di gestione del progetto		
			Domanda di modifica	Business analyst, rappresentante degli utenti	
				Elenco dello stato delle modifiche	
	Decidere la scelta delle alternative	Project manager	Lista di controllo		
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi	
	Gestire e controllare l'avvio	Project manager	Mandato di lavoro		
			Rapporto sullo stato del progetto		
			Verbale		
			Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi	
			Interessi degli stakeholder		
	Concordare e gestire le prestazioni	Project manager	Rapporto di valutazione		
			Domanda di offerta		
			Accordo	Committente	
	Preparare l'avvio della fase	Project manager	Rapporto di fase		
			Piano di gestione del progetto		
			Rapporto sullo stato del progetto		
	Gestire i problemi e usufruire delle esperienze	Project manager	Esperienze del progetto		
	Gestire e controllare il progetto	Project manager	Mandato di lavoro		
			Piano di gestione del progetto		
		Rapporto sullo stato del progetto			
		Verbale			
Preparare la chiusura del progetto	Project manager	Esperienze del progetto			
		Valutazione finale del progetto			

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Elaborare il mandato di progetto	Project manager	Mandato di progetto	Responsabile dei processi operativi
			Piano di gestione del progetto	
	Gestire la garanzia della qualità	Project manager	Piano di gestione del progetto	
			Rapporto di verifica	
	Gestire i rischi	Project manager	Piano di gestione del progetto	
			Rapporto sullo stato del progetto	
	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	Project manager	Piano di gestione del progetto	
			Lista degli stakeholder	Committente, business analyst, responsabile dei processi operativi
			Interessi degli stakeholder	
Sviluppo agile	Decidere lo sviluppo agile con SCRUM	Project manager	Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
	Gestire il back-log del prodotto	Project manager	Backlog del prodotto	Business analyst, sviluppatore
	Introdurre SCRUM	Project manager	Piano di gestione del progetto	
	Eeguire gli sprint	Sviluppatore	Verbale	Project manager
Basi del progetto	Elaborare l'analisi delle basi legali	Project manager	Analisi delle basi legali	Responsabile dei processi operativi
	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	Responsabile SIPD	Analisi delle esigenze di protezione	Project manager, responsabile dei processi operativi
	Elaborare lo studio	Project manager	Studio	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi, architetto IT
Sistema IT	Decidere l'architettura del sistema	Project manager	Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Acquisti	Valutare le offerte	Project manager	Rapporto di valutazione	
			Verbale	

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
	Publicare il bando di concorso	Project manager	Offerta	Responsabile dell'esercizio, sviluppatore
			Documentazione del bando di concorso	
	Elaborare il bando di concorso	Project manager	Documentazione del bando di concorso	
	Elaborare la pianificazione degli acquisti	Project manager	Piano di gestione del progetto	
	Decidere l'aggiudicazione	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Publicazione	Project manager
	Decidere di indire un bando di concorso	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Elaborare l'accordo	Project manager	Accordo	Committente
Organizzazione dell'introduzione	Eseguiere l'introduzione	Project manager	Misure d'introduzione attuate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Preparare l'introduzione	Project manager	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate	Business analyst, responsabile dei processi operativi
	Elaborare il concetto d'introduzione	Project manager	Concetto di introduzione	Business analyst, rappresentante degli utenti, responsabile dei processi operativi
	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
			Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
	Decidere la messa in esercizio	Committente	Lista di controllo	Project manager
			Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Coinvolgimento nel conseguimento dei risultati
			Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Test	Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test	Responsabile dei test	Verbale	Project manager
Migrazione IT	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
			Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Esercizio IT	Elaborare il concetto di esercizio	Responsabile dell'esercizio	Accordo	Committente, project manager
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Decidere in relazione al piano SIPD	Project manager	Lista di controllo	
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
	Attuare il piano SIPD	Project manager	Piano SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, responsabile dell'applicazione, architetto IT
			Misure SIPD	Responsabile dell'esercizio, responsabile SIPD, sviluppatore
	Trasferire il piano SIPD	Responsabile SIPD	Lista di controllo	Project manager

Tabella 42: Relazioni del project manager

4.4.2.13 Supporto di progetto

Descrizione

Il supporto di progetto coadiuva il project manager nelle questioni organizzative e amministrative di progetto. Questo ruolo viene anche chiamato Project Office (PO).

Responsabilità

- Attività di gestione dei progetti

Competenze

- Competenza nel dare ordini
- Richiesta e trasmissione di informazioni nell'ambito dei compiti a lui delegati

Capacità

- Conoscenze del contesto del progetto
- Conoscenze approfondite della gestione di progetti
- Conoscenze dei metodi e delle pratiche da utilizzare nei compiti a lui affidati
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Conoscenze di economia aziendale
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali e di organizzare la documentazione

4.4.2.14 Gestore della qualità e dei rischi

Descrizione

Il gestore della qualità e dei rischi assiste il committente fornendo una valutazione indipendente del progetto. Raccomanda misure per il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Responsabilità

- Valutare il rispetto delle direttive dell'organizzazione permanente
- Valutare il procedimento e dei risultati della gestione e dell'organizzazione del progetto e della collaborazione al suo interno
- Valutare in modo approfondito i processi di guida, gestione e realizzazione del progetto presso tutti i partner
- 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 per la gestione dei rischi e il raggiungimento degli obiettivi
- Fornire un resoconto trasparente al committente

Competenze

- Raccomandazioni sulla conclusione e sull'avvio delle fasi all'attenzione del committente
- Raccomandazioni sulle misure all'attenzione del committente
- Accesso a tutte le informazioni necessarie per la valutazione del progetto (contatto diretto con tutti i partecipanti al progetto)

Capacità

- Conoscenze approfondite della gestione di progetti, in particolare per quanto che riguarda il controllo di gestione, la garanzia della qualità e la gestione dei rischi
- Conoscenze di economia aziendale
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. rapporti)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Elaborazione Risultato
Guida del progetto	Decidere la chiusura del progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio della fase	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'avvio del progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Guidare il progetto	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
			Rapporto controllo qualità e rischi	Gestore della qualità e dei rischi
Gestione del progetto	Decidere la scelta delle alternative	Project manager	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Sviluppo agile	Decidere lo sviluppo agile con SCRUM	Project manager	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Sistema IT	Decidere l'architettura del sistema	Project manager	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Acquisti	Decidere l'aggiudicazione	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere di indire un bando di concorso	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
Organizzazione dell'introduzione	Decidere l'accettazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Elaborazione Risultato
	Decidere la messa in esercizio	Committente	Decisione di guida del progetto	Project manager, membro del comitato guida, gestore della qualità e dei rischi
	Decidere l'accettazione preliminare	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Migrazione IT	Decidere l'accettazione della migrazione	Project manager	Protocollo di accettazione	Responsabile dell'esercizio, rappresentante degli utenti, responsabile dell'applicazione, sviluppatore, gestore della qualità e dei rischi
			Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Decidere in relazione al piano SIPD	Project manager	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	Gestore della qualità e dei rischi

Tabella 43: Relazioni del gestore della qualità e dei rischi

4.4.2.15 Responsabile di sotto progetto

Descrizione

Il responsabile di sotto progetto è responsabile della fornitura delle prestazioni concordate con il project manager. Per questo, egli dispone di tutte le competenze che gli permettono di svolgere i compiti che il project manager gli ha affidato.

Responsabilità

- Garantire la qualità dei risultati elaborati e il rispetto delle direttive inerenti al sotto progetto di sua competenza
- Rispettare i costi e dei termini concordati nel suo settore
- Dirigere gli specialisti del suo settore
- Elaborare un rapporto sul sotto progetto di sua competenza
- Garantire che vi siano le risorse necessarie con le qualifiche richieste nel suo settore

Competenze

- Come il project manager, ma per il settore del sotto progetto di sua competenza

Capacità

- Conoscenze specifiche del settore
- Conoscenze del contesto del progetto

- Conoscenza delle direttive dell'organizzazione permanente inerenti al progetto e all'operatività dell'applicazione (p. es. per acquisti, finanziamento, controllo di gestione, sicurezza)
- Conoscenze approfondite della gestione di progetti
- Conoscenza dei metodi e delle pratiche utilizzati nel progetto
- Conoscenze di economia aziendale per la valutazione di alternative e della loro redditività e per garantire un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse sul piano finanziario e del personale
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Capacità di prendere decisioni e d'imporsi
- Attitudine al comando
- Attitudine alla comunicazione, per rappresentare il progetto all'interno e all'esterno, per gestire gli stakeholder e per risolvere i conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. rapporti di progetto)

4.4.2.16 Tester

Descrizione

Specialista

Il tester 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 pertinenti rapporti

Competenze

- Accesso a tutte le informazioni necessarie
- Decisione nella classificazione dei risultati dei test, in funzione delle classi di difetti definite nel piano dei test

Capacità

- Conoscenze approfondite del settore specifico (processi specialistici, requisiti di sistema ecc., nel suo ambito di test)
- Conoscenza dei test e dei metodi di test
- Attitudine a una comprensione rapida e al lavoro minuzioso
- Capacità d'imporsi
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Elaborazione del risultato
Test	Eseguire i test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
			Protocollo del test	Tester
	Elaborare il concetto dei test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore

Tabella 44: Relazioni del tester

4.4.2.17 Responsabile dei test

Descrizione

Specialista

Il responsabile dei test progetta, pianifica e coordina i test. Si assicura che le basi siano elaborate sotto forma di concetto e trasferisce i test all'esercizio.

Responsabilità

- Garantire che i diversi requisiti (p. es. operativi e di sistema) siano soddisfatti in termini di qualità del sistema IT

Competenze

- Definizione dei i metodi e dell'organizzazione dei test
- Definizione dell'impiego dei collaboratori e del sistema per i test e decisione in merito alla loro esecuzione

Capacità

- Conoscenze specifiche del settore
- Conoscenze approfondite degli oggetti di test (processi specialistici, tecnica ecc.)
- Conoscenze approfondite del settore della garanzia di qualità e del testing, con i rispettivi metodi e pratiche
- Conoscenze di concezione e attuazione di soluzioni informatiche
- Conoscenze della gestione di progetti
- Conoscenze approfondite della gestione delle modifiche
- Conoscenze approfondite di HERMES (con certificato)
- Capacità decisionale e d'imporsi
- Spirito di squadra, attitudine alla comunicazione e alla risoluzione di conflitti
- Buone capacità redazionali (p. es. piani e rapporti dei test)

Relazioni

Modulo	Compito	Responsabilità del compito	Risultato	Elaborazione del risultato
Test	Eseguire i test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
			Protocollo del test	Tester
	Realizzare l'infrastruttura per i test	Responsabile dell'esercizio	Dati dei test	Business analyst, responsabile dei test
			Sistema dei test	Responsabile dei test
	Elaborare il concetto dei test	Responsabile dei test	Concetto dei test	Tester, responsabile dell'esercizio, business analyst, sviluppatore
	Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test	Responsabile dei test	Verbale	Project manager

Tabella 45: Relazioni del responsabile dei test

5 Compiti

5.1 Introduzione

I compiti permettono di elaborare i risultati. Un compito è composto da diverse attività necessarie per l'elaborazione dei risultati nel rispetto dei requisiti di qualità.

Il compito è assegnato a un ruolo che ne è responsabile.

I compiti inerenti a uno stesso ambito sono raggruppati sotto forma di modulo.

I compiti e i loro risultati sono impostati nel piano strutturale del progetto e assegnati alle fasi e alle milestone. I compiti che portano a una decisione terminano con una milestone.

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

5.2 Panoramica dei compiti

La tabella mostra i compiti per ogni modulo, nonché il partner responsabile del compito.

Modulo	Compito	Utente	Produttore	Operatore
Guida del progetto	Decidere la chiusura del progetto	X		
	Decidere l'avvio della fase	X		
	Decidere l'avvio del progetto	X		
	Incaricare e guidare l'avvio	X		
	Guidare il progetto	X		
Gestione del progetto	Gestire le modifiche	X		
	Decidere la scelta delle alternative	X		
	Gestire e controllare l'avvio	X		
	Concordare e gestire le prestazioni	X		
	Preparare l'avvio della fase	X		
	Gestire i problemi e usufruire delle esperienze	X		
	Gestire e controllare il progetto	X		
	Preparare la chiusura del progetto	X		
	Elaborare il mandato di progetto	X		
	Gestire la garanzia della qualità	X		
	Gestire i rischi	X		
	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	X		
Sviluppo agile	Decidere lo sviluppo agile con SCRUM	X		
	Gestire il backlog del prodotto	X		

Modulo	Compito	Utente	Produttore	Operatore
	Elaborare il piano di rilascio		X	
	Introdurre SCRUM	X		
	Eseguire gli sprint		X	
Basi del progetto	Elaborare l'analisi delle basi legali	X		
	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione	X		
	Elaborare lo studio	X		
Struttura organizzativa	Attivare l'organizzazione operativa	X	X	
	Realizzare l'organizzazione operativa	X	X	
	Elaborare il piano di organizzazione operativa	X	X	
Prodotto	Attivare il prodotto		X	
	Realizzare il prodotto		X	
	Elaborare il concetto del prodotto	X	X	
Sistema IT	Decidere l'architettura del sistema	X		
	Elaborare il concetto d'integrazione		X	
	Realizzare il prototipo		X	
	Attivare il sistema		X	
	Realizzare il sistema		X	
	Preparare l'integrazione del sistema		X	
	Elaborare il concetto del sistema		X	
Acquisti	Valutare le offerte	X		
	Pubblicare il bando di concorso	X		
	Elaborare il bando di concorso	X		
	Elaborare la pianificazione degli acquisti	X		
	Decidere l'aggiudicazione	X		
	Decidere di indire un bando di concorso	X		
	Elaborare l'accordo	X		
Organizzazione dell'introduzione	Eseguire l'introduzione	X		
	Preparare l'introduzione	X		
	Elaborare il concetto d'introduzione	X		
	Decidere l'accettazione	X		
	Decidere la messa in esercizio	X		
	Decidere l'accettazione preliminare	X		
Test	Eseguire i test	X		
	Realizzare l'infrastruttura per i test			X
	Elaborare il concetto dei test	X		
	Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test	X		
Migrazione IT	Disattivare il vecchio sistema		X	
	Decidere l'accettazione della migrazione	X		
	Eseguire la migrazione		X	
	Elaborare il concetto di migrazione		X	
	Realizzare la procedura di migrazione		X	

Modulo	Compito	Utente	Produttore	Operatore
Esercizio IT	Attivare l'esercizio			X
	Realizzare l'esercizio			X
	Elaborare il concetto di esercizio			X
	Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio			X
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Decidere in relazione al piano SIPD	X		
	Elaborare il piano SIPD	X		
	Trasferire il piano SIPD	X		
	Attuare il piano SIPD	X		

Tabella 46: Compiti per modulo con relativa competenza

5.3 Descrizioni dei compiti

5.3.1 Spiegazione della descrizione dei compiti

Per ogni compito vi è una descrizione strutturata sempre nello stesso modo:

- **Scopo**
Definisce il senso e lo scopo del compito.
- **Idea di fondo**
Spiega il compito a grandi linee.
- **Specifico a HERMES**
Descrive come HERMES sostiene in modo concreto il compito.
- **Attività**
Descrive come eseguire il compito. Nel limite del possibile, le attività sono indicate nell'ordine cronologico della loro esecuzione.
- **Relazioni** (solo online)
Mostra le relazioni del compito con moduli, risultati e ruoli.
- **Risultati** (solo nel libro)
Elenca i risultati derivanti dal compito.

5.3.2 Elenco dei compiti

5.3.2.1 Disattivare il vecchio sistema

Scopo

Dopo l'introduzione effettiva del nuovo sistema, il vecchio sistema viene disattivato.

Idea di fondo

Il vecchio sistema viene disattivato nel rispetto delle norme che disciplinano la sicurezza e la protezione dei dati e delle direttive degli organi regolatori e di controllo di gestione.

Specifico a HERMES

La messa fuori servizio del vecchio sistema avviene sulla base della procedura definita nel concetto di migrazione.

Viene attuato il piano definito nel concetto di migrazione per archiviare i dati garantendone sicurezza e protezione.

Attività

- Disattivare il vecchio sistema
- Trattare i vecchi dati sulla base del concetto di migrazione
- Disinstallare ed eliminare il vecchio sistema

Risultati

- Vecchio sistema disinstallato

5.3.2.2 Gestire le modifiche

Scopo

La gestione delle modifiche assicura che, mediante un processo ben definito, siano identificate, verificate e decise le modifiche del progetto.

Idea di fondo

La gestione delle modifiche permette di mantenere il controllo sullo sviluppo del progetto e di individuare gli effetti sull'esercizio in caso di modifiche di obiettivi, ambiti, requisiti, condizioni quadro ecc. La pianificazione del progetto e i risultati sono adattati in base alle modifiche autorizzate. Il project manager verifica che il processo di modifica avvenga in modo coerente.

Specifico a HERMES

Il processo di modifica è documentato nel piano di gestione del progetto.

L'elenco dello stato delle modifiche indica tutte le modifiche trattate. Offre una panoramica del loro stato e documenta le conseguenze della loro realizzazione o non realizzazione.

Attività

- Definire il processo di modifica, documentarlo nel piano di gestione del progetto e renderlo noto
- Rilevare e riportare le domande di modifica nell'elenco dello stato delle modifiche
- Analizzare e autorizzare/rifiutare le domande di modifica
- Pianificare, attuare e controllare le modifiche autorizzate
- Adattare il piano di gestione del progetto sulla base delle decisioni relative alle domande di modifica

Risultati

- Piano di gestione del progetto
- Domanda di modifica
- Elenco dello stato delle modifiche

5.3.2.3 Valutare le offerte

Scopo

Le offerte sono valutate secondo i criteri di valutazione. Si attuano le attività concretizzate della pianificazione degli acquisti.

Idea di fondo

Allo scadere del termine di consegna vengono valutate le offerte e viene elaborato un verbale di apertura interno. In seguito, si valutano le diverse offerte. Le valutazioni sono effettuate sulla base del catalogo dei criteri compilato dall'offerente e delle indicazioni inserite nell'offerta.

Specifico a HERMES

In base alla procedura scelta, le attività sono concretizzate nel compito Elaborare la pianificazione degli acquisti e registrate nel piano di gestione del progetto. Esse sono eseguite secondo il piano.

Nel caso di acquisti pubblici, è necessario redigere, allo scadere del termine di consegna, un verbale di apertura delle offerte.

Se gli offerenti eseguono delle presentazioni, è necessario tener conto nel verbale di tutti gli aspetti giuridici e di valutazione legati all'acquisto.

Se si svolgono delle trattative con gli offerenti, è necessario tener conto nel verbale di tutti gli aspetti giuridici dell'acquisizione e dei punti importanti per la valutazione.

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

Attività

- Aprire le offerte, verificarle dal punto di vista formale (entro i termini stabiliti, completezza) ed elaborare il protocollo
- Valutare il contenuto delle offerte
- Svolgere le attività secondo la pianificazione degli acquisti (p. es. svolgere le presentazioni degli offerenti e metterle a verbale, condurre le trattative e metterle a verbale)
- Redigere il rapporto di valutazione ed elaborare la proposta
- Concordare il rapporto di valutazione con gli organi regolatori e di controllo di gestione responsabili degli acquisti

Risultati

- Rapporto di valutazione
- Verbale

5.3.2.4 Pubblicare il bando di concorso

Scopo

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

Idea di fondo

Quando viene pubblicato un bando di concorso, si informa una cerchia illimitata di offerenti e la si invita a presentare offerte. Laddove necessario, si predispongono ulteriori documenti del bando di concorso e si risponde a eventuali domande; inoltre si raccolgono le offerte ricevute.

Specifico a HERMES

In base alla procedura scelta, le attività sono concretizzate nel compito Elaborare la pianificazione degli acquisti e registrate nel piano di gestione del progetto. Esse sono eseguite nel rispetto del piano di gestione del progetto.

Il bando di concorso viene pubblicato sulla piattaforma simap (www.simap.ch). Le risposte alle domande degli offerenti vengono preparate e messe a disposizione, in forma neutrale, di tutti gli interessati. Tali risposte sono parte integrante della procedura del bando di concorso.

Attività

- Pubblicare la documentazione inerente al bando di concorso o invitare gli interessati
- Eseguire le attività secondo la pianificazione degli acquisti (p. es. rispondere alle domande degli offerenti)

Risultati

- Documentazione del bando di concorso
- Offerta

5.3.2.5 Elaborare il bando di concorso

Scopo

Il bando di concorso crea i presupposti per una gara fra gli offerenti, per confrontare le offerte e per una valutazione trasparente.

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 ai criteri di valutazione.

Il capitolato d'oneri descrive le richieste relative alle prestazioni (beni, servizi ecc.) da acquistare e la procedura da seguire per il loro acquisto.

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

Specifico a HERMES

Il bando di concorso è composto 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 deve soddisfare i criteri formali e giuridici per ciò che concerne l'acquisto.

I risultati elaborati all'interno di altri moduli come requisiti di sistema, piani, studi di dettaglio, specifica dettagliata ecc., sono parte integrante del capitolato d'oneri.

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 di gestione facendolo controllare a questi servizi

Risultati

- Documentazione del bando di concorso

5.3.2.6 Elaborare la pianificazione degli acquisti

Scopo

La pianificazione degli acquisti garantisce il coordinamento degli acquisti necessari con la pianificazione del progetto e il rispetto delle direttive.

Dopo l'acquisto, la fornitura delle prestazioni è guidata mediante il modulo Gestione del progetto.

Le prestazioni che non richiedono alcun bando di concorso sono concordate per mezzo del modulo Gestione del progetto.

Idea di fondo

La pianificazione degli acquisti concretizza i compiti, le attività e i risultati ed è coordinata con gli organi regolatori e di controllo di gestione responsabili degli acquisti. Nella pianificazione degli acquisti vengono chiarite le questioni procedurali. Ad esempio:

- che cosa acquistare, in quali quantità e qualità
- l'eventuale esistenza di contratti e la loro durata
- una previsione dei costi per l'oggetto dell'acquisto
- il periodo/la durata d'utilizzo pianificata e se il finanziamento per l'insieme del procedimento è assicurato, inclusi i costi successivi
- il tipo di mercato e una previsione del numero di offerenti
- la composizione della documentazione per il bando di concorso e la persona responsabile per l'elaborazione e la verifica
- la procedura di concorso applicata
- in quale forma rispondere alle domande sui documenti del bando di concorso
- se sono previste trattative e presentazioni degli offerenti
- chi valuterà le offerte e come si svolgerà il processo decisionale

La pianificazione degli acquisti si svolge in conformità di direttive, procedure e scadenze interne e giuridiche.

Specifico a HERMES

La pianificazione degli acquisti è documentata nel piano di gestione del progetto se il servizio acquisti dell'organizzazione permanente non prevede un proprio piano di acquisti.

Attività

- Definire la 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 dal punto di vista delle scadenze e coordinarla con la pianificazione del progetto
- Pianificare le risorse di personale e finanziarie necessarie per gli acquisti
- Coordinare la pianificazione degli acquisti con gli organi regolatori e di controllo di gestione responsabili degli acquisti

Risultati

- Piano di gestione del progetto

5.3.2.7 Attivare l'esercizio

Scopo

La nuova organizzazione d'esercizio dell'operatore è attivata ed entra in esercizio insieme al sistema IT attivato (v. modulo Sistema IT).

Idea di fondo

Il sistema IT, gli strumenti e i processi d'esercizio sono messi in servizio.

Specifico a HERMES

L'esercizio viene attivato in seguito alla decisione di messa in esercizio contenuta nel modulo Organizzazione dell'introduzione. L'operatore garantisce il buon funzionamento dell'esercizio in conformità dei SLA.

Attività

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

Risultati

- Manuale d'esercizio
- Esercizio attivato

5.3.2.8 Realizzare l'esercizio

Scopo

L'infrastruttura e l'organizzazione dell'esercizio sono realizzate 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 concetto d'esercizio.

Specifico a HERMES

Tutte le componenti e i provvedimenti definiti nel concetto d'esercizio sono attuati e verificati con adeguate misure di garanzia della qualità. L'operatore testa l'infrastruttura di esercizio in modo da permettere l'integrazione e prepara una prima versione del manuale d'esercizio.

Attività

- Realizzare l'infrastruttura di esercizio e fare eseguire all'operatore dei test
- Creare il manuale d'esercizio
- Realizzare gli strumenti sulla base del concetto d'esercizio
- Realizzare specifiche misure di sicurezza
- Realizzare l'organizzazione d'esercizio
- Preparare la consegna all'organizzazione d'esercizio da parte dell'organizzazione del progetto
- Procedere alla valutazione e all'accettazione tramite i servizi competenti dell'operatore

Risultati

- Infrastruttura di esercizio realizzata
- Manuale d'esercizio
- Organizzazione d'esercizio realizzata

5.3.2.9 Elaborare il concetto di esercizio

Scopo

Vengono descritte l'infrastruttura e l'organizzazione d'esercizio future ed è determinata la procedura per la loro realizzazione.

Idea di fondo

Il concetto d'esercizio mostra come soddisfare i requisiti d'esercizio dal punto di vista organizzativo e tecnico.

Specifico a HERMES

Sulla base dell'architettura e dei requisiti del sistema vengono definiti l'organizzazione, i processi, l'infrastruttura e i mezzi ausiliari per l'esercizio del sistema, che sono descritti nel concetto d'esercizio.

Anche le direttive dell'operatore confluiscono nel concetto d'esercizio.

Attività

- Eseguire l'analisi dei requisiti dell'esercizio definiti nei requisiti di sistema
- Eseguire l'analisi dei requisiti di sicurezza
- Elaborare il concetto di esercizio
- Coordinarlo con le direttive dell'operatore
- Definire i costi d'esercizio ed elaborare una bozza dei SLA
- Coordinare il concetto d'esercizio con gli stakeholder

Risultati

- Concetto d'esercizio
- Accordo

5.3.2.10 Eseguire l'introduzione

Scopo

Lo svolgimento delle procedure d'introduzione crea i presupposti per la messa in esercizio e per l'utilizzo del sistema.

Idea di fondo

Si svolgono le misure d'introduzione che sono state realizzate, per esempio la formazione degli utenti. Lo svolgimento delle misure d'introduzione può protrarsi per tutta la fase Introduzione.

Specifico a HERMES

L'attuazione delle misure d'introduzione si effettua secondo il piano d'introduzione, che a sua volta è stato elaborato in conformità al concetto d'introduzione.

La messa in funzione del sistema avviene mediante l'esecuzione di determinati compiti nei rispettivi moduli. Questi comprendono ulteriori attività che sono in relazione con l'attivazione e l'introduzione.

Attività

- Esecuzione delle misure di introduzione realizzate
- Verifica dell'efficacia delle misure di introduzione

Risultati

- Misure d'introduzione attuate

5.3.2.11 Preparare l'introduzione

Scopo

Il concetto di introduzione è realizzato in modo da rendere possibile l'introduzione.

Idea di fondo

Sulla base del concetto di introduzione vengono preparate le misure e l'organizzazione necessarie all'introduzione.

La preparazione di una misura d'introduzione potrebbe essere, ad esempio, lo sviluppo di un corso di aggiornamento. L'effettivo svolgimento del corso di formazione ha poi luogo nella fase Introduzione.

La preparazione dell'organizzazione dell'introduzione potrebbe essere rappresentata, per esempio, dalla formazione di superuser, che sostengono la fase Introduzione. Essi saranno attivi solo nella fase Introduzione.

Specifico a HERMES

Vengono preparate le misure e l'organizzazione d'emergenza definite nel concetto di introduzione. Esse possono essere attivate nella fase di Introduzione.

Le misure d'introduzione e l'organizzazione d'emergenza sono verificate tramite un controllo preliminare prima dell'avvio della fase Introduzione (per mezzo del compito Decidere l'accettazione preliminare).

Attività

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

Risultati

- Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate

5.3.2.12 Elaborare il concetto d'introduzione

Scopo

Il concetto di introduzione viene elaborato in modo tale da permettere, nella fase Realizzazione, la preparazione dell'introduzione.

Idea di fondo

Il concetto di introduzione definisce il modo di procedere:

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

Specifico a HERMES

Sulla base della concezione dei diversi moduli viene elaborato il concetto d'introduzione.

Le misure d'introduzione definite nel concetto di introduzione sono realizzate nella fase Realizzazione ed eseguite nella fase Introduzione.

Partendo dal concetto di introduzione si definiscono i criteri di avvio per la decisione sulla messa in esercizio.

Se si acquista un prodotto o un sistema IT, il produttore fa confluire nell'elaborazione del concetto di introduzione le esperienze provenienti da progetti simili. In questo caso il concetto di introduzione viene realizzato dopo l'acquisto.

Quando si abbandona un sistema esistente, il concetto di introduzione è in relazione, a livello di contenuto, con il concetto di migrazione. Sussiste la possibilità che si condizionino a vicenda.

Attività

- Elaborare il concetto d'introduzione tenendo in considerazione i criteri d'introduzione
- Riprendere la pianificazione dell'introduzione nel piano di gestione del progetto
- Rilevare la necessità di formazione dell'utente e dell'operatore e fare confluire le misure di formazione nel concetto di introduzione
- Coordinare il concetto di introduzione con gli stakeholder

Risultati

- Concetto di introduzione

5.3.2.13 Decidere in relazione al piano SIPD

Scopo

La decisione relativa al piano SIPD è il presupposto per l'applicazione delle misure SIPD e la realizzazione del sistema IT. Il committente approva il piano SIPD e accetta i rischi residui decidendo di avviare la fase.

Idea di fondo

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

Specifico a HERMES

La decisione relativa al piano SIPD viene presa dal competente organo regolatore e di controllo di gestione.

In caso di acquisto (ossia non di uno sviluppo ad hoc) di un sistema IT, il piano SIPD viene verificato dopo valutazione. Questo perché l'offerta scelta ha un impatto significativo sul piano SIPD.

Attività

- Completare la lista di controllo per il piano SIPD con ulteriori criteri
- Fare verificare il piano SIPD dal competente organo regolatore e di controllo di gestione e raccogliere pareri in merito
- Elaborare la documentazione per la presa di decisioni
- Inviare la documentazione per la presa di decisioni all'organo decisionale
- Fare confluire i risultati della valutazione nella procedura decisionale per l'avvio della fase
- Mettere in evidenza, mediante il committente, le misure di protezione e i rischi residui

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.14 Decidere la chiusura del progetto

Scopo

Con la decisione relativa alla chiusura del progetto l'organizzazione del progetto viene sciolta e si conclude il progetto.

Idea di fondo

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

Specifico a HERMES

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

Il committente assicura il rispetto delle esigenze di governance e degli organi regolatori e di controllo di gestione in termini di chiusura del progetto.

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

Attività

- Completare la lista di controllo per la chiusura del progetto con ulteriori criteri
- Verificare che i lavori conclusivi siano stati ultimati in modo completo. Eseguire i relativi controlli o dare l'incarico per eseguirli
- Sottomettere 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 di gestione
- Svolgere la riunione conclusiva del comitato guida
- Approvare (oppure respingere) la valutazione finale del progetto
- Decidere in merito alla chiusura del progetto
- In caso di decisione positiva:
 - sciogliere l'organizzazione del progetto
 - informare le persone coinvolte e interessate a tale decisione
 - comunicare le esperienze del progetto agli organi competenti

Risultati

- Rapporto controllo qualità e rischi
- Lista di controllo
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.15 Decidere l'aggiudicazione

Scopo

Decidere l'aggiudicazione è il presupposto necessario per procedere alla sua pubblicazione e alla stesura del contratto con il vincitore del bando di concorso.

Idea di fondo

Dopo aver deciso l'aggiudicazione, gli offerenti sono informati sull'esito della valutazione. Si procede alla pubblicazione ufficiale.

Specifico a HERMES

In base alla procedura scelta, le attività sono concretizzate nel compito Elaborare la pianificazione degli acquisti e registrate nel piano di gestione del progetto. In seguito, le attività sono eseguite in conformità al piano.

Attività

- Completare la lista di controllo di HERMES relativa alla decisione sull'aggiudicazione
- Valutare in modo critico gli obiettivi del progetto, la sua fattibilità e utilità sulla base di nuove informazioni e coordinare il tutto 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 di gestione responsabili degli acquisti
- Approvare oppure respingere il rapporto di valutazione
- In caso di approvazione:
 - decidere l'aggiudicazione
 - procedere alla pubblicazione su simap (www.simap.ch)
 - comunicare l'esclusione agli offerenti non tenuti in considerazione
 - se necessario tenere colloqui con gli offerenti (debriefing)

Risultati

- Pubblicazione
- Lista di controllo
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.16 Decidere l'accettazione della migrazione

Scopo

L'accettazione della migrazione è il presupposto per l'avvio del nuovo sistema per l'utente.

Idea di fondo

Se sono soddisfatti i criteri di qualità per la migrazione, si può procedere all'avvio del nuovo sistema.

Specifico a HERMES

La migrazione ha luogo prima della decisione sulla messa in esercizio.

Attività

- Completare la lista di controllo relativa all'accettazione della migrazione con ulteriori criteri
- Verificare che i criteri di qualità siano stati soddisfatti
- Accettare o rifiutare la migrazione

- Concludere formalmente la migrazione e mettere a verbale in modo facilmente comprensibile
- Procedere all'avvio del sistema

Risultati

- Protocollo di accettazione
- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.17 Decidere l'accettazione

Scopo

L'accettazione conclude la fornitura della prestazione nell'ambito del progetto e crea i presupposti per la chiusura del progetto.

Idea di fondo

L'accettazione avviene fra committente, produttore o fornitore e operatore del sistema. Regola come gestire gli impegni non ancora conclusi e come concludere la fornitura della prestazione.

Specifico a HERMES

L'accettazione avviene dopo la messa in esercizio e dopo il primo periodo di esercizio del sistema, nel quale sono identificati eventuali difetti.

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

In caso di bisogno si eseguono accettazioni differenziate (fra produttore e operatore, fra produttore e utente ecc.).

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 l'accettazione e mettere a verbale i risultati
- Analizzare e classificare i risultati (p. es. in base alla classe di difetti, ai nuovi requisiti)
- Decidere l'accettazione e i passi successivi

Risultati

- Protocollo di accettazione
- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.18 Decidere lo sviluppo agile con SCRUM

Scopo

La decisione crea i presupposti per uno sviluppo agile con il metodo SCRUM. Si elaborano le basi necessarie per la decisione.

Idea di fondo

Lo sviluppo agile con SCRUM ha effetti sull'utente, sul produttore e sull'operatore. Per tale ragione la decisione viene presa collegialmente con gli stakeholder.

Specifico a HERMES

Per prendere la decisione è necessario elaborare precedentemente le basi decisionali.

La decisione si basa sulle valutazioni e sulle raccomandazioni effettuate dall'utente, dal produttore e dall'operatore, come pure sul contributo degli specialisti coinvolti.

Attività

- Chiarire gli obiettivi e le aspettative di una modalità di lavoro agile
- Definire l'attribuzione dei ruoli, la pianificazione e gli strumenti
- Valutare gli effetti e i possibili rischi per il progetto
- Completare la lista di controllo per la decisione con ulteriori criteri
- Consultare l'utente, il produttore e l'operatore
- Prendere le decisioni e comunicarle

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.19 Decidere di indire un bando di concorso

Scopo

La decisione di indire un bando di concorso crea i presupposti per la pubblicazione.

Idea di fondo

Una volta presa la decisione di indire un bando di concorso, si procede alla pubblicazione o, nel caso di una procedura d'invito, all'invio della documentazione relativa al bando di concorso.

Specifico a HERMES

La decisione di indire un bando di concorso spetta al committente e (se disponibile) all'istanza dell'organizzazione permanente responsabile dei bandi di concorso. Il committente assicura il coordinamento con l'organizzazione permanente.

Attività

- Completare la lista di controllo necessaria per la decisione di indizione del bando di concorso con ulteriori criteri
- Controllare che i documenti del bando di concorso corrispondano alla lista di controllo
- Verificare il rispetto delle strategie principali, degli standard e delle direttive e darne conferma agli organi competenti
- Coordinare la decisione con l'organizzazione permanente e prendere la decisione di indire il bando di concorso

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.20 Decidere la messa in esercizio

Scopo

La decisione relativa alla messa in esercizio è il presupposto per la messa in servizio e l'utilizzo produttivo del sistema.

Idea di fondo

Il committente decide la messa in esercizio su richiesta del project manager.

Specifico a HERMES

La decisione relativa alla messa in esercizio si basa sul protocollo di accettazione preliminare, sull'attuazione delle misure d'introduzione e sui criteri di avvio specifici al progetto.

Attività

- Completare la lista di controllo della messa in esercizio con ulteriori criteri
- Valutare i criteri di avvio e valutare i rischi relativi all'introduzione
- Trasmettere agli organi decisionali i documenti necessari alla presa di decisione
- Presentare la valutazione dei criteri di avvio e dei rischi
- Decidere la messa in esercizio
- Dopo la messa in esercizio, autorizzare l'uso da parte degli utenti

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.21 Decidere l'avvio della fase

Scopo

Decidere l'avvio della fase crea i presupposti per i lavori da svolgere nella fase seguente.

Idea di fondo

I risultati di questa fase sono valutati e accettati o rifiutati. Si conclude la fase corrente del progetto, si procede all'avvio della fase seguente e alla messa a disposizione delle risorse necessarie. Se non è possibile raggiungere gli obiettivi del progetto, si procede all'abbandono del progetto.

Specifico a 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 si decide l'avvio della fase seguente.

Prima di decidere, il rapporto di fase e il piano di gestione del progetto sono armonizzati con le strategie e gli obiettivi generali dell'organizzazione permanente. Tutto ciò tenendo in considerazione anche le nuove conoscenze acquisite.

Si decide l'adeguamento del piano di gestione del progetto e dell'organizzazione del progetto.

Se nell'ambito del progetto il controllo di 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.

Attività

- Completare la lista di controllo sull'avvio della fase con ulteriori criteri
- Valutare in modo critico gli obiettivi del progetto, la sua fattibilità e la sua utilità sulla base di nuove informazioni e coordinare il tutto con gli obiettivi dell'organizzazione permanente
- Verificare il rispetto e la conferma delle strategie principali, degli standard e delle direttive da parte degli organi competenti
- Trasmettere agli organi decisionali il rapporto di fase, il piano di gestione del progetto e ulteriori documenti relativi alle decisioni da prendere
- Appurare 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
- Prendere le decisioni relative al rapporto di fase, al piano di gestione del progetto e ai risultati specifici delle fasi (controllare e approvare, o rifiutare)
- Decidere la conclusione della fase
- Decidere l'avvio della fase o rifiutare i risultati
- In caso di decisione positiva:
 - autorizzare le risorse per la fase seguente del progetto
 - informare gli interessati
- Se non è possibile realizzare gli obiettivi del progetto: definire le misure correttive oppure decidere se abbandonare il progetto e inoltrare l'istanza di abbandono

Risultati

- Lista di controllo
- Rapporto controllo qualità e rischi
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.22 Decidere l'avvio del progetto

Scopo

La decisione sull'avvio del progetto crea i presupposti per i lavori nella fase Concezione.

Idea di fondo

Con l'avvio del progetto inizia il progetto vero e proprio: è attivata l'organizzazione di progetto della fase Concezione e sono autorizzate le risorse necessarie per la fase.

Specifico a HERMES

La decisione relativa all'avvio del progetto viene presa dall'organizzazione permanente e dal committente. Prima di dare l'avvio al progetto, si procede al coordinamento del mandato di progetto e del piano di gestione del progetto con le strategie generali e gli obiettivi dell'organizzazione permanente.

Attività

- Completare la lista di controllo dell'avvio del progetto con ulteriori criteri
- Verificare, da parte del committente, il mandato di progetto con la lista di controllo dell'avvio del progetto
- Assicurare la presenza di risorse (di personale, finanziarie, infrastrutturali) per l'intera durata del progetto
- Trasmettere il mandato di progetto agli organi decisionali
- Coordinare la decisione all'interno dell'organizzazione permanente e decidere in merito al mandato di progetto
- In caso di decisione positiva:
 - firmare il mandato di progetto
 - autorizzare le risorse per la fase di Concezione
 - informare gli interessati

Risultati

- Lista di controllo
- Mandato di progetto
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.23 Decidere l'architettura del sistema

Scopo

La decisione relativa all'architettura del sistema crea il presupposto per l'acquisto e lo sviluppo di sistemi IT.

Idea di fondo

La decisione sull'architettura del sistema attesta la sua conformità all'architettura IT dell'organizzazione permanente.

Specifico a HERMES

La decisione relativa all'architettura del sistema viene presa dal competente organo regolatore e di controllo di gestione.

Nel caso di un acquisto di un sistema IT (ossia non di uno sviluppo ad hoc) l'architettura del sistema è verificata prima e dopo la valutazione. Questo perché l'offerta scelta potrebbe richiedere un adattamento dell'architettura del sistema.

Attività

- Completare la lista di controllo dell'architettura IT con ulteriori criteri
- Fare verificare l'architettura del sistema dal competente organo regolatore e di controllo di gestione e raccogliere pareri in merito
- Elaborare la documentazione per la presa di decisioni

- Inviare la documentazione per la presa di decisioni all'organo decisionale
- Fare confluire i risultati della valutazione nella procedura decisionale per l'avvio della fase

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.24 Decidere la scelta delle alternative

Scopo

La decisione sulla scelta delle alternative è il presupposto per l'elaborazione del concetto dell'alternativa scelta. Sulla base dell'alternativa scelta viene elaborato il mandato di progetto.

Idea di fondo

La decisione relativa all'alternativa è determinante per l'intero progetto, per il futuro esercizio e a lungo termine per i benefici attesi. Se tali benefici non possono essere raggiunti, s'interrompe il lavoro e le constatazioni fatte sono documentate e trasmesse alle persone interessate.

Specifico a HERMES

La scelta delle alternative deve portare all'individuazione di un'alternativa sostenibile. Quindi l'alternativa proposta viene verificata nuovamente anche da questo punto di vista. A tale scopo si procederà a integrare i vari stakeholder nel processo decisionale. Dopo essersi consultato con il committente e altri stakeholder, il project manager sceglie una delle alternative. La decisione si basa sulla descrizione e sulle valutazioni delle alternative contenute nello studio, come anche sulle raccomandazioni dei partecipanti allo studio e di ulteriori stakeholder.

Attività

- Completare la lista di controllo, inerente alla scelta dell'alternativa, con ulteriori criteri
- Verificare che siano stati tenuti in considerazione gli aspetti di sostenibilità
- Sulla base della descrizione e della valutazione dell'alternativa, fare confluire le raccomandazioni nello studio
- Coordinare la decisione con il committente e gli stakeholder
- Decidere l'alternativa

Risultati

- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.25 Decidere l'accettazione preliminare

Scopo

L'accettazione preliminare è il presupposto per l'entrata in funzione del sistema con rischi accettabili.

Idea di fondo

L'accettazione preliminare ha luogo prima dell'introduzione e dell'entrata in funzione del sistema. Innanzitutto sono eseguite misure di garanzia della qualità quali test e ispezioni. L'accettazione preliminare offre all'utente, allo sviluppatore e all'operatore la garanzia che, con molta probabilità, il passaggio dal vecchio al nuovo sistema si svolgerà con successo.

Specifico a HERMES

L'accettazione preliminare viene programmata tempestivamente da parte di tutti i partecipanti. I criteri di accettazione preliminare sono concordati insieme. Nell'ipotesi di un acquisto del sistema, ciò avviene al momento della firma del contratto fra le organizzazioni che partecipano al progetto. Nell'ipotesi di uno sviluppo del sistema si definiscono i criteri di accettazione con l'accettazione dei requisiti e dell'architettura di sistema.

Attività

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

Risultati

- Protocollo di accettazione
- Lista di controllo
- Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

5.3.2.26 Attivare l'organizzazione operativa

Scopo

La nuova organizzazione è attivata. I collaboratori lavorano nei loro nuovi ruoli in base ai nuovi processi.

Idea di fondo

Il business analyst attiva la nuova organizzazione operativa affinché i collaboratori possano lavorare nei loro nuovi ruoli in base ai nuovi processi.

Specifico a HERMES

In seguito alla decisione di messa in esercizio nel modulo Organizzazione dell'introduzione, il business analyst attiva la nuova organizzazione operativa e il lavoro si svolge quindi in base alla descrizione dei nuovi processi.

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

Se l'utilizzo si svolge senza problemi in base alla descrizione dei processi e dell'organizzazione, si decide l'accettazione (nel modulo Organizzazione dell'introduzione).

Attività

- Informare tempestivamente gli stakeholder
- Attivare l'organizzazione operativa
- L'organizzazione di progetto accompagna il primo periodo d'utilizzo
- Analizzare i problemi che si presentano e decidere o intraprendere i provvedimenti necessari
- In caso di necessità analizzare e attuare delle misure di stabilizzazione

Risultati

- Organizzazione attivata

5.3.2.27 Realizzare l'organizzazione operativa

Scopo

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

Idea di fondo

L'organizzazione strutturale (con tutti gli aspetti relativi al personale) e i vari processi (con tutti i rispettivi strumenti) sono realizzati in modo tale che la nuova organizzazione possa essere attivata in modo operativo.

Specifico a HERMES

Sulla base del piano di organizzazione operativa si realizza la descrizione del processo e dell'organizzazione e si attuano le misure necessarie.

I processi sono descritti, unitamente ai vari strumenti 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 processo e dell'organizzazione si attuano le misure che permettono di dare vita all'organizzazione (attribuzione dei ruoli, assunzioni di personale ecc.).

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione, prima dell'avvio della fase Introduzione, l'organizzazione operativa viene esaminata mediante un'accettazione preliminare (con il compito Decidere l'accettazione preliminare).

Attività

- Realizzare la descrizione del processo
- Realizzare la descrizione dell'organizzazione
- Definire e attuare le misure necessarie per avviare l'organizzazione
- Verificare la presenza di nuove esigenze relative al sistema IT, al prodotto o all'esercizio

Risultati

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

5.3.2.28 Elaborare il piano di organizzazione operativa

Scopo

Si descrive l'organizzazione operativa e si definisce la procedura necessaria alla sua realizzazione.

Idea di fondo

Il piano di organizzazione operativa descrive l'organizzazione strutturale e procedurale (i processi) necessaria allo sviluppo aziendale.

Nel piano di organizzazione operativa si illustra il genere di organizzazione operativa che si intende definire e quali modifiche verranno apportate a quello esistente. L'organizzazione operativa comprende i processi centrali, i processi di gestione e quelli di supporto.

Specifico a HERMES

Dopo l'elaborazione del piano di organizzazione operativa si documentano in modo dettagliato i vari processi. Le descrizioni dei processi possono essere elaborate già nella fase di Concezione e terminano nella fase di Realizzazione.

Attività

- Elaborare il piano di organizzazione operativa
- Analizzare gli effetti sull'organizzazione e verificarne la fattibilità
- Concordare il piano di organizzazione operativa con gli stakeholder

Risultati

- Piano di organizzazione operativa

5.3.2.29 Incaricare e guidare l'avvio

Scopo

L'incarico e la guida della fase di Avvio creano i presupposti per l'elaborazione delle basi del progetto e per la decisione relativa all'avvio del progetto.

Idea di fondo

Con l'assegnazione del mandato per l'avvio del progetto si dà inizio in modo formale ai lavori di avvio dello stesso.

Gli aspetti importanti per la buona riuscita dell'avvio del progetto sono chiariti durante l'assegnazione dell'incarico.

Specifico a HERMES

Per l'avvio del progetto il committente incarica un project manager. Quest'ultimo non deve necessariamente assumere la direzione del progetto nelle fasi successive.

La guida da parte del committente assicura un'elaborazione dei risultati orientata agli obiettivi durante la fase di Avvio.

Attività

- Definire gli obiettivi della fase di Avvio
- Definire le direttive e le condizioni quadro per la fase di Avvio (p. es. prestazione, investimento, scadenze)
- Nominare un project manager per la fase di Avvio
- Chiarire le attese
- Mettere a disposizione le risorse finanziarie e di personale per i lavori
- Regolamentare la comunicazione fra committente, project manager e gli altri servizi nella fase di Avvio
- Identificare e analizzare i rischi della fase di Avvio e prevedere le eventuali contromisure
- Elaborare il mandato per l'avvio del progetto e farlo convalidare dal committente
- Informare le persone di riferimento sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione permanente
- Guidare la fase di Avvio. Raccogliere le informazioni necessarie, verificare l'avanzamento del progetto, se necessario prendere dei provvedimenti
- Coinvolgere gli stakeholder

Risultati

- Mandato per l'avvio del progetto

5.3.2.30 Gestire e controllare l'avvio

Scopo

Nella fase di Avvio, l'organizzazione del progetto non è ancora completa. Tuttavia, i partecipanti sono incaricati e gestiti, in modo che possano svolgere i loro compiti.

Idea di fondo

Per l'esecuzione di questo compito, il committente incarica un project manager per la fase di Avvio. Quest'ultimo non deve necessariamente assumere la direzione del progetto nelle fasi seguenti.

Il project manager esegue tutte le attività di gestione del progetto, necessarie per un avvio efficace dello stesso. Se necessario, il project manager si regola in funzione dei compiti di gestione del progetto descritti nelle fasi successive.

Project manager e committente identificano e analizzano gli stakeholder.

Il project manager trasmette gli ordini di lavoro, gestisce e assiste i partecipanti al progetto; controlla l'avanzamento del progetto e coordina le interdipendenze tra i lavori. Le informazioni sullo stato del progetto e sui suoi sviluppi futuri vengono fornite tramite reporting alla guida del progetto. Il reporting (creazione di rapporti) garantisce l'informazione formalmente standardizzata tra la gestione del progetto, la guida del progetto e gli altri servizi interessati.

Specifico a HERMES

Il mandato per l'avvio del progetto è il piano della fase di Avvio. Esso costituisce la base per la gestione e il controllo del progetto. I risultati definiti nel mandato per l'avvio del progetto e le attività sono concretizzate tramite dei mandati di lavoro.

Nella fase di Avvio non vi è ancora una gestione formale delle modifiche, questo perché gli obiettivi del progetto e i risultati non sono ancora stati definiti. In caso di modifiche rispetto al mandato per l'avvio del progetto, per quanto concerne risultati, carico di lavoro o scadenze, la decisione spetta al committente.

Attività

- Condurre la riunione di avvio con le parti interessate
- Preparare l'infrastruttura
- Pianificare compiti, risultati e risorse, elaborare dei mandati e controllare l'avanzamento (comprese le misure di garanzia della qualità e i rischi)
- Elaborare la lista degli stakeholder
- Analizzare gli stakeholder e allestire gli interessi degli stakeholder
- Informare il committente e altri stakeholder coinvolti
- Determinare le condizioni quadro e le direttive per il reporting
- Elaborare secondo le direttive i rapporti sullo stato del progetto e preparare, condurre 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 e assicurare l'orientamento agli obiettivi
- Elaborare i mandati di lavoro e assicurare una comprensione comune per quanto concerne procedimento e risultati
- Coordinare le interdipendenze tra i mandati
- Effettuare il controllo dell'avanzamento del progetto, a tal fine confrontare i valori attuali con i valori pianificati e fare delle previsioni
- Analizzare le divergenze rispetto alla pianificazione e avviare le misure
- Far validare dal committente le modifiche rispetto al mandato per l'avvio del progetto

Risultati

- Mandato di lavoro
- Rapporto sullo stato del progetto
- Verbale
- Lista degli stakeholder
- Interessi degli stakeholder

5.3.2.31 Elaborare il concetto d'integrazione

Scopo

L'elaborazione del concetto d'integrazione crea i presupposti per l'integrazione nei sistemi IT circostanti e nelle diverse piattaforme operative.

Idea di fondo

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

Specifico a HERMES

L'integrazione IT, definita nell'architettura del sistema, viene ulteriormente concretizzata. Si specificano le interfacce con i sistemi IT 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 registrata nel concetto d'integrazione.

In caso di acquisto di un sistema IT, l'elaborazione definitiva del concetto d'integrazione ha luogo dopo la decisione d'acquisto.

Attività

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

Risultati

- Concetto d'integrazione

5.3.2.32 Elaborare il piano SIPD

Scopo

Il piano SIPD crea i presupposti affinché possano essere garantite 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 dei rischi. Si definiscono le misure di protezione.

Specifico a HERMES

Il piano SIPD deve essere gestito in conformità alle direttive per la protezione delle informazioni (in particolare, se classificato come CONFIDENZIALE o SEGRETO, può essere archiviato solo con un sistema cifrato).

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 un piano di emergenza e il regolamento di applicazione e inserirli nel piano SIPD
- Concordare il piano SIPD con gli organi regolatori e di controllo di gestione

Risultati

- Piano SIPD

5.3.2.33 Trasferire il piano SIPD

Scopo

Il piano SIPD è aggiornato e quindi sottoposto a verifica da parte degli organi regolatori e di controllo di gestione. Si tratta di un presupposto per la decisione di messa in esercizio. L'organizzazione del progetto lo trasferisce all'organizzazione permanente.

Idea di fondo

Il committente deve essere in grado di identificarsi con il piano SIPD aggiornato e verificato, approvarlo e rappresentarlo all'esterno, nonché di accettare i rischi residui.

Specifico a HERMES

Con la decisione di messa in esercizio, il committente assume la responsabilità per quanto concerne i rischi legati all'esercizio. Il piano SIPD viene approvato dalla direzione dell'organizzazione permanente. Essa, con l'approvazione, accetta anche i rischi residui legati alla SIPD.

Attività

- Aggiornare lo stato dell'attuazione del piano SIPD
- Aggiornare la valutazione dei rischi residui nel piano SIPD
- Far esaminare il piano SIPD dagli organi regolatori e di controllo di gestione responsabili e tener conto della loro presa di posizione
- Far approvare il piano SIPD con i rischi residui dal committente e dalla direzione dell'organizzazione permanente

Risultati

- Piano SIPD
- Lista di controllo

5.3.2.34 Attuare il piano SIPD

Scopo

Le misure di protezione definite nel piano SIPD sono attuate. L'attuazione è un prerequisito per i test del sistema IT.

Idea di fondo

Con l'attuazione del piano SIPD vengono creati i presupposti per i test del sistema IT e per l'esercizio.

Specifico a HERMES

L'attuazione delle misure di protezione definite nel piano SIPD avviene all'interno dei rispettivi moduli, ad esempio in Organizzazione operativa e Sistema IT.

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione si verifica l'attuazione delle misure tecniche di protezione, prima dell'avvio della fase di Introduzione, con l'ausilio del compito Decidere l'accettazione preliminare.

Attività

- Accompagnare l'attuazione delle misure di protezione
- Documentare lo stato dell'attuazione nel piano SIPD
- Aggiornare la valutazione dei rischi residui nel piano SIPD
- Far convalidare dal committente il piano SIPD con i rischi residui

Risultati

- Misure SIPD
- Piano SIPD

5.3.2.35 Concordare e gestire le prestazioni

Scopo

Con l'accordo sulle prestazioni si sviluppa un rapporto chiaro fra i partner di progetto nonché fra l'organizzazione di progetto e quella permanente. Le divergenze emerse durante la fornitura delle prestazioni sono identificate e gestite. Gli acquisti che richiedono un bando di concorso (p. es. una messa a pubblico concorso) sono trattati nel modulo Acquisti.

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.

La necessità in materia di prestazioni è identificata ed analizzata; in base a essa si raccolgono le offerte e si concludono gli accordi.

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

Specifico a HERMES

Si distinguono cinque casi. Questo compito permette di effettuare i primi quattro casi, il quinto è da svolgere con il modulo Acquisti:

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 varie offerte)
4. Acquisto di prestazioni esterne: procedura di invito (con varie offerte e in più un rapporto di valutazione)
5. Acquisto di prestazioni esterne: procedura aperta o selettiva, bando di concorso pubblico (v. modulo Acquisti)

I primi quattro casi vengono effettuati 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.

L'accordo di progetto regola le prestazioni per eseguire il progetto. Il SLA regola l'esercizio del sistema. Un SLA può essere necessario anche per l'esercizio durante le fasi di progetto.

- **Caso 3**

L'acquisto di prestazioni esterne con aggiudicazione mediante trattativa privata è regolato da richieste di offerte e contratti nonché da SLA.

- **Caso 4**

L'acquisto di prestazioni esterne con procedura mediante invito è regolato da richieste di offerte e contratti nonché da SLA. Per la valutazione delle offerte in caso di procedura mediante invito viene elaborato un rapporto di valutazione.

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

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

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 registrarli come requisiti
- Rilevare le esigenze in fatto di infrastruttura (spazi, hardware, software, strumenti di comunicazione ecc.)
- Elaborare gli accordi interni di progetto e i SLA
- Redigere le domande di offerta per prestazioni e servizi esterni, raccogliere le offerte e valutarle. In caso di procedura di invito, elaborare un rapporto di valutazione
- Concordare gli accordi con gli organi regolatori e di controllo di gestione, o farli esaminare da questi servizi e successivamente concluderli
- Valutare le prestazioni durante la loro fornitura e alla loro conclusione

Risultati

- Domanda di offerta
- Rapporto di valutazione
- Accordo

5.3.2.36 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 definite. Quando la migrazione è terminata se ne controlla la qualità e si correggono eventuali difetti.

Specifico a HERMES

Una migrazione riuscita è il presupposto per la sua accettazione.

Attività

- Eseguire la migrazione secondo le procedure definite nel concetto di migrazione
- Applicare misure per la garanzia della qualità
- Eseguire la correzione di eventuali difetti

Risultati

- Migrazione effettuata

5.3.2.37 Elaborare il concetto di migrazione

Scopo

Il concetto di migrazione crea i presupposti per la transizione dal vecchio al nuovo sistema e per la disattivazione del vecchio sistema.

Idea di fondo

L'aspetto più importante della migrazione di sistemi IT consiste nella migrazione dei dati. Le migrazioni possono avvenire a livello tecnico (automaticamente) o a livello organizzativo (manualmente).

Il concetto di 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, la redditività, la qualità e la durata di una migrazione.

Con la migrazione di dati bisogna risolvere anche le questioni concernenti l'archiviazione dei vecchi dati e la disattivazione del vecchio sistema. Sono da tenere in considerazione anche aspetti quali la sicurezza e la protezione dei dati.

Specifico a HERMES

La strategia d'introduzione definita nel concetto di introduzione determina la strategia di migrazione (un'introduzione graduale richiede p. es. una migrazione graduale).

Attività

- Eseguire l'analisi del sistema IT e dei dati
- Elaborare il concetto di migrazione sulla base del concetto di introduzione
- Verificare i possibili effetti sul concetto di introduzione
- Pianificare lo smantellamento del vecchio sistema e se necessario chiarire l'archiviazione dei dati
- Verificare la fattibilità
- Concordare il concetto di migrazione con gli stakeholder

Risultati

- Concetto di migrazione

5.3.2.38 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.

Specifico a HERMES

Sulla base del concetto di migrazione si elabora la specifica dettagliata. La qualità della migrazione ha un influsso importante sull'avvio dell'esercizio del nuovo sistema IT. Pertanto, le misure a garanzia della qualità hanno una grande importanza. Le procedure di migrazione sono collaudate sulla base del concetto dei test, utilizzando il modulo Test.

Attività

- Elaborare la specifica dettagliata per la migrazione e lo smantellamento del vecchio sistema
- 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

- Specifica dettagliata
- Procedura di migrazione

5.3.2.39 Preparare l'avvio della fase

Scopo

Per preparare l'avvio della fase, si sottopone il riassunto dei risultati all'attenzione dell'organo decisionale e si pianifica la fase successiva.

Idea di fondo

Alla fine di una fase del progetto si decide lo sviluppo futuro del progetto. A tale scopo si preparano le basi decisionali necessarie per l'organo decisionale.

Specifico a HERMES

Si verifica la pianificazione generale del progetto e si elabora la pianificazione dettagliata per la fase successiva. Il piano di gestione del progetto è aggiornato.

La pianificazione diventa sempre più precisa nel corso del progetto grazie a conoscenze più approfondite del progetto e dei risultati attesi.

Si prepara il rapporto di fase del progetto con le proposte relative, che rappresenta, per il committente, la base su cui decidere l'avvio della fase successiva.

Attività

- Programmare dettagliatamente l'avvio della fase successiva
- Aggiornare il piano di gestione del progetto e concordarlo con tutti i partecipanti e con gli organi regolatori e di controllo di 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)
- Riassumere i risultati dell'avanzamento del progetto nel rapporto di fase
- Fare delle proposte sull'accettazione dei risultati, sulle prossime attività previste, sulle risorse da liberare ecc.
- Far sì che il comitato guida del progetto prenda delle decisioni

Risultati

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

5.3.2.40 Gestire i problemi e usufruire delle esperienze

Scopo

L'elaborazione graduale dei problemi aiuta a raggiungere gli obiettivi. Usufruento delle 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 milestone e gli obiettivi del progetto. Se il personale addetto non è in grado di risolvere un problema, o di risolverlo in tempo utile, lo stesso verrà immediatamente portato all'attenzione di chi, all'interno dell'organizzazione del progetto, occupa il livello gerarchico immediatamente superiore (escalation).

Le conoscenze acquisite durante la risoluzione dei problemi sono utili come raccolta di esperienze per lo sviluppo futuro del progetto e per altri progetti. 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.

Specifico a HERMES

La procedura di escalation è regolamentata in modo specifico per ogni progetto nel piano di gestione del progetto. Le esperienze sono raccolte nel risultato Esperienze del progetto. La valutazione delle esperienze è un compito da svolgere in gruppo.

Le esperienze e le misure identificate per risolvere il problema confluiscono nei compiti Gestire e controllare il progetto e Preparare l'avvio della fase.

Attività

- Identificare e valutare i problemi
- Definire le misure e monitorarne l'attuazione
- Avviare e gestire l'escalation dei problemi ed eseguire le deescalation
- 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 dello sviluppo futuro del progetto
- Documentare costantemente le esperienze nel risultato Esperienze del progetto e trasmetterle all'organizzazione permanente

Risultati

- Esperienze del progetto

5.3.2.41 Gestire il backlog del prodotto

Scopo

Tramite il backlog del prodotto si gestiscono i compiti relativi allo sviluppo.

Idea di fondo

Il backlog del prodotto è realizzato sulla base dei requisiti di sistema, degli studi di dettaglio e dell'architettura del sistema. Esso contiene tutti i requisiti che gli sviluppatori realizzano.

Costantemente, si aggiorna e si assegnano le priorità al backlog del prodotto.

Specifico a HERMES

I nuovi requisiti integrati nel backlog del prodotto e quelli che vengono a cadere sono controllati, tramite la gestione delle modifiche, dalla direzione del progetto del produttore e dell'utente.

Se l'ambito del progetto o il suo contenuto sono fortemente modificati, si deve ri-coordinare il tutto con il committente.

Attività

- Creare il backlog del prodotto
- Assegnare la priorità ai requisiti
- Analizzare gli effetti che l'assegnazione delle priorità ha sul raggiungimento degli obiettivi del progetto
- Gestire i nuovi requisiti e quelli che vengono a cadere mediante la gestione delle modifiche dei project manager
- Verificare l'ambito e il contenuto del progetto

Risultati

- Backlog del prodotto

5.3.2.42 Attivare il prodotto

Scopo

Il prodotto viene attivato. L'utente utilizza il prodotto.

Idea di fondo

Il produttore attiva il prodotto affinché l'utente possa utilizzarlo in esercizio.

Specifico a HERMES

In seguito alla decisione di messa in esercizio nel modulo Organizzazione dell'introduzione, il produttore attiva il prodotto e gli utenti possono quindi utilizzarlo.

Nei primi tempi di utilizzo l'utente e l'operatore ricevono un supporto attivo da parte del produttore.

Se il prodotto può essere utilizzato come previsto nel concetto del prodotto, se ne decide l'accettazione (nel modulo Organizzazione dell'introduzione).

Attività

- Informare tempestivamente gli stakeholder
- Attivare il prodotto
- L'organizzazione di progetto accompagna il primo periodo d'utilizzo
- Analizzare i problemi che si presentano e decidere o intraprendere i provvedimenti necessari
- In caso di necessità analizzare e attuare delle misure di stabilizzazione

Risultati

- Prodotto attivato

5.3.2.43 Realizzare il prodotto

Scopo

Il prodotto è realizzato in modo da soddisfare i criteri qualitativi definiti e da poter essere messo in uso.

Idea di fondo

Tutti gli elementi importanti per l'utilizzo del prodotto sono realizzati o messi a disposizione sulla base del concetto del prodotto. Si procede all'elaborazione della documentazione del prodotto e del manuale d'uso.

Prima della consegna agli utenti, il prodotto e la documentazione vengono sottoposti a un controllo della qualità.

Specifico a HERMES

HERMES non descrive come viene realizzato il prodotto vero e proprio. Questo dipende molto dal prodotto stesso.

Per la garanzia della qualità può essere impiegato il modulo Test.

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione, prima dell'avvio della fase di Introduzione, il prodotto è esaminato mediante un'accettazione preliminare (con il compito Decidere l'accettazione preliminare).

Attività

- Realizzare il prodotto
- Elaborare la documentazione del prodotto
- Elaborare il manuale d'uso
- Preparare e adottare le misure di garanzia della qualità

Risultati

- Prodotto realizzato
- Documentazione del prodotto
- Manuale d'uso

5.3.2.44 Elaborare il concetto del prodotto

Scopo

Si descrive il prodotto e si definisce la procedura necessaria alla sua realizzazione.

Idea di fondo

L'alternativa scelta nella fase di Avvio è realizzata mediante il concetto del prodotto.

Specifico a HERMES

I requisiti e la descrizione dell'alternativa prescelta vengono realizzati nel concetto del prodotto sotto forma di una specifica. Il concetto del prodotto viene elaborato dal punto di vista del contenuto e della pianificazione in modo sufficientemente dettagliato da poter costituire una base affidabile per la sua realizzazione (sviluppo o acquisti).

Nel successivo svolgimento del progetto, il concetto del prodotto rappresenta la base per la sua accettazione.

Attività

- Affinare i requisiti in base all'alternativa scelta
- Concretizzare la descrizione dell'alternativa scelta nel concetto del prodotto
- Concordare il concetto del prodotto con gli stakeholder

Risultati

- Concetto del prodotto

5.3.2.45 Gestire e controllare il progetto

Scopo

Per tutta la durata del progetto i partecipanti sono incaricati e gestiti in modo che possano svolgere i propri compiti. L'avanzamento del progetto è monitorato continuamente e la pianificazione è aggiornata di conseguenza.

Idea di fondo

La gestione e il controllo del progetto si basano sulla sua pianificazione. La pianificazione descrive come raggiungere gli obiettivi (situazione target) e illustra lo stato attuale del progetto (situazione attuale) come pure lo sviluppo futuro (previsione).

Il project manager assegna i mandati di lavoro, gestisce e assiste i partecipanti al progetto e coordina le interdipendenze tra i lavori.

I compiti e i risultati definiti nella pianificazione sono concretizzati mediante mandati di lavoro. Ciò consente di rendere trasparenti i processi lavorativi, di affinare costantemente la pianificazione e di ridurre il rischio di malintesi.

Sulla base della pianificazione e dei mandati di lavoro viene periodicamente monitorato l'avanzamento del progetto. I valori effettivi della situazione aggiornata del progetto sono rilevati e confrontati con la pianificazione. Le spese, i costi e le scadenze per lo svolgimento futuro del progetto sono stimati e indicati come previsione nella pianificazione. In caso di divergenze, presenti o previste, rispetto alla pianificazione, il project manager prende i provvedimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi. L'efficacia delle misure viene valutata costantemente.

Le informazioni sullo stato del progetto e sui suoi sviluppi futuri vengono fornite tramite reporting alla guida del progetto.

Il reporting (creazione di rapporti) garantisce l'informazione formalmente standardizzata tra la gestione del progetto, la guida del progetto e gli altri servizi interessati.

Specifico a HERMES

Le informazioni relative alla gestione e al controllo del progetto sono incluse nel piano di gestione del progetto.

Il reporting è regolamentato nel piano di gestione del progetto ed è costituito dalle riunioni di progetto e dai relativi rapporti. Del sistema di rapporti fanno parte il rapporto sullo stato del progetto e il rapporto di fase. 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.

Se si rendono necessarie delle modifiche determinanti al progetto, esse sono trattate attraverso il compito Gestire le modifiche.

La pianificazione dettagliata della fase successiva avviene con il compito Preparare l'avvio della fase.

Attività

- Svolgere la riunione iniziale con i partecipanti e creare la cultura di progetto
- Determinare le condizioni quadro e le direttive per il reporting
- Definire nel piano di gestione del progetto il reporting con il sistema di rapporti e le riunioni di progetto e concordarlo con il committente
- Elaborare secondo le direttive i rapporti sullo stato del progetto e preparare, condurre 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 e assicurare l'orientamento agli obiettivi
- Elaborare i mandati di lavoro e assicurare una comprensione comune per quanto concerne procedimento e risultati
- Coordinare le interdipendenze tra i mandati
- Effettuare il controllo dell'avanzamento del progetto, a tal fine confrontare i valori attuali con i valori pianificati e fare delle previsioni
- Analizzare le divergenze rispetto alla pianificazione e avviare le misure
- Aggiornare costantemente il piano di gestione del progetto

Risultati

- Piano di gestione del progetto
- Mandato di lavoro
- Rapporto sullo stato del progetto
- Verbale

5.3.2.46 Guidare il progetto

Scopo

La guida del progetto e la presa di decisioni creano i presupposti per la riuscita del progetto.

Idea di fondo

Il committente guida il progetto ed è responsabile del suo successo. Per svolgere il suo compito si avvale del sostegno di altri ruoli in seno alla guida del progetto. Se risulta che il buon esito del progetto non può essere raggiunto, il committente ordina la conclusione del progetto.

Per individuare tempestivamente gli scostamenti nello svolgimento del progetto e per poter garantire il buon esito dello stesso, le persone incaricate della guida procedono regolarmente a dei controlli sull'avanzamento.

Queste persone procedono alla gestione dei rischi dal punto di vista della gestione e decidono in merito alle misure da adottare.

Affinché l'esecuzione del progetto avvenga in modo efficiente, il committente fa sì che le decisioni vengano prese rapidamente. Egli pianifica e dirige i processi decisionali in collaborazione con il project manager e, quando necessario, con altri servizi; coinvolge nel progetto gli organi decisionali.

I problemi che non possono essere risolti dalla gestione di progetto vengono scalati al comitato guida del progetto, che li tratta con la necessaria priorità e urgenza.

Specifico a HERMES

Il committente stabilisce i requisiti per il reporting di progetto e ne verifica l'avanzamento sulla base del piano di gestione e del rapporto sullo stato del progetto preparati dal project manager.

Decide in merito ai provvedimenti importanti da prendere e alle relative modifiche del piano di gestione del progetto, alle richieste di modifica e alle misure di mitigazione dei rischi.

Attività

- Eseguire il controllo dell'avanzamento del progetto
 - Richiedere il piano di gestione del progetto e il rapporto sullo stato del progetto
 - Eseguire dei confronti tra la situazione auspicata e quella reale, valutare le previsioni, analizzare gli scostamenti e identificare le necessità d'intervento
 - Prendere i provvedimenti necessari
- Gestione dei rischi
 - Integrare i rischi d'impresa e di progetto menzionati nel rapporto sullo stato del progetto con altri rischi identificati
 - Analizzare i rischi
 - Decidere le misure da attuare
 - Controllare l'attuazione delle misure e la loro efficacia
 - Disporre di un controllo di gestione indipendente, della gestione della qualità e dei rischi e/o predisporre revisioni e audit di progetto
- Decisioni
 - Pianificare e guidare i processi decisionali
 - Prendere, comunicare e far mettere in atto le decisioni relative al progetto
 - Coinvolgere gli stakeholder
 - Prendere decisioni sulle richieste di modifica
 - Gestire le escalation

Risultati

- Rapporto controllo qualità e rischi
- Decisione di guida del progetto

5.3.2.47 Preparare la chiusura del progetto

Scopo

La preparazione della chiusura del progetto crea i presupposti per lo scioglimento dell'organizzazione di progetto e per la sua conclusione.

Idea di fondo

L'archivio dei documenti è riordinato e la documentazione del progetto è trasmessa all'organizzazione permanente.

Si valutano lo svolgimento del progetto e i risultati.

Per controllare il buon esito del progetto si deve verificare, dopo un periodo congruo dalla sua chiusura, 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.

Tutte le pendenze relative al progetto sono trasmesse alle persone competenti in seno all'organizzazione permanente.

Specifico a HERMES

La documentazione relativa alle esperienze di progetto è finalizzata. Viene stilata la valutazione finale del progetto.

Attività

- Aggiornare l'archivio dei documenti
- Trasmettere all'organizzazione permanente la documentazione di sistema utile per l'esercizio, la manutenzione e lo sviluppo ulteriore, e archiviare la documentazione inerente allo sviluppo 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 delle spese, la contabilità del progetto, il reporting ecc.
- Stilare la valutazione finale del progetto
- Chiudere le esperienze del progetto e trasmetterle all'organizzazione permanente
- Stabilire cosa esaminare per controllare il buon esito del progetto, quali misure prevedere a tal fine e a chi farle attuare
- Trasmettere tali elementi sotto forma di pendenza all'organizzazione permanente
- Trasmettere le pendenze del progetto alle persone competenti dell'organizzazione permanente

Risultati

- Esperienze del progetto
- Valutazione finale del progetto

5.3.2.48 Elaborare il mandato di progetto

Scopo

Con l'elaborazione del mandato di progetto sono creati i presupposti per decidere sull'avvio del progetto.

Idea di fondo

Il mandato di progetto costituisce l'accordo vincolante fra il committente e il project manager per l'esecuzione del progetto e si basa su una chiara pianificazione del progetto. Sulla base del mandato di progetto elaborato, il committente verifica se il progetto è in linea con gli obiettivi dell'organizzazione e se possono essere liberate le risorse necessarie.

Le informazioni necessarie per governare e assegnare le priorità ai progetti di un'organizzazione sono elaborate conformemente alle direttive specifiche all'organizzazione medesima.

Specifico a HERMES

La lista degli stakeholder e lo studio contenente la scelta dell'alternativa costituiscono la base per elaborare il piano di gestione del progetto e per creare il mandato di progetto. Il mandato di progetto e il piano di gestione del progetto costituiscono i presupposti per la guida e il controllo del progetto da parte del committente, e per il coordinamento del progetto con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione permanente.

Il piano di gestione del progetto costituisce la base per la guida e il controllo del progetto da parte della direzione del progetto.

Secondo il principio di pianificazione continua, si elabora un piano generale e si pianifica nel dettaglio la fase di Concezione. Al termine di ogni fase viene pianificata nei dettagli la fase successiva e si rivede il piano generale. Tutto ciò avviene con il compito Preparare l'avvio della fase.

Attività

- Elaborare il piano di gestione del progetto
- Integrare nel mandato di progetto i risultati principali dello studio e del piano di gestione del progetto
- Verificare il mandato di progetto con il committente e gli stakeholder, inclusi i partner del progetto e gli organi regolatori e di controllo di gestione

Risultati

- Piano di gestione del progetto
- Mandato di progetto

5.3.2.49 Realizzare il prototipo

Scopo

Un prototipo serve per verificare la fattibilità (proof of concept), un comportamento specifico del sistema o una proprietà del sistema.

Idea di fondo

La realizzazione di un prototipo è una misura di mitigazione dei rischi. A seconda della situazione del progetto, ciò può avvenire in diverse fasi, una o più volte. Un prototipo può essere riutilizzato più volte oppure può essere utilizzato una sola volta. Sulla base delle conoscenze acquisite, si definiscono i passi successivi.

Specifico a HERMES

Gli obiettivi e la concezione, 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, concezione e metodologia per il prototipo
- Realizzare il prototipo
- Valutare il prototipo
- Documentare i risultati e le conclusioni e farli confluire nella pianificazione successiva
- Eliminare il prototipo o garantirne il riutilizzo

Risultati

- Prototipo realizzato
- Documentazione del prototipo

5.3.2.50 Gestire la garanzia della qualità

Scopo

La gestione della garanzia della qualità assicura che nel corso del progetto i risultati presentino la qualità richiesta.

Idea di fondo

Di norma nell'ambito della garanzia della qualità si distingue tra verificare e testare:

- la verifica comprende l'esame contenutistico e formale dei risultati (documenti) e il controllo del rispetto dei processi/compiti concordati
- il test comprende la verifica dell'adempimento dei requisiti di sistema e dell'applicabilità dei processi con il sistema in funzione

La qualità di un risultato evolve durante l'elaborazione. Per assicurare la qualità richiesta spesso durante l'elaborazione vengono eseguite più misure di garanzia della qualità.

La verifica, o il test, al termine del processo di elaborazione serve per l'accettazione, o per il nulla osta, di un risultato e conferma l'adempimento dei requisiti qualitativi del risultato.

Specifico a HERMES

Nel compito Gestire la garanzia della qualità è compresa la verifica, mentre il processo di test è oggetto del modulo Test.

Le procedure di verifica dei risultati, come consultazioni, review, audit ecc. sono descritte nel piano di gestione del progetto. Esso contiene anche il piano di verifica con i risultati e le relative procedure di verifica.

Le verifiche sono comprese nel mandato di lavoro come attività per l'elaborazione dei relativi risultati.

I risultati di una verifica sono registrati nel rapporto di verifica.

Il committente ha la facoltà di affidare il compito di garanzia della qualità della gestione del progetto. A tal proposito nomina un ufficio indipendente che riporta direttamente a lui. Questa misura è applicata mediante il modulo Guida del progetto con il compito Guidare il progetto.

Attività

- Definire, nel piano di gestione del progetto, gli obiettivi qualitativi per la fase del progetto e per l'insieme dello stesso
- Definire la procedura di verifica dei risultati e dei processi/compiti e registrarla nel piano di verifica come parte del piano di gestione del progetto
- Descrivere la procedura di verifica e i procedimenti nel mandato di lavoro e garantire che vi sia una comprensione uniforme del progetto da parte di tutti i partecipanti
- Eseguire le verifiche e riportare i risultati nel rapporto di verifica
- Valutare se la garanzia della qualità è adeguata ed efficace e, se necessario, apportare dei correttivi

Risultati

- Piano di gestione del progetto
- Rapporto di verifica

5.3.2.51 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 restrizione imprescindibile per ogni progetto.

Specifico a HERMES

La direzione del progetto accerta l'esistenza di una sufficiente base giuridica.

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 adattamenti alle basi legali.

I risultati derivanti dall'analisi delle basi legali confluiscono nello studio.

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 sviluppo del progetto
- Concordare l'analisi delle basi legali con gli stakeholder

Risultati

- Analisi delle basi legali

5.3.2.52 Elaborare il piano di rilascio

Scopo

Il piano di rilascio crea i presupposti per poter coordinare le attività legate ai rilasci con i servizi interessati.

Idea di fondo

Il piano di rilascio comprende vari sprint e definisce la tempistica della consegna all'utente.

Specifico a HERMES

Il piano di rilascio viene elaborato in base al backlog del prodotto. Esso è da coordinare con il piano di gestione del progetto.

Attività

- Elaborare il piano di rilascio
- Concordare il piano di rilascio con gli stakeholder

Risultati

- Piano di rilascio

5.3.2.53 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 eventi futuri che, al loro insorgere, costituiscono un problema. I rischi di progetto riguardano lo svolgimento del progetto. I rischi di esercizio riguardano l'utilizzo dei risultati del progetto.

I rischi sono identificati e analizzati. A seconda della rilevanza di un rischio, si definiscono la strategia e le contromisure volte ad affrontarlo.

Specifico a HERMES

Alla fine di ogni fase viene svolta una verifica approfondita dei rischi, affinché si possa decidere l'avvio della fase successiva. La valutazione dei rischi è riportata nel rapporto di fase.

La gestione dei rischi è documentata in due risultati: il piano di gestione del progetto descrive come si esegue la gestione dei rischi mentre il rapporto sullo stato del progetto presenta i rischi effettivi.

Il committente può affidare la gestione dei rischi a un organo al di sopra delle parti. A tal proposito nomina un ufficio indipendente che riporta direttamente a lui. Questa misura è applicata mediante il modulo Guida del progetto con il compito Guidare il progetto.

Attività

- Acquisire informazioni in merito al progetto e al suo ambito
- Stabilire il processo di gestione dei rischi e le metriche per la valutazione dei rischi nel piano di gestione del progetto
- 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 competenti la valutazione della situazione di rischio mediante il rapporto sullo stato del progetto

Risultati

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

5.3.2.54 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

Ogni progetto informatico deve essere accompagnato da un'analisi delle esigenze di protezione, la cui elaborazione è garanzia che l'aspetto della sicurezza informatica viene preso in considerazione fin dall'inizio.

Specifico a HERMES

Se l'analisi delle esigenze di protezione mostra che è necessario applicare una maggiore protezione, va svolta un'analisi approfondita dei rischi e va redatto un piano per la sicurezza dell'informazione e la protezione dei dati (piano SIPD).

Ciò avviene con il modulo Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati. I risultati dell'analisi delle esigenze di protezione confluiscono nello studio.

Attività

- Eseguire l'analisi delle esigenze di protezione
- Analizzare i requisiti riguardanti la sicurezza dell'informazione e la protezione dei dati e valutarne gli effetti sullo studio e sullo sviluppo del progetto
- Concordare l'analisi delle esigenze di protezione con gli organi regolatori e di controllo di gestione

Risultati

- Analisi delle esigenze di protezione

5.3.2.55 Introdurre SCRUM

Scopo

L'introduzione di SCRUM stabilisce come e con quali risorse avviene lo sviluppo agile. Vengono creati i presupposti in termini di personale, di metodo e di tecnica.

Idea di fondo

Nella SCRUM Guide™ SCRUM viene definito snello, semplice da capire, estremamente difficile da padroneggiare. Per applicare con successo SCRUM la sua introduzione deve essere pianificata e seguita.

Specifico a HERMES

L'introduzione di SCRUM ha un inizio e una fine chiari. Al termine dell'introduzione di SCRUM si verifica se gli obiettivi dell'introduzione sono stati raggiunti. In caso contrario, si ricercano le cause e si decidono le misure da adottare. Una possibile opzione è l'interruzione dell'introduzione della modalità di lavoro agile con SCRUM.

L'introduzione è pianificata e attuata. Vengono effettuati i primi sprint e raccolte le esperienze.

Prima dell'inizio dell'effettivo sviluppo deve essere presa la decisione sull'architettura del sistema.

Se si prevede di iniziare lo sviluppo già durante la fase di concezione, ciò deve essere pianificato in modo corrispondente e considerato nel piano di gestione del progetto.

Gli investimenti nello sviluppo durante la fase di concezione (p. es. per l'esame di fattibilità dell'architettura) non possono portare ad una mancata conclusione della medesima fase e far sì che la realizzazione avvenga in ampia misura nella fase di concezione.

Attività

- Concludere gli accordi per l'utilizzo di SCRUM e inserirli nel piano di gestione del progetto, p. es.:
 - durata degli sprint
 - definizione di fatto
 - attribuzione dei ruoli SCRUM
 - regolamentazione della gestione delle modifiche in HERMES
- Introdurre gli strumenti di lavoro
- Stabilire la procedura di stima e stimare le spese

- Eseguire i primi sprint
- Raccogliere le esperienze e attuare dei miglioramenti
- Al termine dell'introduzione di SCRUM, eseguire una valutazione e decidere i passi successivi

Risultati

- Piano di gestione del progetto

5.3.2.56 Eseguire gli sprint

Scopo

L'esecuzione di uno sprint porta a un risultato concordato, concreto e verificabile.

Idea di fondo

Uno sprint comprende tutte le attività di pianificazione, realizzazione e coordinamento eseguite in un determinato periodo di tempo. Le attività sono definite formalmente in SCRUM come eventi e sono le seguenti: Sprint Planning, Daily SCRUM, Sprint Review e Sprint Retrospective.

Il risultato pianificato di uno sprint viene documentato nello Sprint backlog.

Al termine di uno sprint è disponibile un incremento che presenta la caratteristica di un prodotto funzionante, indipendentemente dal fatto che sia fornito all'utente sotto forma di rilascio oppure no.

Specifico a HERMES

Gli sprint sono pianificati interamente nel piano di rilascio.

La direzione del progetto delega al team SCRUM la responsabilità dell'esecuzione di uno sprint. Il team SCRUM lavora organizzandosi in modo autonomo e si attiene agli accordi definiti in fatto di modalità di lavoro agile, documentata nel piano di gestione del progetto.

Attività

- Eseguire lo Sprint Planning e documentarlo nello Sprint backlog
- Sviluppare l'incremento ed eseguire il Daily SCRUM
- Eseguire la Sprint Review: preparare e svolgere la presentazione dell'incremento e testarla conformemente al concetto dei test
- Eseguire la Sprint Retrospective e formalizzare le esperienze nel verbale

Risultati

- Sprint backlog
- Incremento
- Verbale

5.3.2.57 Gestire gli stakeholder e la comunicazione

Scopo

Con la gestione degli stakeholder si analizzano gli interessi e si determinano le misure per garantire il successo del progetto. Con la comunicazione si assicura il flusso di informazioni fra i partecipanti al progetto come pure dal progetto verso il suo ambiente. Fa parte di ciò anche il marketing di progetto.

Idea di fondo

Si analizzano gli interessi e le attese degli stakeholder. Interessi e attese differenti possono provocare dei conflitti non indifferenti, che possono nuocere al buon esito del progetto e sono dunque da chiarire. Fanno parte della gestione degli stakeholder la pianificazione dei processi decisionali e la preparazione delle 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 target e degli interessi degli stakeholder.

Specifico a HERMES

Il piano di comunicazione fa parte del piano di gestione del progetto.

La lista degli stakeholder e gli interessi degli stakeholder vengono creati per la prima volta nella fase di Avvio e in seguito continuamente aggiornati nel corso del progetto. L'analisi degli interessi degli stakeholder è una valutazione soggettiva del project manager e non rappresenta un risultato ufficiale, ma gli interessi degli stakeholder sono comunque necessari per la comunicazione.

Attività

- Determinare le condizioni quadro e le direttive concernenti la comunicazione
- Identificare e analizzare nuovi stakeholder, aggiornare la lista degli stakeholder e gli interessi degli stakeholder, effettuare una gestione costante degli stakeholder
- 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 del progetto
- Elaborare la pianificazione delle decisioni, concordarla con il committente e integrarla nel piano di comunicazione

Risultati

- Piano di gestione del progetto
- Lista degli stakeholder
- Interessi degli stakeholder

5.3.2.58 Elaborare lo studio

Scopo

Con lo studio vengono elaborati gli obiettivi, i requisiti sommarî e le alternative. Lo studio costituisce la base per la scelta dell'alternativa.

Idea di fondo

Un progetto deve essere in sintonia con la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione; deve tener conto delle condizioni quadro e la sua redditività deve essere garantita.

Lo studio viene concretizzato al punto tale da ottenere una precisione di pianificazione adeguata al progetto, per quanto concerne scadenze, costi e spese. I rischi e la redditività si devono poter valutare su larga scala.

Specifico a HERMES

Si elabora lo studio per poter creare il mandato di progetto.

Gli obiettivi e i requisiti costituiscono la base per l'elaborazione delle alternative. Gli obiettivi vengono 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 nello svolgimento successivo del progetto.

Sulla base degli obiettivi e dei requisiti si descrivono le alternative nello studio. Alternative tipiche sono da un lato lo sviluppo ad hoc, dall'altro l'acquisto di una soluzione disponibile sul mercato.

Per l'elaborazione delle alternative si tiene conto delle informazioni ottenibili dal mercato. Le alternative sono descritte in modo sufficientemente dettagliato da poter essere valutate. Per valutare le alternative vengono definiti dei 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.

La valutazione è documentata in modo tracciabile e riflette lo stato delle conoscenze al momento della decisione.

Lo studio corrisponde al 'business case' e mostra l'utilità commerciale come pure la relazione con strategia e obiettivi dell'organizzazione permanente.

Attività

- Elaborare l'analisi della situazione e registrarla nello studio
- Elaborare obiettivi e requisiti e concordarli con gli stakeholder. Registrarli nello studio
- Rilevare i conflitti fra gli obiettivi e risolverli con il committente
- Effettuare studi di mercato e procurarsi informazioni sulle possibili soluzioni (prodotti, servizi ecc.)
- Integrare nello studio le conclusioni dell'analisi delle basi legali e dell'analisi delle esigenze di protezione
- Descrivere le alternative
- Definire i criteri di valutazione e la loro ponderazione
- Valutare le alternative sulla base dei criteri di valutazione
- Valutare l'effetto della scelta dell'alternativa sul progetto
- Completare lo studio
- Concordare lo studio con il committente e gli stakeholder, compresi gli organi regolatori e di controllo di gestione

Risultati

- Studio

5.3.2.59 Attivare il sistema

Scopo

Il sistema integrato è attivato. L'utente utilizza il sistema.

Idea di fondo

Il produttore attiva il sistema affinché l'utente possa utilizzarlo in esercizio.

Specifico a HERMES

In seguito alla decisione di messa in esercizio nel modulo Organizzazione dell'introduzione, il produttore attiva il sistema e gli utenti possono quindi utilizzarlo.

Nei primi tempi di utilizzo l'utente e l'operatore ricevono un supporto attivo da parte del produttore.

Se il prodotto può essere utilizzato, se ne decide l'accettazione (nel modulo Organizzazione dell'introduzione).

Attività

- Attivare il sistema
- Affiancare 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

5.3.2.60 Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio

Scopo

L'integrazione del sistema nell'infrastruttura di esercizio crea i presupposti per l'esecuzione dei test.

Idea di fondo

Il sistema realizzato è integrato dal punto di vista tecnico e organizzativo nell'infrastruttura di esercizio.

Specifico a HERMES

Sulla base del concetto di integrazione del sistema, si integra il sistema nell'infrastruttura di esercizio. Si attivano i collegamenti ai sistemi circostanti

e si eseguono varie fasi di integrazione. Esse sono definite nel piano d'integrazione all'interno del risultato Guida per l'integrazione e l'installazione.

Attività

- Eseguire e documentare le fasi dell'integrazione conformemente alla Guida per l'integrazione e l'installazione
- Effettuare i test conformemente al concetto dei test
- 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

Risultati

- Manuale d'esercizio
- Sistema integrato

5.3.2.61 Realizzare il sistema

Scopo

Il sistema è realizzato in modo da soddisfare i requisiti di sistema ed essere pronto per l'integrazione.

Idea di fondo

Le specifiche dettagliate sono elaborate sulla base dei requisiti e dell'architettura del sistema. 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, il sistema deve essere sviluppato

Specifico a HERMES

Il produttore collauda il sistema durante la sua realizzazione prima della prima consegna all'utente e all'operatore.

I test successivi alla prima consegna sono realizzati con l'ausilio del modulo Test. La documentazione elaborata finora (architettura del sistema, studio di dettaglio ecc.) è aggiornata e si prepara il manuale d'uso.

Attività

- Elaborare le specifiche dettagliate
- Realizzare il sistema
- Fare eseguire dal produttore la garanzia della qualità e i test
- Completare la documentazione
- Creare il manuale d'uso
- Aggiornare l'architettura del sistema

Risultati

- Sistema sviluppato o parametrizzato
- Architettura del sistema
- Manuale d'uso
- Specifica dettagliata

5.3.2.62 Preparare l'integrazione del sistema

Scopo

L'integrazione del sistema è preparata dal produttore in modo che l'operatore possa integrare il sistema nell'ambiente di esercizio.

Idea di fondo

Vengono preparate le specifiche dettagliate necessarie all'integrazione.

Specifico a HERMES

Sulla base del concetto d'integrazione si realizzano le interfacce verso i sistemi circostanti e i necessari adeguamenti ai sistemi circostanti.

L'integrazione nell'ambiente di esercizio è preparata in base al concetto d'esercizio e alle direttive dell'operatore. Si prepara la guida per l'integrazione e l'installazione.

Attività

- Elaborare le specifiche dettagliate
- Sviluppare le interfacce
- Coordinare gli adeguamenti ai sistemi circostanti
- Preparare l'integrazione nell'ambiente di esercizio
- Redigere la guida per l'integrazione e l'installazione
- Aggiornare l'architettura del sistema

Risultati

- Interfacce realizzate
- Architettura del sistema
- Guida per l'integrazione e l'installazione
- Specifica dettagliata

5.3.2.63 Elaborare il concetto del sistema

Scopo

Nel concetto del sistema si elaborano i requisiti e l'architettura del sistema. Essi costituiscono la base per l'acquisto o la realizzazione del sistema.

Idea di fondo

Si elaborano i seguenti risultati:

- l'analisi della situazione approfondisce l'analisi dello studio
- i requisiti di sistema concretizzano i requisiti dello studio
- l'architettura del sistema descrive il sistema IT con le sue componenti e la sua struttura (architettura) come pure le interfacce verso i sistemi circostanti. L'architettura del sistema descrive altresì la relazione fra l'architettura IT e i processi operativi
- studi di dettaglio completano l'architettura del sistema. Essi descrivono aspetti della soluzione per temi specifici (p. es. amministrazione degli utenti e diritti di accesso, archiviazione)

Nell'ambito di questo compito sono elaborate e valutate le alternative. Le alternative scelte sono riunite nell'architettura del sistema per formare una soluzione complessiva.

Specifico a HERMES

Sia dal punto di vista del contenuto che della pianificazione, i requisiti e l'architettura di sistema sono elaborati in dettaglio, in modo da costituire una base affidabile per l'acquisto o la realizzazione del sistema. Essi confluiscono nel capitolato d'oneri e formano la base per decidere l'accettazione del sistema.

A seconda della criticità di un elemento del sistema, varia il relativo livello di dettaglio.

Nella fase di Realizzazione i requisiti di sistema sono ulteriormente concretizzati come specifica dettagliata.

L'architettura del sistema costituisce la base per la relativa decisione e viene ulteriormente concretizzata nella fase di Realizzazione.

Attività

- Esaminare criticamente le condizioni quadro del mandato di progetto e analizzare i loro effetti sul successo del progetto
- Verificare se l'analisi della situazione è stata elaborata in modo sufficiente nello studio e se necessario completarla e approfondirla
- Concretizzare i requisiti e documentarli come requisiti di sistema
- Elaborare l'architettura del sistema
- Elaborare studi di dettaglio e farli confluire nell'architettura del sistema, o menzionarle come allegati
- Se necessario, verificare l'architettura del sistema con dei prototipi (installazione di test)
- Concordare i risultati con gli stakeholder

Risultati

- Analisi della situazione
- Requisiti di sistema
- Studio di dettaglio
- Architettura del sistema

5.3.2.64 Eseguire i test

Scopo

I test servono a verificare il rispetto delle esigenze di sistema. I test vengono eseguiti e i loro risultati sono valutati e verbalizzati.

Idea di fondo

L'esecuzione dei test avviene unicamente se sono soddisfatti i relativi presupposti. A tal fine l'infrastruttura dei test deve essere stata prima liberata.

Specifico a HERMES

I test sono eseguiti conformemente alle descrizioni dei casi di test presenti nel concetto dei test. Se richiesto, essi vengono ulteriormente affinati.

I risultati dei test sono documentati nel verbale e valutati secondo i criteri definiti nel concetto dei test.

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 nel concetto dei test viene costantemente aggiornato.

Nel modulo Organizzazione dell'introduzione, i risultati dei test sono valutati prima dell'avvio della fase di Introduzione, mediante un'accettazione preliminare (con il compito Decidere l'accettazione preliminare).

Attività

- Verificare se i presupposti per i test sono soddisfatti in modo da poter avviare i test
- Effettuare i test conformemente al concetto dei test
- Documentare i risultati dei test nel verbale e valutarli secondo i criteri definiti nel concetto dei test
- Eliminare eventuali difetti e ripetere i test
- Concordare la procedura da adottare nei confronti dei punti in sospeso

Risultati

- Protocollo del test
- Concetto dei test

5.3.2.65 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 dei test, alla raccolta e alla valutazione dei risultati.

Idea di fondo

L'infrastruttura per i test comprende il sistema e gli strumenti di test (p. es. il sistema di gestione dei test per la raccolta e la valutazione dei risultati) e, in senso lato, i dati dei test.

Specifico a HERMES

La preparazione dell'infrastruttura per i test avviene secondo le competenze definite nel concetto dei test. L'idoneità e la completezza dell'infrastruttura per i test viene valutata mediante delle misure di garanzia della qualità.

Attività

- Realizzare l'infrastruttura per i test secondo il concetto dei test
- Garantire la qualità dell'infrastruttura per i test
- Approvare l'infrastruttura da utilizzare per l'esecuzione dei test

Risultati

- Sistema dei test
- Dati dei test

5.3.2.66 Elaborare il concetto dei test

Scopo

Con il concetto dei test sono creati i presupposti per organizzare e svolgere i test in modo sistematico ed efficiente.

Idea di fondo

Il collaudo delle soluzioni richiede una gestione specifica dei test, descritta nel concetto dei test.

Il concetto dei test con il piano e le descrizioni dei casi di test costituisce la base per l'organizzazione dei test, la preparazione della loro infrastruttura ed esecuzione.

Specifico a HERMES

L'elaborazione del concetto dei test richiede una stretta collaborazione fra utente, sviluppatore e operatore, poiché tutti sono chiamati a dare contributi importanti all'esecuzione dei test. Il concetto dei test va accettato da tutti e successivamente applicato.

Attività

- Rilevare o, se già disponibili, verificare le caratteristiche e i requisiti qualitativi e inserirli nel concetto dei test
- Definire gli obiettivi e i tipi di test e inserirli e documentarli nel concetto dei test
- Nell'ambito del concetto dei test, elaborare gli oggetti da testare e l'organizzazione dei test, le descrizioni dei casi di test e il piano dei test
- Concordare il concetto dei test con gli stakeholder

Risultati

- Concetto dei test

5.3.2.67 Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test

Scopo

Al termine del progetto vengono svolti dei test per apportare correzioni o ulteriori sviluppi. A tal fine il concetto e l'infrastruttura dei test vengono trasferiti nell'organizzazione d'esercizio.

Idea di fondo

La gestione e l'ulteriore sviluppo del sistema IT proseguono anche dopo la conclusione del progetto. Per questo motivo, l'infrastruttura dei test e il relativo concetto devono rimanere a disposizione.

Specifico a HERMES

Il trasferimento del concetto e dell'infrastruttura dei test avviene dopo la messa in esercizio e prima della chiusura del progetto. Il trasferimento avviene dall'organizzazione del progetto ai responsabili dell'esercizio e dello sviluppo ulteriore presso utente, produttore e operatore.

Attività

- Perfezionare il concetto di test con le descrizioni dei casi di test e con i dati dei test, o aggiornarli con le conoscenze maturate durante i test
- Informare e formare chi di competenza
- Procedere formalmente al trasferimento
- Verbalizzare il trasferimento

Risultati

- Verbale

5.3.2.68 Elaborare l'accordo

Scopo

L'accordo viene elaborato in base al capitolato d'onori, alla bozza di contratto, alle condizioni generali di contratto e all'offerta.

Idea di fondo

Gli accordi di progetto, i contratti e i Service Level Agreement (SLA) disciplinano la collaborazione tra i diversi partecipanti al progetto, come l'utente (committente), il produttore e l'operatore e/o tra diverse fasi di progetto.

Specifico a HERMES

Questo compito è in relazione al compito Concordare e gestire le prestazioni del modulo Gestione del progetto. Con questo compito si stipula il contratto e si dirige la prestazione.

Per l'esecuzione del contratto, l'accordo deve essere registrato in uno strumento informatico di gestione dei contratti. In questo strumento possono anche essere inserite eventuali altre informazioni relative al contratto (p. es. le persone coinvolte, le scadenze ecc.). Dopo l'accordo, le prestazioni sono controllate periodicamente per verificare che siano in linea con la pianificazione e gli accordi. In HERMES, si effettua questo controllo nel compito Concordare e gestire le prestazioni.

Attività

- Elaborare l'accordo
- Far esaminare l'accordo dall'organizzazione permanente e dagli organi regolatori e di controllo di gestione
- Garantire l'esecuzione del contratto

Risultati

- Accordo

6 Risultati

6.1 Introduzione

In HERMES i risultati sono fondamentali. Essi sono assegnati ai compiti e ai ruoli. I risultati connessi per contenuto sono raggruppati in moduli.

Un risultato può essere un documento elaborato sulla base di un documento modello, ad esempio un mandato di progetto o la descrizione di un processo operativo.

Un risultato, però, può anche essere un nuovo stato di un risultato già esistente, come ad esempio Infrastruttura di esercizio realizzata o Sistema IT attivato.

I risultati di un progetto spesso non sono solo risultati tecnici, come per esempio le applicazioni IT, ma possono anche essere costituiti dagli utenti che sono stati formati e dall'organizzazione con i suoi processi attivati. Da questa prospettiva sistemica, alla fine del progetto viene attivato un sistema globale, composto da più elementi.

La figura 24 mostra lo svolgimento del progetto con dei risultati a titolo di esempio.

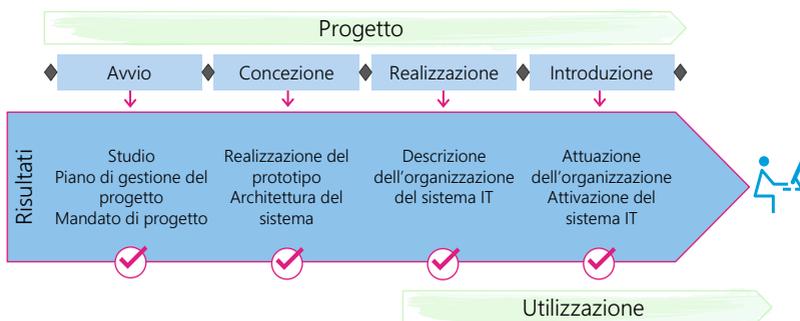


Figura 24: Possibile svolgimento di un progetto con risultati a titolo di esempio

6.2 Panoramica dei risultati

In HERMES sono definiti i risultati minimi necessari per soddisfare i requisiti della governance. La tabella che segue comprende non solo i risultati che devono essere controllati dagli uffici di revisione ma anche, come must, tutti quelli che sono da elaborare obbligatoriamente in un modulo. I risultati minimi guidano il progetto verso la garanzia del suo successo. Qualora un modulo non fosse rilevante per il progetto, i risultati minimi definiti nel modulo decadrebbero.

La lista minima rispecchia una situazione generale del progetto senza entrare nelle specificità dei singoli progetti.

La tabella mostra i risultati per ogni modulo e i partner coinvolti.

Modulo	Risultato	Utente	Produttore	Operatore
		* risultati minimi richiesti		
Guida del progetto	Lista di controllo	X		
	Mandato di progetto	X*		
	Decisione di guida del progetto	X*	X*	X*
	Mandato per l'avvio del progetto	X*		
	Rapporto controllo qualità e rischi	X		
Gestione del progetto	Domanda di modifica	X*	X*	
	Elenco dello stato delle modifiche	X*		
	Mandato di lavoro	X		
	Lista di controllo	X		
	Rapporto di valutazione	X*		
	Domanda di offerta	X		
	Rapporto di fase	X*		
	Mandato di progetto	X*		
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*		
	Esperienze del progetto	X		
	Piano di gestione del progetto	X*		
	Valutazione finale del progetto	X*		
	Rapporto sullo stato del progetto	X*		
	Verbale	X		
	Rapporto di verifica	X		
	Interessi degli stakeholder	X		
	Lista degli stakeholder	X*	X*	
Accordo	X			
Sviluppo agile	Lista di controllo	X		
	Incremento		X*	
	Backlog del prodotto	X*	X*	
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*		
	Piano di gestione del progetto	X*		
	Verbale	X	X	
	Piano di rilascio	X	X	X
	Sprint backlog	X*	X*	
Basi del progetto	Analisi delle basi legali	X*		
	Analisi delle esigenze di protezione	X*		
	Studio	X*	X*	X*
Struttura organizzativa	Organizzazione attivata	X	X	
	Piano di organizzazione operativa	X*	X*	
	Organizzazione attuata	X	X	
	Descrizione dell'organizzazione	X*	X*	
	Descrizione del processo	X*	X*	
Prodotto	Manuale d'uso	X	X	
	Prodotto attivato		X	X

Modulo	Risultato	Utente	Produttore	Operatore	
		* risultati minimi richiesti			
	Prodotto realizzato	X	X		
	Documentazione del prodotto		X*		
	Concetto del prodotto	X*	X*		
	Manuale d'uso	X	X		
Sistema IT	Lista di controllo	X			
	Specifica dettagliata	X	X	X	
	Studio di dettaglio	X	X	X	
	Guida per l'integrazione e l'installazione		X	X	
	Concetto d'integrazione	X	X	X	
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*			
	Prototipo realizzato	X	X	X	
	Documentazione del prototipo	X	X	X	
	Interfacce realizzate		X		
	Analisi della situazione	X	X	X	
	Sistema attivato	X	X	X	
	Sistema sviluppato o parametrizzato		X		
	Requisiti di sistema	X*	X*	X*	
	Architettura del sistema	X*	X*	X*	
	Acquisti	Offerta	X*	X*	X*
		Documentazione del bando di concorso	X*		
		Lista di controllo	X		
Rapporto di valutazione		X*			
Decisione di guida del progetto		X*	X*	X*	
Piano di gestione del progetto		X*			
Verbale		X			
Pubblicazione		X*			
Accordo	X				
Organizzazione dell'introduzione	Protocollo di accettazione	X*	X*	X*	
	Lista di controllo	X			
	Concetto di introduzione	X*	X*		
	Misure d'introduzione attuate	X	X		
	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate	X	X		
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*			
Test	Decisione di guida del progetto	X*	X*	X*	
	Verbale	X	X	X	
	Dati dei test	X	X	X	
	Concetto dei test	X*	X*	X*	
	Protocollo dei test	X*	X*	X*	
	Sistema dei test	X	X	X	
Migrazione IT	Protocollo di accettazione	X*	X*	X*	
	Vecchio sistema disinstallato	X	X	X	
	Lista di controllo	X			
	Specifica dettagliata	X	X	X	

Modulo	Risultato	Utente	Produttore	Operatore
		* risultati minimi richiesti		
	Migrazione effettuata	X	X	X
	Concetto di migrazione	X*	X*	X*
	Procedura di migrazione		X	X
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*		
Esercizio IT	Esercizio attivato	X	X	X
	Manuale d'esercizio			X*
	Infrastruttura di esercizio realizzata			X
	Concetto d'esercizio	X*	X*	X*
	Organizzazione d'esercizio realizzata	X		X
	Sistema integrato		X	X
	Accordo	X		X
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati	Lista di controllo	X		
	Piano SIPD	X*	X*	X*
	Misure SIPD	X*	X*	X*
	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	X*		

Tabella 47: Risultati per ciascun modulo e partner coinvolti

6.3 Descrizioni dei risultati

6.3.1 Spiegazione della descrizione dei risultati

Per ogni risultato vi è una descrizione strutturata sempre nello stesso modo:

- **Descrizione**
Promuove la comprensione di base del risultato.
- **Contenuto**
Descrive il contenuto di un documento.
- **Relazioni** (solo online)
Mostrano il rapporto del risultato con moduli, ruoli e compiti.
- **Modello di documento** (solo online)
Per alcuni risultati è disponibile un modello di documento che affina le descrizioni del risultato ed è uno strumento concreto per l'applicazione di HERMES. I modelli di documento possono essere adeguati alle necessità dell'organizzazione.
In due casi non ci sono modelli di documento:
 1. quando il risultato definisce uno stato, ad esempio:
 - prodotto realizzato
 - esercizio attivato
 2. quando il modello di documento è specifico al progetto o è fornito dall'organizzazione permanente, ad esempio:
 - manuale d'uso
 - accordi

6.3.2 Lista dei risultati

6.3.2.1 Protocollo di accettazione

Descrizione

Il protocollo di accettazione documenta l'adempimento dell'accordo sulle caratteristiche del prodotto/del sistema e sui difetti presenti. 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 di consegna e difetti, incluse
 - misure
 - responsabilità
 - scadenze
- Risultato dell'accettazione
- Firma

6.3.2.2 Vecchio sistema disinstallato

Descrizione

Il vecchio sistema viene disinstallato rispettando le direttive. La disattivazione comprende anche l'eliminazione o l'archiviazione dei dati.

6.3.2.3 Domanda di modifica

Descrizione

La domanda di modifica costituisce la base per una modifica. Essa comprende la descrizione della modifica con la richiesta stessa, la procedura attraverso la quale viene eseguita la modifica e la soluzione proposta al fine di attuare la modifica. La domanda di modifica ha il carattere di un requisito e specifica nei dettagli la modifica da effettuare.

Contenuto

- Identificazione della domanda di modifica e del richiedente
- Descrizione della modifica
- Dati per l'esecuzione
- Proposta di soluzione
- Valutazione delle conseguenze
 - carico di lavoro
 - costi
 - scadenza
 - rischi

6.3.2.4 Elenco dello stato delle modifiche

Descrizione

L'elenco dello stato delle modifiche serve a controllare le domande di modifica. Esso offre una panoramica delle domande di modifica inoltrate, del loro stato di elaborazione e – in caso avvengano le modifiche – dello stato delle modifiche.

Contenuto

Per ogni domanda di modifica inoltrata:

- numero della domanda di modifica
- richiedente
- data della domanda
- responsabile della decisione
- stato della modifica
- data della modifica
- responsabile della modifica
- carico di lavoro
- costi

Inoltre:

- Carico di lavoro totale e costi di tutte le domande di modifica approvate

6.3.2.5 Offerta

Descrizione

L'offerta specifica il servizio o il prodotto offerto dal produttore/operatore. Inoltre l'offerta comprende tutti gli elementi commerciali quali carico di lavoro, costi, prestazioni di garanzia, garanzie, diritti sui risultati ecc. L'offerta descrive il modo di agire e la procedura per la fornitura del servizio e/o per l'installazione e l'integrazione di prodotti/sistemi.

Contenuto

L'offerta è strutturata secondo le direttive dell'acquirente.

6.3.2.6 Manuale d'uso

Descrizione

Nel presente manuale l'utente può trovare tutte le informazioni necessarie per utilizzare correttamente il sistema e intervenire adeguatamente in caso di problemi.

Contenuto

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

6.3.2.7 Mandato di lavoro

Descrizione

Il mandato di lavoro contiene tutte le informazioni importanti per portare a termine un compito assegnato. Con questo documento, il project manager assegna i lavori ai collaboratori del progetto. L'avanzamento del progetto è controllato sulla base dei mandati di lavoro e sul grado di completamento dei risultati. I mandati di lavoro possono essere assegnati internamente o esternamente. Per ogni pacchetto di lavoro viene assegnato un mandato di lavoro.

Contenuto

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

6.3.2.8 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.

Senza un capitolato d'oneri è praticamente impossibile confrontare le offerte ricevute. Il capitolato d'oneri delle prestazioni da fornire redatto dall'ente appaltante è utile sia per l'ente appaltante stesso sia per il potenziale offerente. Il primo, infatti, redigendolo acquisisce consapevolezza di ciò di cui ha effettivamente bisogno, mentre il secondo può comprendere quali sono le richieste del cliente. Allo stesso tempo il fornitore è costretto a esprimersi su questioni su cui potrebbe preferire sorvolare e a consegnare un'offerta strutturata conformemente ai requisiti. In questo modo l'ente appaltante acquisisce degli elementi di riferimento chiari e può confrontare le offerte tra loro.

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

Contenuto

- Capitolato d'onere 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 operativa
 - punti di forza e punti deboli
 - quantità e frequenze
 - ambito e prezzo
 - situazione auspicata con:
 - obiettivi e requisiti
 - criteri obbligatori e criteri facoltativi
 - scadenze
 - struttura dell'offerta
 - aspetti amministrativi
 - catalogo dei criteri con:
 - criteri d'idoneità e criteri di aggiudicazione
 - ponderazione
 - punti
- Allegati come:
 - condizioni generali di contratto
 - bozza di contratto
 - testo del bando di concorso
 - ulteriori documenti del bando di concorso

6.3.2.9 Esercizio attivato

Descrizione

L'esercizio è integrato e ciò avviene con l'organizzazione d'esercizio definita nel concetto d'esercizio. Si eseguono le attività stabilite nel manuale d'esercizio e il personale d'esercizio adempie ai compiti legati all'esercizio.

6.3.2.10 Manuale d'esercizio

Descrizione

In questo manuale d'uso 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 d'esercizio.

Contenuto

- Panoramica generale
- Integrazione dell'esercizio
 - Requisiti per la messa in esercizio
 - Svolgimento della messa in esercizio
 - Garanzia della qualità in seguito alla messa in esercizio
 - Direttive riguardanti l'accettazione del sistema
- Esecuzione e osservazione 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

6.3.2.11 Infrastruttura di esercizio realizzata

Descrizione

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

6.3.2.12 Concetto d'esercizio

Descrizione

Il concetto d'esercizio descrive l'organizzazione d'esercizio con l'organizzazione strutturale e i processi operativi dell'operatore. Il concetto d'esercizio costituisce la base per l'elaborazione del manuale d'esercizio e dell'organizzazione presso l'operatore.

Contenuto

- Requisiti relativi all'esercizio
- Ingegneria dei sistemi
 - Concetto 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
- Gestione degli inconvenienti
- Descrizione degli aspetti di sicurezza
- Copertura dei requisiti

6.3.2.13 Organizzazione d'esercizio realizzata

Descrizione

Si realizza l'organizzazione d'esercizio definita nel concetto d'esercizio, insieme all'organizzazione strutturale e ai processi operativi dell'operatore. Il personale d'esercizio è formato e può adempiere ai compiti d'esercizio.

6.3.2.14 Lista di controllo

Descrizione

Strutturata per compiti decisionali, la lista di controllo è di supporto per i processi decisionali ed è utile durante l'esecuzione sistematica delle verifiche. Prima di ogni verifica, la lista di controllo generale è completata nei punti corrispondenti con i criteri specifici del progetto.

Contenuto

- Decidere in relazione al piano SIPD
- Decidere la chiusura del progetto
- Decidere l'aggiudicazione
- Decidere in relazione al piano SIPD
- Decidere l'accettazione
- Decidere lo sviluppo agile con SCRUM
- Decidere di indire un bando di concorso
- Decidere la messa in esercizio
- Decidere l'avvio della fase (introduzione)
- Decidere l'avvio della fase (realizzazione)
- Decidere l'avvio del progetto
- Decidere l'architettura del sistema
- Decidere la scelta delle alternative
- Decidere l'accettazione preliminare
- Incaricare e guidare l'avvio

Punti di verifica standard e specifici al progetto con:

- criteri di accettazione
- valutazione
- responsabili
- data della verifica

6.3.2.15 Specifica dettagliata

Descrizione

La specifica dettagliata descrive le caratteristiche dettagliate del sistema. Essa si basa sui requisiti di sistema e sullo studio di dettaglio, formando la base per la realizzazione e l'elaborazione di descrizioni dettagliate dei casi di test.

Contenuto

Il contenuto della specifica dettagliata dipende dall'oggetto che deve essere realizzato e dal metodo impiegato per realizzare la specifica.

6.3.2.16 Studio di dettaglio

Descrizione

Lo studio di dettaglio approfondisce l'alternativa descritta nello studio. Esso mostra in che modo i requisiti vengono soddisfatti con il sistema. Possono essere elaborati studi di dettaglio su più ambiti tematici. Nello studio di dettaglio possono essere elaborate e valutate soluzioni alternative. Nei progetti IT i risultati degli studi di dettaglio vengono raccolti nell'architettura di sistema. Essi rappresentano un supplemento all'architettura del sistema.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Requisiti
- Concezione della soluzione con:
 - alternative
 - descrizione
 - copertura dei requisiti
- Valutazione della fattibilità – confronto fra le alternative
- Raccomandazione

6.3.2.17 Concetto di introduzione

Descrizione

Il concetto di introduzione descrive le misure e l'organizzazione necessarie per l'introduzione. Ne fanno parte anche l'analisi e la pianificazione delle misure di gestione delle modifiche dell'organizzazione, per facilitare la transizione dalla vecchia alla nuova situazione. Nel concetto di introduzione sono stabiliti anche la procedura e i criteri di accettazione.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Analisi delle implicazioni
- Procedura d'introduzione
- Misure d'introduzione con
 - gestione della transizione e delle modifiche dell'organizzazione
 - misure e organizzazione di emergenza
- Organizzazione dell'introduzione
- Pianificazione dell'introduzione
- Misure e organizzazione di emergenza
- Pianificazione dell'accettazione preliminare e dell'accettazione
- Criteri di accettazione

6.3.2.18 Misure d'introduzione attuate

Descrizione

Le misure descritte nel concetto di 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.

6.3.2.19 Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate

Descrizione

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

6.3.2.20 Rapporto di valutazione

Descrizione

Il rapporto di valutazione riassume i risultati della valutazione delle offerte. Esso 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
 - scelta e motivazione
- Raccomandazione
- Proposte
- Allegati con
 - catalogo dei criteri compilato
 - valutazione
 - altri allegati

6.3.2.21 Organizzazione attivata

Descrizione

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

6.3.2.22 Piano di organizzazione operativa

Descrizione

Il piano di organizzazione operativa descrive l'organizzazione strutturale e procedurale (processi) per la gestione degli affari e il supporto. Nel piano di organizzazione operativa si illustra il genere di organizzazione operativa che si intende definire e quali modifiche verranno apportate a quello esistente.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Requisiti organizzativi
- Organizzazione strutturale con:
 - principi e alternative per l'organizzazione,
 - descrizione dell'organizzazione,
 - organigramma.
- Organizzazione procedurale con:
 - panoramica complessiva con
 - mappa dei processi,
 - descrizione della situazione reale/auspicata,
 - processi da supportare
 - descrizione del processo:
 - processi chiave,
 - processi di gestione,
 - processi di supporto.
- Panoramica delle modifiche
- Copertura dei requisiti

6.3.2.23 Incremento

Descrizione

L'incremento è un risultato dello sviluppo, eseguibile costantemente e testabile dall'utente. Esso risulta da uno sprint del team SCRUM.

Contenuto

Il contenuto dell'incremento viene registrato nello sprint backlog.

6.3.2.24 Guida per l'integrazione e l'installazione

Descrizione

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

Contenuto

- Descrizione del prodotto
- Presupposti
- Guida all'esecuzione
- Garanzia della qualità e test
- Gestione dei difetti
- Supporto
- Accettazione

6.3.2.25 Concetto d'integrazione

Descrizione

Il concetto d'integrazione descrive come viene integrato il sistema IT nel contesto. Esso 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'integrazione graduale con rilasci o di un'introduzione con unità di realizzazione, il piano di rilascio fa parte del concetto d'integrazione.

Contenuto

- Panoramica del sistema e oggetti d'integrazione
- Interfacce
- Ambienti d'integrazione
- Procedura e fasi d'integrazione con misure
- Condizioni quadro e interdipendenze
- Organizzazione dell'integrazione
- Concezione e processi di trasporto
- Garanzia della qualità.

6.3.2.26 Piano SIPD

Descrizione

Il piano SIPD costituisce la base per la definizione delle misure di sicurezza dell'informazione e di protezione dei dati. Esso mostra i rischi residui legati all'esercizio del sistema IT e all'organizzazione e descrive il piano d'emergenza.

Contenuto

- Elenco dei documenti rilevanti per la sicurezza
- Classificazione sulla base dell'analisi delle esigenze di protezione
- Descrizione del sistema rilevante per la sicurezza
- Analisi dei rischi con rischi residui
- Piano d'emergenza
- Regolamento di applicazione
- Rispetto/verifica delle misure di protezione
- Test/accettazione delle funzioni di sicurezza dell'informazione
- Liquidazione

6.3.2.27 Misure SIPD

Descrizione

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

6.3.2.28 Migrazione effettuata

Descrizione

La migrazione dal vecchio al nuovo sistema è effettuata e documentata secondo le direttive dei servizi di controllo e coordinamento. La tracciabilità della migrazione è assicurata. Il successo della migrazione è il presupposto per decidere la messa in esercizio e l'accettazione della migrazione.

6.3.2.29 Concetto di migrazione

Descrizione

Il concetto di migrazione descrive i requisiti tecnici e organizzativi della migrazione e contiene la concezione della procedura di migrazione. Il concetto di migrazione attesta la fattibilità e mostra la pianificazione della migrazione. Oltre ai requisiti tecnici e organizzativi vanno considerati anche i requisiti di revisione e di sicurezza dell'informazione e protezione dei dati.

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
- Copertura dei requisiti

6.3.2.30 Procedura di migrazione

Descrizione

La procedura di migrazione realizzata è stata testata dallo sviluppatore, o dal tester del produttore, il quale fornisce la prova dei suoi test. Questi test costituiscono il presupposto per l'accettazione preliminare.

6.3.2.31 Domanda di offerta

Descrizione

Con la domanda di offerta vengono richieste le offerte per gli acquisti minori. 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
- Decorso amministrativo degli acquisti

6.3.2.32 Organizzazione attuata

Descrizione

L'organizzazione operativa definita nel piano di organizzazione operativa 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.).

6.3.2.33 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 per il personale.

6.3.2.34 Rapporto di fase

Descrizione

Il rapporto di fase rappresenta la base su cui decidere l'avvio della fase successiva. Esso riassume i risultati e le decisioni della fase attuale e mostra l'organizzazione della fase successiva.

Contenuto

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

6.3.2.35 Backlog del prodotto

Descrizione

Il backlog del prodotto serve per una guida agile dello sviluppo e contiene tutti i requisiti da realizzare. Esso viene tenuto costantemente aggiornato.

Contenuto

- Requisito
- Story point
- Priorità
- Assegnazione allo sprint
- Stato

6.3.2.36 Prodotto attivato

Descrizione

Il prodotto attivato è messo a disposizione degli utenti, affinché essi possano utilizzarlo. Dopo l'accettazione preliminare e l'avvio dell'introduzione, il prodotto viene attivato. Esso comprende tutte le componenti necessarie per l'esercizio.

6.3.2.37 Prodotto realizzato

Descrizione

Il prodotto realizzato è stato testato dallo sviluppatore o dal tester del produttore. Esso viene consegnato all'utente per i test e per l'accettazione preliminare.

6.3.2.38 Documentazione del prodotto

Descrizione

La documentazione del prodotto è la documentazione tecnica del prodotto. Tutti i documenti definiti nel processo di sviluppo costituiscono, insieme, la documentazione del prodotto. Essa 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.

6.3.2.39 Concetto del prodotto

Descrizione

Il concetto del prodotto descrive il risultato da realizzare nel progetto. La sua struttura e il grado di dettaglio variano in funzione del contenuto del progetto. Il concetto del prodotto concretizza i requisiti funzionali e qualitativi, nonché, sotto forma di specifica, la descrizione dell'alternativa scelta. Il concetto del prodotto viene elaborato dal punto di vista del contenuto e della pianificazione in modo sufficientemente dettagliato da poter costituire una base affidabile per la sua realizzazione (sviluppo o acquisti). Nel successivo svolgimento del progetto, il concetto del prodotto rappresenta la base per la sua accettazione.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Descrizione del prodotto con:
 - scopo d'utilizzazione
 - classificazioni del prodotto
 - descrizione sommaria e specifica

- Requisiti di dettaglio con:
 - requisiti per l'organizzazione operativa
 - requisiti funzionali
 - requisiti qualitativi, condizioni quadro
- Copertura dei requisiti

6.3.2.40 Mandato di progetto

Descrizione

Il mandato di progetto rappresenta la base vincolante per l'avvio del progetto. Esso costituisce l'accordo tra il committente e il project manager.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Obiettivi
 - Obiettivi del sistema e del progetto
 - Condizioni quadro e delimitazione
- Descrizione della soluzione
- Relazione con la strategia e attuazione delle direttive
- Basi legali
- Fabbisogno di risorse
- Redditività
- Pianificazione e organizzazione
- Rischi
- Conseguenze

6.3.2.41 Decisione di gestione ed esecuzione del progetto

Descrizione

Le decisioni del progetto relative alla gestione del progetto documentano i risultati dei compiti decisionali del livello gerarchico Gestione ed Esecuzione. Le decisioni che devono essere prese durante un progetto sono definite compiti decisionali. Il risultato delle decisioni viene documentato. Si utilizza il documento Decisione di gestione ed esecuzione del progetto per l'intera durata del progetto.

Contenuto

- Decisione
- Documenti alla base
- Organo decisionale del livello gerarchico Gestione ed Esecuzione
- Data

6.3.2.42 Decisione di guida del progetto

Descrizione

Le decisioni del progetto relative alla guida del progetto documentano i risultati dei compiti decisionali del livello gerarchico Guida. Le decisioni che devono essere prese durante un progetto sono definite come compiti decisionali. Il risultato delle decisioni viene documentato. Si utilizza il documento Decisione di guida del progetto per l'intera durata del progetto.

Contenuto

- Decisione
- Documenti alla base
- Organo decisionale del livello gerarchico Guida del progetto
- Data

6.3.2.43 Esperienze del progetto

Descrizione

Le esperienze del progetto sono documentate. Esse supportano il continuo processo di miglioramento all'interno del progetto e dell'organizzazione permanente. Forniscono informazioni preziose per il proseguimento del progetto e per i progetti successivi, facendo tesoro degli 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
- Raccomandazione: indicazioni per l'organizzazione permanente

6.3.2.44 Mandato per l'avvio del progetto

Descrizione

Il mandato per l'avvio del progetto costituisce la base vincolante per l'avvio della fase di Avvio. Questo mandato rappresenta l'accordo tra il committente e il project manager per la fase di Avvio.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Obiettivi
 - Obiettivi della fase di Avvio
 - Condizioni quadro
- Fabbisogno di risorse
- Scadenze
- Risorse
- Comunicazione
- Rischi

6.3.2.45 Piano di gestione del progetto

Descrizione

Il piano di gestione del progetto contiene la pianificazione globale del progetto e le regole essenziali rispetto a metodi, tecniche, ruoli e strumenti stabiliti in funzione del progetto. Il piano di gestione del progetto serve come base d'azione unitaria per tutti i partecipanti al progetto. Esso viene costantemente concretizzato e aggiornato nel corso del progetto secondo il principio della pianificazione e della guida continua. Alla chiusura della fase, il piano di gestione del progetto viene adeguato alle mutate condizioni per procedere alla realizzazione della fase successiva.

Contenuto

- Descrizione del progetto
- Scenario con fasi e milestone
- Organizzazione
- Struttura dei risultati del progetto
- Scenario con piano strutturale del progetto
- Piano di verifica
- Piano delle scadenze
- Piano di spesa
- Piano delle risorse
- Piano degli acquisti
- Piano di comunicazione
- Reporting
- Direttive, metodi e strumenti
- Garanzia della qualità
- Gestione dei rischi
- Procedura di escalation
- Gestione della documentazione
- Gestione delle modifiche

6.3.2.46 Valutazione finale del progetto

Descrizione

La valutazione finale del progetto costituisce la base per la decisione di chiudere il progetto. Essa informa il committente sul confronto tra situazione auspicata e situazione reale per quanto concerne gli obiettivi fattibili, temporali e finanziari del progetto e della procedura. Le esperienze del progetto sono documentate in maniera riassuntiva. Vengono definiti contenuto e scadenze dei controlli legati alla riuscita del progetto.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Valutazione del raggiungimento degli obiettivi
- Redditività

- Confronto situazione auspicata/reale
 - Costi/benefici
 - Carico di lavoro
 - Scadenze
 - Risultati
- Esperienze del progetto
- Pendenze e misure
 - Direttamente dal progetto con
 - punto aperto
 - misura
 - responsabili
 - scadenza di attuazione
 - Ulteriori misure dopo la chiusura del progetto con
 - misura
 - responsabili
 - scadenza di attuazione
- Proposta

6.3.2.47 Rapporto sullo stato del progetto

Descrizione

Il rapporto sullo stato del progetto serve al rapporto periodico sullo stato del progetto, sull'avanzamento del progetto e sulle previsioni in merito al suo svolgimento futuro. Le modalità di redazione del rapporto sono regolamentate nel piano di gestione del progetto. Le direttive dell'organizzazione permanente riguardanti contenuto e frequenza dei rapporti sono prese in considerazione dal progetto.

Contenuto

- Panoramica dello stato del progetto
- Previsione sul raggiungimento degli obiettivi
- Confronto situazione auspicata/reale e previsioni
 - Costi/benefici
 - Carico di lavoro
 - Scadenze
 - Risultati
- Problemi e misure
- Rischi
- Previsioni

6.3.2.48 Verbale

Descrizione

Il verbale documenta le decisioni prese e gli incarichi assegnati nel corso di una riunione. In esso si registrano i punti di discussione importanti. Gli incarichi trascritti nel verbale sono gestiti nella lista delle pendenze. La raccolta di tutti i verbali serve a tracciare le decisioni.

Contenuto

- Tipo di riunione/tema
- Data
- Partecipanti
- Ordine del giorno
- Posizioni del verbale
- Lista delle pendenze (allegato)

6.3.2.49 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 progetto possono essere realizzati diversi prototipi da utilizzare per il proof of concept (POC). I prototipi possono essere distinti tra quelli utilizzabili una sola volta e quelli riutilizzabili più volte.

6.3.2.50 Documentazione del prototipo

Descrizione

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

Contenuto

- Situazione iniziale
- Condizioni quadro
- Requisiti
- Concezione
 - Concezione del prototipo
 - Infrastruttura necessaria
- Riassunto dei risultati dei test
 - Indicazione sul concetto dei test
 - Lista dei casi di test
 - Sintesi dei verbali dei test, rapporto di test
- Conclusioni
- Raccomandazioni

6.3.2.51 Descrizione del processo

Descrizione

I processi sono descritti, unitamente ai vari strumenti impiegati.

Contenuto

- Denominazione del processo
- Responsabile del processo
- Partecipanti al processo

- Obiettivi del processo
- Metriche di processo
- Fattori critici di successo
- Valutazione del processo
- Diagramma di processo con
 - input
 - output
 - attività
 - strumenti

6.3.2.52 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

6.3.2.53 Pubblicazione

Descrizione

La pubblicazione informa sull'aggiudicazione del bando di concorso. Forma e contenuto della pubblicazione sono definiti dagli organi regolatori e di controllo di gestione o dall'organo responsabile degli acquisti.

Contenuto

- Bando di concorso considerato
- Organo responsabile degli acquisti
- Beneficiario dell'aggiudicazione
- Mezzi giuridici

6.3.2.54 Rapporto controllo qualità e rischi

Descrizione

Il rapporto controllo qualità e rischi informa in maniera indipendente sulla qualità e la situazione dei rischi del progetto. Il contenuto del rapporto controllo qualità e rischi 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

6.3.2.55 Analisi delle basi legali

Descrizione

L'analisi delle basi legali descrive le basi legali previste per il risultato del progetto e l'eventuale necessità di una loro modifica.

Contenuto

- Basi legali vigenti
- Modifiche incombenti
- Lacune identificate
- Proposte per colmare le lacune
- Valutazione delle conseguenze
- Raccomandazioni

6.3.2.56 Piano di rilascio

Descrizione

Nel caso di uno sviluppo agile, il piano di rilascio costituisce la base per eseguire gli sprint, per pianificare l'assegnazione del rilascio all'utente e per coordinare le attività con i servizi interessati.

Il piano di rilascio comprende più sprint e definisce in che momento avvengono le integrazioni e la consegna all'utente.

Contenuto

- Rilasci
- Interdipendenze e presupposti
- Organizzazione
- Scadenze

6.3.2.57 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 tester del produttore. Essa viene trasmessa all'operatore per essere integrata nell'infrastruttura di esercizio.

6.3.2.58 Analisi delle esigenze di protezione

Descrizione

L'analisi delle esigenze di protezione documenta i requisiti relativi alla sicurezza dell'informazione e alla protezione dei dati.

Contenuto

- Categoria dei requisiti
- Descrizione dei requisiti
- Assegnazione dei requisiti

6.3.2.59 Analisi della situazione

Descrizione

L'analisi della situazione descrive e analizza la situazione presente e gli sviluppi futuri. Essa completa e approfondisce l'analisi della situazione contenuta nello studio. L'analisi della situazione, insieme agli obiettivi del sistema, costituisce la base tecnica per la definizione dei requisiti di sistema che il risultato del progetto deve soddisfare. Essa è neutrale dal punto di vista degli obiettivi e delle soluzioni.

Contenuto

- Introduzione
- Organizzazione operativa
- Descrizione del sistema esistente
 - Obiettivo e scopo di applicazione, funzione
 - Documentazione relativa al sistema e all'organizzazione d'esercizio
 - Condizioni quadro e direttive
 - Descrizioni del sistema
 - Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati
- Quantità e frequenze
- Analisi dei punti di forza, dei punti deboli e delle cause
- Contesto del sistema

6.3.2.60 Sprint backlog

Descrizione

Lo sprint backlog serve per una guida agile dello sviluppo e contiene tutti i requisiti che devono essere soddisfatti all'interno di uno sprint.

Contenuto

- Sprint
- Requisito

6.3.2.61 Interessi degli stakeholder

Descrizione

L'analisi degli interessi degli stakeholder viene gestita separatamente dalla lista degli stakeholder. Si tratta di una valutazione soggettiva, interna al progetto, fatta dal project manager e come tale non è pubblica. Essa tuttavia è necessaria per la comunicazione e viene aggiornata costantemente.

Contenuto

- Posizionamento degli stakeholder
- Descrizione degli stakeholder

6.3.2.62 Lista degli stakeholder

Descrizione

La lista degli stakeholder costituisce la base per la gestione degli stakeholder e la pianificazione della comunicazione. Essa viene costantemente aggiornata.

Contenuto

- Stakeholder

6.3.2.63 Studio

Descrizione

Lo studio descrive la soluzione auspicata definendo gli obiettivi sommari, indicando possibili soluzioni alternative e valutando queste ultime. Esso costituisce la base per decidere se un progetto deve essere avviato o meno. Esso è il presupposto per l'elaborazione del piano di gestione del progetto e del mandato di progetto.

Contenuto

- Situazione iniziale
- Analisi della situazione con:
 - organizzazione operativa
 - quantità e frequenze
 - sicurezza dell'informazione e protezione dei dati
 - analisi dei punti di forza, dei punti deboli e delle cause
 - contesto del sistema
- Obiettivi
- Condizioni quadro
- Requisiti generali
- Soluzioni alternative con:
 - panoramica delle alternative;
 - descrizione di ogni alternativa;
 - analisi e valutazione con
 - grado di raggiungimento degli obiettivi
 - copertura dei requisiti
 - ulteriori criteri come considerazioni in merito a costi/benefici/redditività, valutazione dei rischi ecc.
- Scelta dell'alternativa

6.3.2.64 Sistema attivato

Descrizione

Il sistema attivato è messo a disposizione degli utenti, affinché essi possano utilizzarlo. Esso viene reso operativo secondo il concetto d'esercizio e il manuale d'esercizio. Sono dati i presupposti per il rilevamento e il mantenimento del SLA.

6.3.2.65 Sistema sviluppato o parametrizzato

Descrizione

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

6.3.2.66 Sistema integrato

Descrizione

Il sistema integrato è messo a disposizione dei tester dell'utente per i test e per l'accettazione preliminare. Dopo l'accettazione preliminare e l'accettazione dell'introduzione, il sistema viene attivato.

6.3.2.67 Requisiti di sistema

Descrizione

I requisiti di sistema descrivono i requisiti del futuro sistema. Sono strutturati secondo categorie di requisiti e comprendono ad esempio i requisiti operativi, i requisiti d'esercizio, i requisiti di supporto e i requisiti di sicurezza. La priorità di questi requisiti si determina a seconda della loro importanza. La documentazione dei requisiti di sistema avviene sulla base e con gli standard/le annotazioni dei metodi di requirements engineering impiegati.

Contenuto

- Requisiti generali con:
 - requisito
 - tipo di requisito
 - importanza
 - urgenza
- Panoramica generale
- Requisiti di dettaglio con:
 - requisiti per l'organizzazione operativa
 - requisiti funzionali
 - requisiti qualitativi
 - requisiti attinenti al concetto d'esercizio
 - requisiti attinenti all'architettura del sistema
 - requisiti attinenti al concetto di migrazione
 - requisiti del piano SIPD

6.3.2.68 Architettura del sistema

Descrizione

L'architettura del sistema suddivide il sistema in sottosistemi e relative componenti. Essa descrive la struttura del sistema e le interfacce. L'architettura del sistema permette di avere una visione globale del sistema. A seconda del risultato del progetto e della sua entità, essa contiene più elementi e modelli d'architettura, come ad esempio il modello dei processi operativi, il modello funzionale (p. es. con use cases/user stories), l'architettura dei dati/il modello di dati, l'architettura della sicurezza. L'architettura del sistema contiene anche la documentazione IT, o rimanda alla documentazione del produttore, e si basa sulle direttive degli organi regolatori e di controllo di gestione.

Contenuto

- Struttura del sistema
 - Panoramica del sistema
 - Sottosistemi e componenti
 - Architetture/modelli
- Interfacce e delimitazione
 - Interfacce con i sistemi periferici
 - Indicazione sul concetto d'integrazione
 - Delimitazione
- Valutazione della fattibilità
- Conformità alle direttive
- Assegnazione e copertura dei requisiti

6.3.2.69 Dati dei test

Descrizione

I dati dei test vengono utilizzati per l'esecuzione dei test e sono messi a disposizione in conformità con il concetto dei test. Se per i test si utilizzano copie di dati produttivi, devono essere soddisfatti i requisiti di sicurezza dell'informazione e di protezione dei dati.

6.3.2.70 Concetto dei test

Descrizione

Il concetto dei test descrive gli obiettivi dei test, gli oggetti da testare, i tipi di test, l'infrastruttura e l'organizzazione dei test; esso comprende anche la pianificazione dei test e la descrizione dei casi di test. Per ogni caso di test viene allestita una descrizione dettagliata dello stesso, che costituisce la specifica applicabile al test. La pianificazione dei test stabilisce lo svolgimento logico e temporale dei test. Il concetto dei test costituisce la base su cui sono messe a disposizione l'organizzazione e l'infrastruttura dei test e su cui sono eseguiti i test. Il concetto dei test viene aggiornato ogni volta che si acquisiscono nuove conoscenze.

Contenuto

- Obiettivi dei test
- Strategia per i test e livelli dei test

- Oggetti da testare
- Tipi di test
- Copertura dei test
 - Panoramica dei casi di test
 - Valutazione degli obiettivi dei test e della copertura dei test
- Ambito dei test con:
 - premesse del test
 - classificazione dei difetti
 - condizioni d'avvio e d'interruzione
- Ambiente del test
- Infrastruttura del test con:
 - sistema dei test
 - dati dei test
 - strumenti per i test
- Organizzazione dei test
- Descrizioni dei casi di test
- Piano dei test

6.3.2.71 Protocollo del test

Descrizione

Il protocollo del test documenta i risultati dei test. I risultati dei test sono valutati in accordo alle classi di difetti definite nel concetto dei test.

Contenuto

- Panoramica dei casi di test / esecuzioni dei test
- Caso di test
 - Descrizione
 - Data, tester
 - Classe di difetti (risultato del test)
 - Descrizione dei difetti

6.3.2.72 Sistema dei test

Descrizione

Il sistema dei test viene utilizzato per l'esecuzione dei test. A seconda del metodo di test scelto, vengono posti differenti requisiti al sistema dei test. Di conseguenza, potrebbero essere necessari diversi sistemi di test. Il sistema dei test è messo a disposizione secondo il concetto dei test. Esso deve corrispondere al sistema di produzione in modo tale che le descrizioni dei casi di test possano essere eseguite in condizioni realistiche.

6.3.2.73 Accordo

Descrizione

L'accordo regola la collaborazione tra i diversi partecipanti al progetto, prevalentemente tra l'utente (committente), il produttore e l'operatore. L'accordo può essere stipulato per una o più fasi. Negli accordi si distingue tra accordo di progetto, contratto e SLA.

Contenuto

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

- Introduzione
- 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
- ecc.

7 Indicazioni per l'applicazione

7.1 Introduzione

A partire da HERMES 5, tutto ruota sui risultati. Essi sono messi in relazione con altri elementi metodologici, come i compiti o i ruoli. Taluni risultati sono completati, nella fase di applicazione, da modelli di documenti. La visualizzazione vera e propria dei processi relativi ai progetti non è prioritaria.

Il presente capitolo è utile per una corretta applicazione di HERMES nella sua nuova veste. Per supportare gli utenti nell'utilizzo di HERMES, nel presente capitolo sono riassunte alcune indicazioni che, ad esempio, consentono di acquisire una conoscenza approfondita del metodo HERMES, di spiegare casi di applicazione o, secondo il caso, di fornire una sorta di guida.

7.2 Panoramica delle indicazioni

Le indicazioni per l'applicazione sono riassunte nelle due categorie sottostanti.

a) Spiegazioni

Le spiegazioni mostrano come integrare temi specifici in HERMES. Ne descrivono le interconnessioni e permettono una migliore comprensione del metodo.

b) Indicazioni concernenti i 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
	Guida e gestione finanziaria
Indicazioni concernenti i casi di applicazione	Pianificazione
	Unità di realizzazione e rilasci
	Applicazione nel programma
	Interazione con altri metodi e prassi
	Gestione agile dei progetti con HERMES e SCRUM
	Introduzione di HERMES nell'organizzazione

Tabella 48: Indicazioni per l'applicazione per ciascuna categoria

7.3 Elenco delle indicazioni

7.3.1 Governance

7.3.1.1 Informazioni generali

Con governance si intende in generale la gestione e il controllo responsabile di un'azienda. La sua attuazione è soprattutto responsabilità del management.

La governance di un progetto è parte della governance aziendale. Una buona governance di progetto presenta le seguenti caratteristiche:

- guida e gestione di progetto efficienti
- considerazione degli interessi degli stakeholder
- collaborazione tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente
- allineamento degli obiettivi del progetto con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione permanente
- trasparenza nella comunicazione di progetto
- tracciabilità della realizzazione del progetto
- gestione adeguata dei rischi
- impiego efficiente e sostenibile delle risorse

Le caratteristiche di una buona governance di progetto rappresentano i requisiti per la guida e la realizzazione del progetto.

7.3.1.2 Processi aziendali e HERMES

Oltre a svolgere le loro attività operative, le aziende devono far fronte a dei continui cambiamenti, necessari per poter rispondere alle sfide attuali e future. Come si può vedere dalla figura 25, un'azienda dispone di processi e metodi per

- sostenere l'elaborazione della pianificazione aziendale,
- accompagnare l'attuazione della pianificazione aziendale e
- assicurare l'utilizzo dei risultati.

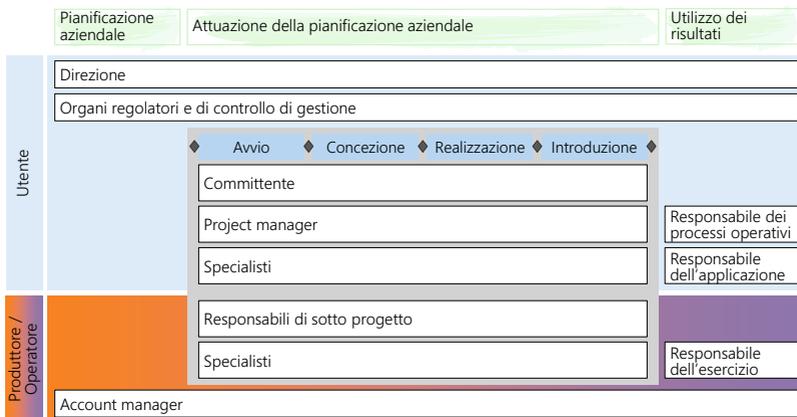


Figura 25: I processi aziendali nell'ottica di HERMES

7.3.1.3 Elaborazione della pianificazione aziendale

Punti essenziali della pianificazione aziendale

Con l'elaborazione della pianificazione aziendale, si assegnano le priorità ai progetti e si pianificano le risorse necessarie alla loro attuazione, in modo che ve ne siano sufficientemente a disposizione.

La pianificazione aziendale è basata su una descrizione delle necessità, ricavate da un processo operativo, dalle idee per future soluzioni informatiche o da piani strategici. Questi abbozzi sommari vengono spesso definiti come studio e non generano normalmente dei costi esterni.

Se i partner appartengono alla stessa organizzazione (p. es. un'amministrazione pubblica), essi sono in già in contatto fra loro durante la pianificazione aziendale. Tra l'account manager del produttore o dell'operatore e la direzione dell'utente vi è un tempestivo scambio d'informazioni, a seconda del tipo di relazione d'affari; in questo modo le risorse necessarie sono disponibili in quantità sufficiente per tutti i partner interessati. Inoltre, si prendono in considerazione anche le direttive specifiche all'organizzazione. In base alla pianificazione aziendale, l'organizzazione permanente decide quali progetti avviare. Dal momento in cui si decide di avviare un progetto, esso viene eseguito con HERMES e integrato nel portafoglio progetti dell'organizzazione permanente.

Attuazione della pianificazione aziendale

Nell'ambito dell'attuazione della pianificazione aziendale per realizzare cambiamenti significativi si avvia un progetto. Per realizzare progetti meno significativi, che comportano pochi rischi e hanno un minor grado di complessità, vengono invece il più delle volte assegnati degli incarichi. La definizione di cosa sia un progetto dipende principalmente dall'azienda considerata, e da quest'ultima dev'esserne regolamentata in maniera vincolante. HERMES 5 sostiene l'attuazione della pianificazione aziendale con progetti.

HERMES 5 definisce la collaborazione tra i partner del progetto e li sostiene nelle fasi di avvio, concezione, realizzazione e introduzione del risultato e nella messa a disposizione della organizzazione d'esercizio necessaria. HERMES 5 descrive ruoli, risultati e compiti dei partner (utente, produttore e operatore) e fornisce la trasparenza necessaria alla collaborazione. Nella fase di Avvio vengono approfonditi gli abbozzi o gli studi della pianificazione aziendale; inoltre si elaborano e si valutano le alternative. Per l'alternativa scelta viene elaborato un mandato di progetto, in modo che l'organizzazione permanente, al termine della fase di Avvio, possa decidere l'avvio del progetto.

Il progetto si mantiene in stretto rapporto con l'organizzazione permanente dell'utente. La direzione e gli organi regolatori e di controllo di gestione vengono coinvolti nel progetto tramite i compiti decisionali e il reporting. Il committente si occupa della comunicazione costante tra l'organizzazione permanente e quella del progetto.

Utilizzo dei risultati

L'utilizzo dei risultati di un progetto inizia con la messa in servizio. Le condizioni per un utilizzo sostenibile vengono create nel progetto. Il progetto termina quando l'esercizio è stabile e quando sono accettati i risultati. I partner si assicurano che i ruoli necessari all'utilizzo siano stati attribuiti, questi ruoli sono generalmente il responsabile dei processi operativi, il responsabile dell'applicazione e il responsabile dell'esercizio. La direzione dell'utente e l'account manager del produttore o dell'operatore restano in contatto anche durante il periodo di utilizzo. Il controllo sul successo di un progetto, ossia sul raggiungimento dei suoi obiettivi, avviene durante il periodo di utilizzo.

7.3.1.4 Integrazione nella gestione del portafoglio progetti

La governance esige un impiego efficiente e sostenibile delle risorse; è necessario quindi valutare se avviare o meno un progetto. 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 realizzare, quali interrompere e quali portare a termine.

Come si può vedere dalla figura 26, nell'organizzazione permanente la gestione del portafoglio progetti è spesso affidata:

- al Project Management Office (PMO); o
- agli organi regolatori e di controllo di gestione.

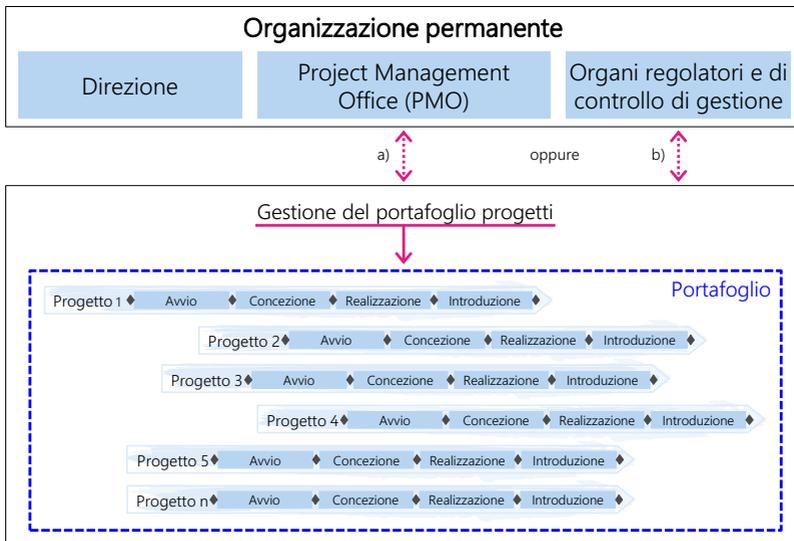


Figura 26: I due organi a cui viene affidata più spesso la gestione del portafoglio

HERMES facilita l'integrazione dei progetti nella gestione del portafoglio progetti anche con fasi e milestone, che permettono una guida trasparente dei progetti. Nelle milestone sono definiti dei Quality Gate, dove vengono effettuate le necessarie verifiche per mezzo della lista di controllo e dove esse sono documentate in modo dimostrabile.

7.3.1.5 Reporting

L'esigenza della governance di progetto di una comunicazione trasparente richiede un reporting. Il reporting soddisfa inoltre anche un'altra esigenza della governance di progetto: la tracciabilità dello svolgimento del progetto.

Grazie al reporting, il flusso delle informazioni all'interno dell'organizzazione di progetto e verso l'organizzazione permanente viene regolamentato in modo formale. 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 project manager poiché documenta la qualità dell'esecuzione del progetto.

La figura 27 presenta il reporting all'interno dell'organizzazione di progetto e verso l'organizzazione permanente.

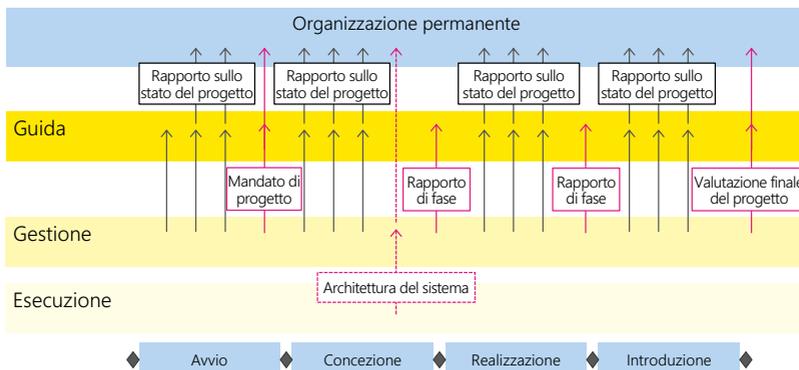


Figura 27: Reporting del progetto all'attenzione dell'organizzazione permanente

Il reporting prevede i risultati seguenti.

- **Rapporto sullo stato del progetto**

I rapporti sullo stato del progetto vengono elaborati periodicamente dall'inizio del progetto fino alla sua chiusura. 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 di concezione e di realizzazione vengono preparati per il committente i risultati della fase e la pianificazione dello svolgimento futuro del progetto, in modo che egli possa decidere il seguito delle operazioni (generalmente, l'avvio delle fasi).

- **Valutazione finale del progetto**

Al termine della fase di Introduzione viene elaborata la valutazione finale del progetto. Essa favorisce un miglioramento continuo dell'organizzazione permanente sulla base delle esperienze fatte.

Risultati tecnici dell'esecuzione del progetto

come complemento al reporting, vengono forniti agli organi regolatori e di controllo di gestione, per loro opportuna verifica, i risultati tecnici definiti (ad esempio: l'architettura del sistema).

7.3.1.6 Adempimento dei requisiti della governance di progetto

Oggetto della verifica

Nella valutazione di un progetto si verifica inoltre l'adempimento dei requisiti per una buona governance di progetto.

Di seguito viene descritto, a fronte di ogni requisito, come i singoli elementi del metodo-HERMES soddisfano questi requisiti.

Guida e gestione di progetto efficienti

- **Ruoli**

I ruoli sono un elemento centrale del metodo, per poter soddisfare il requisito di una guida e una gestione efficiente del progetto:

- la responsabilità per i compiti e i risultati è assegnata a dei ruoli e a dei partner definiti nel progetto.
- i ruoli sono attribuiti ai livelli gerarchici Guida, Gestione ed Esecuzione. In questo modo, la responsabilità dei ruoli diventa più visibile.
- i ruoli vengono concretizzati mediante la descrizione dei singoli ruoli, in cui sono definiti i compiti, le competenze e le responsabilità, come anche le capacità necessarie per svolgere il ruolo.
- per assistere il ruolo di committente, viene definito un ruolo di gestore della qualità e dei rischi. Egli procede a delle valutazioni indipendenti concernenti la realizzazione del progetto e dà raccomandazioni.
- per assistere il ruolo di committente, viene definito un ruolo di comitato guida del progetto. In tal modo gli stakeholder possono essere integrati, al livello gerarchico Guida, nell'organizzazione di progetto.
- per assistere il ruolo di project manager è definito un ruolo di 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 vengono descritti gli aspetti da prendere in considerazione nell'attribuzione dei ruoli, affinché siano garantite una guida e una gestione del progetto efficienti.

- **Moduli e compiti**

I compiti di guida e di gestione sono descritti in modo esaustivo. Essi sono raggruppati nei moduli Guida del progetto e Gestione del progetto e sono quindi chiaramente visibili per il committente, il project manager e gli altri partecipanti al progetto.

Ne risulta una grande trasparenza rispetto ai compiti e ai risultati che sono di responsabilità del committente e del project manager.

- **Risultati**

Alcuni risultati minimi devono essere elaborati in ogni progetto, in modo che il progetto possa essere guidato e gestito. Fanno parte di questi risultati, ad esempio, il mandato di progetto o il piano di gestione del progetto. I risultati minimi dal punto di vista della governance sono definiti nel capitolo Risultati.

- **Reporting**

La guida del progetto richiede informazioni affidabili quanto a pianificazione, stato del progetto e previsioni. Queste informazioni sono fornite tramite il reporting, che viene meglio descritto in seguito.

Considerazione degli interessi degli stakeholder

- **Ruoli**

I ruoli di guida del progetto (committente) e di gestione del progetto (project manager) sono responsabili dei loro rispettivi compiti.

- **Compiti**

Il compito Gestire gli stakeholder e la comunicazione garantisce l'identificazione degli stakeholder e l'analisi dei loro interessi.

- **Risultati**

La lista degli stakeholder e gli interessi degli stakeholder vengono creati per la prima volta nella fase di 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 progetti**

HERMES supporta l'integrazione dei progetti nella gestione del portafoglio progetti. Si vedano in proposito le spiegazioni qui sotto.

- **Fasi e milestone**

Le fasi e le milestone (con quality gate) favoriscono la collaborazione.

- **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 di gestione.

- **Compiti**

Numerosi compiti favoriscono la collaborazione tra l'organizzazione di progetto e l'organizzazione permanente. Ad esempio:

- i compiti Decidere l'avvio del progetto, l'avvio della fase e la chiusura del progetto
- il compito Concordare e gestire le prestazioni
- il compito Decidere l'architettura del sistema
- il compito Decidere in relazione al piano SIPD

Coordinamento degli obiettivi del progetto con le strategie e gli obiettivi dell'organizzazione permanente

- **Fasi e milestone**

Prima dell'avvio del progetto e delle fasi, gli obiettivi del progetto vengono coordinati con la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione permanente nel quadro dei rispettivi compiti decisionali. Dopo la fase di Avvio, il progetto viene avviato dall'organizzazione permanente e dal committente, il quale se ne assume la responsabilità.

Trasparenza nella comunicazione di progetto

- **Compiti**

La pianificazione della comunicazione viene elaborata con il compito Gestire gli stakeholder e la comunicazione. 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 della realizzazione del progetto

- **Risultati**

I risultati prodotti nel corso del progetto documentano l'evoluzione del progetto.

- L'evoluzione del progetto è documentata con il reporting periodico, che comprende il rapporto sullo stato del progetto e il rapporto di fase.
- Si registrano in un verbale le decisioni concernenti il progetto e le riunioni.
- Le esperienze di progetto vengono continuamente registrate.
- Nella valutazione finale del progetto si eseguono i confronti tra pianificazione e stato reale e vengono registrate le constatazioni più importanti.
- Il piano di gestione del progetto viene aggiornato costantemente e documenta lo stato attuale della pianificazione.
- Gli acquisti sono documentati in un rapporto di valutazione.

Gestione adeguata dei rischi

- **Ruoli**

Al livello gerarchico Guida del progetto il ruolo di gestore della qualità e dei rischi assiste il committente con una valutazione indipendente del progetto.

- **Fasi e milestone**

Se alla fine di una fase i rischi vengono giudicati inaccettabili, il committente non dà l'avvio alla fase seguente.

- **Scenari e moduli**

Gli scenari e i moduli 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 i malintesi e di diminuire in generale i rischi legati al progetto.

- **Compiti**

La gestione dei rischi viene realizzata costantemente grazie al compito Gestire i rischi.

- **Risultati**

Il rapporto sullo stato del progetto contiene la valutazione attuale dei rischi e informa i destinatari sulla valutazione del project manager.

Impiego efficiente e sostenibile delle risorse

- **Scenari e moduli**

Gli scenari e i moduli permettono una pianificazione efficiente del progetto.

- **Fasi e milestone**

Al termine delle fasi di Avvio, Concezione e Realizzazione si verifica se sia opportuno avviare il progetto o continuarne la realizzazione. I possibili motivi per un'interruzione del progetto sono la mancata redditività, i rischi troppo alti, l'irrealizzabilità, l'assenza di conformità con gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione. Le fasi e le milestone permettono inoltre l'integrazione dei progetti nella gestione del portafoglio progetti.

- **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.

7.3.2 Sostenibilità

7.3.2.1 Informazioni generali

Comprensione della sostenibilità

Fonte: Ufficio federale dello sviluppo territoriale ARE

La Svizzera si basa sulla nozione stabilita dalla Commissione mondiale dell'ambiente e dello sviluppo (Commissione Brundtland) che ha definito lo sviluppo sostenibile come uno sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i loro. Viene altresì evidenziata l'interazione esistente tra i processi economici, sociali ed ecologici.

Per la Confederazione e i Cantoni, lo sviluppo sostenibile non è un compito opzionale. L'articolo 2 (scopo) della Costituzione federale fa dello sviluppo sostenibile un obiettivo dello Stato, l'articolo 73 (sviluppo sostenibile) chiede alla Confederazione e ai Cantoni di operare a favore di un rapporto durevolmente equilibrato tra la natura, la sua capacità di rinnovamento e la sua utilizzazione da parte dell'uomo. Finora il Consiglio federale ha attuato questi mandati costituzionali con l'elaborazione di strategie per lo sviluppo sostenibile (1997, 2002, 2008, 2012).

Il concetto delle tre dimensioni

Come si può vedere dalla figura 28, la strategia della Confederazione si basa sul concetto delle tre dimensioni.

La strategia comprende gli aspetti seguenti:

- i processi economici, sociali ed ecologici sono strettamente collegati tra loro e non si può prescindere dal tener conto delle interazioni tra le tre dimensioni, ovvero ambiente, economia e società.
- il concetto di sviluppo sostenibile va ben oltre la protezione dell'ambiente.

- è necessario prevenire gli effetti che l'azione del presente può produrre nel futuro (generazioni di oggi e di domani).
- bisogna abbassare a un livello sostenibile e duraturo il consumo di risorse e dell'ambiente, garantendo l'efficienza economica e la coesione sociale.
- devono essere prese in considerazione le interdipendenze globali (aspetto nord/sud).

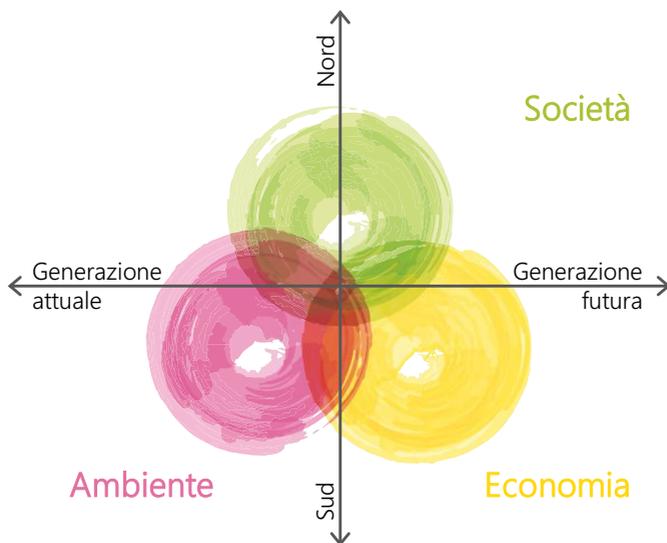


Figura 28: Il concetto delle tre dimensioni della Confederazione

Se i progetti devono essere sostenibili, essi non devono limitarsi, nella definizione degli obiettivi di progetto, agli obiettivi economici (scadenze, costi, risultato del progetto), ma devono anche 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.

Una possibilità per verificare gli effetti che hanno i progetti nei settori di rilevanza per la sostenibilità è data dallo strumento della Valutazione della sostenibilità (VSOST). Questo strumento offre la possibilità di valutare e visualizzare, grazie ai 15 criteri definiti dal Consiglio federale, gli effetti previsti nei settori dell'economia, dell'ambiente e della società, così come di confrontare diverse alternative. Per maggiori informazioni: Valutazione della sostenibilità www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/valutazione-e-dati/valutazione-della-sostenibilita.html.

Per ciò che concerne più specificatamente 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 (dalla diminuzione delle materie prime al riciclaggio), 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 (IT) la conservazione a lungo termine dei dati, la loro protezione e la loro integrità come anche l'accesso alle conoscenze rivestono un ruolo importante (risorse digitali).

7.3.2.2 Sostenibilità con HERMES

HERMES come prodotto globale

HERMES favorisce la sostenibilità del progetto. Di seguito vengono descritti gli elementi del metodo HERMES con riferimento agli aspetti di sostenibilità.

Scenari e 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.

Fasi e milestone

È importante ancorare gli obiettivi di sostenibilità nella definizione degli obiettivi strategici del progetto. Nella fase di Avvio, essi sono considerati come direttive nel progetto:

- al termine della fase di Avvio, viene presa la decisione sull'avvio del progetto. L'organizzazione permanente decide insieme al committente in merito all'avvio. In questa prospettiva, uno dei criteri decisionali 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 all'avvio.
- in ogni decisione in merito all'avvio della fase, si esaminano il rispetto delle direttive e la conformità del progetto con gli obiettivi strategici. Nella scelta delle alternative e in altre milestone - come ad esempio la decisione sull'architettura del sistema - il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità viene anche tenuto in considerazione come criterio di 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.

Ai livelli gerarchici Guida e Gestione, i 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 e risolve i conflitti tra gli obiettivi
 - 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
- **Project manager**
 - 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 colma le eventuali lacune
 - Tiene conto degli interessi degli stakeholder

Al livello gerarchico Esecuzione, i ruoli con una particolare rilevanza ai fini della sostenibilità sono i seguenti:

- **Business analyst**
 - Determina le direttive dell'organizzazione permanente in materia di sostenibilità
 - Assiste il committente nella definizione degli obiettivi di sostenibilità
 - In sede di definizione dei requisiti, si assicura che vengano 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 alternative anche dal punto di vista della 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 concetto d'esercizio
 - Assicura un esercizio sostenibile

Nell'organizzazione permanente, i seguenti gruppi di ruoli si occupano in particolare della sostenibilità:

- **Organi regolatori e di controllo di gestione**
 - Valutano il rispetto delle direttive e il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità
 - Verificano l'architettura IT nei progetti IT. Le architetture IT omogenee devono permettere di assicurare a lungo termine l'esercizio e lo sviluppo ulteriore
- **Direzione**
 - Assegna le priorità ai progetti nel portafoglio progetti 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

7.3.2.3 Compiti

Diversi compiti supportano concretamente la sostenibilità nel progetto, ad esempio:

- i compiti Decidere l'avvio del progetto, l'avvio della fase e la chiusura del progetto
- il compito Decidere la scelta delle alternative
- il compito Decidere l'architettura del sistema
- il compito Concordare e gestire le prestazioni
- il compito Gestire gli stakeholder e la comunicazione
- i compiti del modulo Acquisti

7.3.2.4 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 d'esercizio, l'architettura del sistema e la specifica dettagliata. Per lo sviluppo ulteriore dopo la chiusura del progetto, l'infrastruttura e gli strumenti per i test sono trasferiti dal progetto all'organizzazione permanente.

I seguenti risultati favoriscono la sostenibilità nelle decisioni.

- **Studio**
Criterio di valutazione per la scelta delle alternative.
- **Capitolato d'oneri**
Criterio di valutazione della soluzione e dei fornitori.
- **Lista di controllo**
Criterio di garanzia della qualità nel processo decisionale

7.3.3 Guida e gestione finanziaria

7.3.3.1 Informazioni generali

La guida e la gestione finanziaria del progetto cominciano con il mandato per l'avvio del progetto e si estendono a tutte le fasi del progetto.

7.3.3.2 Finanziamento

L'organizzazione permanente fornisce le risorse finanziarie per il progetto. La fase di Avvio rappresenta una prestazione anticipata per il progetto e viene finanziata dal budget del progetto o da quello della linea gerarchica. Nell'analisi della redditività del progetto, i costi della fase di Avvio sono integrati come prestazione anticipata.

La pianificazione del fabbisogno di risorse e del finanziamento è effettuata per l'insieme del progetto. Al termine della fase di Avvio viene elaborata una pianificazione generale, che viene poi costantemente verificata e adattata. Al termine della fase di Concezione, i costi di realizzazione e di esercizio devono essere resi noti in modo vincolante. Inoltre, sono presi in considerazione anche i costi di copertura dei rischi del progetto.

Durante lo svolgimento del progetto, i costi d'esercizio sono finanziati con il budget del progetto; in seguito con il budget della linea gerarchica.

7.3.3.3 Guida

Con la decisione in merito all'avvio del progetto, il budget del progetto viene approvato dall'organizzazione permanente. Il committente ne assume la responsabilità e libera le risorse finanziarie fase per fase. Questa autorizzazione è subordinata ai compiti decisionali relativi all'avvio della fase.

Il committente è responsabile della guida finanziaria. Tramite il reporting, egli riceve tutte le informazioni necessarie per poter valutare lo stato del progetto e l'evoluzione dei costi.

Il committente garantisce la redditività del progetto. Di conseguenza, guida i costi del progetto e le future spese d'esercizio.

Come supporto alla guida egli incarica, se necessario, un gestore indipendente della qualità e dei rischi.

7.3.3.4 Gestione

Il project manager è responsabile della gestione finanziaria del progetto. Tiene la contabilità di progetto ed elabora le informazioni necessarie per la guida del progetto.

Con il compito Gestire le modifiche, il project manager assicura che le modifiche dei requisiti e dell'ambito, 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.

7.3.4 Pianificazione

7.3.4.1 Informazioni generali

La pianificazione costituisce la base per un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse nel progetto. Essa è il presupposto per la gestione e la guida del progetto. La pianificazione supporta la comunicazione e l'armonizzazione delle attività tra i partecipanti al progetto.

7.3.4.2 Procedimento

Dopo l'elaborazione dello studio con gli obiettivi e dopo la scelta dell'alternativa, la prima fase della pianificazione del progetto è la sua strutturazione. In tal senso, il project manager sceglie lo scenario adatto in HERMES online. Con i suoi moduli, fasi, milestone, compiti, risultati e ruoli, lo scenario delinea una struttura di base del progetto, che viene ripresa dal progetto e adattata alla situazione reale dello stesso.

I risultati della pianificazione sono registrati nel piano di gestione del progetto, che costituisce lo strumento centrale per la gestione del progetto e comprende tutti i piani che intervengono in esso. Il piano viene elaborato nella fase di Avvio ed è costantemente aggiornato.

Il progetto è pianificato, guidato e gestito secondo il principio della pianificazione continua. Innanzitutto, nella fase di Avvio, il progetto viene pianificato in modo generale e sommario. Verso la fine delle fasi di Avvio, Concezione e Realizzazione viene pianificata in modo dettagliato la fase successiva prima di decidere del suo avvio e viene verificata la pianificazione sommaria.

7.3.4.3 Pianificazione continua delle fasi

Pianificazione dell'insieme del progetto nella fase di Avvio

Nella fase di Avvio, il progetto viene pianificato in modo generale. È strutturato e i risultati dell'intero 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.

Innanzitutto viene elaborata la struttura dettagliata del progetto. La procedura è la seguente:

1. elaborare lo studio con le alternative. Registrare l'ambito e la delimitazione dell'alternativa scelta
2. in HERMES online, sulla base dei risultati del progetto:
 - a. scegliere lo scenario
 - b. verificare moduli, compiti e risultati. Eliminare gli elementi non rilevanti per il progetto

- c. creare ed esportare il piano strutturale del progetto che contiene fasi, milestone, compiti, risultati e ruoli ed è integrato nel piano di gestione del progetto
3. completare milestone, compiti e risultati specifici al progetto
4. adattare al progetto i ruoli contenuti nel piano di gestione del progetto

Successivamente viene elaborato il piano di gestione del progetto, con le fasi seguenti. Queste non devono essere eseguite necessariamente nell'ordine indicato e possono essere ripetute più volte.

- Determinare i rischi e definire le misure
- Elaborare il piano di garanzia della qualità e il piano di verifica
- Valutare il carico di lavoro per i risultati
- Determinare le interdipendenze
- Elaborare il calendario:
 - 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 del progetto con le misure di garanzia della qualità
- Concordare il piano di gestione del progetto con gli stakeholder e verificarlo come base per il mandato di progetto

Pianificazione dettagliata della fase successiva

Le attività seguenti vengono eseguite:

- verificare il piano strutturale del progetto 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 il calendario 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 del progetto con le misure di garanzia della qualità
- concordare il piano di gestione del progetto con gli stakeholder

7.3.4.4 Pianificazione e guida con pacchetti di lavoro

La pianificazione dettagliata di una fase è realizzata sulla base di pacchetti di lavoro. Essi costituiscono un presupposto per il controllo e la guida del progetto. Per i pacchetti di lavoro valgono le seguenti indicazioni:

- da un compito HERMES si possono costituire 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 in HERMES sono ulteriormente affinate.
- al momento della chiusura di un pacchetto di lavoro, i risultati sono sottoposti alle misure di garanzia della qualità definite nel piano di verifica o nel concetto dei test, e vengono 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.

7.3.4.5 Precisione della pianificazione nel corso del progetto

Con il procedimento a fasi, i risultati vengono costantemente concretizzati (v. capitolo Fasi). Di conseguenza, l'imprecisione diminuisce nel corso del progetto e la precisione della pianificazione aumenta. Il grado di dettaglio dei risultati e la precisione della pianificazione sono in relazione diretta. La precisione della pianificazione raggiunta in un determinato momento stabilisce quanto debbano essere elaborati in modo dettagliato i risultati.

La figura 29 mostra la diminuzione dell'imprecisione della pianificazione nel corso del progetto.

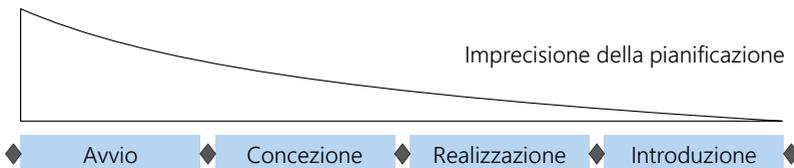


Figura 29: Il grado di imprecisione della pianificazione diminuisce nel corso del progetto

HERMES non può stabilire a priori quanto sia precisa la pianificazione in un determinato momento del progetto, poiché questo dipende fortemente dalla situazione del momento, dalle caratteristiche del progetto e dalla sua complessità. Tuttavia, il committente e gli organi regolatori e di controllo di gestione dell'organizzazione permanentemente devono elaborare una direttiva.

Idealmente, le stime devono figurare nel mandato di progetto nonché nel piano di gestione del progetto, 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.

7.3.5 Unità di realizzazione e rilasci

7.3.5.1 Informazioni generali

Se un progetto deve fornire il più rapidamente possibile i primi risultati per un utilizzo produttivo, oppure, se il suo grado di complessità generale è troppo alto perché sia realizzato in una volta sola in tutto il suo ambito, la sua realizzazione e la sua introduzione possono essere suddivise in più unità di realizzazione.

L'unità di realizzazione comprende tutti i risultati tecnici e organizzativi necessari per l'introduzione e l'utilizzo.

Nei progetti IT, il sistema IT è spesso realizzato sotto forma di rilasci software, che sono costantemente testati e integrati. Un'unità di realizzazione può essere sviluppata in più rilasci.

Unità di realizzazione e rilascio possono essere definiti nel modo seguente:

Unità di realizzazione

Un'unità di realizzazione (UR) comprende tutti i risultati tecnici e organizzativi del progetto necessari perché il sistema o parti dello stesso possano essere messi in funzione. Alla fine di un'unità di realizzazione il prodotto o il sistema viene utilizzato in modo produttivo.

Rilascio

Un rilascio è un risultato che rappresenta un sistema IT eseguibile. Il rilascio non deve necessariamente essere messo in funzione dall'utente ma può essere distribuito sotto forma di oggetto di test.

7.3.5.2 Unità di realizzazione e modello per fasi

Il modello per fasi di HERMES permette di sviluppare le unità di realizzazione sia in serie sia in parallelo. Ogni unità di realizzazione si estende sulle fasi di Realizzazione e di Introduzione. Per poter autorizzare l'avvio della prima unità di realizzazione deve prima essere chiusa la fase di Concezione.

La figura 30 mostra la realizzazione e l'introduzione, in tempi diversi, di due unità di realizzazione. All'interno di un'unità di realizzazione vengono sviluppati più rilasci.

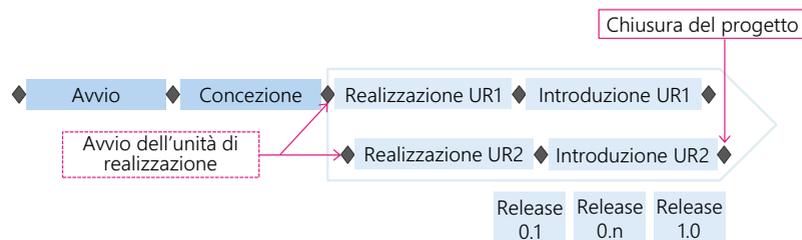


Figura 30: Unità di realizzazione (UR) avviate in tempi diversi, con più release

Per ciò che concerne le unità di realizzazione, bisogna osservare i seguenti punti:

- le fasi di Avvio e di Concezione sono totalmente portate a termine. Le unità di realizzazione possono essere avviate dopo la fase di Concezione. Da questo momento in poi, il progetto si svolge nelle fasi e nelle milestone della rispettiva unità di realizzazione. Non esiste un modello per fasi di ordine superiore.
- HERMES non pone alcun limite al numero delle unità di realizzazione ma la durata del progetto non deve essere illimitata. Le unità di realizzazione vengono perciò pianificate interamente nella fase di Concezione.
- ogni unità di realizzazione comprende le fasi di Realizzazione e di Introduzione e percorre i compiti decisionali di guida, gestione ed esecuzione.
- l'avvio di un'unità di realizzazione deve ricevere l'autorizzazione dalla guida del progetto. Per questo, ci deve essere un piano di gestione del progetto aggiornato.
- le unità di realizzazione sono pianificate e verificate separatamente, dal punto di vista del controllo di 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.
- logica vuole quindi che a conclusione di ogni unità di realizzazione venga elaborata una valutazione finale dell'unità di realizzazione e le esperienze fatte vengano documentate e usate.

A conclusione dell'ultima unità di realizzazione, viene eseguita la chiusura del progetto, con i relativi compiti e risultati. Ne fa parte la valutazione finale di tutte le unità di realizzazione del progetto.

7.3.6 Applicazione del metodo HERMES nel programma

7.3.6.1 Pilastri della gestione di programma

I programmi comprendono diversi progetti (v. figura 31) che perseguono un obiettivo comune. Il programma assicura la guida e la gestione generale dei progetti. Il modello per fasi facilita il coordinamento e la direzione dei progetti nell'ambito di un programma.

Il committente del programma dirige il programma. Il responsabile di programma gestisce il programma e coordina gli aspetti generali e le interdipendenze tra i progetti. Il project manager gestisce il suo progetto.

Al termine dell'avvio del programma, il mandato del programma è disponibile e sta alla base della sua esecuzione. Durante l'esecuzione del programma vengono svolti diversi progetti, percorrendo tutte le fasi di HERMES. Ogni progetto dispone di un proprio mandato. I progetti possono essere avviati in momenti diversi e trovarsi allo stesso momento in fasi diverse.

La guida del progetto può essere assistita da un comitato guida di progetto (committente del progetto) e/o, a un livello più alto, da un comitato di programma (sotto la direzione del committente del programma). Dal punto di vista degli organi regolatori e di controllo di gestione, il programma, come anche ogni progetto, rappresenta un oggetto autonomo di controllo, con direttive proprie rispetto a costi, tempi e risultati.

A conclusione del programma viene elaborata la valutazione finale del programma e il committente del programma scioglie l'organizzazione messa in piedi ad hoc.



Figura 31: I progetti possono essere raggruppati in programmi

7.3.6.2 Manuale di riferimento per la gestione dei programmi con HERMES 5

Come i progetti, anche i programmi adottano i metodi e le strutture di HERMES. In tal senso è utile il Manuale di riferimento per la gestione dei programmi con HERMES 5 che integra il presente manuale di gestione del progetto affrontando tutti gli aspetti specifici al programma.

7.3.7 Utilizzo con altri metodi e prassi

HERMES definisce i risultati e lo svolgimento generale del progetto. HERMES non stabilisce però 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. figura 32). È compito dell'utente, del produttore e dell'operatore stabilirli e allinearli ai compiti, ai risultati e ai ruoli previsti da HERMES.

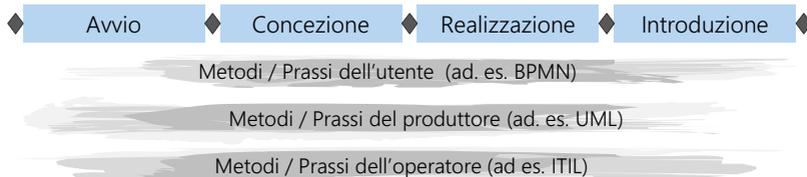


Figura 32: Impiego di metodi e prassi complementari

In caso di impiego di metodi e prassi complementari, occorre osservare i seguenti punti:

- i compiti, i risultati e i ruoli della guida e della gestione del progetto sono sempre basati su HERMES e non possono essere sostituiti da altri metodi.
- il modello per fasi e le milestone sono mantenuti.
- le regole per l'utilizzo di metodi e prassi sono registrate nel piano di gestione del progetto.

7.3.8 Gestione agile dei progetti

7.3.8.1 Gestione agile dei progetti con HERMES e SCRUM

Perché agile

Per gestire la complessità dello sviluppo di prodotti e sistemi molti sviluppatori fanno uso di metodi agili. Prendendo ad esempio il metodo SCRUM viene mostrato come HERMES interagisce con lo sviluppo agile.

Posizionamento dello sviluppo agile nel modello per fasi

HERMES copre l'intero ciclo di vita di un progetto. SCRUM regola l'organizzazione e la guida del team di sviluppo. Le transizioni tra le fasi non devono tuttavia essere visibili al team di sviluppo. Esso infatti è coinvolto solo limitatamente nella guida del progetto, poiché la guida del team di sviluppo avviene tramite il backlog del prodotto e lo Sprint backlog.

La figura 33 mostra che durante tutte le fasi di HERMES lo sviluppo avviene in maniera agile.

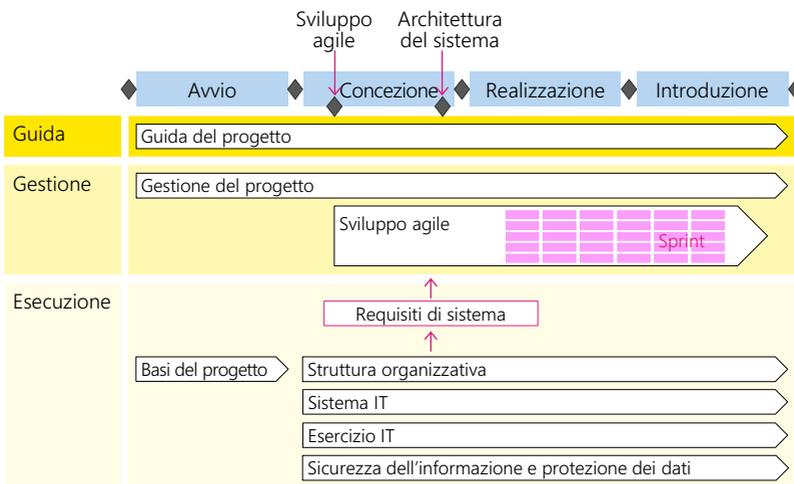


Figura 33: Sviluppo agile nelle varie fasi di HERMES

Resta di competenza del project manager e del committente portare a termine le fasi di HERMES e i compiti decisionali, con le milestone di guida, gestione ed esecuzione. Anche nel caso di uno sviluppo agile il committente e il project manager si occupano dei compiti di guida e di gestione del progetto, perché SCRUM non copre questi aspetti.

Nel caso dello sviluppo agile con SCRUM, i punti focali del team di sviluppo nelle fasi sono i seguenti:

Avvio

il punto fondamentale della fase di Avvio sta nell'elaborazione dello studio con soluzioni alternative. In questo senso, lo sviluppo non è ancora presente in questa fase.

Concezione

Nella fase di Concezione, quando il partner di sviluppo è ormai stabilito e l'estensione dello sviluppo è definito in maniera sufficientemente stabile, si può introdurre SCRUM per lo sviluppo agile. Per questo viene utilizzato il modulo Sviluppo agile.

Innanzitutto si esegue il compito Decidere SCRUM. Lo sviluppo agile con SCRUM ha delle conseguenze sui tutti i partner: utente, produttore e operatore. La decisione viene quindi presa in maniera consapevole coinvolgendo le parti coinvolte. L'introduzione di SCRUM viene quindi pianificata ed eseguita con il compito Introdurre SCRUM. Da quel momento si possono già eseguire i primi sprint, che possono servire per verificare l'architettura del sistema con un prototipo (proof of concept).

Nella fase di Concezione si decide l'architettura del sistema. L'architettura deve essere elaborata in modo sufficientemente dettagliato, in modo che gli organi regolatori e di controllo di gestione competenti possano verificarla e che si possa prendere la decisione riguardo all'architettura del sistema. In questo modo si assicura la sostenibilità del sistema IT, prima di investire molte risorse nello sviluppo.

Realizzazione

il punto fondamentale dello sviluppo agile sta nella fase di Realizzazione. Nello sviluppo agile, l'elaborazione della specifica dettagliata avviene quasi contemporaneamente allo sviluppo. Lo sviluppo del sistema/prodotto avviene dopo disponibilità della relativa specifica dettagliata negli sprint.

Introduzione

nella fase di Introduzione vengono eseguiti ulteriori sprint. Ad esempio vengono gestiti in modo agile le modifiche e il bugfixing e ciò fino all'accettazione del sistema.

Scenari

HERMES offre due scenari standard che includono la guida agile dello sviluppo con SCRUM:

- applicazione IT agile
- servizio/prodotto agile

Con questi scenari l'utente dispone di un metodo che può utilizzare immediatamente per la guida agile dello sviluppo.

Di seguito viene descritto come utilizzare insieme HERMES e SCRUM nell'ambito di un progetto di sviluppo IT.

Modulo Sviluppo agile

SCRUM è contenuto in HERMES come modulo Sviluppo agile, che contiene come risultati tutti gli artefatti di SCRUM e ne integra gli eventi nei compiti.

La figura 34 mostra il posizionamento del modulo Sviluppo agile nello scenario Applicazione IT agile. Il modulo è situato al livello gerarchico Gestione e completa il modulo Gestione del progetto, i cui risultati e compiti continuano a essere necessari perché non coperti da SCRUM.

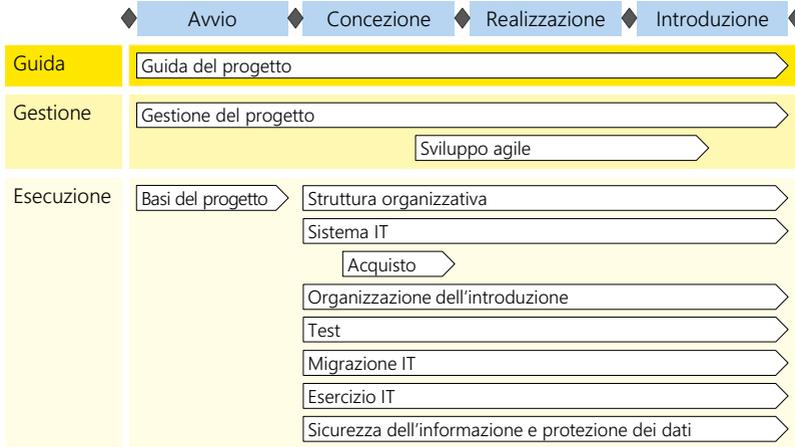


Figura 34: Posizionamento del modulo Sviluppo agile

I moduli del livello gerarchico Esecuzione continuano a essere necessari, perché SCRUM non dà nessuna indicazione sui compiti e sui risultati concreti per quanto concerne gli acquisti, lo sviluppo del sistema IT, i test, la migrazione ecc., ma si concentra sulla guida agile dello sviluppo.

7.3.8.2 Ruoli

SCRUM dispone di tre ruoli. Essi completano i ruoli di HERMES e sono applicati secondo la definizione della SCRUM Guide™.

HERMES parte dal presupposto che una persona possa occupare più ruoli (cumulo di ruoli). Il titolare di un ruolo HERMES può quindi assumere anche un ruolo SCRUM. La tabella mostra i possibili cumuli di ruolo.

Ruolo SCRUM	Candidato HERMES per il ruolo SCRUM
Product Owner	Business analyst
	Project manager dell'utente
	Responsabile dei processi operativi
	Responsabile dell'applicazione
	Architetto IT
Team di sviluppo	Sviluppatore, business analyst, responsabile dei test, tester
SCRUM Master	Sviluppatore, business analyst

Tabella 49: Possibili cumuli di ruoli con SCRUM

HERMES e SCRUM hanno una comprensione fondamentalmente diversa della gestione del team. Mentre HERMES parte dal presupposto che il project manager impartisca i mandati di lavoro, l'attività del Team SCRUM è diretta dal Product Owner attraverso il backlog del prodotto e il team organizza il proprio lavoro in modo autonomo.

Il rispetto dei ruoli definiti in SCRUM è un fattore di riuscita essenziale per l'utilizzo di SCRUM. In caso di cumulo di ruoli, bisognerà badare a che il ruolo definito in SCRUM sia rispettato dal suo titolare.

7.3.8.3 Compiti

Orientamento di ampia portata dei compiti

Nel modulo Sviluppo agile i compiti sono maggiormente orientati allo sviluppo software di quanto non avvenga in SCRUM. La tabella mostra i compiti del modulo Sviluppo agile e il loro rapporto con la SCRUM Guide™.

Compito HERMES	Descrizione del compito HERMES	SCRUM Guide™
Decidere lo sviluppo agile con SCRUM	La decisione costituisce la base dello sviluppo agile con SCRUM. Essa definisce come viene svolto il lavoro agile per lo sviluppo con SCRUM e come viene introdotto.	Non disponibile
Introdurre SCRUM	L'introduzione mirata di SCRUM costituisce il presupposto per lo sviluppo agile.	Non disponibile
Gestire il backlog del prodotto	Il backlog del prodotto costituisce il presupposto per l'elaborazione del piano di rilascio e per l'esecuzione degli sprint.	Parte di SCRUM. Un'attività del ruolo Product Owner
Elaborare il piano di rilascio	Il piano di rilascio costituisce la base per eseguire gli sprint, per pianificare la trasmissione di un rilascio all'utente e per coordinare le attività con i servizi interessati.	Non disponibile
Eseguire gli sprint	L'esecuzione di uno sprint porta a un risultato concordato, concreto e verificabile.	Lo sprint è il cuore di SCRUM. Esso contiene tutti gli eventi di SCRUM ed è descritto nella SCRUM Guide™. In HERMES, gli eventi SCRUM sono menzionati come attività in questo compito.

Tabella 50: Compiti di HERMES e loro rapporto con la SCRUM Guide™

Durante lo sviluppo agile si devono considerare particolarmente i seguenti compiti del modulo Gestione del progetto:

Gestire le modifiche

L'assegnazione di priorità al backlog del prodotto porta a delle modifiche nell'ambito delle prestazioni. I project manager dell'utente e del produttore provvedono alla gestione delle modifiche secondo il processo definito per il progetto e registrato nel manuale di gestione del progetto. SCRUM non rende superfluo questo compito.

Anche in caso di utilizzo di SCRUM, bisogna tener presente l'ambito del progetto e la sua delimitazione. Un'estensione dell'ambito o uno spostamento della delimitazione del progetto possono riguardare l'organizzazione permanente e devono essere valutati dagli organi competenti, rappresentati, in particolare, dal committente e dagli organi regolatori e di controllo di gestione responsabili della gestione del portafoglio progetti.

Concordare e gestire le prestazioni

La guida delle prestazioni viene effettuata mediante l'assegnazione di priorità ai requisiti, per mezzo del backlog del prodotto e degli sprint backlog.

In caso di prestazioni convenute a prezzi fissi, ogni modifica del loro ambito comporta delle modifiche del mandato, la cui base è l'elenco dello stato delle modifiche.

7.3.8.4 Posizionamento di HERMES e di SCRUM

In un progetto in cui viene condotto lo sviluppo agile con SCRUM, il metodo SCRUM è utilizzato come complemento di HERMES.

La tabella mostra il posizionamento, fondamentalmente diverso, di HERMES e di SCRUM. Essa mostra chiaramente come SCRUM non sostituisca HERMES, ma lo completa quando necessario.

Settore	HERMES	SCRUM
Ciclo di vita del progetto	HERMES copre l'intero ciclo di vita del progetto, ossia dal mandato per l'avvio del progetto fino alla sua chiusura.	SCRUM copre l'intervallo del progetto durante il quale viene sviluppato.
	Il modello per fasi definisce i punti decisionali differenziati, sulla base dei quali si effettua l'armonizzazione del progetto con l'organizzazione permanente (p. es. per l'armonizzazione dell'architettura del sistema).	SCRUM non definisce nessun punto decisionale differenziato per l'armonizzazione con l'organizzazione permanente.
Risultati, compiti, ruoli	HERMES definisce tutti i risultati, i compiti e i ruoli per scenari definiti.	SCRUM definisce i risultati (artefatti), i compiti (eventi) e i ruoli necessari per la guida agile dello sviluppo .
	I risultati, i compiti e i ruoli sono orientati al contenuto concreto del progetto (ossia alle caratteristiche di un progetto). Essi sono specifici.	I risultati, i compiti e i ruoli non sono orientati al contenuto concreto del progetto (ossia alle caratteristiche di un progetto).
	HERMES descrive i compiti concreti per l'elaborazione dei risultati specifici al progetto.	SCRUM non descrive nessun compito concreto per l'elaborazione dei risultati specifici al progetto. <i>SCRUM non descrive nessun processo di sviluppo, ma permette di rendere misurabile l'efficacia relativa dello sviluppo (citazione dalla guida di SCRUM).</i>
Livelli gerarchici	HERMES distingue i livelli gerarchici Guida, Gestione ed Esecuzione. I ruoli sono attribuiti a questi tre livelli gerarchici.	SCRUM distingue i livelli Guida ed Esecuzione.
	HERMES comprende numerosi moduli ognuno dei quali è attribuito a uno dei livelli gerarchici. La distinzione tra questi livelli gerarchici è un elemento importante della governance.	
Partner	HERMES definisce la collaborazione tra l'utente, il produttore e l'operatore.	SCRUM definisce la collaborazione tra l'utente (product owner) e lo sviluppatore (ruolo Scrum Team).

Tabella 51: Diverso posizionamento di HERMES e di SCRUM

7.3.8.5 Panoramica degli elementi metodologici

HERMES e SCRUM sono composti da elementi metodologici simili, in modo che il framework SCRUM possa essere integrato in modo semplice nel metodo HERMES.

Elementi del metodo HERMES	Elementi del metodo SCRUM
Risultato	Artefatto
Compito	Evento
Ruolo	Ruolo

Tabella 52: Elementi dei metodi HERMES e SCRUM

7.3.9 Introduzione di HERMES nell'organizzazione

7.3.9.1 Informazioni generali

Poiché ogni organizzazione ha delle caratteristiche specifiche, è indispensabile che essa adatti il metodo alle proprie esigenze al fine di ottenere un'esecuzione efficiente dei progetti.

L'integrazione di HERMES nell'organizzazione persegue i seguenti obiettivi:

- i processi e le direttive specifici dell'organizzazione permanente, non conosciuti da HERMES, vengono presi in considerazione.
- il project manager e gli altri partecipanti al progetto beneficiano di un sostegno maggiore. Essi dispongono di un quadro definito, specifico all'organizzazione.
- l'efficienza dell'esecuzione del progetto aumenta, poiché i processi e le direttive non devono essere reinventati a ogni progetto.
- grazie agli strumenti e all'integrazione continua di prassi nei metodi, aumenta anche la qualità.
- la formazione di HERMES può svolgersi nel quadro degli adattamenti specifici all'organizzazione e risulta quindi più efficace.

7.3.9.2 Procedimento

L'integrazione di HERMES nell'organizzazione viene effettuata preferibilmente sotto forma di progetto.

Il progetto può essere eseguito sulla base dello scenario Servizio/Prodotto. Così facendo sono presi in considerazione anche gli aspetti concernenti l'organizzazione dell'introduzione, inclusa la formazione; viene stabilita e attivata l'organizzazione operativa con i processi per l'esercizio e lo sviluppo ulteriore della gestione del progetto.

L'adattamento viene realizzato dal Project Management Office (PMO).

7.3.9.3 Adattamento del metodo

Integrazione di elementi importanti nel metodo

Le direttive dell'organizzazione permanente vengono integrate nel metodo, ad esempio:

- le direttive che sono frutto dei processi specifici all'organizzazione
- le direttive concernenti il reporting (rapporto sullo stato del progetto, rapporto di fase)

- le direttive riguardanti i processi decisionali
- le direttive riguardanti i contratti e gli accordi
- gli aspetti riguardanti la sicurezza e la protezione dei dati
- gli aspetti riguardanti l'architettura IT

I metodi e le prassi specifici riguardanti l'elaborazione dei risultati sono integrati nel metodo, ad esempio:

- le rappresentazioni dei risultati del requirements engineering
- le rappresentazioni dei risultati della modellizzazione dei processi operativi
- le prassi riguardanti l'integrazione nell'esercizio

Se necessario, gli elementi metodologici sono adattati. Vanno allora osservati i seguenti punti.

Fasi e milestone

- Le fasi e le milestone definite non possono essere omesse
- Le designazioni delle fasi non devono essere modificate
- È possibile definire fasi e milestone supplementari; ciò significa che le fasi possono anche essere ulteriormente suddivise

Scenari, moduli, compiti

- È possibile creare nuovi scenari, moduli e compiti
- Gli scenari e i moduli HERMES definiti possono essere ampliati con compiti e risultati, ma non possono essere ridotti. Se alcuni compiti o risultati vengono eliminati da uno scenario o da un modulo si ottiene uno scenario ad hoc

Risultati e modelli di documenti

- I risultati minimi non possono essere omessi
- Più risultati possono essere integrati insieme in un documento comune
- I risultati possono essere suddivisi. Per uno stesso risultato possono essere creati più modelli di documenti
- È possibile definire dei risultati supplementari
- I risultati possono essere descritti in maniera ulteriormente differenziata; ciò si effettua nel modello del documento
- I modelli di documenti di HERMES possono essere sostituiti da modelli di documenti specifici all'organizzazione
- I modelli di documenti devono presentare il contenuto definito nella descrizione del risultato, ma possono essere anche ampliati e concretizzati

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 partner

Lista di controllo

- Il contenuto della lista di controllo può essere modificato e ampliato a piacere
- Gli elementi della lista di controllo descritti nei compiti decisionali non possono essere eliminati
- È possibile definire liste di controllo ad hoc supplementari

Quando le modifiche specifiche all'organizzazione sono state eseguite, vengono creati scenari per progetti con le stesse caratteristiche.

Allegato A - Indice

Premessa – Responsabile del metodo HERMES.....	1
<i>L'evoluzione di HERMES.....</i>	<i>7</i>
Colofone.....	2
vPrefazione.....	3
«Ciò che rimane è il cambiamento; ciò che cambia, rimane.»	3
A	Panoramica del metodo..... 5
A.1	Definizione del metodo HERMES5
A.2	Scenari.....5
A.3	Fasi e milestone6
A.4	Moduli6
A.5	Ruoli.....7
A.6	Compiti7
A.7	Risultati.....8
A.8	Indicazioni per l'applicazione.....8
B	Modello di dati HERMES 9
C	Punti di vista del progetto10
C.1	Panoramica dei punti di vista..... 10
C.2	Svolgimento..... 11
C.3	Partner..... 11
C.4	Livelli gerarchici 11
1	Scenari 13
1.1	Introduzione 13
1.2	Panoramica degli scenari 14
1.2.1	Scenari standard..... 14
1.2.2	Scenari ad hoc..... 15
1.3	Descrizioni degli scenari..... 15
1.3.1	Spiegazione..... 15
1.3.2	Elenco degli scenari 16
1.3.2.1	Servizio/Prodotto 16
1.3.2.2	Applicazione IT 20
1.3.2.3	Applicazione IT standard 26
1.3.2.4	Applicazione IT evoluzione..... 26
1.3.2.5	Infrastruttura IT 26
1.3.2.6	Organizzazione..... 26
1.3.2.7	Servizio/Prodotto agile..... 26
1.3.2.8	Applicazione IT agile 27
2	Fasi e milestone 28
2.1	Introduzione 28
2.2	Descrizione delle fasi..... 29
2.2.1	Avvio 29
2.2.2	Concezione 29
2.2.3	Realizzazione 30
2.2.4	Introduzione 30
2.3	Modello per fasi e requisiti 31
2.4	Processo decisionale 32

2.4.1	In generale.....	32
2.4.2	Decisioni in merito alla guida.....	32
2.4.2.1	Decisione in merito all'avvio del progetto.....	33
2.4.2.2	Decisione in merito all'avvio della fase.....	33
2.4.2.3	Decisione in merito alla chiusura del progetto.....	34
2.4.3	Decisioni della gestione e dell'esecuzione.....	34
2.4.3.1	Decisione in merito ai risultati del progetto.....	34
3	Moduli	35
3.1	Introduzione	35
3.2	Panoramica dei moduli.....	35
3.2.1	Moduli standard	35
3.2.2	Moduli ad hoc.....	36
3.3	Descrizioni dei moduli.....	36
3.3.1	Spiegazione.....	36
3.3.2	Elenco dei moduli.....	36
3.3.2.1	Guida del progetto	36
3.3.2.2	Gestione del progetto	37
3.3.2.3	Sviluppo agile.....	38
3.3.2.4	Basi del progetto.....	39
3.3.2.5	Struttura organizzativa	39
3.3.2.6	Prodotto	40
3.3.2.7	Sistema IT.....	40
3.3.2.8	Acquisti	41
3.3.2.9	Organizzazione dell'introduzione	42
3.3.2.10	Test.....	43
3.3.2.11	Migrazione IT	43
3.3.2.12	Esercizio IT	44
3.3.2.13	Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati.....	44
4	Ruoli	45
4.1	Introduzione	45
4.1.1	Modello dei ruoli.....	45
4.1.2	Organizzazione permanente.....	45
4.1.3	Organizzazione di progetto	46
4.2	Panoramica dei ruoli.....	47
4.3	Attribuzione dei ruoli.....	49
4.3.1	Spiegazioni dell'attribuzione dei ruoli	49
4.3.2	Indicazioni per l'attribuzione dei ruoli	49
4.3.2.1	Guida	49
4.3.2.2	Gestione.....	50
4.3.2.3	Esecuzione	50
4.4	Descrizione dei ruoli.....	51
4.4.1	Spiegazione della descrizione dei ruoli	51
4.4.2	Elenco dei ruoli.....	51
4.4.2.1	Rappresentante degli utenti.....	51
4.4.2.2	Responsabile dell'applicazione	53
4.4.2.3	Committente	55
4.4.2.4	Responsabile dell'esercizio.....	57
4.4.2.5	Business analyst.....	60
4.4.2.6	Sviluppatore	62
4.4.2.7	Membro del comitato esperti.....	64
4.4.2.8	Responsabile dei processi operativi.....	65
4.4.2.9	Responsabile SIPD	66
4.4.2.10	Architetto IT.....	67
4.4.2.11	Membro del comitato guida.....	69

4.4.2.12	Project manager	70
4.4.2.13	Supporto di progetto	75
4.4.2.14	Gestore della qualità e dei rischi	76
4.4.2.15	Responsabile di sotto progetto	78
4.4.2.16	Tester	79
4.4.2.17	Responsabile dei test	80
5	Compiti	82
5.1	Introduzione	82
5.2	Panoramica dei compiti	82
5.3	Descrizioni dei compiti	84
5.3.1	Spiegazione della descrizione dei compiti	84
5.3.2	Elenco dei compiti	84
5.3.2.1	Disattivare il vecchio sistema	84
5.3.2.2	Gestire le modifiche	85
5.3.2.3	Valutare le offerte	86
5.3.2.4	Pubblicare il bando di concorso	86
5.3.2.5	Elaborare il bando di concorso	87
5.3.2.6	Elaborare la pianificazione degli acquisti	88
5.3.2.7	Attivare l'esercizio	89
5.3.2.8	Realizzare l'esercizio	90
5.3.2.9	Elaborare il concetto di esercizio	90
5.3.2.10	Eseguire l'introduzione	91
5.3.2.11	Preparare l'introduzione	91
5.3.2.12	Elaborare il concetto d'introduzione	92
5.3.2.13	Decidere in relazione al piano SIPD	93
5.3.2.14	Decidere la chiusura del progetto	94
5.3.2.15	Decidere l'aggiudicazione	94
5.3.2.16	Decidere l'accettazione della migrazione	95
5.3.2.17	Decidere l'accettazione	96
5.3.2.18	Decidere lo sviluppo agile con SCRUM	96
5.3.2.19	Decidere di indire un bando di concorso	97
5.3.2.20	Decidere la messa in esercizio	98
5.3.2.21	Decidere l'avvio della fase	98
5.3.2.22	Decidere l'avvio del progetto	99
5.3.2.23	Decidere l'architettura del sistema	100
5.3.2.24	Decidere la scelta delle alternative	101
5.3.2.25	Decidere l'accettazione preliminare	101
5.3.2.26	Attivare l'organizzazione operativa	102
5.3.2.27	Realizzare l'organizzazione operativa	103
5.3.2.28	Elaborare il piano di organizzazione operativa	104
5.3.2.29	Incaricare e guidare l'avvio	104
5.3.2.30	Gestire e controllare l'avvio	105
5.3.2.31	Elaborare il concetto d'integrazione	107
5.3.2.32	Elaborare il piano SIPD	107
5.3.2.33	Trasferire il piano SIPD	108
5.3.2.34	Attuare il piano SIPD	108
5.3.2.35	Concordare e gestire le prestazioni	109
5.3.2.36	Eseguire la migrazione	111
5.3.2.37	Elaborare il concetto di migrazione	111
5.3.2.38	Realizzare la procedura di migrazione	112
5.3.2.39	Preparare l'avvio della fase	113
5.3.2.40	Gestire i problemi e usufruire delle esperienze	113
5.3.2.41	Gestire il backlog del prodotto	114
5.3.2.42	Attivare il prodotto	115
5.3.2.43	Realizzare il prodotto	116
5.3.2.44	Elaborare il concetto del prodotto	116
5.3.2.45	Gestire e controllare il progetto	117
5.3.2.46	Guidare il progetto	118

5.3.2.47	Preparare la chiusura del progetto	120
5.3.2.48	Elaborare il mandato di progetto	121
5.3.2.49	Realizzare il prototipo.....	121
5.3.2.50	Gestire la garanzia della qualità.....	122
5.3.2.51	Elaborare l'analisi delle basi legali	123
5.3.2.52	Elaborare il piano di rilascio	124
5.3.2.53	Gestire i rischi.....	124
5.3.2.54	Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione.....	125
5.3.2.55	Introdurre SCRUM	126
5.3.2.56	Eseguire gli sprint.....	127
5.3.2.57	Gestire gli stakeholder e la comunicazione	128
5.3.2.58	Elaborare lo studio.....	128
5.3.2.59	Attivare il sistema.....	130
5.3.2.60	Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio	130
5.3.2.61	Realizzare il sistema	131
5.3.2.62	Preparare l'integrazione del sistema	132
5.3.2.63	Elaborare il concetto del sistema.....	132
5.3.2.64	Eseguire i test.....	133
5.3.2.65	Realizzare l'infrastruttura per i test	134
5.3.2.66	Elaborare il concetto dei test.....	135
5.3.2.67	Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test.....	135
5.3.2.68	Elaborare l'accordo.....	136
6	Risultati.....	137
6.1	Introduzione	137
6.2	Panoramica dei risultati	137
6.3	Descrizioni dei risultati.....	140
6.3.1	Spiegazione della descrizione dei risultati	140
6.3.2	Lista dei risultati.....	141
6.3.2.1	Protocollo di accettazione.....	141
6.3.2.2	Vecchio sistema disinstallato	141
6.3.2.3	Domanda di modifica	141
6.3.2.4	Elenco dello stato delle modifiche	142
6.3.2.5	Offerta.....	142
6.3.2.6	Manuale d'uso	142
6.3.2.7	Mandato di lavoro	143
6.3.2.8	Documentazione del bando di concorso.....	143
6.3.2.9	Esercizio attivato.....	144
6.3.2.10	Manuale d'esercizio.....	144
6.3.2.11	Infrastruttura di esercizio realizzata	145
6.3.2.12	Concetto d'esercizio.....	145
6.3.2.13	Organizzazione d'esercizio realizzata	146
6.3.2.14	Lista di controllo.....	146
6.3.2.15	Specifica dettagliata.....	146
6.3.2.16	Studio di dettaglio	147
6.3.2.17	Concetto di introduzione.....	147
6.3.2.18	Misure d'introduzione attuate.....	147
6.3.2.19	Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate	148
6.3.2.20	Rapporto di valutazione.....	148
6.3.2.21	Organizzazione attivata	148
6.3.2.22	Piano di organizzazione operativa.....	148
6.3.2.23	Incremento.....	149
6.3.2.24	Guida per l'integrazione e l'installazione.....	149
6.3.2.25	Concetto d'integrazione	150
6.3.2.26	Piano SIPD.....	150
6.3.2.27	Misure SIPD	150
6.3.2.28	Migrazione effettuata	151
6.3.2.29	Concetto di migrazione.....	151
6.3.2.30	Procedura di migrazione	151

6.3.2.31	Domanda di offerta	151
6.3.2.32	Organizzazione attuata	152
6.3.2.33	Descrizione dell'organizzazione.....	152
6.3.2.34	Rapporto di fase.....	152
6.3.2.35	Backlog del prodotto	152
6.3.2.36	Prodotto attivato	153
6.3.2.37	Prodotto realizzato.....	153
6.3.2.38	Documentazione del prodotto.....	153
6.3.2.39	Concetto del prodotto.....	153
6.3.2.40	Mandato di progetto	154
6.3.2.41	Decisione di gestione ed esecuzione del progetto	154
6.3.2.42	Decisione di guida del progetto	154
6.3.2.43	Esperienze del progetto	155
6.3.2.44	Mandato per l'avvio del progetto	155
6.3.2.45	Piano di gestione del progetto	156
6.3.2.46	Valutazione finale del progetto.....	156
6.3.2.47	Rapporto sullo stato del progetto.....	157
6.3.2.48	Verbale.....	157
6.3.2.49	Prototipo realizzato.....	158
6.3.2.50	Documentazione del prototipo.....	158
6.3.2.51	Descrizione del processo	158
6.3.2.52	Rapporto di verifica	159
6.3.2.53	Pubblicazione.....	159
6.3.2.54	Rapporto controllo qualità e rischi.....	159
6.3.2.55	Analisi delle basi legali.....	160
6.3.2.56	Piano di rilascio.....	160
6.3.2.57	Interfacce realizzate.....	160
6.3.2.58	Analisi delle esigenze di protezione	160
6.3.2.59	Analisi della situazione	161
6.3.2.60	Sprint backlog.....	161
6.3.2.61	Interessi degli stakeholder	161
6.3.2.62	Lista degli stakeholder	162
6.3.2.63	Studio	162
6.3.2.64	Sistema attivato	162
6.3.2.65	Sistema sviluppato o parametrizzato	163
6.3.2.66	Sistema integrato	163
6.3.2.67	Requisiti di sistema	163
6.3.2.68	Architettura del sistema	164
6.3.2.69	Dati dei test.....	164
6.3.2.70	Concetto dei test.....	164
6.3.2.71	Protocollo del test.....	165
6.3.2.72	Sistema dei test.....	165
6.3.2.73	Accordo	165
7	Indicazioni per l'applicazione.....	167
7.1	Introduzione	167
7.2	Panoramica delle indicazioni	167
7.3	Elenco delle indicazioni	168
7.3.1	Governance.....	168
7.3.1.1	Informazioni generali	168
7.3.1.2	Processi aziendali e HERMES.....	168
7.3.1.3	Elaborazione della pianificazione aziendale	169
7.3.1.4	Integrazione nella gestione del portafoglio progetti	170
7.3.1.5	Reporting.....	171
7.3.1.6	Adempimento dei requisiti della governance di progetto	172
7.3.2	Sostenibilità.....	175
7.3.2.1	Informazioni generali	175
7.3.2.2	Sostenibilità con HERMES.....	177
7.3.2.3	Compiti	178

	7.3.2.4	Risultati	178
7.3.3		Guida e gestione finanziaria	179
	7.3.3.1	Informazioni generali	179
	7.3.3.2	Finanziamento	179
	7.3.3.3	Guida	179
	7.3.3.4	Gestione.....	179
7.3.4		Pianificazione	180
	7.3.4.1	Informazioni generali.....	180
	7.3.4.2	Procedimento.....	180
	7.3.4.3	Pianificazione continua delle fasi.....	180
	7.3.4.4	Pianificazione e guida con pacchetti di lavoro	182
	7.3.4.5	Precisione della pianificazione nel corso del progetto	182
7.3.5		Unità di realizzazione e rilasci	183
	7.3.5.1	Informazioni generali	183
	7.3.5.2	Unità di realizzazione e modello per fasi	183
7.3.6		Applicazione del metodo HERMES nel programma	184
	7.3.6.1	Pilastrini della gestione di programma.....	184
	7.3.6.2	Manuale di riferimento per la gestione dei programmi con HERMES 5.....	185
7.3.7		Utilizzo con altri metodi e prassi	185
7.3.8		Gestione agile dei progetti	186
	7.3.8.1	Gestione agile dei progetti con HERMES e SCRUM	186
	7.3.8.2	Ruoli.....	188
	7.3.8.3	Compiti	189
	7.3.8.4	Posizionamento di HERMES e di SCRUM	190
	7.3.8.5	Panoramica degli elementi metodologici	191
7.3.9		Introduzione di HERMES nell'organizzazione	191
	7.3.9.1	Informazioni generali	191
	7.3.9.2	Procedimento.....	191
	7.3.9.3	Adattamento del metodo.....	191
		Allegato A - Indice	195
		Allegato B – Indice delle figure.....	201
		Allegato C - Indice delle tabelle	202

Allegato B – Indice delle figure

Figura 1:	Scenari e portafoglio progetti di un'organizzazione	5
Figura 2:	Svolgimento di un progetto in fasi e con l'aiuto di milestone	6
Figura 3:	Compiti, ruoli e risultati di un modulo.....	6
Figura 4:	Relazione tra organizzazione permanente e organizzazione di progetto	7
Figura 5:	I compiti sono raggruppati in moduli e attribuiti alle fasi	7
Figura 6:	I risultati hanno un ruolo centrale in HERMES.....	8
Figura 7:	Diagramma UML del modello di dati HERMES	9
Figura 8:	Punti di vista sul progetto	10
Figura 9:	Applicazione di scenari standard e definiti ad hoc per l'utente	13
Figura 10:	Fasi e milestone dello scenario Servizio/Prodotto	16
Figura 11:	Moduli nel contesto dello scenario Servizio/Prodotto.....	17
Figura 12:	Risultati dei moduli dello scenario Servizio/Prodotto	19
Figura 13:	Fasi e milestone dello scenario Applicazione IT.....	20
Figura 14:	Moduli nel contesto dello scenario Applicazione IT	21
Figura 15:	Risultati dei moduli dello scenario Applicazione IT.....	24
Figura 16:	Le quattro fasi del modello per fasi HERMES	28
Figura 17:	Risultati di un sistema IT nel corso del progetto	31
Figura 18:	Decisioni nello scenario Applicazione IT	32
Figura 19:	Esempio di processo decisionale tipico.....	33
Figura 20:	Moduli nel contesto dello scenario Servizio/Prodotto.....	35
Figura 21:	Esempio di organizzazione di progetto minima.....	45
Figura 22:	Esempio di organizzazione di progetto con vari ruoli	47
Figura 23:	Il punto di vista dei titolari dei ruoli nel progetto.....	48
Figura 24:	Possibile svolgimento di un progetto con risultati a titolo di esempio..	137
Figura 25:	I processi aziendali nell'ottica di HERMES.....	168
Figura 26:	I due organi a cui viene affidata più spesso la gestione del portafoglio	170
Figura 27:	Reporting del progetto all'attenzione dell'organizzazione permanente.....	171
Figura 28:	Il concetto delle tre dimensioni della Confederazione.....	176
Figura 29:	Il grado di imprecisione della pianificazione diminuisce nel corso del progetto	182
Figura 30:	Unità di realizzazione (UR) avviate in tempi diversi, con più release	183
Figura 31:	I progetti possono essere raggruppati in programmi.....	185
Figura 32:	Impiego di metodi e prassi complementari	185
Figura 33:	Sviluppo agile nelle varie fasi di HERMES.....	186
Figura 34:	Posizionamento del modulo Sviluppo agile	188

Allegato C - Indice delle tabelle

Tabella 1: Scenari standard per progetti con caratteristiche diverse, moduli compresi.....	14
Tabella 2: Compiti dei moduli dello scenario Servizio/Prodotto.....	18
Tabella 3: I compiti dello scenario Applicazione IT.....	23
Tabella 4: Moduli standard disponibili in HERMES 5.....	36
Tabella 5: Compiti relativi al modulo Guida del progetto.....	37
Tabella 6: Risultati relativi al modulo Guida del progetto.....	37
Tabella 7: Compiti relativi al modulo Gestione del progetto.....	37
Tabella 8: Risultati relativi al modulo Gestione del progetto.....	38
Tabella 9: Compiti relativi al modulo Sviluppo agile.....	38
Tabella 10: Risultati relativi al modulo Sviluppo agile.....	39
Tabella 11: Compiti relativi al modulo Basi del progetto.....	39
Tabella 12: Risultati relativi al modulo Basi del progetto.....	39
Tabella 13: Compiti relativi al modulo Struttura organizzativa.....	39
Tabella 14: Risultati relativi al modulo Struttura organizzativa.....	40
Tabella 15: Compiti relativi al modulo Prodotto.....	40
Tabella 16: Risultati relativi al modulo Prodotto.....	40
Tabella 17: Compiti relativi al modulo Sistema IT.....	40
Tabella 18: Risultati relativi al modulo Sistema IT.....	41
Tabella 19: Compiti relativi al modulo Acquisti.....	41
Tabella 20: Risultati relativi al modulo Acquisti.....	42
Tabella 21: Compiti relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione.....	42
Tabella 22: Risultati relativi al modulo Organizzazione dell'introduzione.....	42
Tabella 23: Compiti relativi al modulo Test.....	43
Tabella 24: Risultati relativi al modulo Test.....	43
Tabella 25: Compiti relativi al modulo Migrazione IT.....	43
Tabella 26: Risultati relativi al modulo Migrazione IT.....	43
Tabella 27: Compiti relativi al modulo Esercizio IT.....	44
Tabella 28: Risultati relativi al modulo Esercizio IT.....	44
Tabella 29: Compiti relativi al modulo Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati.....	44
Tabella 30: Risultati relativi al modulo Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati.....	44
Tabella 31: Panoramica dei ruoli e loro attribuzione a un livello gerarchico e a un partner.....	48
Tabella 32: Relazioni del rappresentante degli utenti.....	53
Tabella 33: Relazioni del responsabile dell'applicazione.....	54
Tabella 34: Relazioni del committente.....	57
Tabella 35: Relazioni del responsabile dell'esercizio.....	59
Tabella 36: Relazioni del business analyst.....	62
Tabella 37: Relazioni dello sviluppatore.....	64
Tabella 38: Relazioni del responsabile dei processi operativi.....	66
Tabella 39: Relazioni del responsabile SIPD.....	67
Tabella 40: Relazioni dell'architetto IT.....	69

Tabella 41: Relazioni del membro del comitato guida	70
Tabella 42: Relazioni del project manager	75
Tabella 43: Relazioni del gestore della qualità e dei rischi.....	78
Tabella 44: Relazioni del tester	80
Tabella 45: Relazioni del responsabile dei test.....	81
Tabella 46: Compiti per modulo con relativa competenza.....	84
Tabella 47: Risultati per ciascun modulo e partner coinvolti.....	140
Tabella 48: Indicazioni per l'applicazione per ciascuna categoria	167
Tabella 49: Possibili cumuli di ruoli con SCRUM.....	188
Tabella 50: Compiti di HERMES e loro rapporto con la SCRUM Guide™.....	189
Tabella 51: Diverso posizionamento di HERMES e di SCRUM	190
Tabella 52: Elementi dei metodi HERMES e SCRUM	191

Scenari

Applicazione IT.....	20
Applicazione IT agile.....	27
Applicazione IT evoluzione.....	26
Applicazione IT standard.....	26
Infrastruttura IT.....	26
Organizzazione.....	26
Servizio/Prodotto.....	16
Servizio/Prodotto agile.....	26

Moduli

Acquisti.....	41
Basi del progetto.....	39
Esercizio IT.....	44
Gestione del progetto.....	37
Guida del progetto.....	36
Migrazione IT.....	43
Organizzazione dell'introduzione.....	42
Prodotto.....	40
Sicurezza dell'informazione e protezione dei dati.....	44
Sistema IT.....	40
Struttura organizzativa.....	39
Sviluppo agile.....	38
Test.....	43

Ruoli

Architetto IT.....	67
Business analyst.....	60
Committente.....	55
Gestore della qualità e dei rischi.....	76
Membro del comitato esperti.....	64
Membro del comitato guida.....	69
Project manager.....	70
Rappresentante degli utenti.....	51
Responsabile dei test.....	80
Responsabile dell'applicazione.....	53
Responsabile dell'esercizio.....	57
Responsabile di sotto progetto.....	78
Responsabile SIPD.....	66
Supporto di progetto.....	75
Sviluppatore.....	62
Tester.....	79

Compiti

Attivare il prodotto.....	115
Attivare il sistema.....	130
Attivare l'esercizio.....	89
Attivare l'organizzazione operativa.....	102
Attuare il piano SIPD.....	108
Concordare e gestire le prestazioni.....	109
Decidere di indire un bando di concorso.....	97
Decidere in relazione al piano SIPD.....	93
Decidere l'accettazione.....	96
Decidere l'accettazione della migrazione.....	95
Decidere l'accettazione preliminare.....	101
Decidere l'aggiudicazione.....	94
Decidere l'architettura del sistema.....	100
Decidere l'avvio del progetto.....	99
Decidere l'avvio della fase.....	98
Decidere la chiusura del progetto.....	94
Decidere la messa in esercizio.....	98
Decidere la scelta delle alternative.....	101
Decidere lo sviluppo agile con SCRUM.....	96
Disattivare il vecchio sistema.....	84
Elaborare il bando di concorso.....	87

Elaborare il concetto d'integrazione.....	107
Elaborare il concetto d'introduzione.....	92
Elaborare il concetto dei test.....	135
Elaborare il concetto del prodotto.....	116
Elaborare il concetto del sistema.....	132
Elaborare il concetto di esercizio.....	90
Elaborare il concetto di migrazione.....	111
Elaborare il mandato di progetto.....	121
Elaborare il piano di organizzazione operativa.....	104
Elaborare il piano di rilascio.....	124
Elaborare il piano SIPD.....	107
Elaborare l'accordo.....	136
Elaborare l'analisi delle basi legali.....	123
Elaborare l'analisi delle esigenze di protezione.....	125
Elaborare la pianificazione degli acquisti.....	88
Elaborare lo studio.....	128
Eseguire gli sprint.....	127
Eseguire i test.....	133
Eseguire l'introduzione.....	91
Eseguire la migrazione.....	111
Gestire e controllare il progetto.....	117
Gestire e controllare l'avvio.....	105
Gestire gli stakeholder e la comunicazione.....	128
Gestire i problemi e usufruire delle esperienze.....	113
Gestire i rischi.....	124
Gestire il backlog del prodotto.....	114
Gestire la garanzia della qualità.....	122
Gestire le modifiche.....	85
Guidare il progetto.....	118
Incaricare e guidare l'avvio.....	104
Integrare il sistema nell'ambiente di esercizio.....	130
Introdurre SCRUM.....	126
Preparare l'avvio della fase.....	113
Preparare l'integrazione del sistema.....	132
Preparare l'introduzione.....	91
Preparare la chiusura del progetto.....	120
Pubblicare il bando di concorso.....	86
Realizzare il prodotto.....	116
Realizzare il prototipo.....	121
Realizzare il sistema.....	131
Realizzare l'esercizio.....	90
Realizzare l'infrastruttura per i test.....	134
Realizzare l'organizzazione operativa.....	103
Realizzare la procedura di migrazione.....	112
Trasferire il concetto e l'infrastruttura dei test.....	135
Trasferire il piano SIPD.....	108
Valutare le offerte.....	86

Risultati

Accordo.....	165
Analisi della situazione.....	161
Analisi delle basi legali.....	160
Analisi delle esigenze di protezione.....	160
Architettura del sistema.....	164
Backlog del prodotto.....	152
Concetto d'esercizio.....	145
Concetto d'integrazione.....	150
Concetto dei test.....	164
Concetto del prodotto.....	153

Concetto di introduzione.....	147
Concetto di migrazione.....	151
Dati dei test.....	164
Decisione di gestione ed esecuzione del progetto.....	154
Decisione di guida del progetto.....	154
Descrizione del processo.....	158
Descrizione dell'organizzazione.....	152
Documentazione del bando di concorso.....	143
Documentazione del prodotto.....	153
Documentazione del prototipo.....	158
Domanda di modifica.....	141
Domanda di offerta.....	151
Elenco dello stato delle modifiche.....	142
Esercizio attivato.....	144
Esperienze del progetto.....	155
Guida per l'integrazione e l'installazione.....	149
Incremento.....	149
Infrastruttura di esercizio realizzata.....	145
Interessi degli stakeholder.....	161
Interfacce realizzate.....	160
Lista degli stakeholder.....	162
Lista di controllo.....	146
Mandato di lavoro.....	143
Mandato di progetto.....	154
Mandato per l'avvio del progetto.....	155
Manuale d'esercizio.....	144
Manuale d'uso.....	142
Migrazione effettuata.....	151
Misure d'introduzione attuate.....	147
Misure e organizzazione dell'introduzione realizzate.....	148
Misure SIPD.....	150
Offerta.....	142
Organizzazione attivata.....	148
Organizzazione attuata.....	152
Organizzazione d'esercizio realizzata.....	146
Piano di gestione del progetto.....	156
Piano di organizzazione operativa.....	148
Piano di rilascio.....	160
Piano SIPD.....	150
Procedura di migrazione.....	151
Prodotto attivato.....	153
Prodotto realizzato.....	153
Protocollo dei test.....	165
Protocollo di accettazione.....	141
Prototipo realizzato.....	158
Pubblicazione.....	159
Rapporto controllo qualità e rischi.....	159
Rapporto di fase.....	152
Rapporto di valutazione.....	148
Rapporto di stato del progetto.....	159
Rapporto sullo statico del progetto.....	157
Requisiti di sistema.....	163
Sistema attivato.....	162
Sistema dei test.....	165
Sistema integrato.....	163
Sistema sviluppato o parametrizzato.....	163
Specifica dettagliata.....	146
Sprint backlog.....	161
Studio.....	162
Studio di dettaglio.....	147
Valutazione finale del progetto.....	156
Vecchio sistema disinstallato.....	141
Verbale.....	157

Il metodo per la gestione di progetti per l'informatica, i servizi, i prodotti e l'organizzazione operativa.

HERMES è disponibile da subito e offre

- Scenari per la concreta realizzazione di progetti
- Uno strumento web di sostegno metodico
- Modelli di documenti e una lista di controllo per lo sviluppo efficiente di progetti

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

HERMES sostiene

- Il committente per quanto concerne la governance e la sostenibilità
- Il responsabile di progetto e di programma nella pianificazione, nel controllo e nella conduzione
- Gli specialisti nell'esecuzione del progetto
- La direzione nella gestione strategica superiore dei progetti e dei programmi

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, lo sviluppo agile, la governance e la sostenibilità. Inoltre, in esso sono descritti i procedimenti specifici a un programma/progetto.

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.