

Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano

Profili economici e organizzativi

La gestione dei progetti IT

CIPA, 2015

Indirizzo

Banca d'Italia
Dipartimento Informatica
Servizio Sviluppo Informatico
Divisione Tecnologie Interbancarie
Centro Donato Menichella
Largo Guido Carli, 1 – 00044 – Frascati (RM)

Telefono

+39 06 4792 6803

Fax

+39 06 4792 6801

Email

segcipa@cipa.it

Website

www.cipa.it

Questo documento è disponibile nel sito internet della CIPA.

*Coordinamento del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Isabella Vicari
ABI Lab Romano Stasi



*Membri del gruppo
interbancario*

Banca d'Italia – CIPA Pier Luigi Polentini
Claudia Piscitelli
Daniela Raimondi
Claudia Paone
Ernesto Ferrari
Daniela D'Amicis
Francesco Cavallo
ABI Lab Silvia Attanasio
Banca Nazionale del Lavoro Carlo Cotroneo
Alessandro Ciani
Alfonso Consalvo
Monte dei Paschi di Siena Luca Spagnoli
Sandro Bellini
Maria Evangelista
UniCredit Giorgio Maria Redemagni
Claudia Bettini
Dexia Crediop Pasquale Tedesco
Credito Emiliano – CREDEM Paolo Torelli
Sara Giroldi
Intesa Sanpaolo Claudio Paglia
Antonio Melina
Emilia Giorgio
Deutsche Bank Tullio Giussani
Luca Magni
UBI Banca Stefano Gaffuri
Banca Sella Marco Bruzzesi
Banco di Desio e della Brianza Massimo Filippi
Luca Dettori
Banco Popolare Alberto Provedel
Sara Poffe
Veneto Banca Tarek Ghaddar
Credito Valtellinese Enrico Mazzoletti
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Giampiero Melegari
Mario Paronetto
Bipiemme – Banca Popolare di Milano Simona Giovanna Bignami
Christian Giancola
Banca Popolare di Sondrio Marco Tempra
Banca Popolare di Vicenza Stefano Buccino
Cassa di Risparmio di Asti Paola De Zordi
Alessio Vessoso
Banca Carige Alessandra Ravera
Cariparma Crédit Agricole Paolo Torelli
Emiliano Guareschi
Cassa di Risparmio di Ravenna Attilio Lavarra
Luca Santi
Mediobanca Alessandro Campanini
Fabrizio Minio
Unipol Banca Leonardo Gioscia
Lorenzo Guerzoni

Premessa

La “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano”, curata da CIPA (Convenzione Interbancaria per i Problemi dell’Automazione) e ABI (Associazione Bancaria Italiana), offre ogni anno un contributo di riflessione sugli aspetti economici, organizzativi e tecnologici connessi con l’utilizzo *dell’Information and Communication Technology* nel sistema bancario. Da alcuni anni la Rilevazione si sviluppa in due distinte indagini.

La prima, dedicata all’esame dei profili economici e organizzativi dell’IT, analizza l’andamento dei costi IT, le principali finalità della spesa informatica, l’assetto organizzativo, le caratteristiche e la composizione del personale IT.

La seconda, riservata ai profili tecnologici e di sicurezza, è rivolta all’analisi delle scelte IT in materia di metodologie, strumenti e tecnologie innovative, utilizzati sia per l’offerta di servizi alla clientela sia a supporto dei processi interni, nonché all’esame dei connessi aspetti di sicurezza informatica.

La presente indagine, nata come approfondimento della Rilevazione sui profili economici e organizzativi (edizione 2015) e rivolta allo stesso campione di gruppi bancari, analizza in dettaglio la tematica della “Gestione dei progetti IT”, distintamente per i due processi di *Demand management* e *Project management*. Per ognuno di essi sono rilevati gli assetti organizzativi e gestionali, in termini di ruoli e responsabilità, le modalità operative adottate, il livello di utilizzo di metodologie e strumenti informatici a supporto delle varie fasi del processo.

Il presente rapporto è pubblicato sul sito internet della CIPA (www.cipa.it).

Roma, aprile 2016

Sommario

Sintesi dei risultati	1
Caratteristiche del campione	5
Capitolo 1. La gestione del portafoglio progetti IT	7
1.1 Maturità del processo di gestione del portafoglio progetti IT	7
1.2 Ruoli e fasi nel processo di gestione del portafoglio progetti IT	9
1.3 La raccolta delle esigenze: frequenza e modalità di rilevazione	15
1.4 La costituzione del portafoglio progetti IT: criteri di priorità	17
1.5 La gestione del portafoglio progetti: monitoraggio e domanda mobile	20
Capitolo 2. La gestione dei progetti IT	23
2.1 Standard e strumenti informatici per la gestione dei progetti IT.....	23
2.2 Ruoli e fasi nel processo di gestione dei progetti IT.....	25
2.3 Metodologie adottate per la gestione dei progetti IT.....	29
2.4 Monitoraggio e controllo: frequenza ed elementi rilevati	31
2.5 Rilascio in esercizio dei progetti IT	34
Capitolo 3. Note metodologiche	37
3.1 Generalità	37
3.2 Campione dei gruppi bancari	37

Sintesi dei risultati

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano - Profili economici e organizzativi - La gestione dei progetti IT” è costituito da 23 gruppi bancari, che rappresentano l’89,2% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo¹.

Complessivamente, l’insieme di gruppi presenti nel campione osservato² rappresenta il 71,7% del sistema bancario in termini di numero di sportelli e il 73,6% in termini di numero di dipendenti.

La maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*, che costituisce in media il 64,9% dell’operatività complessiva.

La gestione del portafoglio progetti IT

Per la gestione del portafoglio progetti IT l’87% del campione si avvale di un processo formalizzato, a riprova dell’attenzione posta alla materia da parte dei gruppi.

Analizzando il ruolo svolto dalle unità organizzative/funzioni aziendali nelle diverse fasi³ del processo, si osserva che la responsabilità della Raccolta delle esigenze e costituzione del portafoglio progetti IT è affidata prevalentemente alle funzioni IT *Demand Management* (43,5% dei gruppi) e Organizzazione (21,7%). Il ruolo di approvazione del portafoglio è collocato prioritariamente (52,2% dei gruppi) ai più alti livelli decisionali (*Chief Information Officer, Chief Operating Officer, Board, Comitato per l’IT, etc.*).

Analoga situazione si riscontra per la successiva fase di Gestione del portafoglio, la cui responsabilità è in carico prevalentemente alle funzioni IT *Demand Management* (43,5% dei gruppi), Organizzazione (21,7%) e IT *Program Management* (17,4%).

Nella fase conclusiva di Misurazione dei risultati, si registra un complessivo ridimensionamento dell’articolazione organizzativa. Solo il 74% circa dei gruppi individua una struttura responsabile: in primo luogo IT *Demand Management* e, a seguire, Organizzazione e IT *Program Management*.

La rilevazione delle esigenze è effettuata con cadenza annuale, con momenti di revisione/integrazione intermedi, dal 56,5% del campione e con frequenza almeno trimestrale dal 17,4%; il restante 26,1% adotta frequenze maggiori (mensile, continua) o *ad hoc*. Il metodo più diffuso per la raccolta della domanda è la richiesta formalizzata, indicata dal 73,9% dei gruppi, seguita da interviste e/o incontri (47,8%) e dal questionario strutturato (34,8%).

Tra i criteri ritenuti più importanti per l’assegnazione delle priorità alle iniziative da inserire nel portafoglio, l’aderenza alla strategia aziendale si colloca al primo posto (91,3% dei gruppi), seguita a pari merito da

¹ I gruppi esaminati sono gli stessi che hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Anno 2014”. Il totale attivo considerato, al 30.06.2014, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

² Dal punto di vista dimensionale, il campione è costituito da 5 gruppi Principali, 13 gruppi Medi e 5 gruppi Altri; con riguardo alla gestione dei servizi IT, 17 gruppi sono in *insourcing* (9 presso una componente bancaria e 8 presso una società strumentale del gruppo) e 6 in *outsourcing*.

³ Ai fini della presente analisi, il processo di gestione del portafoglio progetti IT è stato suddiviso nelle seguenti fasi: Raccolta delle esigenze e costituzione del portafoglio progetti IT, Gestione del portafoglio, Misurazione dei risultati.

impegno economico e innovazione del business (entrambi al 56,5%). Pur considerando l'impegno economico un fattore di priorità rilevante, in questa fase solo poco più della metà del campione si avvale di una metodologia formalizzata per la stima dei costi.

Oltre il 60% dei gruppi controlla almeno mensilmente l'andamento del portafoglio progetti IT, mentre il 26,1% si limita a un monitoraggio almeno trimestrale; pochi gruppi prevedono una verifica semestrale o secondo necessità.

La gestione delle esigenze non pianificate (c.d. "domanda mobile") è effettuata con modalità diverse dai gruppi del campione, anche in funzione del loro modello organizzativo per l'IT. Tra i gruppi in *insourcing* il metodo più ricorrente è la "Rivalutazione delle priorità dei progetti all'interno della medesima area funzionale o di business", seguito allo stesso livello da "Autorizzazione di un extra-budget" e "Rivalutazione dei progetti a livello aziendale", entrambi privilegiati dai gruppi in *outsourcing*.

Per la misurazione dei risultati, ovvero la valutazione *ex post* dell'andamento dei progetti in portafoglio, i gruppi in *insourcing* prediligono indicatori basati sullo scostamento dei tempi e, secondariamente, dei costi; l'ordine si inverte per i gruppi in *outsourcing*.

La gestione dei progetti IT

Anche per la gestione dei progetti IT, l'87% dei gruppi esaminati si avvale di un processo formalizzato, ma tra questi solo il 26% adotta standard riconosciuti a livello internazionale (es. PMBOK, PRINCE2), mentre il 56,5% si orienta verso metodologie sviluppate al proprio interno. Assai diffuso è l'utilizzo di strumenti informatici di *Project Management*.

La ripartizione dei ruoli nelle varie fasi⁴ del processo risulta alquanto articolata. La responsabilità dello Studio di fattibilità è assegnata prevalentemente alla Funzione IT (39,1% del campione) e all'Unità di business richiedente (26,1%); la funzione Architetture IT collabora alla fase di predisposizione dello Studio per il 56,5% dei gruppi, presumibilmente per la verifica di aderenza delle soluzioni individuate alle linee guida in materia di *Enterprise Architecture*. In questa fase, il 78,3% del campione adotta una metodologia per la *Cost Benefit Analysis*, prevalentemente per i progetti più rilevanti.

La funzione IT è responsabile della fase di Realizzazione per il 65,2% dei gruppi, anche se in alcuni casi rivestono tale ruolo funzioni quali IT *Program Management* e Organizzazione. Tra le metodologie di sviluppo software maggiormente utilizzate spicca la tradizionale *Waterfall*, adottata per progetti di qualsiasi dimensione. Sono comunque presenti anche metodologie iterative/incrementali o Agile, impiegate prevalentemente per progetti di grandi dimensioni.

Il Collaudo di accettazione coinvolge principalmente, come prevedibile, l'Unità di business richiedente, con un 43,5% dei gruppi che le assegna il ruolo di responsabile e un altro 43,5% quello di approvazione; sono presenti comunque anche la Funzione IT, responsabile per il 34,8% del campione, e l'Organizzazione, indicata dal 26%.

La responsabilità della fase di Monitoraggio e controllo è attribuita in prevalenza alla Funzione IT e all'IT *Program Management*, mentre il ruolo di Organizzazione, IT *Demand Management* e Unità di business richiedente diventa più marginale.

Per i progetti più rilevanti, circa un terzo del campione effettua il monitoraggio con cadenza almeno quindicinale, poco più di un terzo con cadenza almeno mensile e un gruppo lo esegue settimanalmente; il resto del campione adatta la frequenza al singolo progetto. Gli elementi presi in esame sono, nell'ordine: tempi di realizzazione, elemento critico per la totalità del campione indipendentemente dalla rilevanza del progetto, costi sostenuti e risorse umane impegnate, valutate soprattutto per progetti rilevanti.

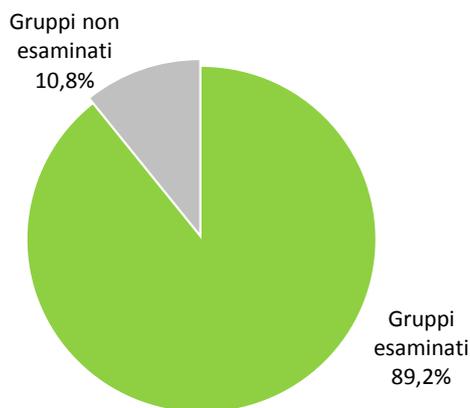
⁴ Ai fini della presente analisi, il processo di gestione dei progetti IT è stato suddiviso nelle seguenti fasi: Studio di fattibilità, Realizzazione, Collaudo di accettazione, Monitoraggio e controllo, Rilascio in esercizio.

Infine più di due terzi del campione assegna alla Funzione IT la responsabilità della fase di Rilascio in esercizio, per lo più gestita con una procedura formalizzata; la predisposizione del *Project closure report* è prevista dal 30,4% del campione per tutti i progetti e dal 43,5% solo per i progetti più rilevanti.

Caratteristiche del campione

Il campione della “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – La gestione dei progetti IT” è costituito da 23 gruppi bancari⁵, che rappresentano l’89,2% dell’insieme dei gruppi bancari in termini di totale attivo (cfr. Figura 1).

Figura 1 - Rappresentatività del campione dei gruppi per totale attivo



Complessivamente, l’insieme di gruppi presenti nel campione osservato rappresenta il 71,7% del sistema bancario in termini di numero di sportelli e il 73,6% in termini di numero di dipendenti.

Anche per la presente Rilevazione è stata utilizzata la duplice classificazione dei gruppi bancari, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico.

Per quanto riguarda la **classificazione per dimensione operativa**, il campione è suddiviso in:

- 5 gruppi Principali;
- 13 gruppi Medi;
- 5 gruppi Altri⁶.

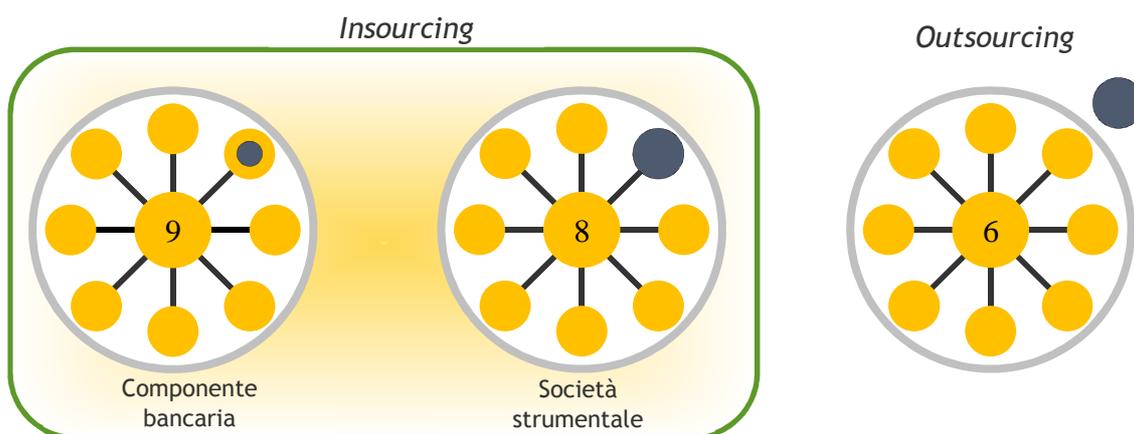
Per quanto attiene alla **classificazione per modalità di gestione del sistema informatico** (c.d. modello organizzativo di *sourcing* IT), il campione è suddiviso in due classi, in funzione della modalità di gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo (cfr. Figura 2):

- 17 gruppi in **insourcing**, ossia con gestione IT presso una componente bancaria (9 gruppi) o una società strumentale (8 gruppi), interne al perimetro bancario nazionale del gruppo;
- 6 gruppi in **outsourcing**, ossia con gestione IT presso una società esterna.

⁵ I gruppi esaminati sono gli stessi che hanno partecipato alla “Rilevazione sull’IT nel sistema bancario italiano – Profili economici e organizzativi – Anno 2014”. Il totale attivo considerato, al 30.06.2014, fa riferimento alle sole componenti bancarie e alle società strumentali residenti.

⁶ Cfr. par. 3.2.

Figura 2 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT



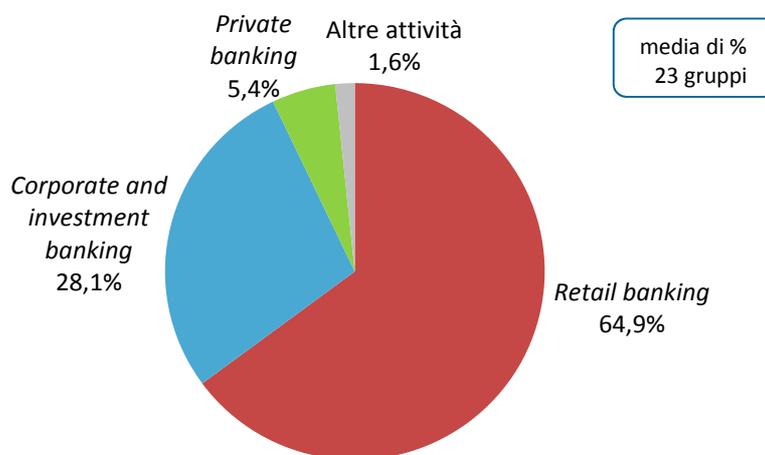
Incrociando le due classificazioni (quella per dimensione operativa e quella per modello organizzativo di *sourcing* IT) si osserva che tutti i gruppi bancari appartenenti alla classe Principali e la maggior parte dei gruppi Medi gestiscono l'IT in *insourcing*, mentre i gruppi bancari di minore dimensione, appartenenti alla classe Altri, gestiscono l'IT prevalentemente in *outsourcing*.

Tabella 1 - Classificazione dei gruppi per dimensione e modello di *sourcing* IT

	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Principali	5	0
Medi	11	2
Altri	1	4

Considerando l'operatività bancaria, analizzata sulla base del margine di intermediazione, si rileva che la maggior parte dei gruppi svolge prevalentemente attività di tipo *retail*: mediamente, il *retail banking* costituisce il 64,9% dell'operatività complessiva. Un ulteriore 28,1% è costituito da attività di *corporate and investment banking*, un 5,4% da *private banking*, mentre altre forme di operatività sono residuali⁷ (cfr. Figura 3).

Figura 3 - Attività bancaria



⁷ Es. finanza, *asset liability management*, tesoreria, servizi per enti pubblici.

Capitolo 1. La gestione del portafoglio progetti IT

In questo capitolo viene esaminato il livello di maturità raggiunto dai gruppi del campione nella definizione di un assetto organizzativo e gestionale e nell'adozione di metodologie e strumenti a supporto del processo di gestione del portafoglio progetti IT.

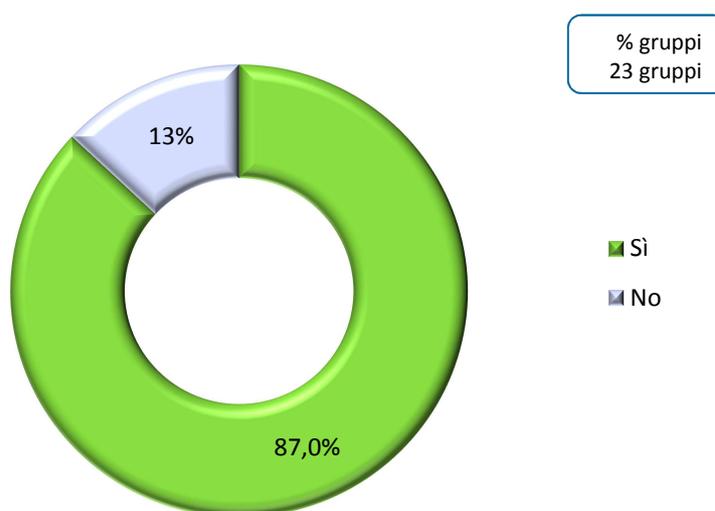
Ai fini della presente analisi, indipendentemente dalla presenza di un processo formalizzato, l'insieme delle attività per la gestione del portafoglio progetti IT è stato suddiviso nelle seguenti fasi:

- Raccolta delle esigenze e costituzione del portafoglio progetti IT;
- Gestione del portafoglio;
- Misurazione dei risultati.

1.1 Maturità del processo di gestione del portafoglio progetti IT

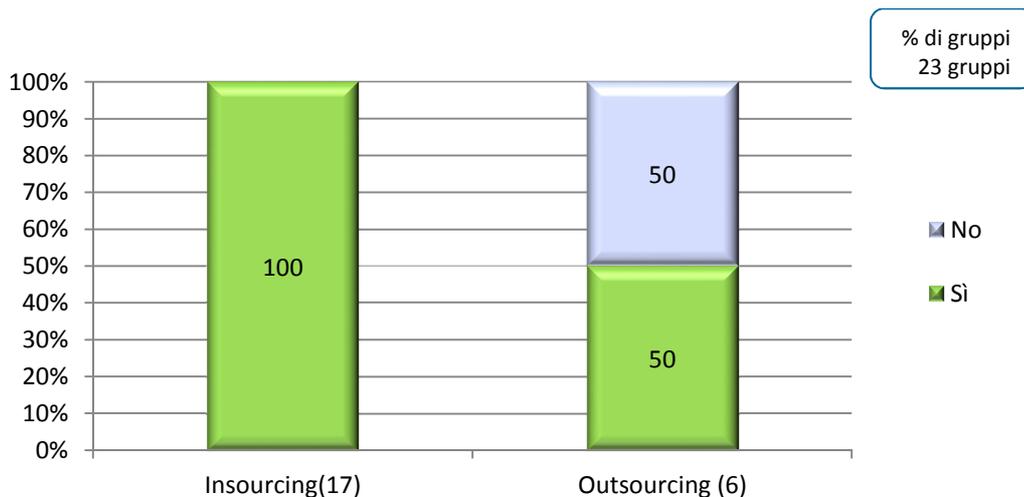
L'analisi svolta evidenzia che l'87% del campione si avvale di un processo formalizzato per la gestione del portafoglio progetti IT, a riprova dell'attenzione posta alla materia da parte dei gruppi (cfr. Figura 4).

Figura 4 - Esistenza di un processo formalizzato per la gestione del portafoglio progetti IT



I tre gruppi che non adottano un processo di gestione formalizzato sono tutti in *outsourcing* e regolano contrattualmente i rapporti con i fornitori IT, presumibilmente acquisendo nuovi servizi al bisogno (cfr. Figura 5).

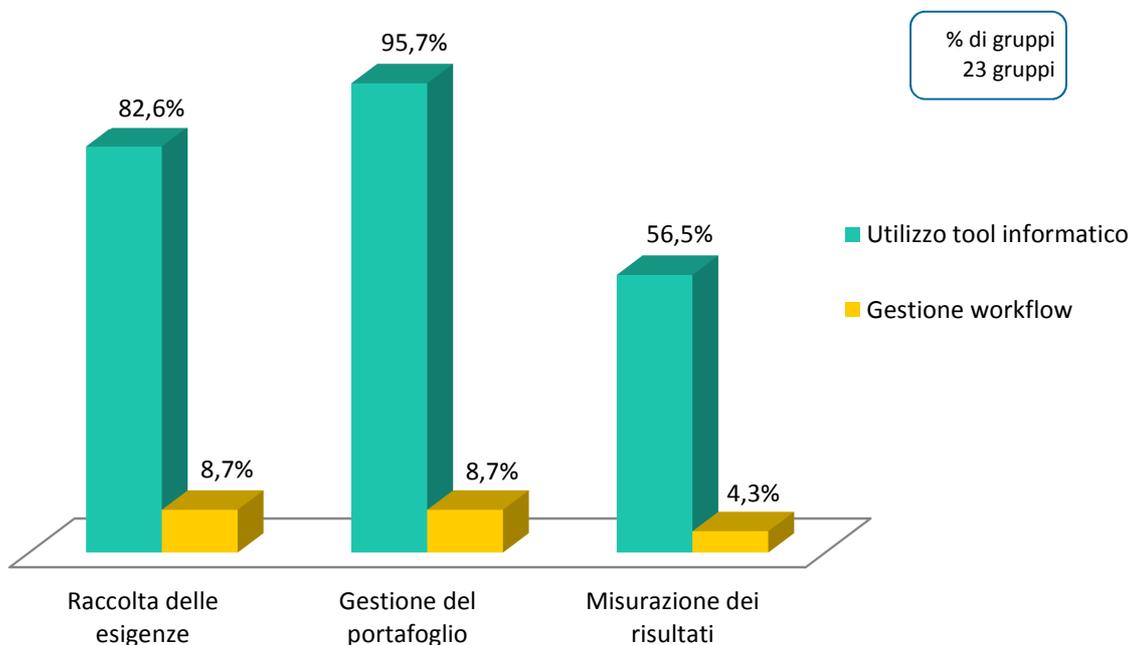
Figura 5 - Esistenza processo di gestione del portafoglio progetti IT per modello di *sourcing* IT



A supporto delle varie fasi del processo di gestione del portafoglio progetti, la maggior parte dei gruppi bancari adotta strumenti informatici, con percentuali comparabili per le fasi di raccolta delle esigenze e di gestione del portafoglio (rispettivamente l'82,6% e il 95,7% del campione); nella fase di misurazione dei risultati la percentuale scende al 56,5%, a dimostrazione del minor livello di maturità raggiunto da questa fase per la maggior parte del campione.

Dal punto di vista funzionale, gli strumenti informatici utilizzati non comprendono quasi mai la gestione del *workflow*: soltanto l'8,7% dei gruppi ne segnala la disponibilità, con riferimento alle prime due fasi, e un esiguo 4,3% per la fase di misurazione dei risultati. Se ne deduce che il flusso delle attività correlate al processo considerato è ancora gestito prevalentemente con modalità organizzative (cfr. Figura 6).

Figura 6 - Utilizzo di strumenti informatici per la gestione del portafoglio progetti IT



1.2 Ruoli e fasi nel processo di gestione del portafoglio progetti IT

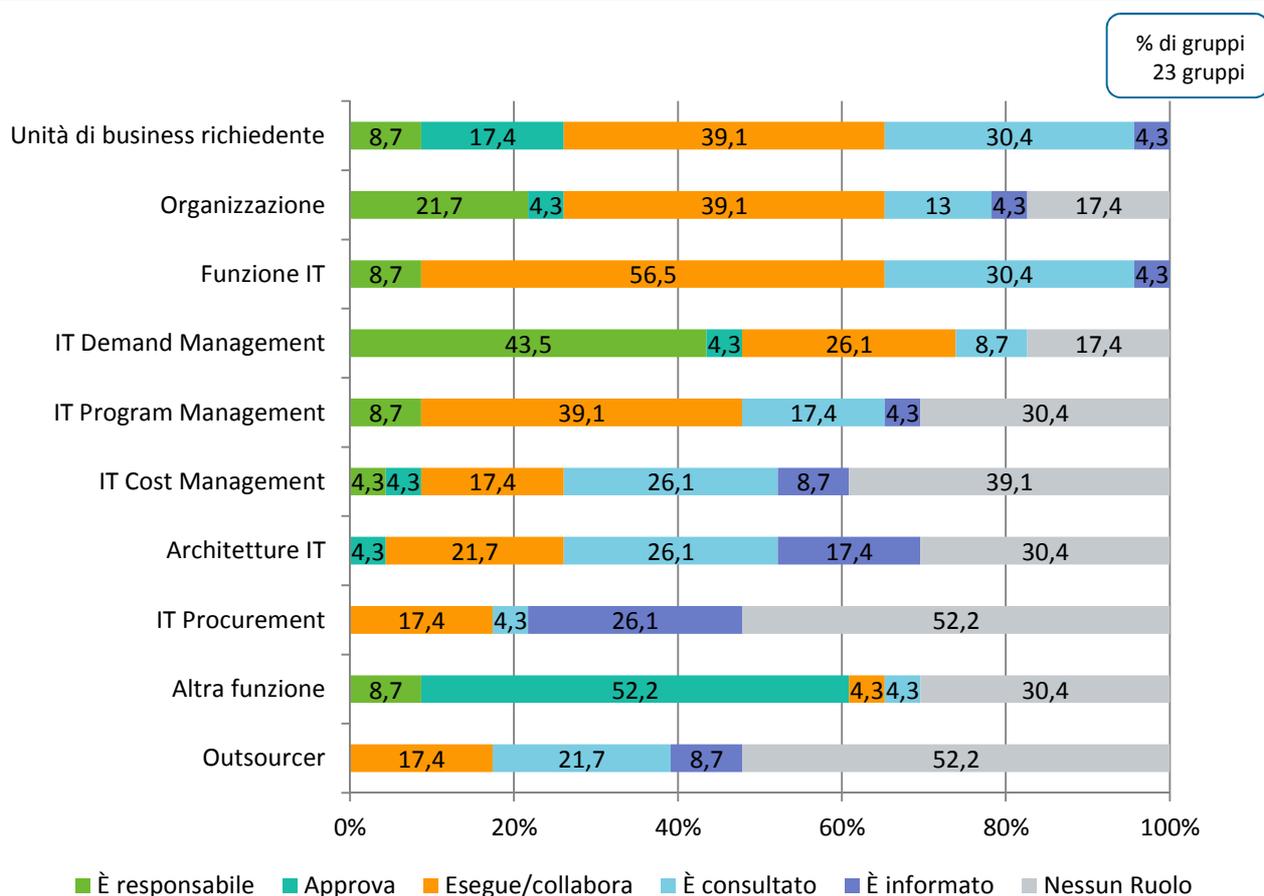
Di seguito viene analizzato, con un *focus* sui compiti di responsabilità e approvazione, il ruolo svolto dalle diverse unità organizzative/funzioni aziendali⁸ e dall'eventuale *outsourcer* nelle tre fasi del processo in esame.

Nella fase di **Raccolta delle esigenze e costituzione del portafoglio progetti IT**, come del resto atteso, il 43,5% dei gruppi individua come funzione responsabile l'IT *Demand Management* e il 21,7% l'Organizzazione; la restante parte del campione attribuisce tale ruolo, con la stessa percentuale (8,7%), a: Funzione IT, IT *Program Management*, Unità di business richiedente, Altre funzioni/strutture dedicate.

Il ruolo di approvazione del portafoglio progetti IT è assegnato prevalentemente (52,2% dei gruppi) ad Altra Funzione (CIO, COO, *Board*, Comitato per l'IT, etc.), tipicamente collocata ai più alti livelli decisionali; il 17,4% del campione coinvolge direttamente l'Unità di business richiedente, in alcuni casi con la partecipazione anche di altre funzioni.

Più in generale, in questa fase, funzioni quali IT *Program management*, IT *Cost Management*, Architetture IT, IT *Procurement* e la stessa Funzione IT rivestono, con qualche eccezione, ruoli più operativi o comunque secondari (eseguono o collaborano ad alcune attività o sono consultate/informate) (cfr. Figura 7).

Figura 7 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di raccolta delle esigenze



Esaminando i gruppi suddivisi per modello di *sourcing* IT, si osserva che più della metà dei gruppi in *insourcing* (10 su 17) affida la responsabilità della fase di raccolta delle esigenze e costituzione del

⁸ Nella presente analisi la Funzione IT comprende tutte quelle attività che non sono già collocate nelle altre unità organizzative/funzioni aziendali indicate nell'elenco, indipendentemente dalla loro effettiva collocazione organizzativa (all'interno o all'esterno della Funzione IT).

portafoglio progetti IT alla specifica funzione di IT *Demand Management*, funzione non presente in questo ruolo nei gruppi in *outsourcing*, che attribuiscono prevalentemente (3 su 6) la responsabilità di questa fase all'Organizzazione. Per l'approvazione del portafoglio progetti si conferma, per entrambe le classi di gruppi, il ruolo primario di Altra funzione (CIO, COO, Board, Comitato per l'IT, etc.), con un maggior coinvolgimento dell'Unità di business richiedente per i gruppi in *outsourcing*.

Con riferimento agli altri ruoli, si rileva che, sempre nei gruppi in *outsourcing*, assumono maggior rilievo, come è naturale, l'IT *Procurement* e l'*outsourcer* stesso, che collabora attivamente in questa fase (cfr. Figura 8 e Figura 9).

Figura 8 - Ruoli delle unità organizzative nella raccolta delle esigenze - gruppi in *insourcing*

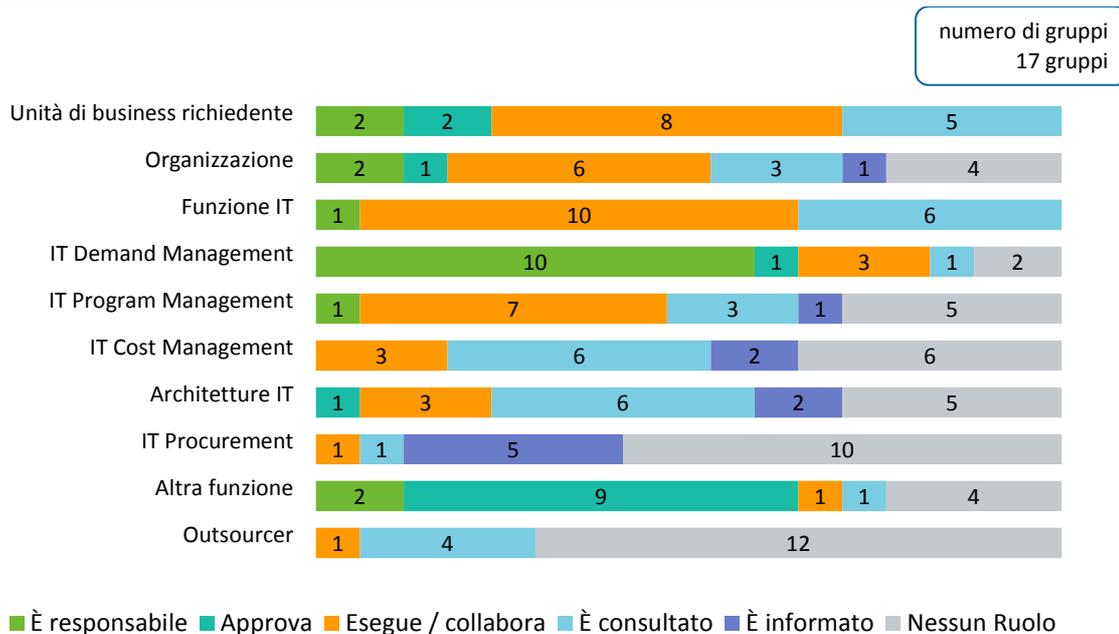
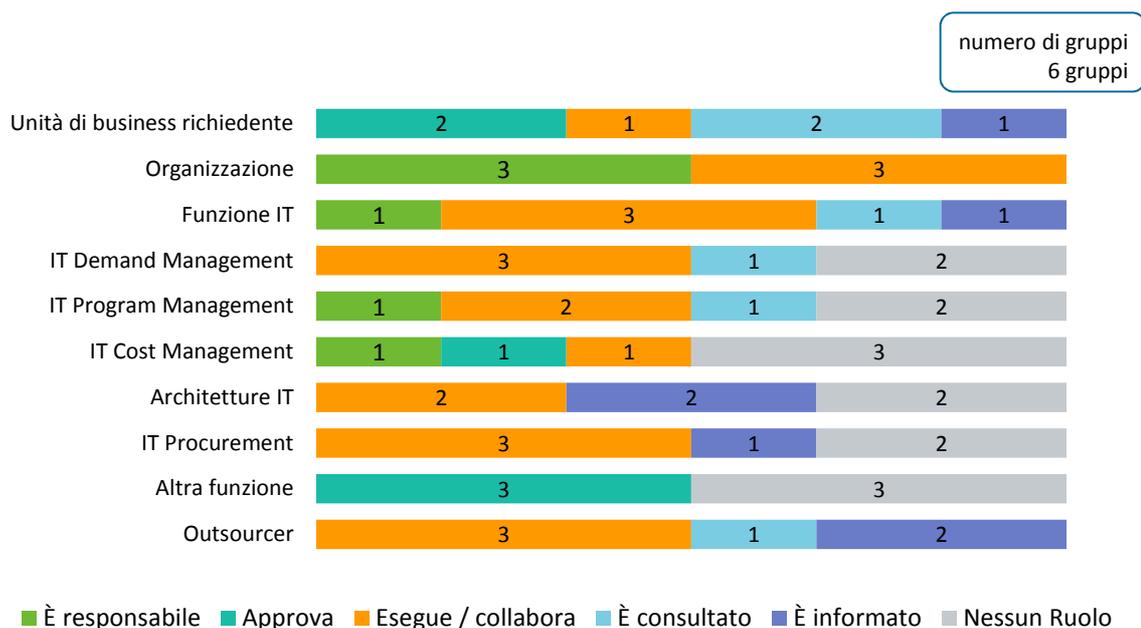


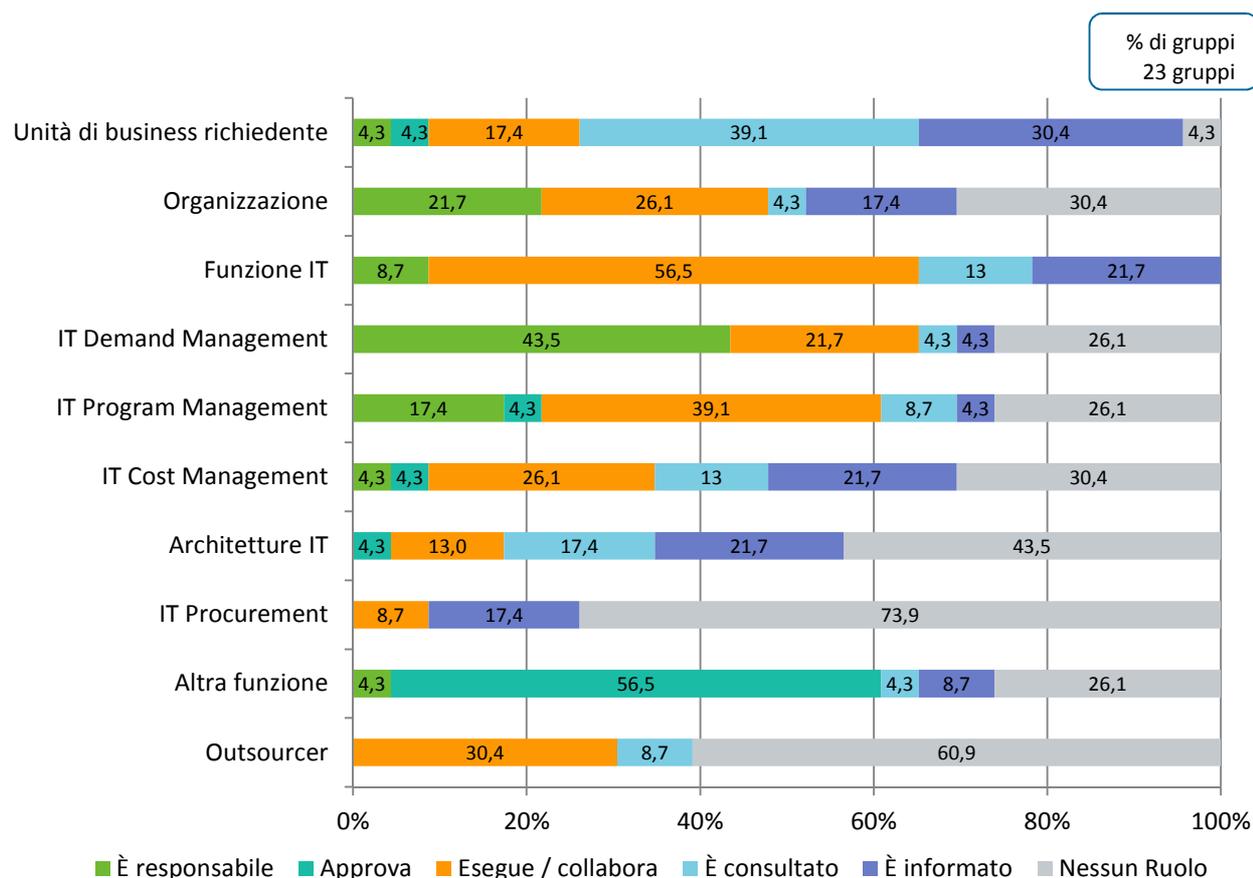
Figura 9 - Ruoli delle unità organizzative nella raccolta delle esigenze - gruppi in *outsourcing*



La fase di **Gestione del portafoglio** non mostra sostanziali differenze rispetto a quella di raccolta delle esigenze: il 43,5% dei gruppi affida la responsabilità ancora alla struttura di IT *Demand Management* e il 21,7% all'Organizzazione, mentre cresce al 17,4% il coinvolgimento dell'IT *Program Management*; analogo rimane il ruolo della Funzione IT.

L'attribuzione ad Altra funzione (ad esempio, CIO, COO, *Board*, Comitato per l'IT, Controllo di gestione) del ruolo di approvazione è confermata, anche in questa fase, dal 56,5% dei gruppi, mentre le funzioni Architetture IT e IT *Procurement* subiscono un naturale ridimensionamento del proprio ruolo (cfr. Figura 10).

Figura 10 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di gestione del portafoglio



Anche nella fase di gestione del portafoglio si conferma il ruolo di maggior rilievo, rispettivamente, della funzione IT *Demand Management* per i gruppi in *insourcing* e Organizzazione per quelli in *outsourcing*; si osserva inoltre che, rispetto alla fase di raccolta delle esigenze, il ruolo di approvazione assegnato ad Altra funzione è incrementato per i gruppi in *insourcing* (da 9 a 12 su 17), mentre risulta fortemente ridotto per quelli in *outsourcing* (da 3 a 1 su 6); come prevedibile, per questi ultimi assume un peso crescente il ruolo attivo, come esecutore/collaboratore, dell'*outsourcer* (cfr. Figura 11 e Figura 12).

Figura 11 - Ruoli delle unità organizzative nella gestione del portafoglio – gruppi in *insourcing*

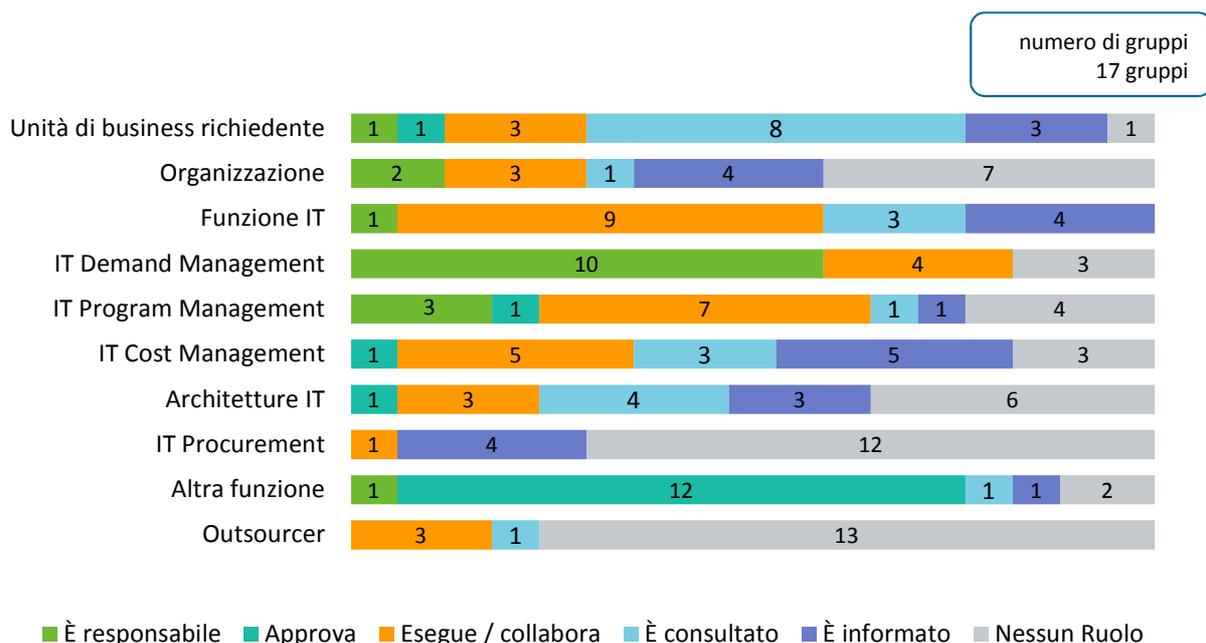
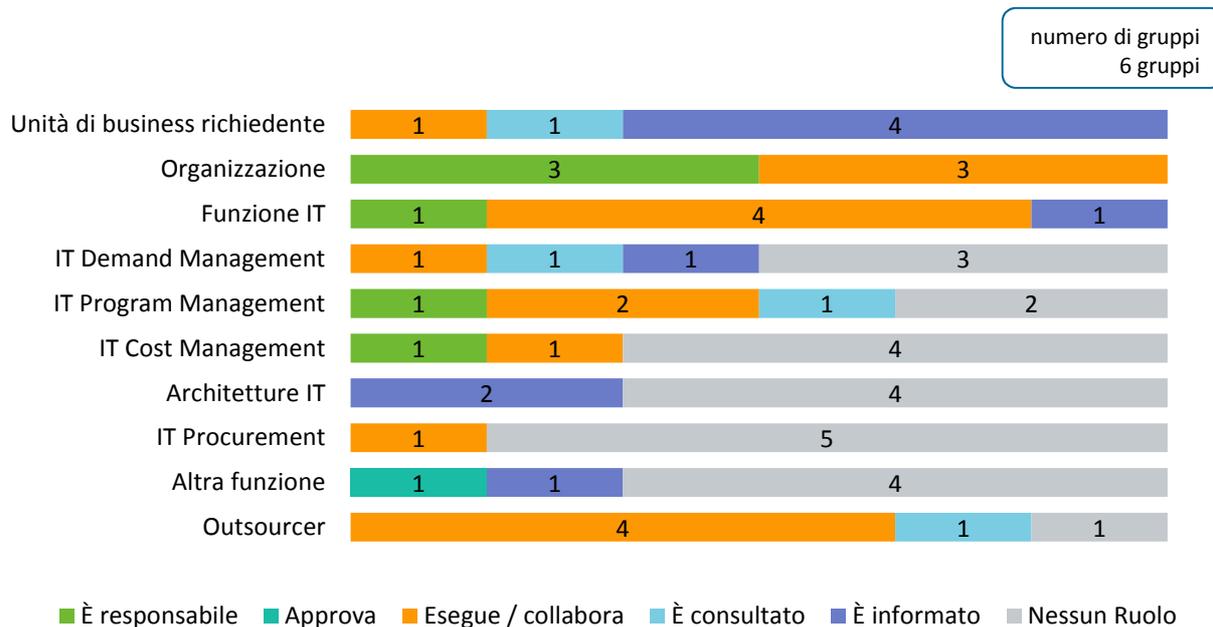


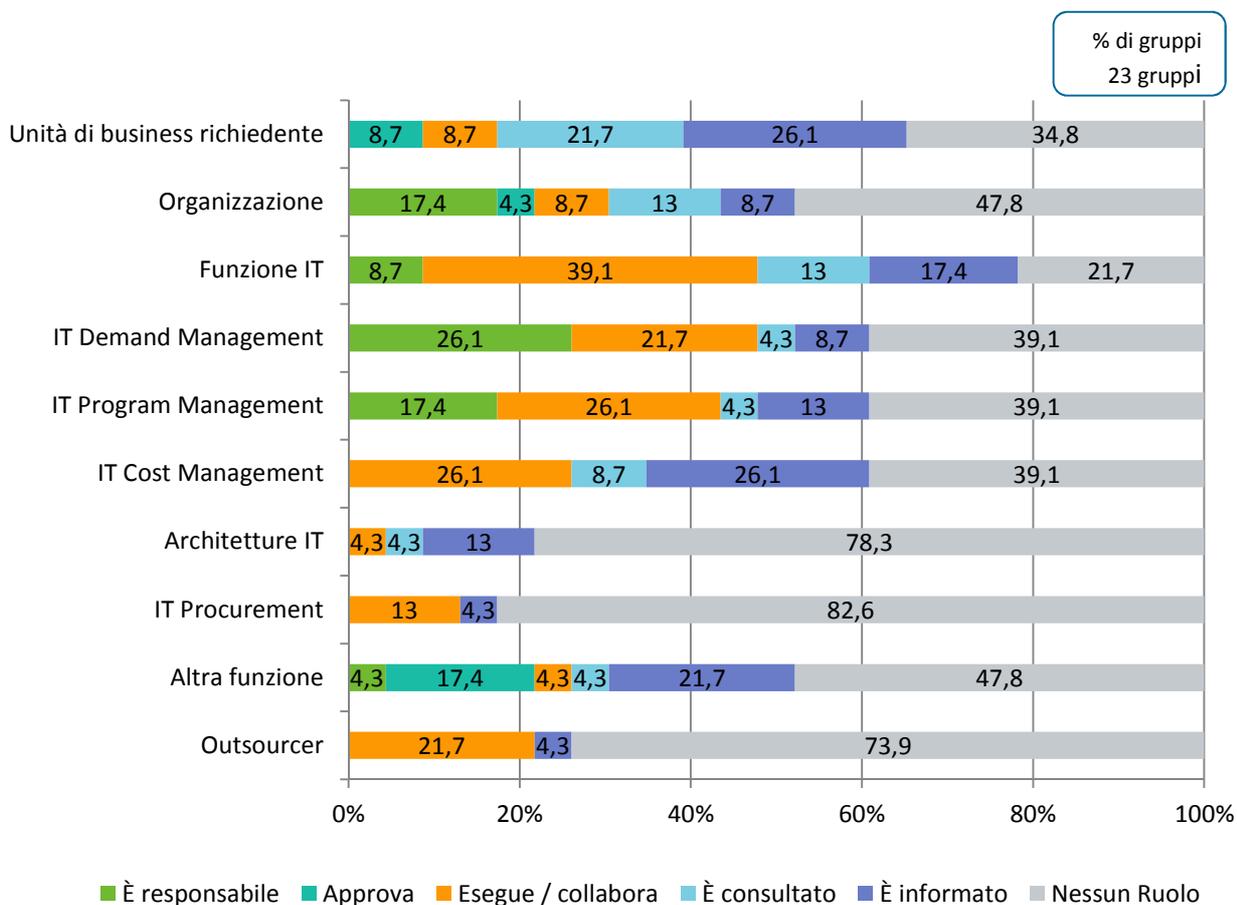
Figura 12 - Ruoli delle unità organizzative nella gestione del portafoglio – gruppi in *outsourcing*



Infine, con riferimento alla fase di **Misurazione dei risultati**, emerge un complessivo ridimensionamento dell'articolazione organizzativa. Difatti, soltanto il 74% circa dei gruppi individua per tale fase una struttura responsabile, rappresentata prevalentemente da *IT Demand Management* (26,1% del campione), seguita da *Organizzazione* e *IT Program Management*, entrambe indicate dal 17,4% dei gruppi; marginale il ruolo di responsabile per la *Funzione IT* (8,7%) e *Altra Funzione* (4,3%).

Soltanto il 30,4% del campione segnala l'esistenza di strutture con un ruolo di approvazione, a conferma che la misurazione dei risultati è una fase spesso ancora non formalizzata nell'ambito del processo di gestione del portafoglio progetti IT (cfr. Figura 13).

Figura 13 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di misurazione dei risultati



La medesima analisi, condotta per modello organizzativo di *sourcing* IT dei gruppi, conferma la prevalente assegnazione del ruolo di responsabile, ove formalizzato, all'IT *Demand management* nei gruppi in *insourcing* (6 su 17) e all'Organizzazione in quelli in *outsourcing* (2 su 6). Per il ruolo di approvazione, solo un terzo circa dei gruppi di entrambe le classi indica una struttura di riferimento, a riprova del minore grado di maturità di questa fase rispetto alle prime due (cfr. Figura 14 e Figura 15).

Figura 14 - Ruoli delle unità organizzative nella misurazione dei risultati – gruppi in *insourcing*

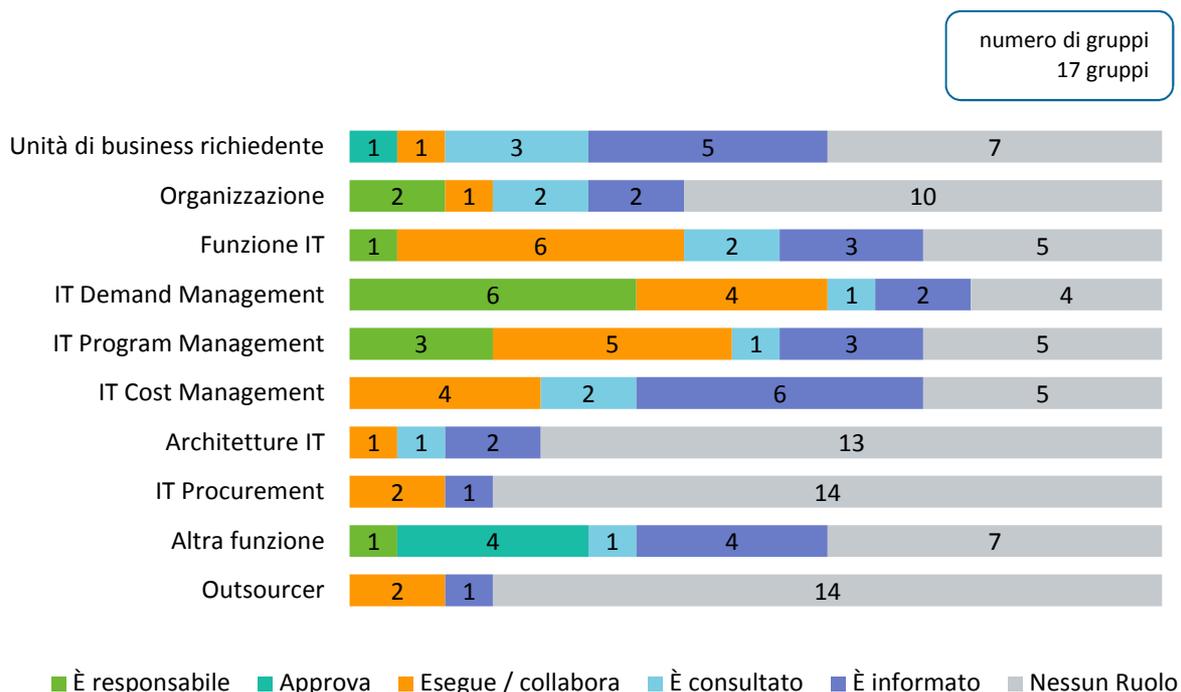
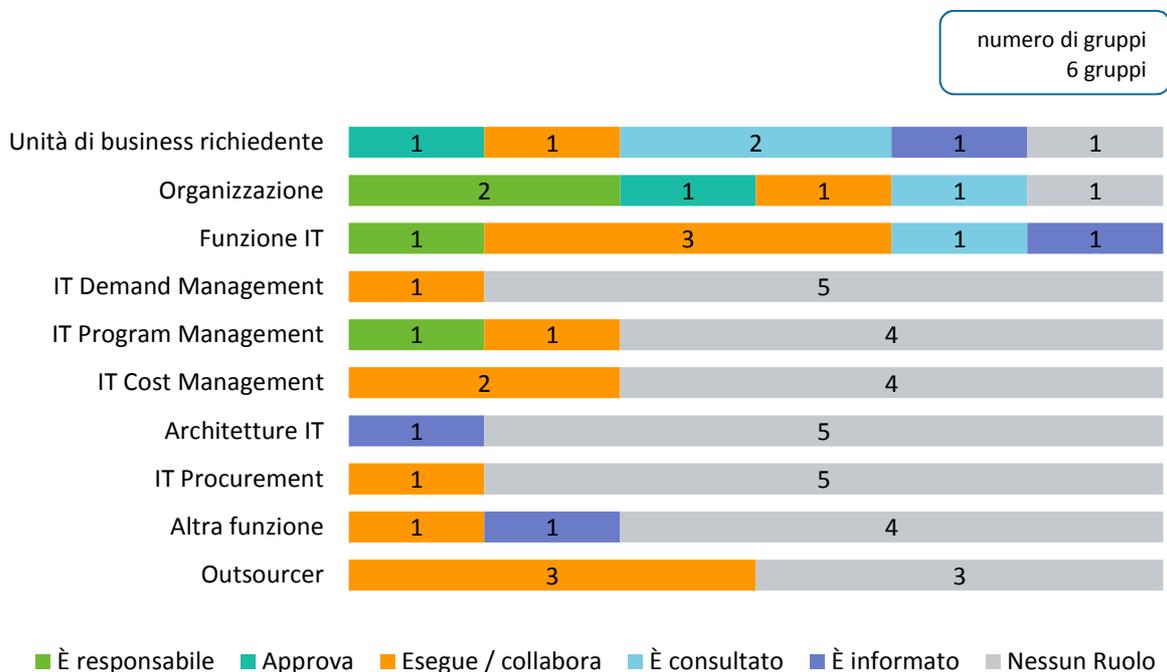


Figura 15 - Ruoli delle unità organizzative nella misurazione dei risultati – gruppi in *outsourcing*

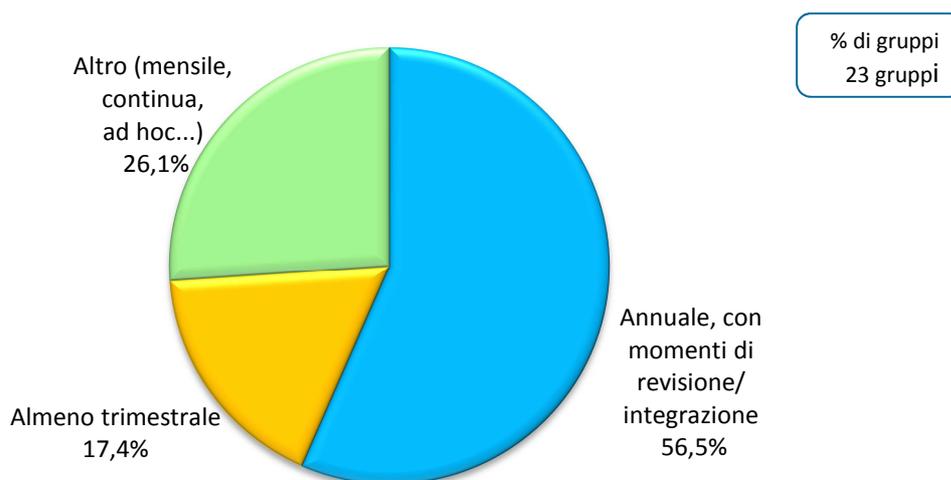


1.3 La raccolta delle esigenze: frequenza e modalità di rilevazione

La fase di raccolta delle esigenze che concorrono alla formazione del portafoglio progetti IT prevede la rilevazione periodica delle necessità, in termini di iniziative informatiche, rappresentate dalle unità di business.

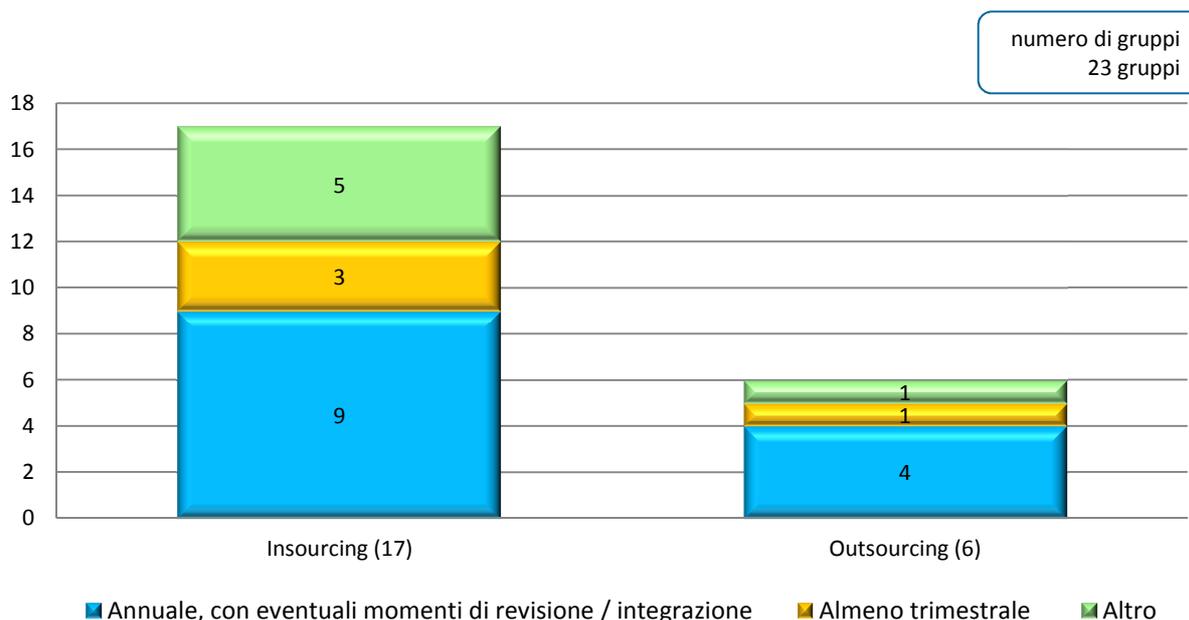
Analizzando in dettaglio la frequenza di tale rilevazione emerge che il 56,5% del campione adotta una cadenza annuale, prevedendo comunque momenti di verifica nel corso dell'anno, mentre per il 17,4% la frequenza è almeno trimestrale; il restante 26,1% del campione indica frequenze maggiori (mensile, continua) o *ad hoc* (cfr. Figura 16).

Figura 16 - Frequenza di rilevazione delle esigenze informatiche



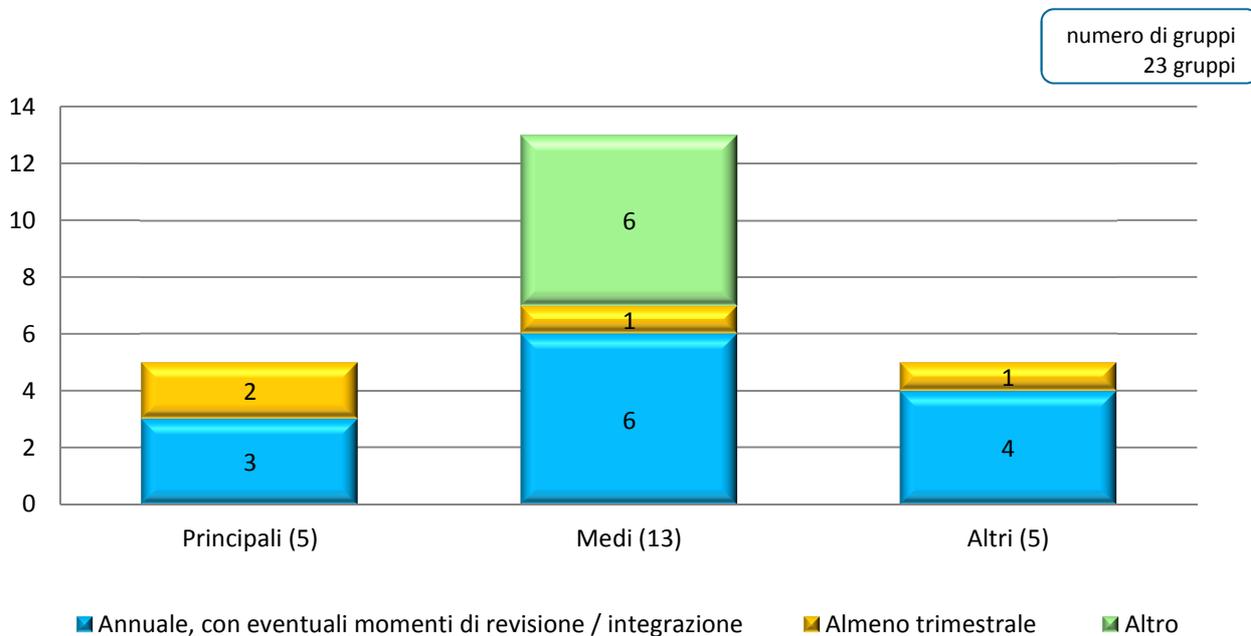
Più in dettaglio, si osserva che i gruppi in *insourcing* tendono ad adottare maggiormente frequenze di rilevazione superiori al trimestre ("Altro") rispetto a quelli in *outsourcing* che privilegiano la cadenza annuale (cfr. Figura 17).

Figura 17 - Frequenza di rilevazione delle esigenze informatiche per modello di *sourcing* IT



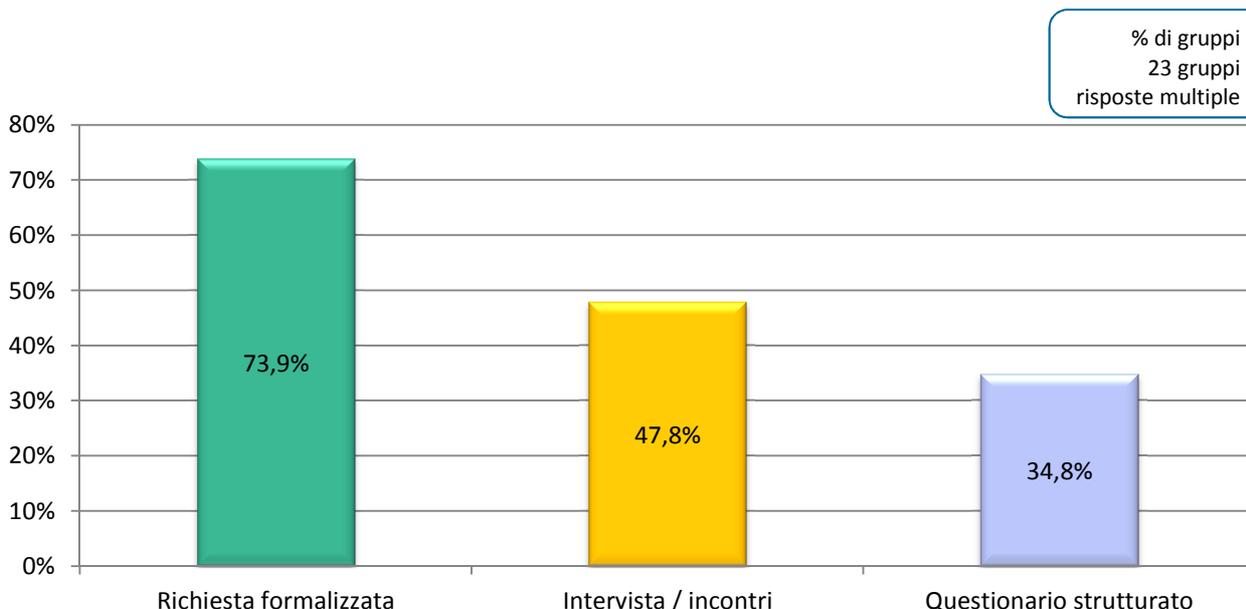
Osservando il comportamento dei gruppi per classe dimensionale, emerge che le frequenze di rilevazione della domanda più elevate o flessibili sono adottate solo da circa la metà dei gruppi Medi, mentre i gruppi Principali e Altri si attestano in maggioranza sulla cadenza annuale e, in misura più ridotta, su quella “almeno trimestrale” (cfr. Figura 18).

Figura 18 - Frequenza di rilevazione delle esigenze informatiche per classe dimensionale



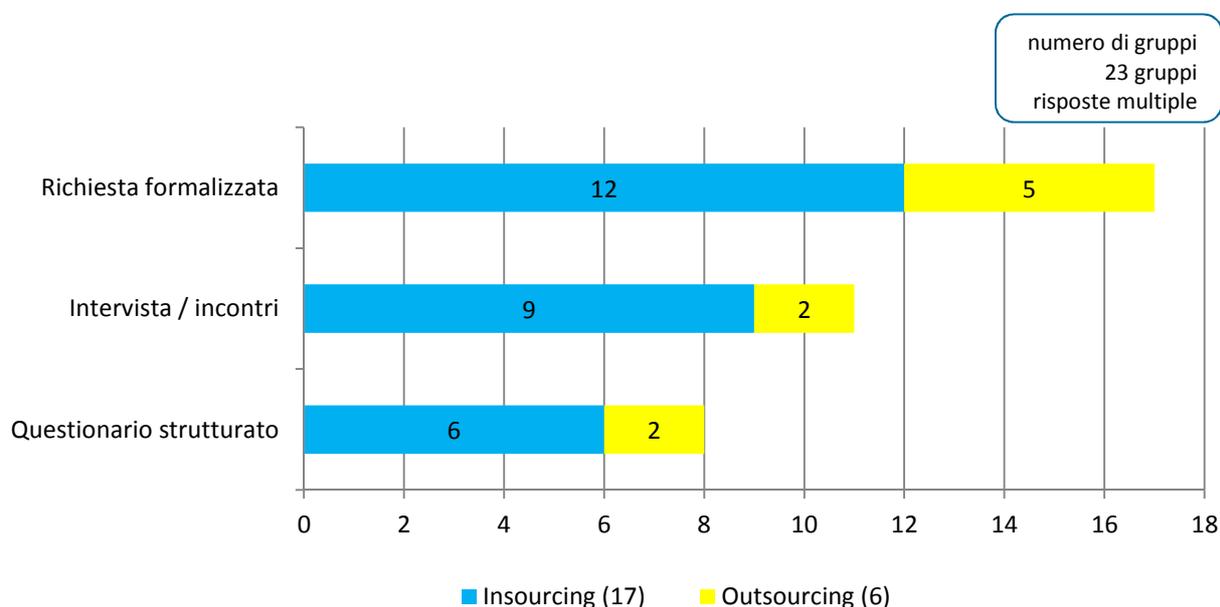
Per quanto riguarda il metodo adottato per la raccolta della domanda, prevale nettamente la Richiesta formalizzata, indicata dal 73,9% dei gruppi, seguita da Intervista/incontri (47,8%) e Questionario strutturato (34,8%). Alcuni gruppi del campione utilizzano più metodi in sinergia (cfr. Figura 19).

Figura 19 - Metodo di raccolta delle esigenze informatiche



Più in particolare, la quasi totalità dei gruppi in *outsourcing* (5 su 6) si avvale della Richiesta formalizzata, indicata viceversa da circa due terzi (12 su 17) di quelli in *insourcing*; situazione opposta si riscontra per la modalità Intervista/incontri, maggiormente presente presso i gruppi in *insourcing*. Il Questionario strutturato è utilizzato da un terzo circa di entrambe le classi (cfr. Figura 20).

Figura 20 - Metodo di raccolta delle esigenze informatiche per modello di *sourcing* IT



1.4 La costituzione del portafoglio progetti IT: criteri di priorità

Quando la domanda di servizi informatici supera la capacità di offerta, la scelta dei progetti da inserire nel portafoglio si basa su specifici criteri di priorità che ogni gruppo individua come più rappresentativi della propria strategia aziendale.

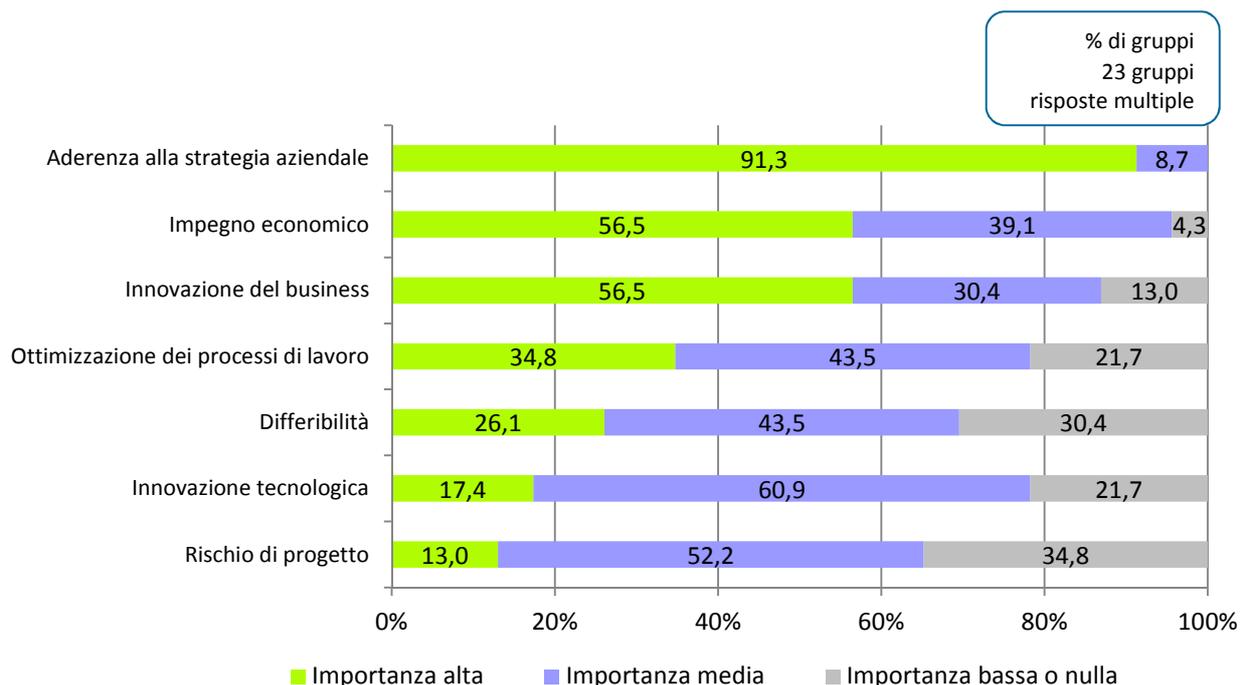
Appare quindi coerente che proprio l'aderenza alla strategia aziendale si collochi al primo posto per importanza (91,3% dei gruppi) tra i fattori considerati nell'assegnazione delle priorità ai progetti e sia comunque ritenuta di importanza media dal resto del campione. Al secondo posto si posizionano, pressoché a pari merito, l'impegno economico (di importanza alta per il 56,5% del campione e media per il 39,1%) e l'innovazione del business (rispettivamente di livello alto per il 56,5% e medio per il 30,4%).

Seguono, in ordine di rilevanza decrescente, l'ottimizzazione dei processi di lavoro, la differibilità dell'iniziativa, l'innovazione tecnologica e, da ultimo, il rischio di progetto, tutti fattori per i quali prevale la valutazione di importanza media.

Questa graduatoria mostra come il costo del progetto, pur riconosciuto come fattore critico, non rappresenti il criterio dominante nella definizione delle priorità, prevalendo invece la coerenza con la strategia aziendale direttamente orientata ai risultati di business. Ciò trova riscontro anche nel posizionamento dell'innovazione del business, fattore collocato al terzo posto, notevolmente al di sopra dell'innovazione tecnologica, alla penultima posizione, considerata fattore discriminante solo se direttamente finalizzata al miglioramento del business.

L'ottimizzazione dei processi di lavoro si colloca al centro della lista, raccogliendo anche un 21,7% di valutazione di importanza bassa o nulla, a conferma che l'incremento di efficienza dei processi aziendali rappresenta un obiettivo di interesse comunque secondario rispetto al miglioramento del business (cfr. Figura 21).

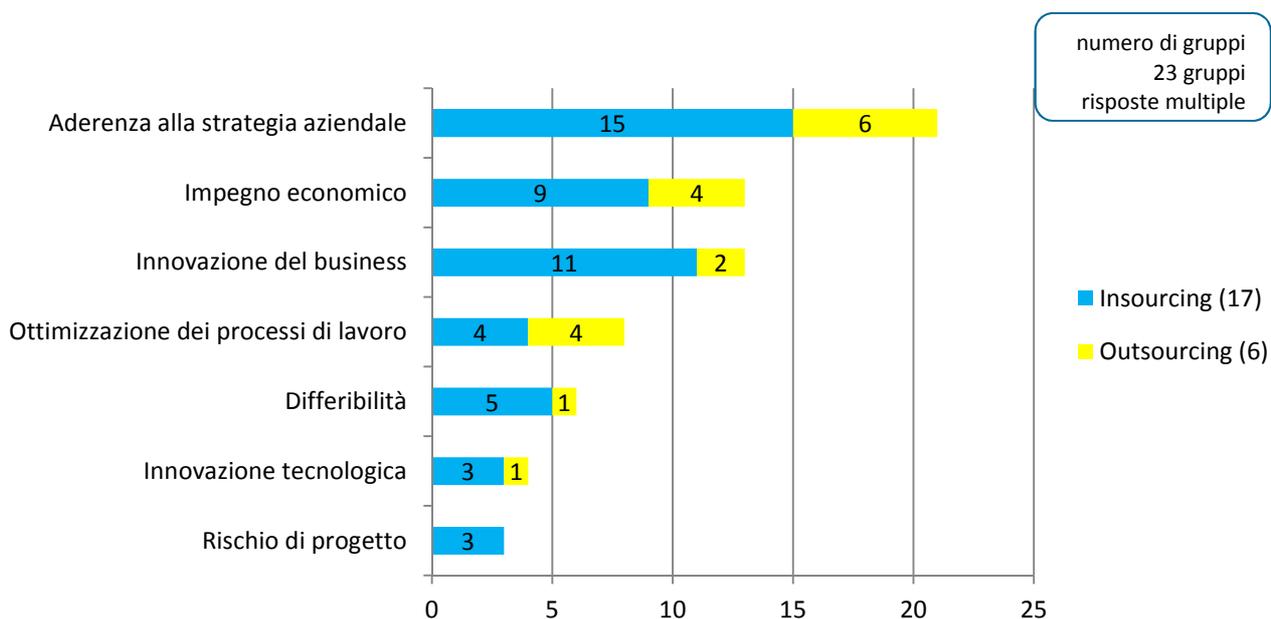
Figura 21 - Criteri di priorità per la costituzione del portafoglio progetti IT



Suddividendo i gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT e restringendo l'analisi alle sole valutazioni di rilevanza alta, si osserva che l'aderenza alla strategia aziendale è considerata fattore prioritario dalla maggior parte dei gruppi in *insourcing* e dal totale di quelli in *outsourcing*; similmente l'impegno economico è ritenuto elemento discriminante da più della metà di entrambe le categorie di gruppi, con una leggera prevalenza per quelli in *outsourcing*.

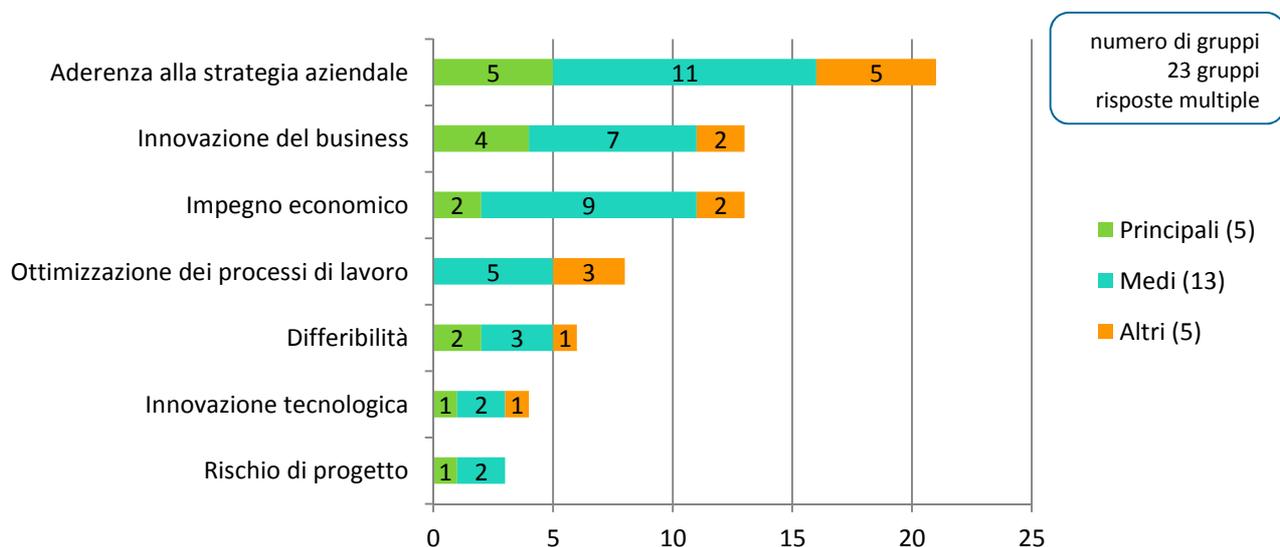
Maggiori differenze emergono per l'innovazione del business, fattore valutato rilevante da circa due terzi dei gruppi in *insourcing* e solo da un terzo di quelli in *outsourcing*, e per l'ottimizzazione dei processi di lavoro, elemento ritenuto viceversa importante da ben due terzi dei gruppi in *outsourcing* e solo da un quarto circa di quelli in *insourcing* (cfr. Figura 22).

Figura 22 - Fattori di importanza alta per modello di *sourcing* IT



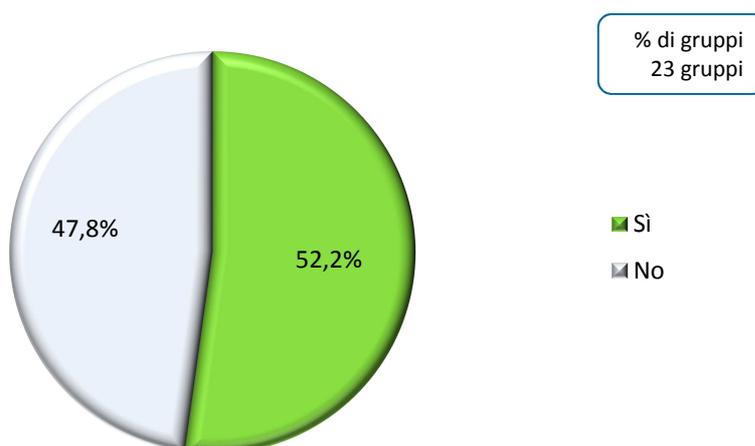
Effettuando la stessa analisi con riferimento ai gruppi suddivisi per classe dimensionale, emerge che l'aderenza alla strategia aziendale risulta al primo posto per tutte le categorie, mentre in seconda posizione si collocano fattori diversi in funzione della dimensione dei gruppi: l'innovazione del business per i gruppi Principali, l'impegno economico per i gruppi Medi e l'ottimizzazione dei processi di lavoro per i gruppi Altri (cfr. Figura 23).

Figura 23 - Fattori di importanza alta per classe dimensionale



Come già evidenziato, l'impegno economico, pur non costituendo il fattore discriminante nella scelta dei progetti da inserire nel portafoglio, rappresenta comunque un elemento di grande attenzione. In questa fase, però, solo poco più della metà del campione (52,2%) si avvale di una metodologia formalizzata per la stima dei costi (cfr. Figura 24). Come si vedrà in seguito, la situazione cambia nella fase di studio di fattibilità dei progetti, nella quale risulta molto più diffusa l'adozione di specifiche metodologie di *Cost Benefit Analysis* (cfr. Figura 40).

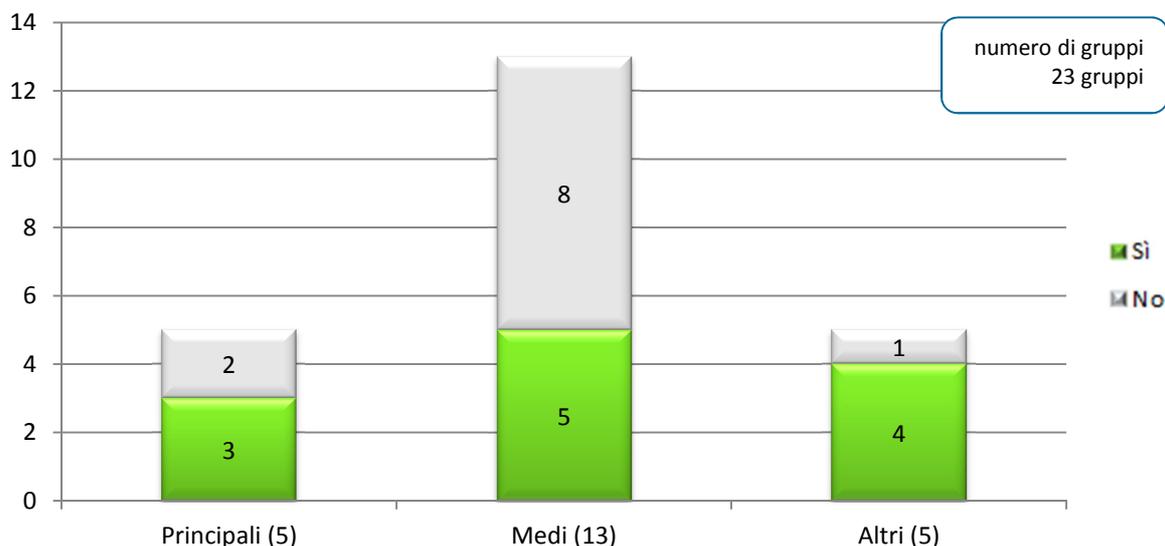
Figura 24 - Adozione di una metodologia per la stima dei costi per il portafoglio progetti IT



Suddividendo il campione per classe dimensionale, si può notare che l'adozione di una metodologia per una prima stima dei costi dei progetti risulta più diffusa tra i gruppi Principali e ancor più tra i gruppi Altri, mentre ben 8 su 13 gruppi Medi non se ne avvalgono, sebbene per questi ultimi, come visto in precedenza

(cfr. Figura 23), l'impegno economico si collochi al secondo posto tra i fattori di valutazione dei progetti da inserire in portafoglio (cfr. Figura 25).

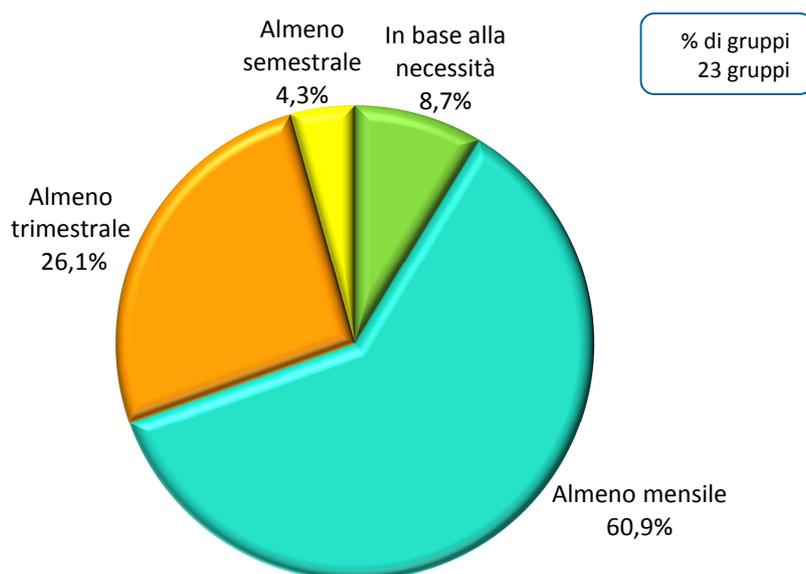
Figura 25 - Adozione di una metodologia per la stima dei costi per classe dimensionale



1.5 La gestione del portafoglio progetti: monitoraggio e domanda mobile

La maggior parte del campione controlla almeno mensilmente l'andamento del portafoglio progetti IT (60,9%), mentre la restante parte si limita a un monitoraggio su base almeno trimestrale (26,1%), almeno semestrale (4,3%) o secondo necessità (8,7%) (cfr. Figura 26).

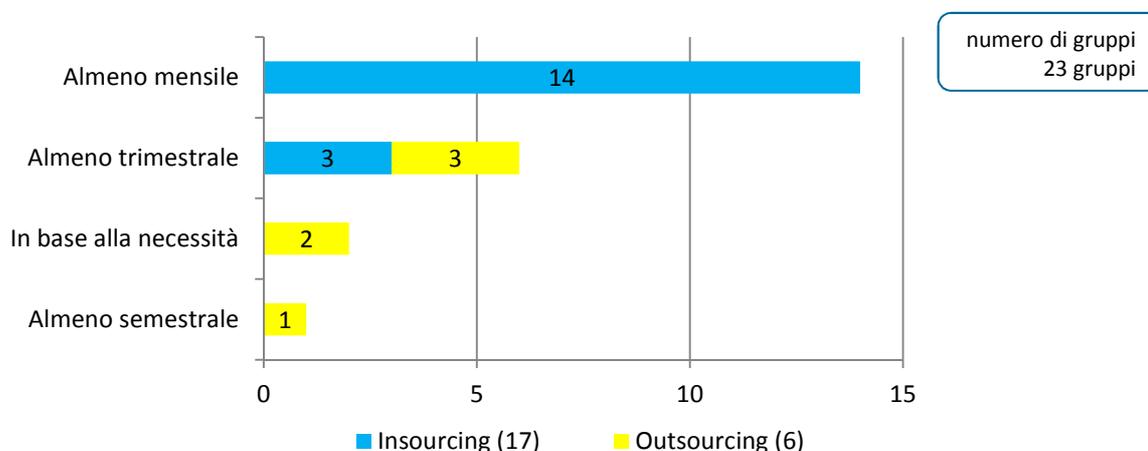
Figura 26 - Frequenza di monitoraggio del portafoglio progetti IT



Considerando il modello di *sourcing* IT dei gruppi, si osserva che tutti i gruppi in *insourcing* adottano una frequenza di monitoraggio non inferiore al trimestre (almeno mensile per 14 gruppi su 17), mentre tra

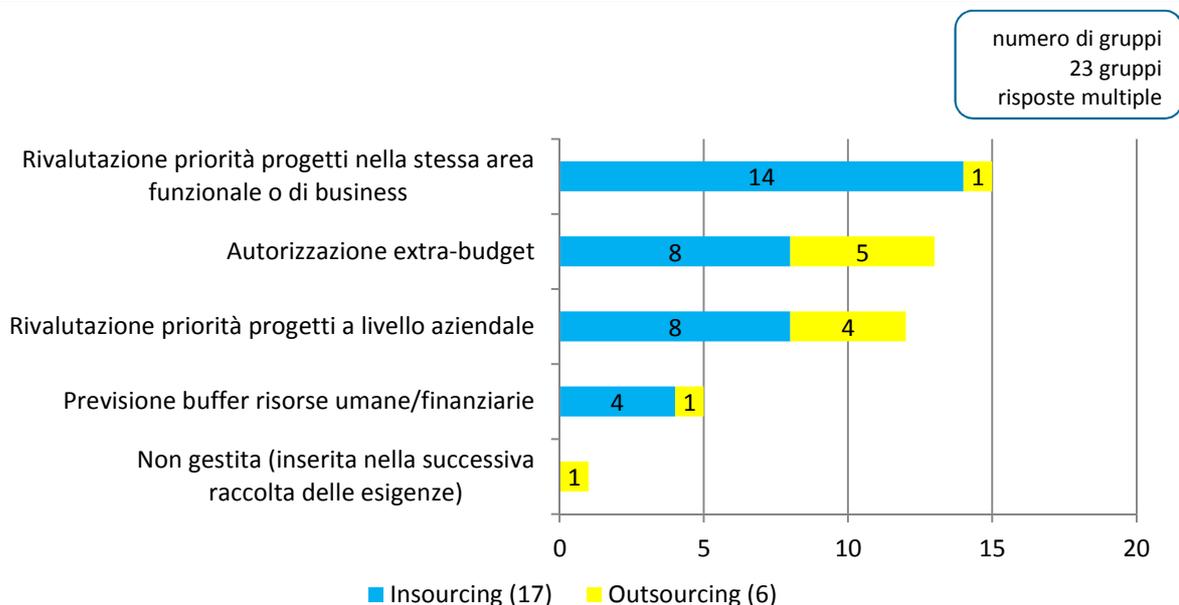
quelli in *outsourcing* la frequenza massima è quella almeno trimestrale, indicata solo da 3 gruppi (cfr. Figura 27).

Figura 27 - Frequenza di monitoraggio del portafoglio progetti per modello di *sourcing* IT



La gestione delle esigenze non pianificate nel portafoglio progetti IT (c.d. “domanda mobile”) è effettuata con modalità diverse dai gruppi del campione, anche in funzione del loro modello di *sourcing* IT. Considerando solo le modalità prevalenti, emerge che tra i gruppi in *insourcing* il metodo più seguito è la “Rivalutazione delle priorità dei progetti all’interno della medesima area funzionale o di business” (14 gruppi su 17), seguito da “Autorizzazione di un extra-budget” e “Rivalutazione dei progetti a livello aziendale” (8 gruppi); queste ultime due modalità sono anche quelle più frequentemente adottate dai gruppi in *outsourcing* (cfr. Figura 28).

Figura 28 - Modalità di gestione della domanda mobile per modello di *sourcing* IT

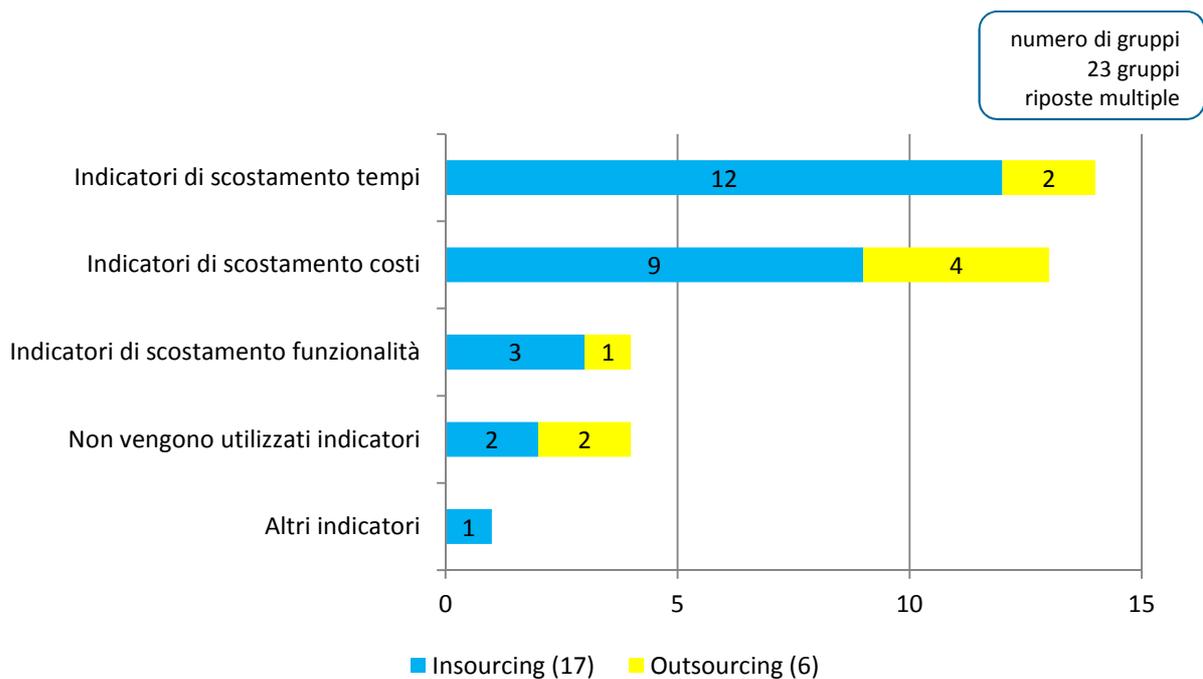


L’ultima fase del processo di gestione del portafoglio progetti IT, considerato nella presente indagine, è la Misurazione dei risultati, ovvero la valutazione *ex post* dell’esito dei progetti inseriti in portafoglio, anche tramite indicatori di *performance* (KPI – *Key Performance Indicators*), e la formulazione di eventuali proposte di miglioramento.

Analizzando in dettaglio l'utilizzo dei KPI, si osserva che i gruppi in *insourcing* adottano prioritariamente indicatori sullo scostamento dei tempi (12 gruppi su 17) e, a seguire, indicatori sullo scostamento dei costi (9 su 17); l'ordine si inverte per i gruppi in *outsourcing*, che privilegiano gli indicatori sui costi (4 gruppi su 6) rispetto a quelli sui tempi (2 su 6).

Solo 4 gruppi, 2 in *insourcing* e 2 in *outsourcing*, sull'intero campione non utilizzano alcun indicatore di *performance*; dal punto di vista dimensionale questi sono distribuiti sulle tre classi: Principali (1), Medi (2) e Altri (1) (cfr. Figura 29).

Figura 29 - Utilizzo indicatori di *performance* del portafoglio progetti per modello di *sourcing* IT



Capitolo 2. La gestione dei progetti IT

Nel presente capitolo l'indagine si focalizza sul processo di *Project Management*, analizzando per ogni fase il ruolo delle unità organizzative/funzioni aziendali, le metodologie e gli strumenti informatici adottati dai gruppi per favorire il conseguimento degli obiettivi di progetto.

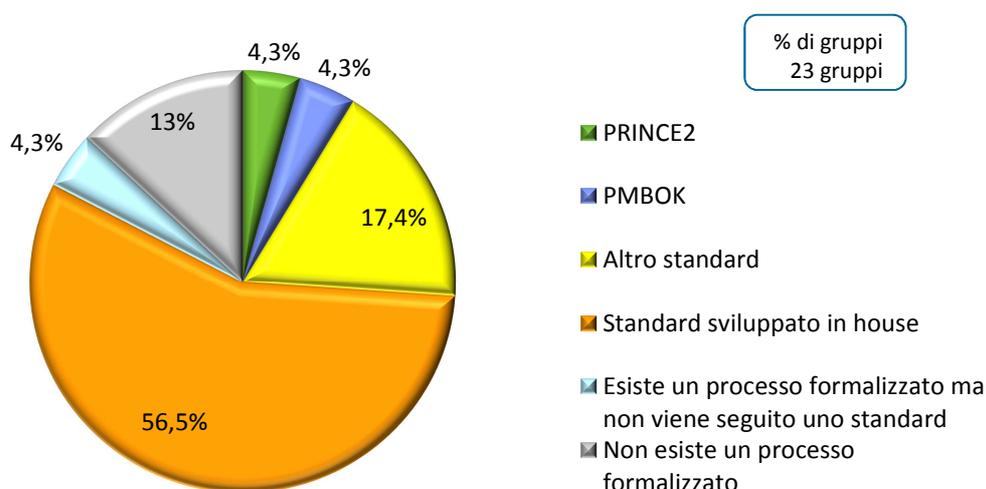
Ai fini della presente analisi, indipendentemente dalla presenza di un processo formalizzato, la gestione dei progetti IT nel suo complesso è stata suddivisa nelle seguenti fasi:

- Studio di fattibilità;
- Realizzazione;
- Collaudo di accettazione;
- Monitoraggio e controllo;
- Rilascio in esercizio.

2.1 Standard e strumenti informatici per la gestione dei progetti IT

La grande maggioranza dei gruppi bancari (87%) si avvale di un processo formalizzato per la gestione dei progetti IT, ma tra questi solo il 26% adotta standard riconosciuti a livello internazionale (es. PMBOK, PRINCE2), mentre il 56,5% si orienta verso metodologie standard sviluppate al proprio interno e un gruppo non segue alcuno standard (cfr. Figura 30).

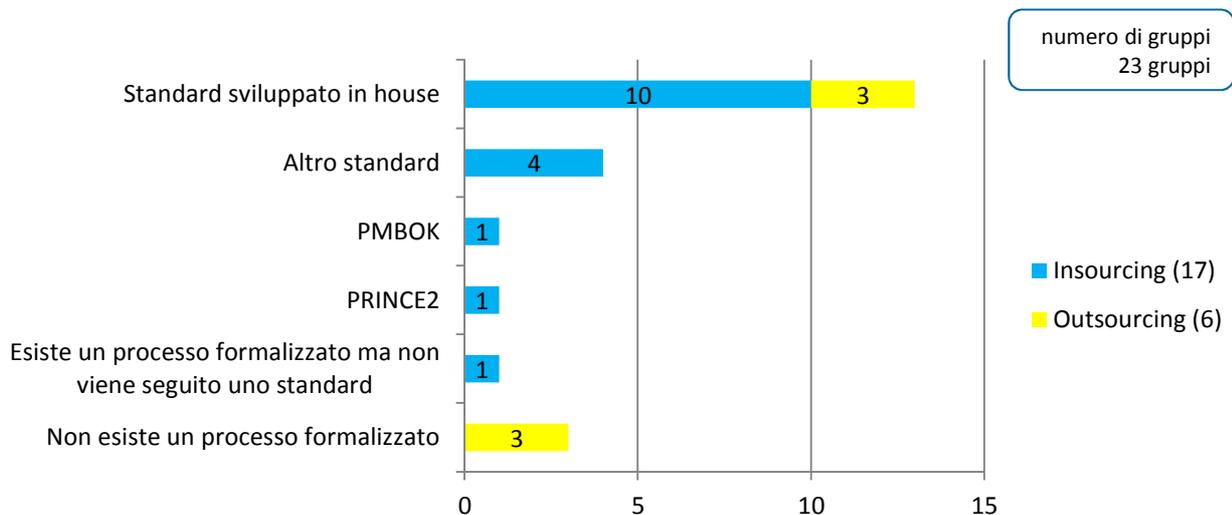
Figura 30 - Standard adottati per la gestione dei progetti IT



Esaminando il comportamento dei gruppi suddivisi per modello di *sourcing* IT, emerge che tutti i gruppi in *insourcing* adottano un processo formalizzato di *Project Management* supportato, ad eccezione di un caso,

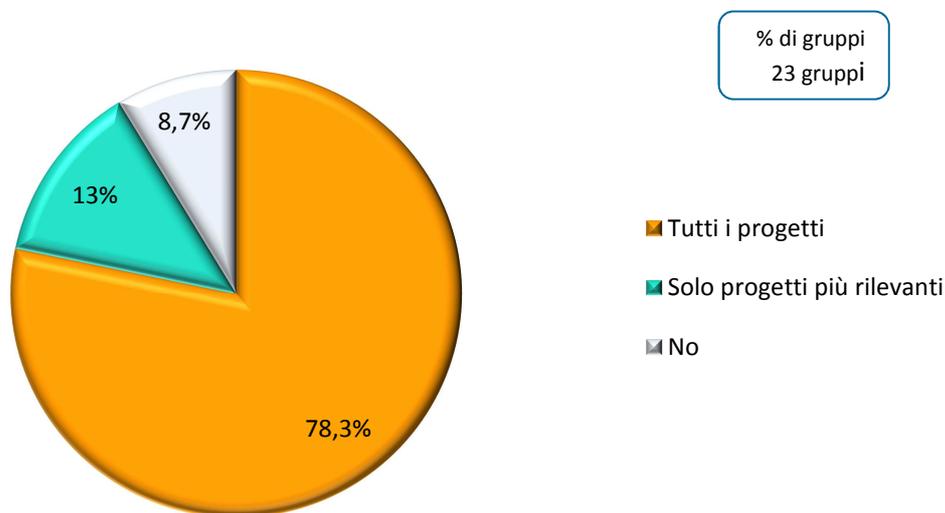
da uno standard, prevalentemente sviluppato internamente; tra i gruppi in *outsourcing* solo la metà si avvale di un processo formalizzato, sempre basato su uno standard sviluppato in *house* (cfr. Figura 31).

Figura 31 - Standard adottati per la gestione dei progetti IT per modello di *sourcing* IT

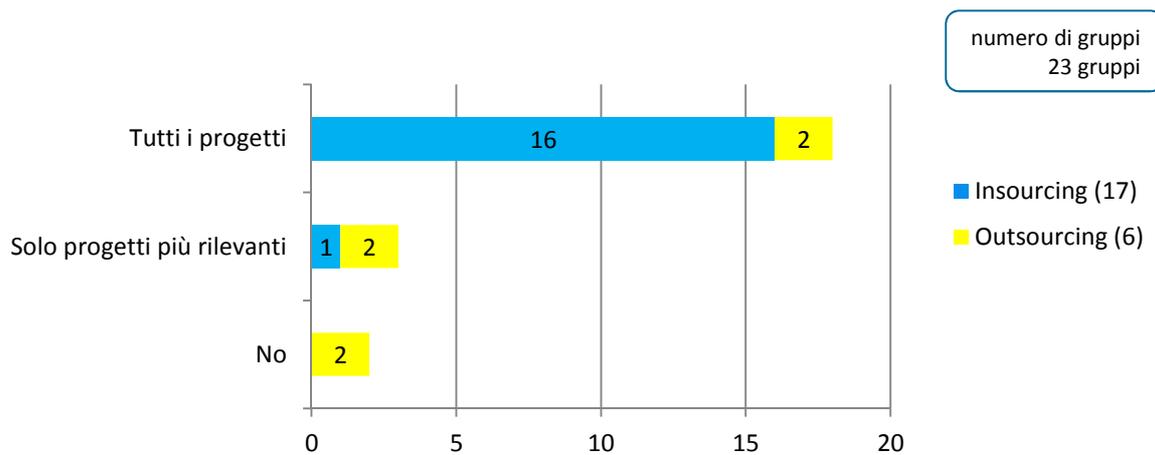


La maggior parte del campione (78,3%) utilizza uno strumento informatico a supporto della gestione dei progetti IT, indipendentemente dalla loro rilevanza, mentre il 13% lo fa solo per i progetti di maggior rilievo (in termini criticità, costo, *effort*) e un residuo 8,7% non lo utilizza affatto (cfr. Figura 32).

Figura 32 - Utilizzo di uno strumento informatico per la gestione dei progetti IT



L'analisi per modello di *sourcing* IT mette in luce che i gruppi che non utilizzano alcuno strumento informatico per il *Project Management* sono tutti in *outsourcing*, mentre i gruppi in *insourcing* vi ricorrono, nella quasi totalità, per tutti i progetti (cfr. Figura 33).

Figura 33 - Standard adottati per la gestione dei progetti per modello di *sourcing* IT

2.2 Ruoli e fasi nel processo di gestione dei progetti IT

Di seguito viene esaminato il ruolo, in particolare di responsabilità e di approvazione, svolto dalle diverse unità organizzative/funzioni aziendali⁹ e dall'eventuale *outsourcer* in ognuna delle fasi indicate. Va tenuto presente che, in alcuni casi limitati, un singolo ruolo può essere ripartito su più di una struttura.

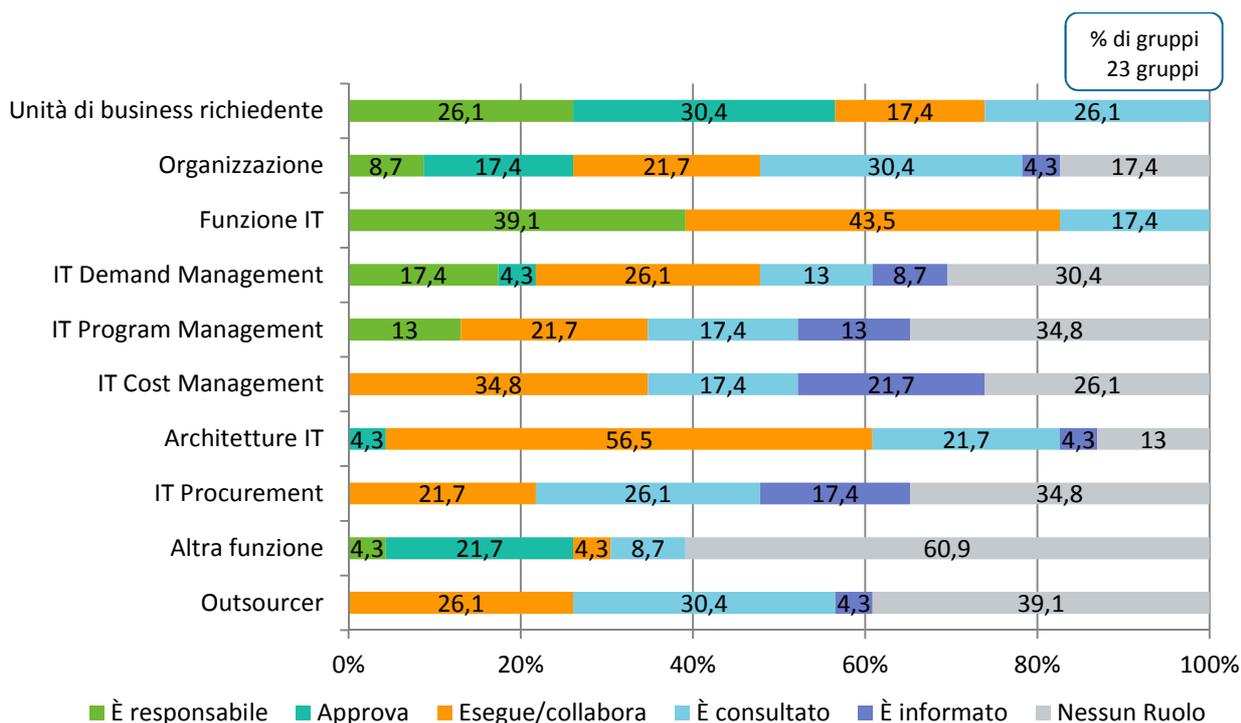
La responsabilità della fase di **Studio di fattibilità** è affidata alla Funzione IT dal 39,1% del campione e direttamente all'Unità di business richiedente dal 26,1%; seguono, in tale ruolo, IT *Demand Management* (17,4% dei gruppi), IT *Program Management* (13%), Organizzazione (8,7%) e Altra funzione (4,3%).

L'approvazione dello Studio di fattibilità è in carico prevalentemente, come atteso, all'Unità di business richiedente (30,4% dei gruppi), seguita da Altra funzione (CIO, Comitato per l'IT, Comitato Progetti) (21,7%) e Organizzazione (17,4%); due gruppi coinvolgono rispettivamente IT *Demand Management* e Architetture IT. Quest'ultima funzione, in particolare, collabora alla fase di predisposizione dello Studio di fattibilità per il 56,5% dei gruppi, presumibilmente per la verifica dell'aderenza delle soluzioni proposte alle linee guida in materia di *Enterprise Architecture*.

Diverse altre strutture, quali IT *Cost Management*, IT *Procurement* e lo stesso *outsourcer*, sono coinvolte, con ruoli più o meno rilevanti, nello Studio di fattibilità, a riprova dell'importanza di questa fase nel processo di gestione dei progetti IT (cfr. Figura 34).

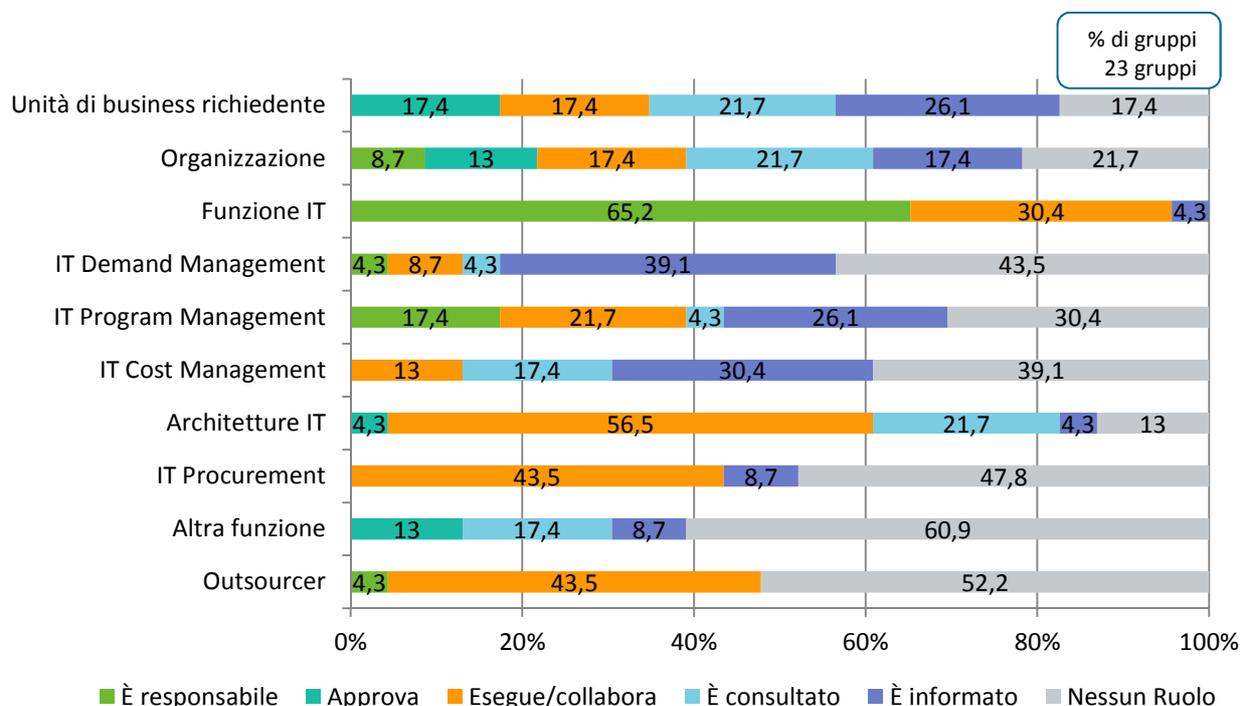
⁹ Cfr. nota 8, pag. 9.

Figura 34 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di Studio di fattibilità



La responsabilità della fase di **Realizzazione** è appannaggio della Funzione IT per il 65,2% del campione, anche se non mancano indicazioni di altre strutture in tale ruolo, quali IT *Program Management* (17,4%) e *Organizzazione* (8,7%); analizzando il ruolo di approvazione, emerge che meno della metà dei gruppi ha formalizzato questo compito (cfr. Figura 35).

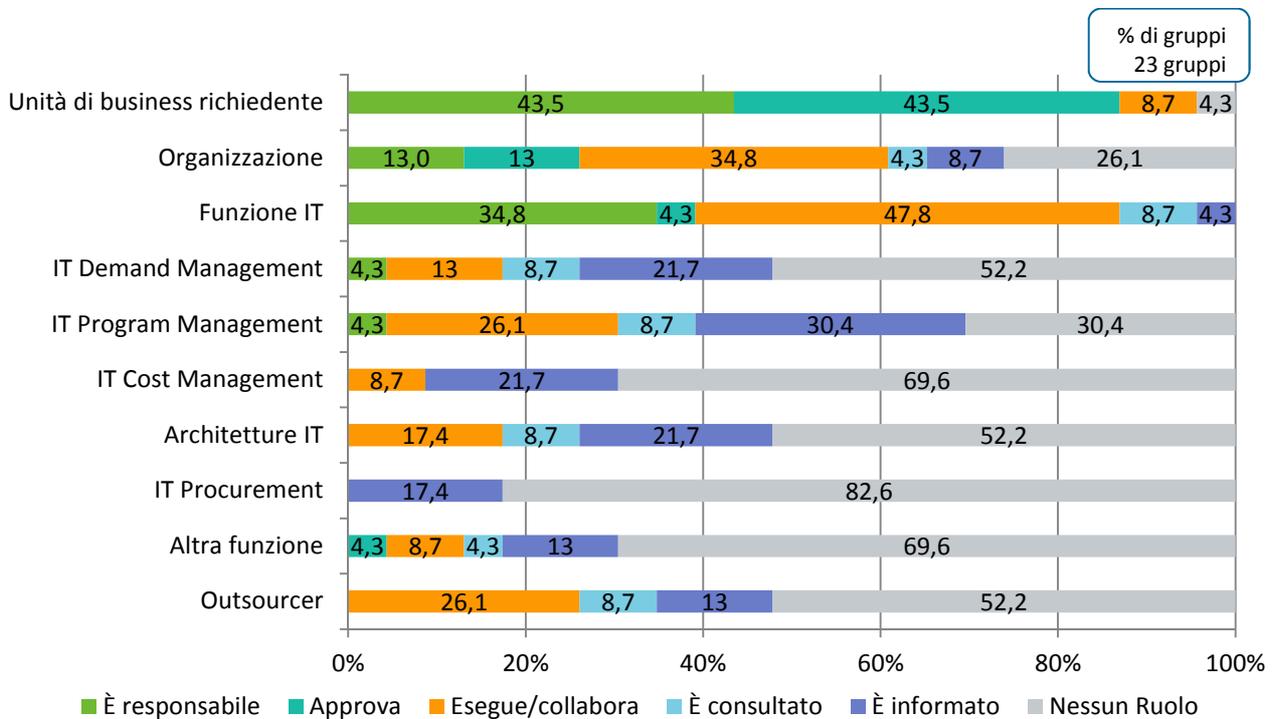
Figura 35 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di Realizzazione



Come atteso, il ruolo principale nella fase di **Collaudo di accettazione** è svolto dall'Unità di business richiedente, con un 43,5% dei gruppi che le assegna quello di responsabile e un altro 43,5% quello di

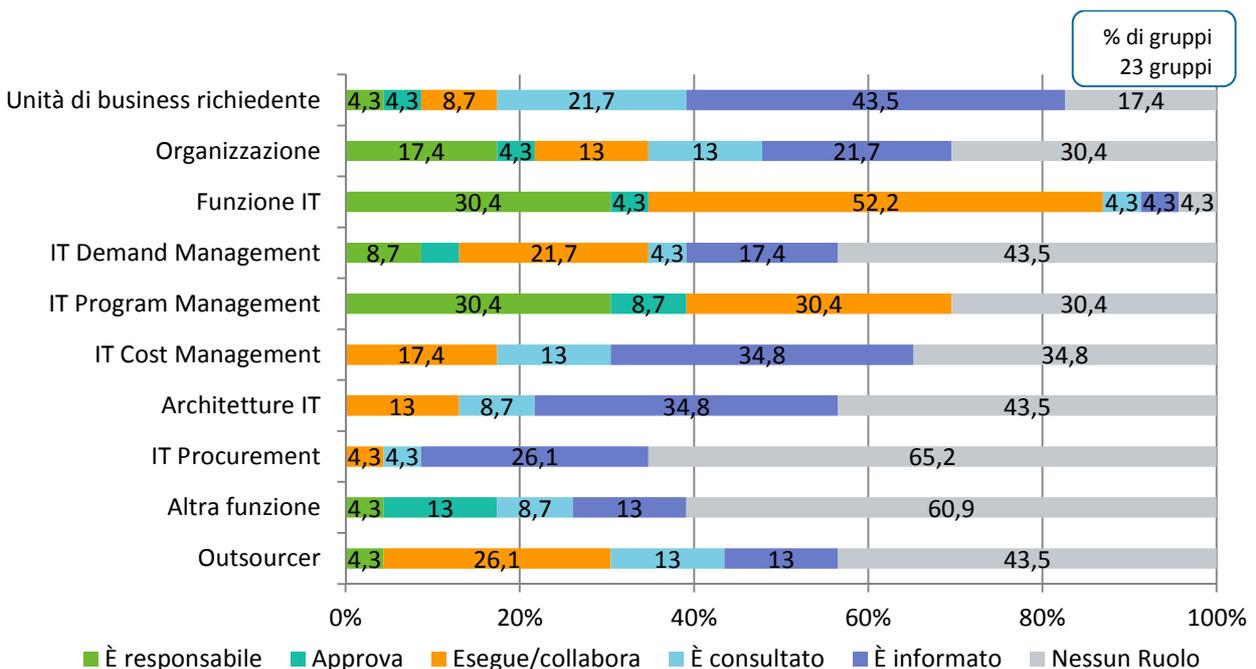
approvatore; la Funzione IT risulta responsabile di tale fase per il 34,8% del campione, mentre l'Organizzazione è indicata dal 26% dei gruppi, in ugual misura con compiti di responsabilità (13%) e di approvazione (13%) (cfr. Figura 36).

Figura 36 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di Collaudo di accettazione



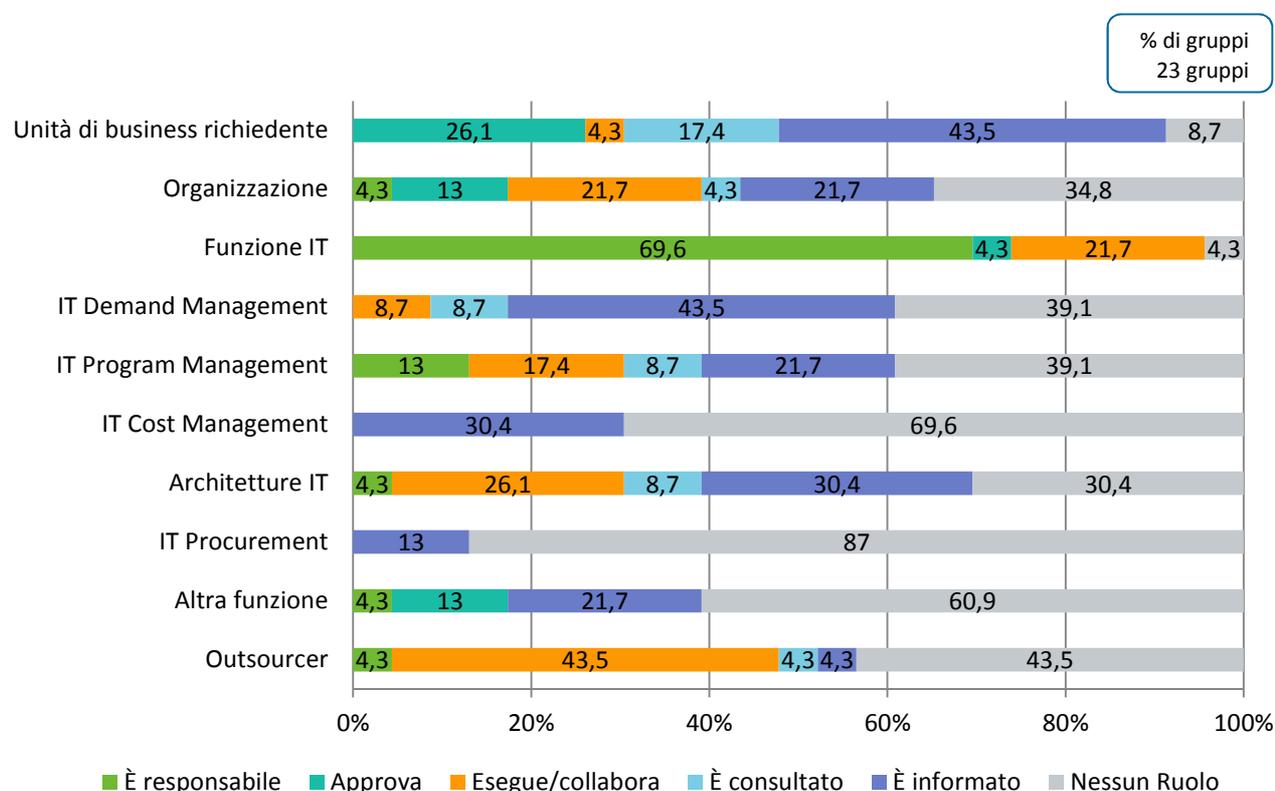
Le unità organizzative più attivamente coinvolte nella fase di **Monitoraggio e controllo** sono Funzione IT e IT *Program Management*, entrambe indicate dal 30,4% dei gruppi nel ruolo di responsabile; seguono Organizzazione (17,4%) e IT *Demand Management* (8,7%), mentre il ruolo dell'Unità di business richiedente diventa più marginale (cfr. Figura 37).

Figura 37 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di Monitoraggio e controllo



La responsabilità della fase di **Rilascio in esercizio** è affidata dalla maggior parte del campione (69,6%) alla Funzione IT, seguita dall'IT **Program Management** (13%); per l'approvazione sono coinvolte direttamente, oltre all'Unità di business richiedente (26,1%), Organizzazione e Altra funzione (ad esempio, Comitato per l'IT), entrambe al 13% (cfr. Figura 38).

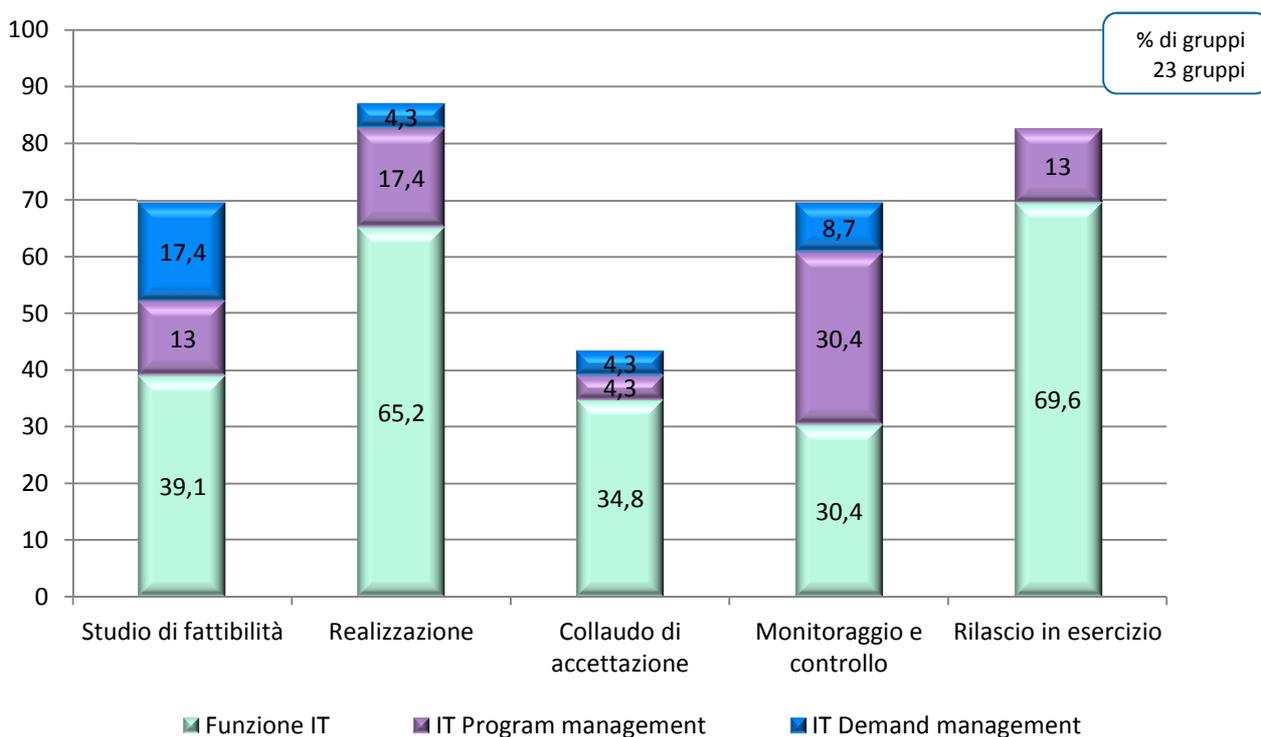
Figura 38 - Ruoli delle unità organizzative nella fase di Rilascio in esercizio



È interessante infine confrontare il ruolo di responsabile che alcune funzioni IT trasversali, in particolare *IT Demand Management* e *IT Program Management*, rivestono nelle varie fasi del processo di gestione dei progetti IT, con quello della stessa Funzione IT.

Si osserva che, come prevedibile, nelle fasi di Realizzazione, Collaudo di accettazione e Rilascio in esercizio, la Funzione IT assume il ruolo di responsabile in modo preponderante rispetto alle altre due strutture considerate; il rapporto risulta più equilibrato nelle fasi di Studio di fattibilità e, soprattutto, di Monitoraggio e controllo, fase in cui l'*IT Program Management* assume lo stesso rilievo della Funzione IT. Il ruolo di responsabilità dell'*IT Demand management*, tendenzialmente contenuto in tutto il processo di *Project management*, assume un peso maggiore nella fase di Studio di fattibilità e, secondariamente, in quella di Monitoraggio e controllo, mentre diventa residuale o del tutto assente nelle altre fasi (cfr. Figura 39).

Figura 39 - Ripartizione del ruolo di responsabile per alcune unità organizzative

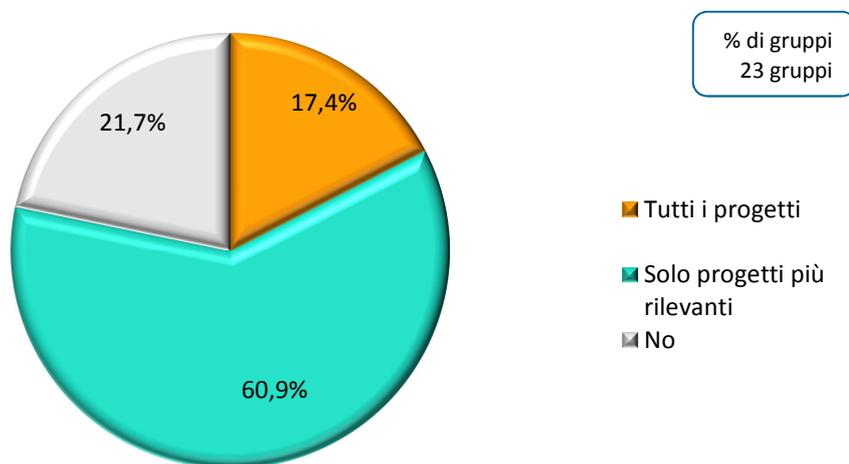


2.3 Metodologie adottate per la gestione dei progetti IT

A supporto delle valutazioni effettuate nella fase di Studio di fattibilità dei progetti, il 78,3% del campione adotta una metodologia per la *Cost Benefit Analysis* (CBA): il 60,9% limitatamente ai progetti più rilevanti e solo il 17,4% per tutti i progetti (cfr. Figura 40).

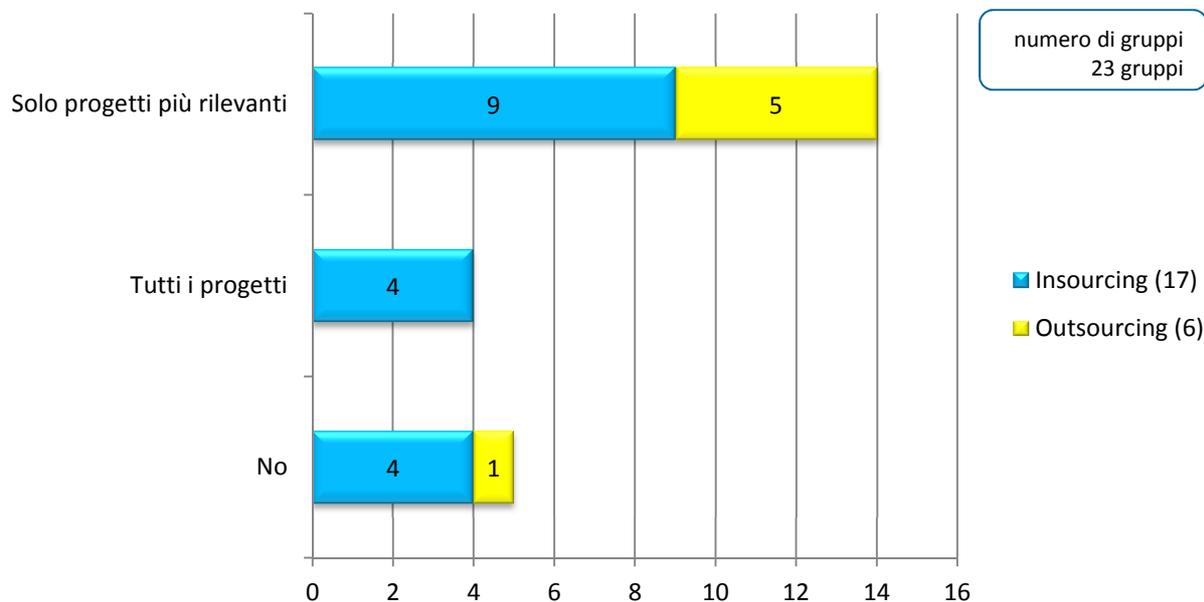
Pur in presenza di una percentuale significativa di gruppi (21,7%) che non si avvale ancora di una metodologia CBA, la situazione appare migliore rispetto a quanto rilevato con riferimento alla fase di Raccolta delle esigenze e costituzione del portafoglio progetti IT, nella quale solo la metà circa del campione (52,2%) utilizza una metodologia formalizzata per una prima stima dei costi (cfr. Figura 24).

Figura 40 - Utilizzo di una metodologia per la *Cost Benefit Analysis* nello Studio di fattibilità



Effettuando la stessa analisi per modello di *sourcing* IT dei gruppi, si osserva che l'assenza di una metodologia CBA a supporto dello studio di fattibilità risulta leggermente più diffusa tra i gruppi in *insourcing* (4 su 17) rispetto a quelli in *outsourcing* (1 su 6), a conferma della maggiore sensibilità agli aspetti di costo da parte di questi ultimi (cfr. Figura 41).

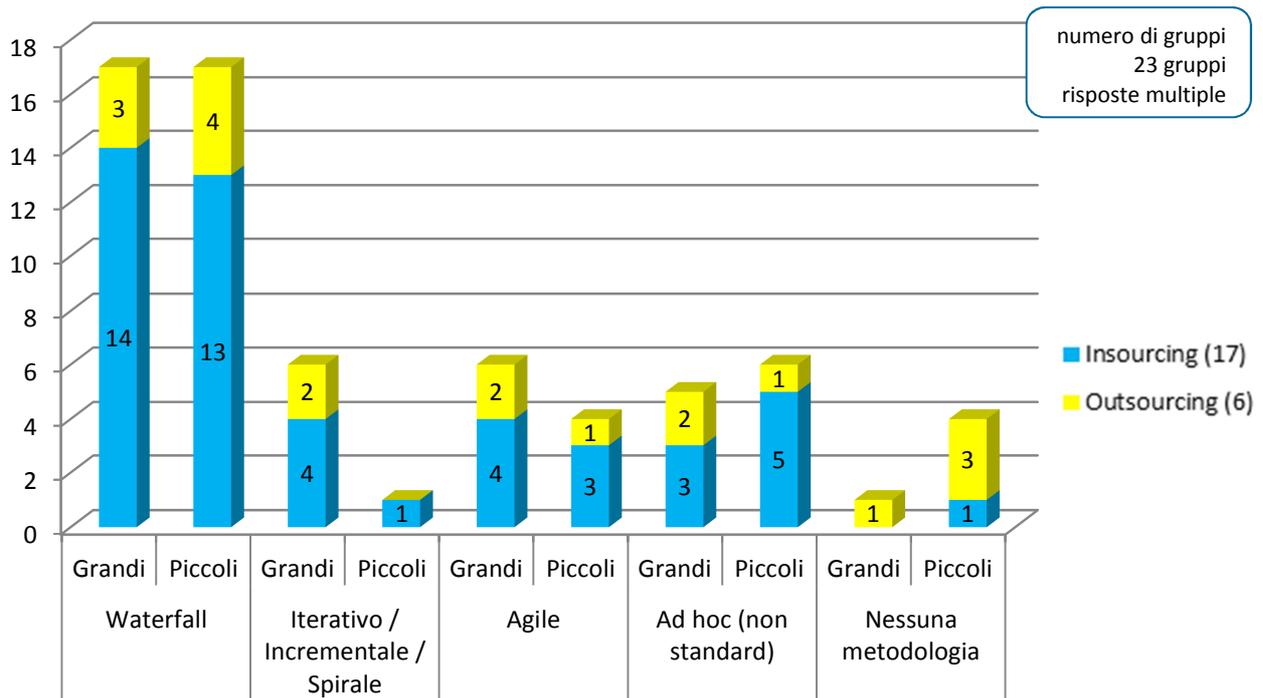
Figura 41 - Adozione metodologia CBA nello Studio di fattibilità per modello di *sourcing* IT



Analizzando, sempre con riferimento ai gruppi suddivisi per modello di *sourcing* IT, le metodologie di sviluppo software utilizzate nella fase di Realizzazione, distintamente per progetti di grande e piccola dimensione, emerge che la tradizionale metodologia *Waterfall* è quella di gran lunga più adottata per progetti di qualsiasi dimensione.

Con riferimento ad ambiti più innovativi, si osserva che le metodologie iterative/incrementali o Agile sono adottate da più di un quarto del campione, prevalentemente per progetti di grandi dimensioni; anche le metodologie *ad hoc* sono utilizzate da circa un quarto del campione, maggiormente per progetti di piccole dimensioni; infine i gruppi in *outsourcing* tendono, in percentuale maggiore, ad adottare soluzioni innovative, ma costituiscono la quasi totalità dei gruppi che non adottano alcuna metodologia (cfr. Figura 42).

Figura 42 - Adozione metodologie di sviluppo nella Realizzazione per modello di *sourcing* IT

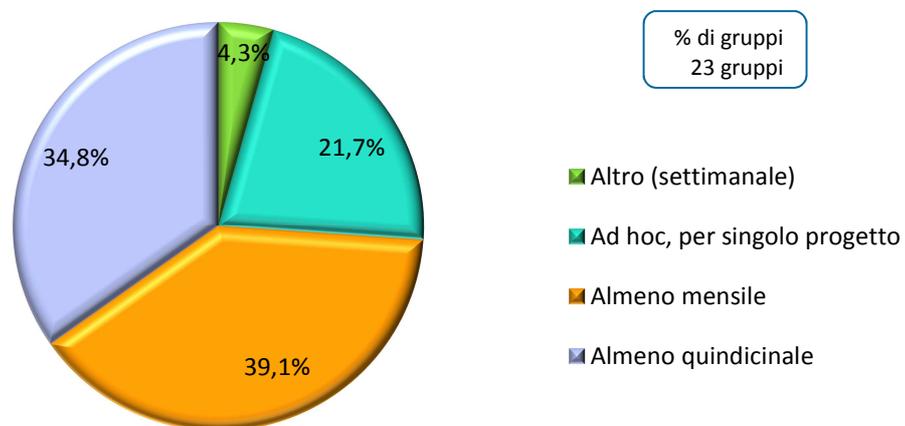


2.4 Monitoraggio e controllo: frequenza ed elementi rilevati

Nell'ambito del processo di *Project Management* la fase di monitoraggio è caratterizzata dalla frequenza dei controlli previsti, applicata anche in base alla rilevanza dei progetti, e dagli elementi rilevati dai gruppi per valutare l'andamento dei progetti stessi.

Per i progetti più rilevanti, il 34,8% del campione effettua verifiche con cadenza almeno quindicinale, il 39,1% almeno mensile, il 21,7% adatta la frequenza al singolo progetto e un gruppo prevede una verifica settimanale (cfr. Figura 43).

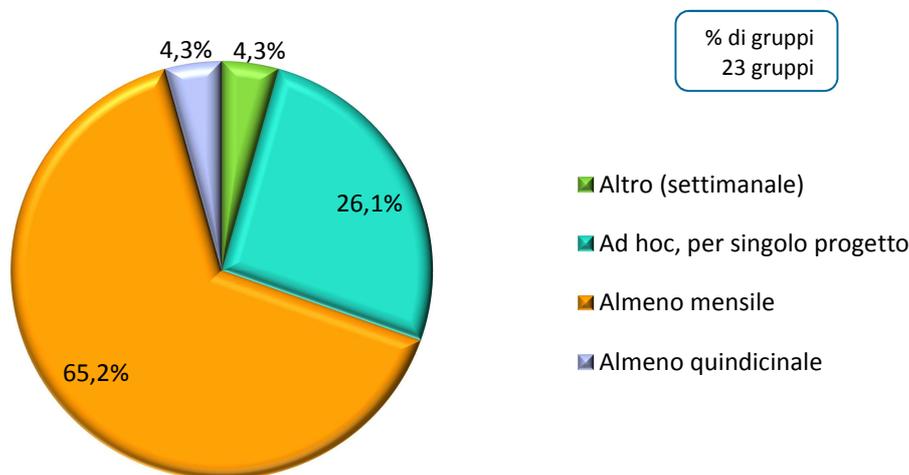
Figura 43 - Frequenza di monitoraggio per progetti rilevanti



Per i progetti di rilevanza più contenuta la situazione cambia: la maggioranza del campione (65,2%) adotta una frequenza almeno mensile, un solo gruppo effettua un monitoraggio almeno quindicinale e un altro

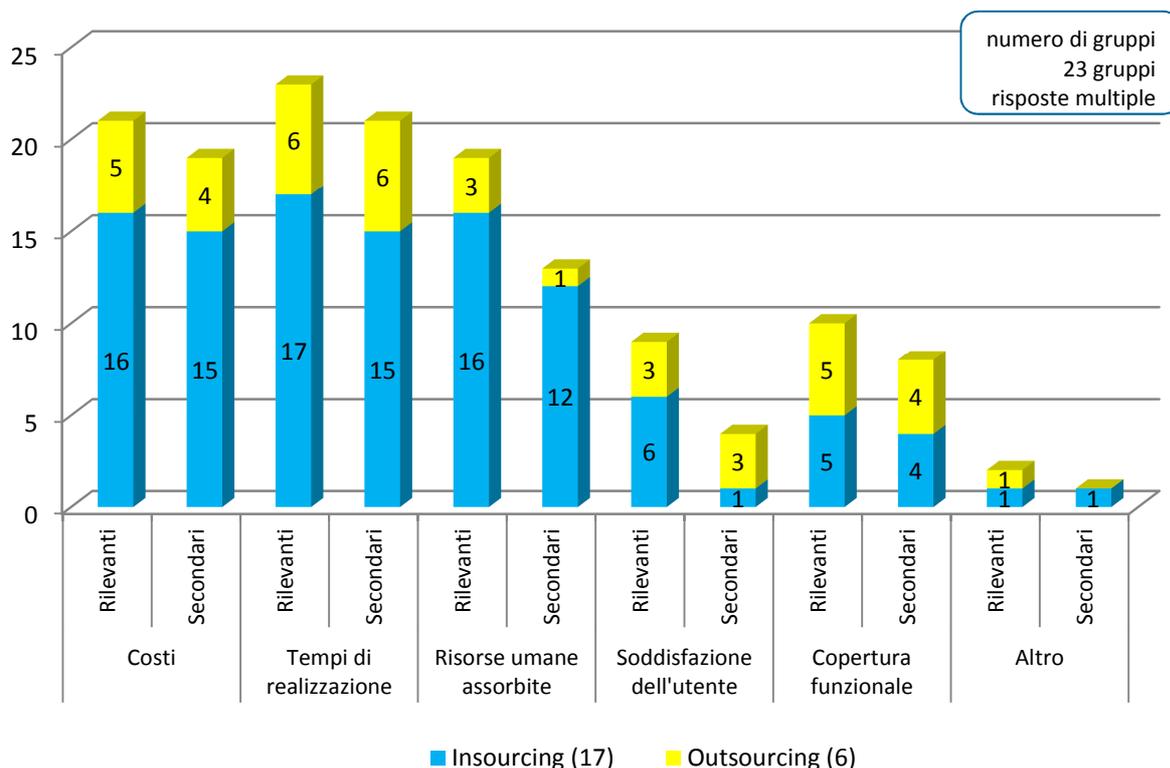
gruppo settimanale; il residuo 26,1% adatta la frequenza di monitoraggio al singolo progetto (cfr. Figura 44).

Figura 44 - Frequenza di monitoraggio per progetti non rilevanti



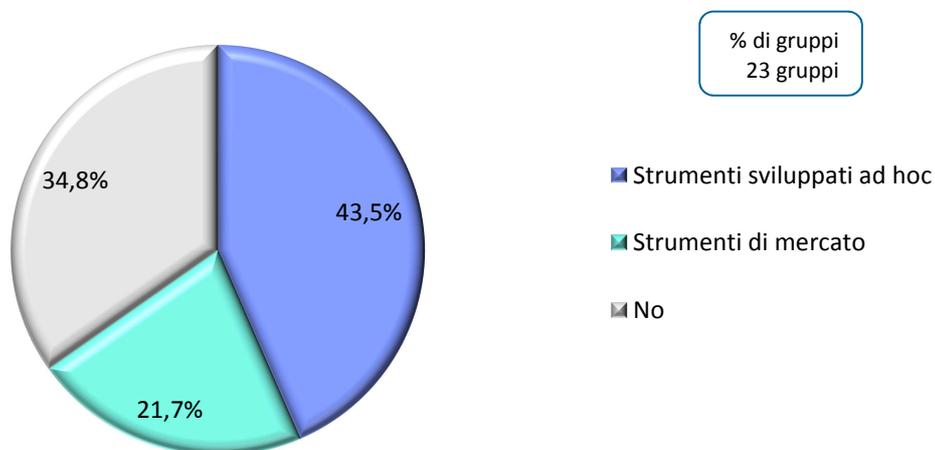
Per quanto riguarda gli elementi considerati ai fini del monitoraggio, risulta che i gruppi rilevano, nell'ordine: **tempi** di realizzazione, elemento critico per la totalità del campione indipendentemente dalla rilevanza del progetto; **costi** sostenuti, considerati dalla maggior parte dei gruppi e per tutti i progetti; **risorse umane** impegnate, analizzate dalla maggior parte dei gruppi per progetti rilevanti e da poco più della metà del campione per quelli secondari. Seguono copertura funzionale e soddisfazione dell'utente, elementi rilevati, in particolare il primo, dalla grande maggioranza dei gruppi in *outsourcing* e solo da un terzo circa di quelli in *insourcing* (cfr. Figura 45).

Figura 45 - Elementi rilevati nel monitoraggio per rilevanza dei progetti e modello di *sourcing* IT



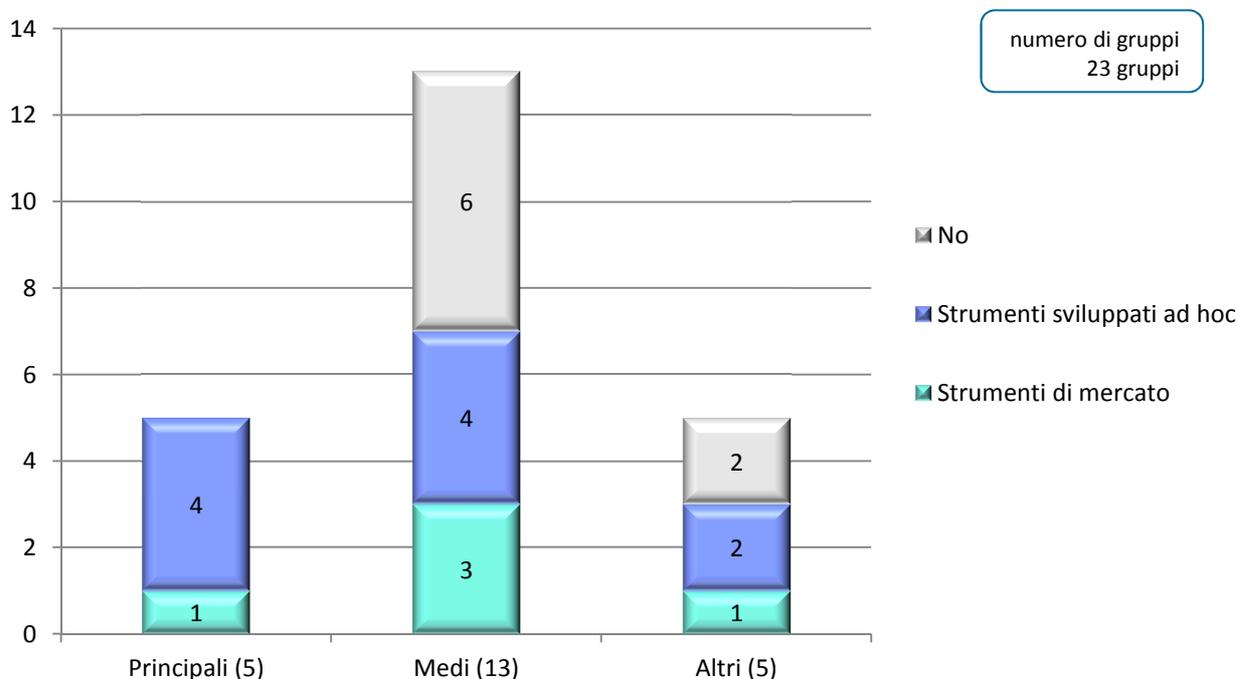
Per rilevare gli indicatori di *performance* nella fase di monitoraggio dei progetti, il 65,2% del campione si avvale di strumenti informatici, prevalentemente sviluppati ad hoc (43,5%) o, in misura minore, reperiti sul mercato (21,7%); poco più di un terzo dei gruppi non utilizza alcuno strumento (cfr. Figura 46).

Figura 46 - Strumenti per la rilevazione della *performance* nel monitoraggio dei progetti



L'analisi di dettaglio per classe dimensionale dei gruppi evidenzia che, mentre tutti i gruppi Principali adottano strumenti informatici, in prevalenza sviluppati ad hoc, poco meno della metà dei gruppi Medi e dei gruppi Altri non utilizza alcuno strumento (cfr. Figura 47).

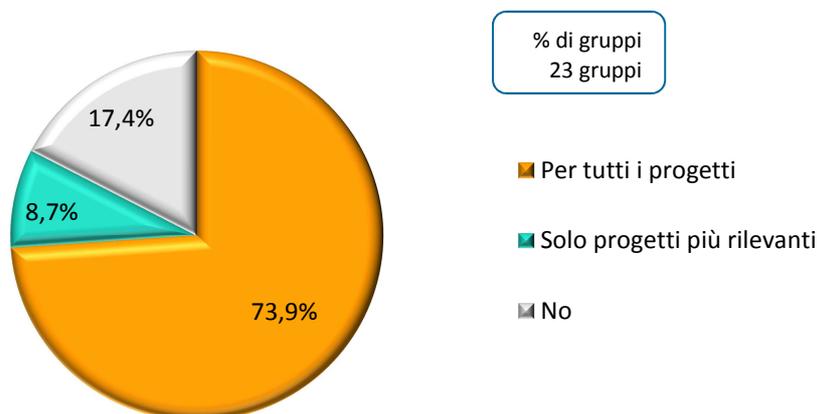
Figura 47 - Strumenti di rilevazione della *performance* nel monitoraggio per classe dimensionale



2.5 Rilascio in esercizio dei progetti IT

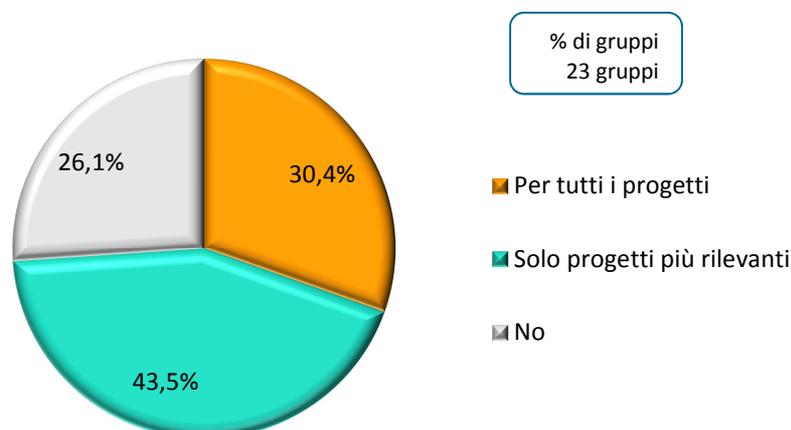
Il rilascio in esercizio rappresenta l'ultimo passo del processo di gestione di un progetto IT. Per la consegna in produzione dei prodotti e/o servizi realizzati la grande maggioranza dei gruppi (73,9%) si avvale di una procedura formalizzata per tutti i progetti e un ulteriore 8,7% vi ricorre solo per i progetti più rilevanti; il residuo 17,4% del campione non ha formalizzato questo passo (cfr. Figura 48).

Figura 48 - Adozione di una procedura formalizzata per il rilascio in esercizio dei progetti



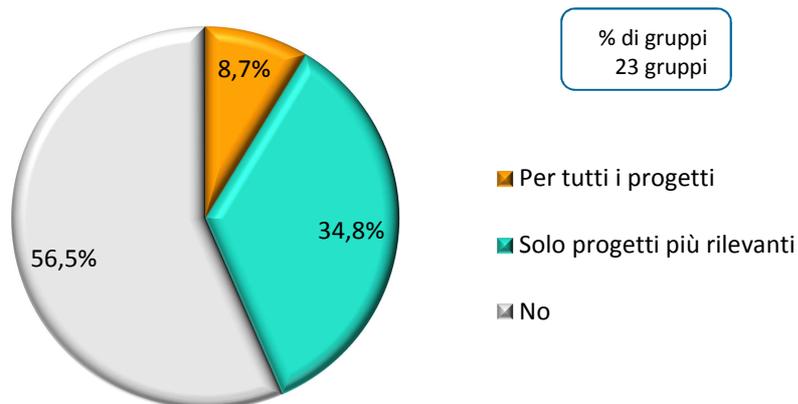
Non altrettanto diffusa è la predisposizione di un Rapporto di chiusura progetto (*Project closure report*): soltanto il 30,4% del campione lo redige per tutti i progetti, mentre il 43,5% lo prevede solo per i progetti più rilevanti e il 26,1% non lo prevede affatto (cfr. Figura 49).

Figura 49 - Predisposizione di un Rapporto di chiusura progetto



Una volta concluso il progetto, poco meno della metà del campione effettua un'analisi *ex post* delle cause che hanno determinato il successo o l'insuccesso del progetto (*lessons learned*): il 34,8% dei gruppi la prevede solo per i progetti più rilevanti e solo l'8,7% per tutti i progetti (cfr. Figura 50).

Figura 50 - Analisi ex post su andamento del progetto: lessons learned



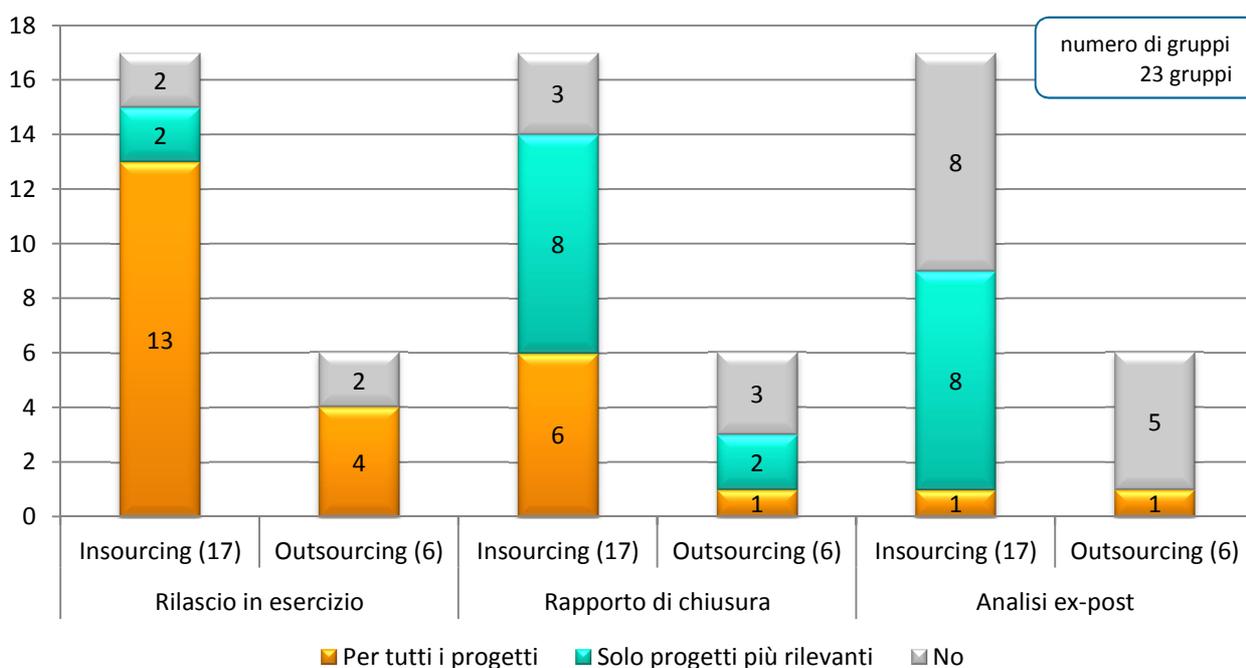
Ponendo a confronto i tre passi che caratterizzano il completamento di un progetto IT, emergono differenze di comportamento, a dimostrazione che tale fase non è ancora pienamente consolidata.

Il Rilascio in esercizio in senso stretto è, come atteso, il passo maggiormente presidiato per tutte le tipologie di progetto, indipendentemente dal modello di *sourcing* IT dei gruppi, sebbene un terzo dei gruppi in *outsourcing* non abbia definito una procedura formalizzata di consegna in esercizio.

Il Rapporto di chiusura progetto è più diffuso presso i gruppi in *insourcing*, tra i quali poco meno della metà lo redige solo per i progetti più rilevanti e circa un terzo per tutti i progetti; viceversa tra i gruppi in *outsourcing* la metà non lo prevede in nessun caso.

Infine, l'analisi *ex post* sull'andamento del progetto (*lessons learned*) è il passo meno consolidato: la effettua infatti solo poco più della metà dei gruppi in *insourcing*, quasi tutti per i progetti più rilevanti, e un solo gruppo in *outsourcing*, per tutti i progetti (cfr. Figura 51).

Figura 51 - Formalizzazione della chiusura dei progetti per modello di *sourcing* IT



Capitolo 3. Note metodologiche

3.1 Generalità

L'indagine è basata su un questionario pubblicato sul sito Internet della CIPA (www.cipa.it); i dati sono stati acquisiti tramite l'infrastruttura di raccolta dati via Internet (INFOSTAT) della Banca d'Italia, accessibile, mediante apposito *link*, dal sito della CIPA.

La classificazione utilizzata nell'analisi del campione dei gruppi bancari è riportata nel successivo paragrafo 3.2.

Le percentuali di gruppi indicate nelle rappresentazioni grafiche (“% di gruppi”) sono calcolate rapportando il numero di elementi che forniscono una specifica risposta rispetto al totale dei rispondenti. In alcune analisi, un singolo elemento può fornire più risposte e quindi comparire più volte nelle percentuali fornite; in tal caso viene riportata l'indicazione “risposte multiple”.

I valori numerici indicati su alcuni grafici possono risentire dell'arrotondamento alla prima/seconda cifra decimale. Pertanto, la somma dei valori rappresentati può non risultare pari al 100%.

3.2 Campione dei gruppi bancari

I 23 gruppi bancari facenti parte del campione di indagine sono gli stessi che hanno partecipato alla “Rilevazione sull'IT nel sistema bancario italiano - Profili economici e organizzativi - Anno 2014”. A tali gruppi è stata assegnata la consueta duplice classificazione, per dimensione operativa e per modalità di gestione del sistema informatico (modello organizzativo di *sourcing IT*), al fine di meglio evidenziare le scelte strategiche operate all'interno di gruppi il più possibile omogenei.

Per quanto riguarda la prima tipologia di classificazione - quella “dimensionale” - è stato utilizzato lo stesso criterio adottato nella Rilevazione economica sopra citata, accorpando i gruppi Medi in una sola classe¹⁰.

Applicando tale classificazione, il campione risulta così composto: 5 gruppi Principali, 13 gruppi Medi e 5 gruppi Altri (cfr. Tabella 2).

Anche per la classificazione basata sul modello organizzativo di *sourcing IT* è stato adottato lo stesso criterio utilizzato nella Rilevazione economica 2014, anche in questo caso accorpando i gruppi in *insourcing* in una sola classe¹¹.

¹⁰Il criterio prevede l'utilizzo, come parametro dimensionale, del “Totale Attivo” (aggregato della Matrice di Vigilanza Consolidata, riferito al 30.06.2014). Pertanto le classi dimensionali dei gruppi sono definite come segue:

- **Principali** per totale attivo > 100 miliardi di euro;
- **Medi** per totale attivo ≤ 100 miliardi e > 16 miliardi;
- **Altri** per totale attivo ≤ 16 miliardi.

¹¹La classificazione si basa esclusivamente sulle risposte fornite dalla capogruppo a specifiche domande che mirano a conoscere a chi (componente bancaria, società strumentale di gruppo, società esterna) è affidata la gestione del sistema elaborativo centrale e del software applicativo utilizzato dalle banche del gruppo.

Sulla base di tale classificazione, i 23 gruppi del campione esaminato sono così distribuiti: 17 gruppi in *insourcing*¹², ossia con gestione IT presso una componente bancaria o una società strumentale di gruppo, e 6 gruppi in *outsourcing*, ossia con gestione IT in *full outsourcing* presso una società esterna (cfr. Tabella 3).

Nella presente indagine con il termine “gruppo” o anche “gruppo CIPA” si indica la realtà del gruppo all’interno del perimetro nazionale, limitatamente alle componenti bancarie e alle società strumentali, IT e non IT, che operano a supporto dell’attività bancaria (c.d. perimetro CIPA). Le analisi fanno quindi riferimento al perimetro CIPA.

¹² In tale categoria sono inclusi anche i gruppi che si avvalgono di servizi esterni di *facility management*.

Classificazione dimensionale

Tabella 2 - Classificazione dei gruppi per dimensione

5 gruppi Principali	
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
5034	Gruppo Banco Popolare
13 gruppi Medi	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
3030	Gruppo bancario DEXIA Crediop
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3104	Gruppo Deutsche Bank
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
10631	Gruppo bancario Mediobanca
5 gruppi Altri	
3311	Gruppo Banca Sella
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca

Classificazione per modalità di gestione del sistema informatico

Tabella 3 - Classificazione dei gruppi per modello organizzativo di *sourcing* IT

17 gruppi con gestione IT interna (<i>insourcing</i>)	
1005	Gruppo bancario Banca Nazionale del Lavoro
1030	Gruppo Monte dei Paschi di Siena
2008	Gruppo UniCredit
3030	Gruppo bancario DEXIA Crediop
3032	Credito Emiliano – CREDEM
3069	Gruppo bancario Intesa Sanpaolo
3104	Gruppo Deutsche Bank
3111	Gruppo Unione di Banche Italiane – UBI Banca
3311	Gruppo Banca Sella
5034	Gruppo Banco Popolare
5216	Gruppo Credito Valtellinese
5387	Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna
5584	Gruppo Bipiemme – Banca Popolare di Milano
5696	Gruppo Banca Popolare di Sondrio
6175	Gruppo CARIGE
6230	Gruppo bancario Cariparma Crédit Agricole
10631	Gruppo bancario Mediobanca
6 gruppi con gestione IT presso una società esterna (<i>outsourcing</i>)	
3440	Gruppo Banco di Desio e della Brianza
5035	Gruppo bancario Veneto Banca
5728	Gruppo bancario Banca Popolare di Vicenza
6085	Gruppo Cassa di Risparmio di Asti
6270	Gruppo Cassa di Risparmio di Ravenna
20052	Gruppo bancario Unipol Banca