



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA, ECONOMIA E FINANZA
(DM 509/99)

TESI DI LAUREA

**IL CONTROLLO NELLA GESTIONE DEI PROGETTI E
L'USO INTEGRATO DI SAP ERP E MS PROJECT:
IL CASO SEC SERVIZI S.C.P.A**

RELATORE: PROF. MARCO CIABATTONI

LAUREANDA: CLAUDIA BERGAMASCO
MATRICOLA N° 572491 SEF

ANNO ACCADEMICO 2009 – 2010

Indice

INTRODUZIONE.....	5
-------------------	---

CAPITOLO I

AZIENDE DI SERVIZI: IL CASO SEC SERVIZI

I PARTE: LE AZIENDE DI SERVIZI

1.1 EROGAZIONE DI SERVIZI: ASPETTI CARATTERISTICI.....	7
1.2 L'EVOLUZIONE DEL SETTORE DEI SERVIZI.....	10

II PARTE: LA SOCIETA' SEC SERVIZI

1.3 PRESENTAZIONE DELLA SOCIETA'.....	11
1.4 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	12
1.5 I SERVIZI OFFERTI.....	13

CAPITOLO II

IL CONTROLLO DI GESTIONE

2.1 IL MECCANISMO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	15
2.1.1 Il processo di pianificazione.....	16
2.1.2 Il processo di controllo.....	17
2.2 IL COLLEGAMENTO TRA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO.....	18
2.3 LA STRUTTURA DELL'UFFICIO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE DI SEC SERVIZI.....	19
2.3.1 Il ciclo attivo.....	19
2.3.2 La creazione dei progetti.....	20
2.3.3 Controllo e reporting.....	20
2.3.4 Il ciclo passivo.....	21

CAPITOLO III

GESTIONE E CONTROLLO PROGETTUALE

I PARTE: LA GESTIONE MANAGERIALE DEI PROGETTI

3.1 PROJECT MANAGEMENT.....	23
3.1.1 Definizione del ruolo di PM.....	24
3.2 DEFINIZIONE DI PROGETTO.....	25
3.2.1 Ciclo di vita del progetto.....	26

II PARTE: SEC SERVIZI E IL CONTROLLO DI GESTIONE IN AMBITO PROGETTUALE

3.3 INTRODUZIONE.....	29
3.4 I PROGETTI EVOLUTIVI.....	29
3.5 I DOCUMENTI INIZIALI PER LA NASCITA DI UN NUOVO PROGETTO.....	30
3.6 L'APPROVAZIONE E IL CENSIMENTO DEL PROGETTO.....	33
3.7 LA STRUTTURA WBS IN SAP.....	34
3.8 LA DOCUMENTAZIONE INTERMEDIA DURANTE LA VITA DI UN PROGETTO: SAL.....	36
3.9 LO STANZIAMENTO DEI FONDI NECESSARI AL PROGETTO	39
3.10 IL PROGETTO A SCADENZA.....	41
3.11 I SISTEMI UTILIZZATI DA SEC SERVIZI.....	41
3.11.1 MS Office Project: introduzione	42
3.11.2 La gestione delle risorse.....	42
3.11.3 L'uso di SAP ERP in SEC Servizi.....	45
3.12 IL PROCESSO DI CONNESSIONE TRA I DUE SISTEMI.....	46
3.12.1 I report di progetto che SAP produce.....	47

CONCLUSIONI.....	49
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	51
--------------------------	-----------

SITOGRAFIA.....	51
------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Questo elaborato illustra l'attività che l'ufficio di Pianificazione e Controllo di Gestione di SEC Servizi, da me frequentato durante l'esperienza di stage, effettua sulla gestione progettuale.

I fattori che determinano il successo dell'impresa riguardano l'ambiente interno all'azienda, ovvero l'andamento delle vendite e il processo di produzione, e quello esterno, ovvero l'andamento della domanda e l'andamento concorrenziale.

L'ufficio, tramite i sistemi informatici, crea e raccoglie dati interni ed esterni all'azienda e li trasforma in informazioni utili all'alta direzione per prendere decisioni sulle scelte strategiche da operare e sulle politiche aziendali da perseguire.

La relazione è strutturata in tre capitoli, per ognuno dei quali sono state aperte due parti. La prima è pensata per poter introdurre la seconda parte, più specifica dal punto di vista teorico e per la specificità aziendale di SEC Servizi.

Il primo capitolo introduce il significato di aziende di servizi per poi presentare la società in questione con una breve introduzione e la spiegazione dei servizi offerti sul mercato.

Il secondo capitolo tende ad introdurre la pianificazione e il controllo di gestione in modo del tutto generico, per poi scendere nello specifico dell'ufficio ospitante.

Solo con il terzo capitolo si inizia a trattare il vero argomento di questa relazione. La prima parte tratta la gestione progettuale, definendo il ruolo del Project manager e il significato di progetto, specificandone le fasi della vita, dalla concettualizzazione alla chiusura. La seconda pone l'argomento all'interno di SEC Servizi e introduce le tipologie di progetti che possono nascere in essa, concentrandosi nei **progetti evolutivi**, per i quali si attua il processo di controllo. Sono inoltre esposti parte dei documenti necessari all'approvazione e alla pianificazione. Sono presentate le modalità con le quali si può stanziare budget su di un progetto. Da questo punto in poi, sono illustrati i principali strumenti per permettere il controllo tra valori stimati ed effettivi.

Inoltre è stato dato spazio alla presentazione di due sistemi informativi, SAP ERP e MS Project, di cui SEC usufruisce ampiamente per il controllo della gestione progettuale. Tali

sistemi sono posti in comunicazione e si relazionano in modo del tutto automatico. Grazie ad essi si ottengono, con estrema precisione, analisi di grande importanza.

CAPITOLO I

AZIENDE DI SERVIZI: IL CASO SEC SERVIZI S.C.p.A.

I PARTE: LE AZIENDE DI SERVIZI

1.1 Erogazione di servizi: aspetti caratteristici

Le aziende di servizi sono imprese di produzione che, attraverso processi produttivi organizzati, generano un output costituito da un bene immateriale.

La produzione di servizi è una realtà caratterizzata da una forte eterogeneità: a titolo di esempio si possono citare, infatti, le aziende di distribuzione commerciale e di trasporto, i servizi di intermediazione e di consulenza nel campo assicurativo e finanziario, l'assistenza sanitaria e sociale, la consulenza direzionale e specialistica, l'attività di formazione ed insegnamento, i servizi di comunicazione e marketing, la attività di *engineering*, le aziende del settore turistico e così via. Per tutte le diverse imprese citate è possibile, tuttavia, individuare alcuni fattori comuni che hanno un forte impatto sulle modalità di gestione delle aziende stesse; le notevoli differenze nei servizi offerti sono cause, però, di una diversa presenza e intensità delle caratteristiche di seguite elencate:

- l'immaterialità e l'intangibilità del servizio, che determinano la difficoltà di rendere percepibile e verificabile da parte del cliente l'utilità che deriva dalla fruizione del servizio stesso;
- l'inseparabilità, ovvero la contestualità tra il momento della produzione e del consumo (congiunzione spazio-temporale della domanda e dell'offerta);
- la deperibilità, ovvero l'impossibilità di poter immagazzinare un bene immateriale quale il servizio: ciò determina l'esigenza di trovare soluzioni per allineare la capacità produttiva con le fluttuazioni della domanda. Nei periodi nei quali la domanda è particolarmente bassa si verifica, infatti, una caduta del tasso di utilizzazione della capacità produttiva. In tal senso, anche il capitale umano, oltre a quello produttivo, costituisce un elemento di rigidità, in quanto le risorse umane sono considerate nel breve periodo un costo fisso, dal momento che la loro quantità può essere aumentata o

diminuita entro limiti ridotti in relazione ai volumi di domanda, anche alla luce di attuali norme sul lavoro vigenti in Italia;

- la variabilità, che rende ogni unità di servizio dipendente dal comportamento del personale che si occupa dell'erogazione del medesimo. Quando tale caratteristica è presente le percezioni del cliente sono condizionate in modo rilevante dall'abilità di relazione da parte delle risorse umane che interagiscono con i soggetti fruitori: i dipendenti che si occupano di tali attività sono denominati "personale di contatto".

Le variabili chiave che un'azienda deve gestire per conseguire performance di successo in termini di valore per il cliente, e, di conseguenza, in termini economici, sono così riassumibili¹:

- il servizio base, ovvero la funzione d'uso principale, destinata ad originare la prestazione in assenza della quale il cliente non avrebbe motivo di rivolgersi all'azienda;
- i servizi accessori, che pongono in rapporto di arricchimento dell'offerta;
- i servizi complementari, connessi a quello principale da un rapporto di funzionalità. Si pensi, ad esempio, al servizio di assistenza nel caso di smarrimento del bagaglio da parte di una compagnia aerea.

Il problema "d'eccellenza" per un'azienda di servizi riguarda la percezione del valore da parte del cliente: la qualità del servizio deve, infatti, essere riferita alla valutazione soggettiva del fruitore, in quanto nella maggior parte dei casi è difficile dimostrare la qualità della prestazione erogata, data l'immaterialità della stessa. Il cliente, quindi, non ritrovando elementi tangibili di valutazione diretta del servizio, li ricercherà nel modo in cui la prestazione è stata erogata ed in particolare considerando chi l'ha resa.

In conseguenza della contestualità del momento della produzione e del consumo, inoltre, l'erogatore del servizio si trova nell'impossibilità di eseguire un controllo ex-post: un bene difettoso può essere scartato prima della vendita, mentre il servizio si rivela errato solo dopo che è stato reso. Per ottenere una buona qualità, dunque, è necessario intervenire ex-ante, tramite una pianificazione accurata dei processi, in modo tale da ridurre gli interventi di recupero dei disservizi. La formazione del personale, in particolare, gioca un ruolo

¹ A. CARU', *Marketing e Progettazione dei servizi*, Utet, Torino, 1996

fondamentale, in quanto ha la funzione di strumento di controllo che agisce ex-ante, cioè prima che si verifichino in concreto le “situazioni di contatto”².

Riassumendo, la qualità percepita dal cliente sarà in funzione non solo del risultato tecnico, ma anche delle modalità secondo cui la prestazione è stata erogata: è importante, perciò, costruire una relazione soddisfacente con il cliente, in modo da riuscire ad instaurare un rapporto attivo e duraturo con tale soggetto.

Non si deve credere, tuttavia, che i servizi si basino esclusivamente su fattori umani; parte delle attività del processo di erogazione dei servizi può, infatti, essere espletata grazie ad impianti e attrezzature, che costituiscono dei mezzi di produzione. Una forte caratterizzazione dei processi produttivi in termini di impianti non è dunque esclusiva delle produzioni di beni fisici, ma può divenire una caratteristica di talune aziende di servizi: si allude, in particolare, alle aziende di servizi ad alto contenuto di *Information Technology*. Tali imprese sono generalmente caratterizzate da una struttura “*capital intensive*”, con una preponderanza dei costi fissi, legate alle piattaforme tecnologiche che generano il servizio, sui costi variabili, come avviene, ad esempio, in realtà aziendali quali:

- le istituzioni finanziarie che erogano servizi basati su transazioni elettroniche;
- le aziende che operano nel settore delle telecomunicazioni;
- gli internet provider.

In definitiva, si può affermare che la produzione di servizi può avvenire con combinazioni di capitale e lavoro che presentano, in taluni casi, situazioni in cui gli investimenti in impianti ed attrezzature sono preponderanti, mentre in altri casi assume maggiore importanza l’abilità.

In secondo luogo, è possibile una standardizzazione del servizio perseguibile agendo sulle caratteristiche tangibili, tramite l’introduzione di processi automatizzati e di norme o regole, anche se talvolta la riduzione di varietà è in contrasto con le esigenze di personalizzazione espresse dal cliente. Spesso le organizzazioni realizzano, dunque, un mix tra i due approcci, ovvero tra un sistema strutturato ed uno flessibile, basato sulle capacità di *problem solving* da parte delle risorse umane.

² G. VOLPATO, *La gestione d’impresa*, Cedam-Padova, 2000

1.2 L'evoluzione del settore dei servizi

Gli effetti della migliore qualità dei prodotti, dell'evoluzione tecnologica e del mutato contesto competitivo non sono riferibili solo alle imprese industriali: ognuna di queste innovazioni ha infatti un'importanza notevole anche per aziende di servizi. L'impatto dell'*Information Technology* sul settore dei servizi, grazie all'espansione dei servizi finanziari e ai progressi nelle telecomunicazioni, è anche più profondo che nel settore manifatturiero. La capacità di continuare ad offrire servizi nuovi, tempestivi ed affidabili ai consumatori è un fattore vitale per l'attività bancaria, assicurativa, per i trasposti e la vendite al dettaglio.

Il passaggio è stato ancora più traumatico in quanto, a differenza del contesto industriale, la maggior parte delle aziende di servizi godeva di una sostanziale protezione nei confronti dei *competitors* assicurata in taluni casi dal regime normativo e dal sistema tariffario. La liberalizzazione di questi settori ha obbligato le aziende che vi operano a divenire più competitive e quindi ha generato un fabbisogno di informazioni relativo al costo e alla redditività delle linee di prodotto o dei singoli prodotti.

Tenendo in considerazione il fatto che successivamente sarà oggetto di analisi un'azienda che si occupa di fornire servizi per le banche, si ritiene opportuno elencare sistematicamente i cambiamenti subiti dalle aziende di credito, tra i quali si possono individuare:

1. "l'affinamento della domanda di servizi bancari, a sua volta scomponibile a seconda che esso sia stato originato dall'esperienza inflazionistica, dall'accresciuto livello di turbolenza dei sistemi economici e dal maggior grado di internazionalizzazione nella gestione delle aziende"³;
2. l'evoluzione sul piano tecnologico;
3. l'aumento del livello di concorrenza in seguito alla *deregulation*: il mercato provinciale, ben conosciuto e con forti barriere all'entrata, è stato per lungo tempo l'ambiente di riferimento per molte banche locali. Oggi invece le barriere all'entrata sono cadute, così come molte rassicuranti certezze del passato.

Le turbolenze nell'ambiente di riferimento nel settore dei servizi hanno spinto il management ad avvertire l'esigenza di disporre di migliori sistemi direzionali e di rilevazione dei costi.

³ A. MINERVA, *Il controllo di gestione nelle aziende del credito*, Cedam-Padova, 1997

II PARTE: LA SOCIETA' SEC SECRVIZI

1.3 Presentazione della Società

SEC Servizi S.C.p.A. (nel seguito anche 'SEC' o la 'Società') è un Consorzio, costituito in forma di Società Consortile per Azioni, fra Istituti Bancari, sorto nel 1972 con la finalità di fornire servizi di operatività bancaria e tecnologica ai propri soci e clienti.

SEC è una Società senza fini di lucro, operante con una logica consortile la quale prevede la ripartizione dei costi sostenuti tra i Soci in proporzione all'effettivo utilizzo dei servizi erogati dalla Società. Fino al 2001 tale ripartizione avveniva sulla base di parametri gestionali/operativi di utilizzo dei servizi, mentre a partire dal 2002 SEC, al fine di regolare in modo più trasparente i rapporti con i propri Soci e clienti, ha introdotto un metodo di fatturazione basato su un "listino" prezzi.

Lo Statuto di SEC prevede che qualora la Società dovesse conseguire un utile, esso non potrà essere distribuito tra i Soci.

SEC ha registrato un significativo incremento dei volumi di operatività negli ultimi anni, trainato anche dall'ingresso di nuovi Soci e dall'acquisizione di nuova clientela. L'ingresso di nuovi Soci è stato coadiuvato dalle attività di sviluppo intraprese da SEC, con le quali la Società ha ampliato la gamma dei servizi offerti, migliorando la qualità e riducendo il costo degli stessi, nonché ha intrapreso nuove attività ed importanti progetti. Essa si è trasformata ed evoluta nel tempo grazie ad una forte cultura dell'innovazione e ad una profonda attenzione verso l'eccellenza tecnologica, che le hanno permesso di divenire una tra le principali realtà italiane nell'ambito dell'offerta di servizi informativi in *outsourcing*.

L'azienda, presente nel mercato da 38 anni, ha un numero di soci pari a 19, con circa 300 dipendenti, che riescono a gestire in media 160 progetti applicativi all'anno. SEC ha un capitale sociale di 25 milioni di Euro con un fatturato di circa 104,6 milioni di Euro per il 2009. Sono stati attivati investimenti per 13 milioni di Euro. I Clienti di SEC Servizi sono più di 40, considerando soci e non, per un totale di 1.400 filiali e la gestione di oltre 1.000 server (fisici e virtuali).

1.4 La struttura organizzativa

Dalla figura 1.1 si può notare come la struttura organizzativa sia strutturata in vari livelli:



Figura 1.1 La struttura organizzativa di SEC Servizi

Essa prevede nello scalino più alto la direzione aziendale, al secondo i vari servizi, i quali, in alcuni casi, sono costituiti da un terzo livello che specifica gli uffici che li compongono. Da notare la direzione I&CT⁴, che seppur posta al secondo livello, rappresenta una direzione e si divide poi in quattro servizi. Essi sono suddivisi in base alla natura di ciò che si sviluppa al loro interno, cioè *software*, *hardware* e progetti.

In sfumature di colore verde è riportato il servizio e l'ufficio presso i quali lo stage è stato svolto.

⁴ *Information and Communication Technologies*

1.5 I servizi offerti

L'offerta di SEC è rivolta primariamente al business dei Gruppi Bancari ed il sistema informativo, sviluppato dalla Società, risponde alle avanzate esigenze del settore bancario e delle diverse tipologie di Banche che lo costituiscono .

L'offerta di *full outsourcing*⁵ proposta da SEC Servizi, direttamente o servendosi di società collegate, copre tutti gli ambiti dell' ICT attraverso la proposta di una gamma completa di servizi necessari al funzionamento del "cliente Banca". Esso riesce a trarre numerosi vantaggi, sia in termini di snellimento delle procedure di ICT, ma soprattutto in termini di riduzione dei costi di manutenzione grazie alla economie di scala che SEC Servizi riesce ad attuare. Inoltre è assicurata la continuità del servizio informatico offerto e la garanzia di una persistente innovazione, fondamentale in un mercato di continuo sviluppo.

I servizi informatici erogati sussistono in:

- *Application Management*: presidio operativo delle applicazioni, manutenzione normativa e a richiesta, progetti di sviluppo;
- *Facility Management*: erogazione di servizi *host*, trattamento input/output, servizi di telecomunicazioni e sicurezza, gestione *hardware* periferico, servizi di *hosting/housing*;
- Servizi di assistenza, consulenza, formazione e ricerca.

Dal punto di vista pratico, il servizio offerto si traduce in una serie di funzionalità bancarie che sono definite prodotti /servizi, per la cui erogazione sono necessarie tutte le componenti di attività sopra citate. Esempi sono il conto corrente, l'*home banking*.

La componente di *Application Management* è responsabile del funzionamento e l'evoluzione di tutte le singole applicazioni (*software*) installate presso un unico sito, nel quale le stesse risultano integrate fra loro. L'evoluzione di applicazioni esistenti o la generazione/integrazione di nuove applicazioni è effettuata mediante attività definite come

⁵ Per *Outsourcing* si intende una forma di delega operativa dei servizi connessi all'informatica che un Cliente concede ad un Fornitore per demandare all'esterno ciò che tradizionalmente si è fatto o si potrebbe fare all'interno. La definizione di *full* dipende dall'ampiezza del mandato conferito (pieno mandato nel caso di SEC). Diverso da *selective outsourcing*.

progetti, richieste dai clienti Soci e non, oppure indotte dall'introduzione di nuove normative in ambito bancario (sia nazionale sia europeo). Pertanto, sulla base di questo principio, il prodotto/servizio evoluto nel tempo può costituirsi di più applicazioni (componenti software) per una corretta erogazione.

La componente di *Facility Management* (o infrastrutturale) fornisce potenza elaborativa e spazio di memorizzazione utile al funzionamento delle varie applicazioni sia sotto forma di memoria centrale (*mainframe*⁶) che decentrata (*server*⁷).

La componente di assistenza, formazione e consulenza ha infine come principale obiettivo quello di arricchire i prodotti/servizi erogati con attività ad elevato valore aggiunto esonerando ulteriormente i Clienti di operosità non strategiche.

I ricavi della società si differenziano nella fatturazione di tali prodotti/servizi sulla base di un Listino Prezzi che rileva la numerosità di prodotto/servizio usufruito dalla singola Banca.

Altra parte di ricavi è data dai progetti richiesti specificatamente da ciascun Cliente, socio e non. Il vantaggio (svantaggio) di essere un Cliente Socio si comprende considerando il fatto che Sec Servizi è un consorzio e deve produrre utile pari a zero. Gli eventuali utili (o perdite) vengono assimilate nei ricavi di ognuna delle Banche socie.

⁶ I *Mainframe* o Sistemi Centrali sono computer utilizzati per applicazioni critiche, tipicamente per elaborare con alte prestazioni e alta affidabilità grandi moli di dati, come quelle in gioco nelle transazioni finanziarie, nei censimenti, nelle statistiche di industrie e clienti, nelle applicazioni ERP, etc.

⁷ Un *server* è una componente informatica che fornisce servizi ad altre componenti (tipicamente chiamate client) attraverso una rete. Si noti che il termine *server*, così come *client*, può essere riferito sia alla componente *software* sia alla componente *hardware*.

CAPITOLO II

IL CONTROLLO DI GESTIONE

2.1 Il meccanismo di Pianificazione e Controllo

Il meccanismo di Pianificazione e Controllo è un processo fondato su:

- la definizione degli obiettivi esplicitati nella pianificazione strategica;
- la misurazione dei risultati nelle unità organizzative.

E' una attività rivolta a fare sì che l'acquisizione e l'impiego delle risorse risultino essere efficaci ed efficienti per il conseguimento degli obiettivi aziendali⁸.

Il processo si suddivide in due fasi tra loro collegate, ma con caratteristiche distinte che ne prevedono una trattazione separata. Infatti, mediante la **Pianificazione** si definiscono gli obiettivi della gestione e della modalità per il loro raggiungimento traducendoli in programmi e *budget*, mentre con il processo di **Controllo**⁹ si cerca di valutare le prestazioni realizzate rispetto a quelle programmate.

Il processo nelle sue fasi nasce dunque con il fine di:

1. fare da supporto al processo decisionale fornendo informazioni;
2. controllare l'impiego efficiente delle risorse;
3. favorire il miglioramento delle prestazioni.

⁸ Cerbioni, 2000

⁹ Controllare è sinonimo di guidare, decidere, dirigere in modo programmato e coordinato

1.1 Il processo di pianificazione

Le aziende hanno sempre dovuto fare i conti con il futuro poiché la loro vita si sviluppa nel tempo, coinvolge rilevanti categorie di interesse e si colloca in un contesto ambientale esterno fortemente dinamico.

Pianificare significa anticipare eventi, andamenti, decisioni, scelte che appartengono al futuro. Il processo di pianificazione ha lo scopo di condurre all'attuazione della strategia. Esso non è semplice da delimitare rispetto al processo strategico vero e proprio, a cui compete di generare le strategie, comunque queste ultime, quando entrano nell'area di pianificazione, sono solo abbozzate, quindi devono essere chiaramente esplicitate e deve essere verificata la loro fattibilità. Un processo di pianificazione appropriato deve dunque combinare in un mix, la cui composizione non può essere determinata a priori, obiettivi specifici e chiari di lungo e di breve termine, imposizione delle risorse atte a raggiungerli, individuazione delle unità esecutive a cui, nel breve, affidarli, insieme a condizioni e strutture organizzative ed operative provviste di un tale grado di flessibilità da consentire di intervenire anche cambiando obiettivi e risorse nei casi in cui emergano nuove esigenze o addirittura si generino nuove strategie.

Il primo atto della pianificazione consiste nella codifica delle linee strategiche e della conseguente esplicitazione o definizione degli obiettivi raggiungibili. Essa permette il primo passo dalla "visione" alla guida della gestione.

Gli obiettivi sono i traguardi che l'azienda si propone di perseguire. Una posizione di piena rilevanza compete agli obiettivi di fondo che raccolgono i valori e le aspirazioni della proprietà e del management ed orientano le scelte fondamentali, in particolare con l'ambiente economico, finanziario e sociale. Obiettivi e valori di questo tipo vengono sintetizzati nell'orientamento strategico di fondo. Rappresentano la "filosofia" aziendale e le relazioni con le varie categorie di *stakeholder*. Una seconda classe sono gli obiettivi strategici, che interessano direttamente l'attività di produzione economica. In essi prendono corpo le idee, le intuizioni sulle linee da seguire nel futuro, e prendono forma solo dopo che è stata intravista e verificata la fattibilità delle tali idee. Questi obiettivi sono solo intenzioni, non portano direttamente utili, vantaggi competitivi concreti. I risultati economici, finanziari, tecnico produttivi indispensabili per il raggiungimento dell'equilibrio economico durevole ed evolutivo, possono essere ottenuti solo attraverso scelte e decisioni che definiscono le

operazioni da compiere nella concreta attività aziendale. Il processo di pianificazione dovrà procedere definendo un complesso di obiettivi operativi. La funzione determinante della pianificazione non consiste nella formulazione delle strategie bensì nella esplicitazione e codificazione degli obiettivi raggiungibili; questa viene indicata anche come pianificazione operativa o programmazione. Con il termine operativo si intende la vera e propria attività amministrativa con compiti di analisi, sistemazione, quantificazione. Si entra nel campo operativo della routine, delle procedure, del *budget*, in cui gli obiettivi sintetizzati nei piani assumono anche il particolare ruolo di oggetti che offrono la base di riferimento su cui effettuare il controllo dei profili di efficacia ed efficienza esecutiva degli andamenti di gestione.

Il secondo atto di questo processo consiste nell'impostare le risorse umane, materiali, finanziarie, necessarie per la realizzazione delle strategie pianificate, cioè per raggiungere gli obiettivi operativi che si pongono in linea con quelli strategici definiti ed accolti.

1.2 Il processo di controllo

Le forme e i livelli di controllo possono essere individuati nelle seguenti categorie:

a) Controllo manageriale

La funzione del controllo manageriale è quella di supportare, il ciclo decisionale di breve andare che si svolge nei centri di responsabilità¹⁰, mediante l'assegnazione dei parametri-obiettivo locali e il meccanismo del *feed-back*, in piena sintonia con la pianificazione e con gli altri meccanismi operativi.

b) Controllo organizzativo

E' un sistema di controllo che raggruppa un insieme di meccanismi volti ad aumentare la probabilità che le persone assumano comportamenti adeguati al raggiungimento degli

¹⁰ Il centro di responsabilità è una "struttura organizzativa, cui è preposto un organo responsabile – dirigente ovvero organo collegiale o direttore di struttura – ed alla quale sono state affidate risorse (finanziarie, umane, patrimoniali) per il raggiungimento di determinati obiettivi". Possono essere di costo, di ricavo o di profitto.

obiettivi d'azienda¹¹. Esso si compone di cinque meccanismi: la pianificazione, il sub sistema operativo, i risultati, la misurazione, il feedback e la valutazione/ricompensa.

c) Controllo strategico

Sono quattro le dimensioni che danno luogo a questa tipologia di controllo e sono: gli obiettivi, i piani strategici, i programmi e i *budget*¹².

Il controllo strategico è dedicato a tenere l'azienda sulla propria direzione di marcia.

2.2 Il collegamento tra pianificazione e controllo

La pianificazione (strategica) e il controllo (direzionale) sono stati considerati, per molto tempo, sistemi, funzioni e processi manageriali distinti. La pianificazione è anteposta, temporalmente e logicamente, al controllo direzionale che degli obiettivi strategici dà traduzione nel breve termine.

A ben vedere, però, non sono completamente separati, né diversi, almeno dal punto di vista logico, in quanto i budget (gli strumenti principali per il controllo direzionale) costituiscono la traduzione nel breve termine del piano strategico. La prospezione degli andamenti futuri e le scelte delle alternative di gestione sono attività presenti tanto nel processo di pianificazione strategica, quanto in quello di controllo direzionale. Nonostante ciò i due processi:

- sono condotti da organi aziendali diversi (la pianificazione è data dall'alta direzione e dal top management);
- sono centrati su orizzonti temporali diversi (una nel lungo termine, l'altro nel breve);
- trattano problemi diversi;
- sono studiati in ambiti di indagine diversi ed evocano competenze differenti.

¹¹ Flamholtz, 1979

¹² Lorange, 1980

2.3 La struttura dell'Ufficio di Pianificazione e Controllo di SEC Servizi

E' suddiviso nelle seguenti Aree Gestionali:

- Ciclo Passivo
- Ciclo attivo
- Creazione Progetti
- Controllo e *Reporting*

Le prime due fanno riferimento alla fase di pianificazione, mentre le rimanenti alla fase di controllo.

2.3.1 Il Ciclo Attivo

Quest'attività prevede principalmente la pianificazione del *budget* ricavi. E' una stima degli importi di ricavo che si propone di incassare per i prodotti/servizi offerti, oltre a quella delle componenti economiche dei progetti specifici per i clienti e dei costi/investimenti dei progetti consortili, valutando l'economicità dell'offerta tramite un prospetto creato ad - hoc da SEC Servizi (Scheda Costi) tramite la quale è possibile individuare la stima dell'offerta relativa al servizio da erogare.

Rientra nella funzione del ciclo attivo anche quella della valutazione di "new client" gestendo così i contratti con i clienti.

2.3.2 *La creazione dei Progetti*

Il responsabile della creazione e della consuntivazione (ore di impiego della risorse che operano su progetti e applicazioni siano esse interne o esterne) dei progetti all'interno dell'ufficio di Pianificazione e Controllo svolge molteplici attività:

- Configura e mantiene il progetto, sia dal punto di vista funzionale, sia dal punto di vista tecnico, dando supporto dalla creazione fino alla chiusura;
- Gestisce tutte le anagrafiche di progetto e sistema, monitorando i dati gestionali relative alle stime di budget e di tempi di ogni commessa;
- Si interfaccia a tutti gli utilizzatori/fruitori del progetto comunicando informazioni, stato d'avanzamento ed eventuali problematiche tramite l'utilizzo di strumenti di reporting;
- Rileva per ogni attività o commessa quante risorse sono impiegate, chi sono, e quante ore hanno impiegato per eseguirla al fine di avere a disposizione dati quantitativi per l'attribuzione dei costi nelle varie aree. Il sistema prevede che le risorse stesse dichiarino le attività che svolgono, in questo modo coloro che lavorano a più progetti in questione tramite la consuntivazione effettuata giornalmente ed estratta mensilmente.

2.3.3 *Controllo e Reporting*

Utilizzando il supporto informativo, il controllo ha l'obiettivo di misurare l'efficacia e l'efficienza delle risorse utilizzate nelle attività determinando il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti al fine di valutare la *performance*. Questo viene fatto per mezzo di *report* che riassumono tutti i dati utili a tale scopo.

La creazione dei report è affidata al *controller* il quale valuta l'oggetto di analisi di business, gli dà forma e contenuto, e poi lo distribuisce al management e all'alta direzione. Tali report consentono l'analisi della gestione sotto molti aspetti. Possono mettere a confronto i dati

operativi con quelli previsti a *budget*, altri possono riguardare la marginalità dei prodotti/progetti/applicazioni delle varie aree operative e altri ancora definiti in base alle esigenze conoscitive specifiche che si vogliono ottenere. Tutti i dati per la redazione dei suddetti report arrivano dalle altre aree dell'ufficio di Pianificazione e Controllo.

Altra funzione fondamentale del *controller* di SEC è l'organizzazione del sistema informativo direzionale. Per far ciò è stato implementato un sistema di sintesi che gestisce tutte le informazioni provenienti dalla contabilità direzionale. Attraverso questo sistema l'ufficio di Pianificazione e Controllo supporta l'ufficio di Amministrazione per quanto riguarda il controllo del bilancio, validando le informazioni contenute nelle richieste di acquisto (Ciclo Passivo) e nella fatturazione relativa ai ricavi (Ciclo Attivo).

1.3 Il Ciclo Passivo

Il ciclo passivo all'interno dell'ufficio di Pianificazione e Controllo assume un ruolo cruciale, visto che interagisce sia con l'ufficio Acquisti (che gli fornisce le voci di costo), sia con l'ufficio di Amministrazione (al quale fornisce i dati per la Contabilità Gestionale). Oltre a comunicare con aree esterne all'ufficio di Pianificazione e Controllo, l'area del ciclo passivo fa fulcro anche per gli altri componenti di P&CdG. Alla gestione progetti fornisce le voci di costo per la consuntivazione, oltre che a fornire tutti i dati per il *reporting* al *management*.

Analogamente al ciclo attivo, il ciclo passivo si occupa della redazione del *budget* costi, assegnando ad ogni voce di costo una riga di *budget* nella quale vengono inseriti gli obiettivi di spesa che si intendono perseguire in ogni area nel corso dell'anno. Questo permette inoltre, di analizzare l'evoluzione dei costi e di supportare la redazione del bilancio aziendale e dei vari prospetti di CE e SP riclassificati, mettendo in evidenza i costi critici della gestione caratteristica.

Il responsabile del ciclo passivo si occupa inoltre di verificare la conformità tra gli acquisti effettuati e il budget prefissato, in tal modo se è stata richiesta una spesa con importo superiore a quella prevista nel *budget*, non verrà accettata, e verrà ripetuto l'iter di richiesta di acquisto.

Inoltre nel ciclo passivo rientra anche la funzione della verifica della presentazione dei fornitori, confermandola o meno, passando poi la documentazione specifica (fatture ecc...) all'ufficio Amministrazione.

CAPITOLO III:

GESTIONE E CONTROLLO PROGETTUALE

I PARTE: LA GESTIONE MANAGERIALE DEI PROGETTI

3.1 Project Management

Il *Project Management* è la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle risorse di una azienda per un obiettivo relativamente a breve termine che è stato stabilito per perseguire scopi e obiettivi specifici. Il *Project Management* utilizza inoltre l'approccio di sistema al management facendo in modo che il personale funzionale (la gerarchia verticale) sia assegnato a un progetto specifico (la gerarchia orizzontale).



Figura 3.1 Rappresentazione dei vincoli del *Project Management*

L'obiettivo della figura 3.1 è quello di mostrare che il *Project Management* è concepito per gestire o controllare le risorse di una società per una determinata attività, entro i tempi, i costi e le prestazioni stabiliti. Tempi, costi e prestazioni rappresentano i vincoli di progetto. Se il progetto deve essere portato a termine per il cliente esterno, ha un quarto vincolo, vale a dire le buone relazioni con il cliente.

I dirigenti selezionano spesso i *Project Manager* (PM) in base al cliente e al tipo di relazioni che saranno necessarie.

3.1.1 Definizione del ruolo di PM

Il *Project Manager* è responsabile della coordinazione e dell'integrazione delle attività attraverso più linee funzionali. Egli svolge numerose attività d'integrazione che comprendono lo sviluppo, esecuzione e l'apporto di modifiche al piano per le quali deve convertire gli input (per esempio le risorse) in output quali prodotti, servizi e profitti.

Per effettuare queste operazioni, il *Project Manager* deve avere forti competenze di comunicazione e di rapporti interpersonali, deve avere familiarità con le operazioni di ciascuna *line organization*¹³ e deve conoscere la tecnologia utilizzata.

La responsabilità principale del PM è la pianificazione. Se la pianificazione del progetto viene eseguita correttamente, è plausibile che il project manager riesca a evitare gran parte del lavoro perché il progetto sarà autonomo, anche se questo accade raramente. Nella maggior parte dei casi il project manager fornisce definizioni globali o sommarie del lavoro da portare a termine, ma i *line manager*, vale a dire i veri esperti, si occupano della pianificazione dettagliata.

Come architetto del piano di progetto, il PM deve eseguire quanto segue:

- definizioni complete delle attività;
- definizioni dei requisiti delle risorse, possibilmente i livelli di competenza;
- principali *milestone*¹⁴ del programma;
- definizione dei requisiti di qualità e affidabilità del prodotto finale;
- la base per la valutazione delle prestazioni.

¹³ La *line organization* è una tipologia di struttura amministrativa, per la quale la catena di comando ha il controllo a qualsiasi livello, non trovando difficoltà di comunicazione.

¹⁴ Il termine *milestone* viene tipicamente utilizzato nella pianificazione e gestione di progetti complessi per indicare il raggiungimento di obiettivi stabiliti in fase di definizione del progetto stesso. Le milestones indicano cioè importanti traguardi intermedi nello svolgimento del progetto.

I PM sono responsabili dell'amministrazione del progetto e, per questo motivo, devono avere il diritto di stabilire procedure, regole, linee guida e direttive personali, purché questi elementi siano conformi alla *policy* globale della società. Le società con strutture di *Project Management* collaudate hanno in genere linee guida aziendali piuttosto approssimative, pertanto i PM hanno un certo grado di flessibilità nel modo in cui controllano i progetti.

3.2 Definizione di progetto

Con il termine **progetto**¹⁵ si identifica il complesso di attività correlate tra loro e finalizzate a creare prodotti o a pubblicizzare servizi rispondenti a obiettivi specifici determinati. I criteri di esecuzione e completamento in termini di tempi, costi e qualità, sono definiti in un contratto. Nel caso in cui gli obiettivi assegnati siano sufficientemente impegnativi e/o critici, per garantire il successo di un progetto è necessario disporre di risorse umane adeguate in termini qualitativi e quantitativi, ma anche in ambito finanziario, nonché di chiarezza riguardo i seguenti aspetti:

- contesto e settore a cui si riferisce il progetto;
- obiettivi, cioè requisiti e prestazioni dei prodotti e/o servizi che deve rilasciare il progetto;
- responsabilità, intesa come distribuzione dei compiti: chi, che cosa, entro quando;
- tempo (inizio e durata);
- costo stimato, prestabilito;
- qualità, intesa come aderenza ai requisiti ed alle prestazioni richieste.

¹⁵ Il termine deriva dal latino *proiectum*, participio passato del verbo *proicere*, letteralmente traducibile con *gettare avanti*, il che spiega anche l'assonanza etimologica dei verbi italiani *proiettare* e *progettare*.

3.2.1 Ciclo di vita del progetto

Ogni programma, progetto o prodotto ha determinate fasi di sviluppo note come fasi del ciclo di vita. Una chiara comprensione di queste fasi consente ai *Manager* e ai dirigenti di controllare meglio le risorse per portare a termine gli obiettivi.

Durante gli ultimi anni c'è stato un accordo parziale sulle fasi del ciclo di vita di un prodotto, mentre non esiste un accordo tra i settori sulle fasi del ciclo di vita di un progetto. Le definizioni teoriche delle fasi del ciclo di vita di un sistema possono essere applicate a un progetto. Tra le varie fasi vi sono le seguenti:

- Concettuale
- Pianificazione
- Test
- Implementazione
- Chiusura

Viene rappresentata in figura 3.2 una sintesi grafica di ciò che viene descritto a seguito.

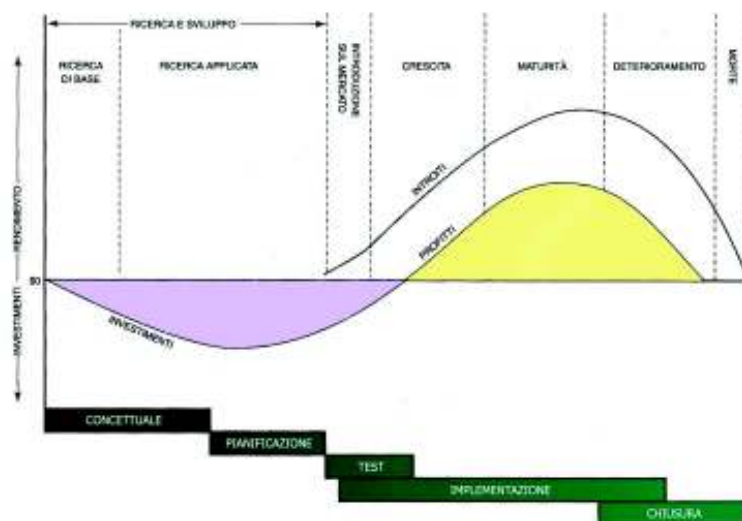


Figura 3.2 Le fasi del ciclo di vita di un progetto

La prima fase, quella concettuale, comprende la valutazione di un'idea. L'elemento più importante di questa fase è un'analisi preliminare dei rischi e dell'impatto risultante sui tempi, sui costi e sui requisiti delle prestazioni, insieme all'impatto potenziale sulle risorse della società.

La seconda fase è la pianificazione. Si tratta, principalmente, di un perfezionamento degli elementi della fase concettuale e richiede una identificazione precisa delle risorse necessarie e la determinazione di valori realistici dei costi, dei tempi e delle prestazioni. Questa fase comprende inoltre la preparazione iniziale della documentazione necessaria per supportare il sistema.

A causa della portata della valutazione, l'analisi dei costi del sistema durante le fasi concettuali e di pianificazione non è un'attività semplice. La maggior parte dei costi di progetto o di sistema può essere suddivisa in costi operativi (ricorrenti) e di implementazione (non ricorrenti). I costi di implementazione comprendono spese uniche come la costruzione di una nuova *facility* o l'acquisto di *hardware*.

Dopo aver determinato il costo totale approssimativo del progetto, deve essere effettuata un'analisi dei costi e dei benefici per determinare se il valore stimato delle informazioni ottenute dal sistema supera il costo per ottenere informazioni stesse. Questa analisi è spesso inclusa come parte di uno studio di fattibilità. A causa dei costi sostenuti in queste due fasi, l'approvazione del *Top Management*¹⁶ è quasi sempre necessaria prima dell'inizio di un tale studio di fattibilità.

La terza fase, il test, è principalmente una verifica e uno sforzo di standardizzazione finale per poter iniziare le operazioni. Quasi tutta la documentazione deve essere completata in questa fase.

La quarta fase è rappresentata dall'implementazione, che integra il prodotto o i servizi del progetto nell'organizzazione esistente. Se il progetto era stato sviluppato per determinare un prodotto commerciabile, questa fase potrebbe comprendere le fasi del ciclo di vita del prodotto di introduzione sul mercato, di crescita, di maturità, e di parziale deterioramento.

La fase finale è la chiusura e comprende la riallocazione delle risorse. Si consideri una società che vende prodotti ai consumatori. Mentre un prodotto inizia le fasi di deterioramento e di morte del relativo ciclo di vita devono essere stabiliti nuovi prodotti o progetti. Tale società

¹⁶ E' la direzione aziendale

dovrebbe per tanto richiedere un flusso continuo di progetti per sopravvivere, come illustrato con la figura 3.3. Questa fase valuta gli sforzi del sistema complessivo e ha la funzione di input per le fasi concettuali di nuovi progetti e sistemi. Ha inoltre un impatto su altri progetti in corso per quanto riguarda l'identificazione delle priorità.

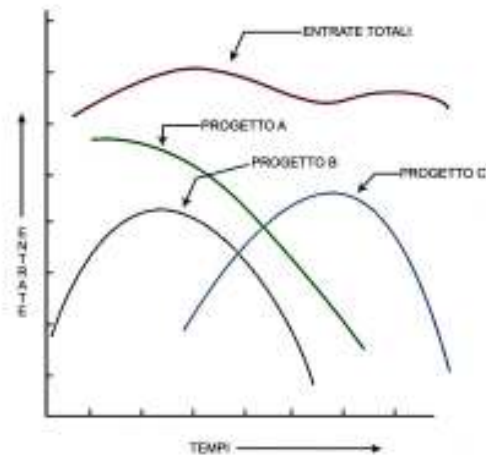


Figura 3.3 Un possibile flusso di progetti in un'azienda

II PARTE:
SEC SERVIZI E IL CONTROLLO DI GESTIONE IN AMBITO
PROGETTUALE

3.3 Introduzione

SEC si serve principalmente, per la gestione caratteristica della produzione dei servizi che offre, di due diverse tipologie progettuali. Si tratta di progetti evolutivi e di progetti di ordinaria manutenzione. I primi subiscono la fase del controllo, la quale, in questa sede, provoca un certo interesse che i secondi non procurano. Ecco perché verranno presi in considerazione quelli facenti parte la prima categoria.

3.4 I Progetti evolutivi

I progetti gestiti da SEC Servizi, trattati da questo momento in poi, sono i progetti evolutivi. Si tratta di progetti di sviluppo richiesti dal “cliente Banca” a seguito di bisogni emersi durante la gestione bancaria del cliente o per innovazioni che presume utili nel prossimo futuro.

Una prima classificazione è la natura del bisogno che genera la richiesta:

- Tipologia normativa: si considerano i progetti imposti da nuove disposizioni normative, numerose in questo settore in continua evoluzione. Di fatto si possono definire obbligatori, in quanto una banca non può sottrarsi a tale aggiornamento
- Tipologia evolutiva: sono i progetti che nascono su richiesta di una specifica Banca in base alle esigenze che essa si propone di avere

Per quanto riguarda questa ultima classificazione si può ora fare un'ulteriore discriminazione in base alla relazione che c'è tra SEC Servizi e la Banca, prendendo in considerazione che in

base ad essa la compilazione della documentazione necessaria, l'approvazione del progetto e la considerazione a livello gestionale ed economico prendono due strade differenti:

- *Progetti Consortili*

La richiesta è effettuata da una banca facente parte delle banche socie dell'azienda.

Essi sono considerati investimenti e contabilizzati come cespiti, verranno quindi ammortizzati. Il costo sostenuto per essi è supportato da tutte le banche del consorzio, seppur la richiesta sia partita da una soltanto.

- *Progetti non Consortili:*

In questo modo sono chiamati i progetti richiesti da Banche clienti non facenti parte del consorzio.

Le uscite e le entrate che essi generano devono considerarsi, rispettivamente, costi e ricavi d'esercizio, in quanto sono prodotti/servizi specifici per la banca richiesta e sono di competenza dell'esercizio.

Indipendentemente da chi li richiede, la banca si rivolge al referente di SEC preposto nel momento di richiesta di un servizio. Egli fa elaborare la documentazione necessaria alla descrizione e stima del progetto.

3.5 I documenti iniziali per la nascita di un nuovo progetto

Per documentazione si intende la compilazione della *scheda costi* e la successiva creazione del *business plan*. La prima è una valutazione economica delle attività di progetto. Essa cambia struttura in base alla natura progettuale, consortile o non, ma riporta caratteristiche e classificazioni comuni.

La figura 3.4 ne rappresenta la visuale di compilazione per la parte relativa all'anagrafica di progetto. Sulla base della scelta tra "Consortile" e "Non Consortile" la presentazione della scheda costi si distingue con la compilazione di campi differenti.

VALUTAZIONE ECONOMICA DELLE ATTIVITA'
SCHEDE COSTI

Nome Progetto/Attività:		
Progetto Consortile (CGU/COT) Attività/Progetto non Consortile (Offerta Commerciale)	PROGETTO CONSORTILE <input checked="" type="checkbox"/>	ATTIVITA/ PROGETTO NON CONSORTILE <input type="checkbox"/>
Ufficio richiedente:		Resp. Ufficio:
Progetto Consortile (CGU/COT)		
Capo Progetto:		
Comitato Approvatore:		Data Comitato:
Applicazione/i impattate (codici/descrizione):		
Pianificazione:	Data Inizio:	Data Fine:
Documenti allegati alla richiesta:		

Nome Progetto/Attività:		
Progetto Consortile (CGU/COT) Attività/Progetto non Consortile (Offerta Commerciale)	PROGETTO CONSORTILE <input type="checkbox"/>	ATTIVITA/ PROGETTO NON CONSORTILE <input checked="" type="checkbox"/>
Ufficio richiedente:		Resp. Ufficio:
Attività/Progetto non Consortile (Offerta Commerciale)		
CODICE ODM :	RICH-	
Capo Progetto:		Verrà censito un codice progetto?:
Cliente/i:		
Dati richiesta (se non disp. RICH ODM):	Data richiesta:	Referente del Cliente:
Eventuale Ripartizione tra Clienti (%):		
Applicazione/i impattate (codice/descrizione):		
Tempi Previsti (compilare una delle opzioni):	Data di consegna:	N. GG da accettaz.:
Richiesta accettazione entro il:		
Documenti allegati alla richiesta:		

Figura 3.4 Struttura logica per la Scheda Costi di progetto

La parte centrale di questo importante documento di pianificazione si struttura nella componente progettuale (Figura 3.5) e nella componente *running*. La prima vede protagonista l'attività per la riuscita del progetto, la seconda quella da attuare a fine progetto per mantenere il servizio dato. Ognuna è suddivisa per il tipo di risorse di cui necessita, cioè interne ed esterne, e per ambito, che può essere applicativo (software) o infrastrutturale (hardware). E' in questa sede che si specificano quantità molto importanti, come il numero di giornate di lavoro previste per ogni singola tipologia di risorsa. Se la parte riguardante le risorse esterne necessita la compilazione si specificano anche le offerte accettate dal fornitore ed una serie di informazioni, che aiuteranno poi in sede di elaborazione. Altra informazione da inserire è una percentuale, che prende il nome di *contingency*, da indicare nel caso in cui, nei valori inseriti, siano comprese le stime "prudenziali".

COMPONENTE PROGETTUALE							
Personale Interno SEC							
SW (Ambito Applicat)		N. GG/uomo stimati	HW(Ambito Infrastrutt)			N. GG/uomo stimati	
Progettista SVI SW			Progettista IT HW				
Analista SVI SW			Sistemista IT HW				
Programmatore SVI SW			Operativo IT HW				
Tot. GG uomo interni SW			Tot. GG uomo interni HW				
Totale GG uomo interni SEC			⇨Indicare % contingency inclusa nella stima				
di cui trasferte personale SEC							
SW (Ambito Applicativo)							
Person Esterno (*)	DISPONIBILITA'	Fornitore	N.GG/uomo stimati	Contingency inclusa	Tariffa Giornaliera	Lavora in SEC	Euro (IVA esclusa)
Offerta a corpo							
Offerta a consumo							
Offerta stimata - eventuali TRASFERTE							
Licenze d'Uso (*)	Fornitore	Note (1)	Euro (IVA esclusa)				
Licenza d'USO SW							
<i>(1) Specificare se la fornitura è stata già definita o ancora in fase di definizione</i>							
Altre voci di costo esterne	Fornitore	Euro (IVA esclusa)					
HW (Ambito Infrastrutturale)							
Person Esterno (*)	DISPONIBILITA'	Fornitore	N.GG/uomo stimati	Contingency inclusa	Tariffa Giornaliera	Lavora in SEC	Euro (IVA esclusa)
Offerta a corpo							
Offerta a consumo							
Offerta stimata - eventuali TRASFERTE							
Infrastruttura (*)	Fornitore	Note (1)	Euro (IVA esclusa)				
Hw e Sw di base da acquistare							
Hw e Sw di base disponibile							
Stima Infrastrutture Comuni							

Figura 3.5 Parte centrale della scheda costi

L'ultima parte è un riepilogo, che mette in evidenza il totale di *budget* di cui necessita il progetto. Si distingue tra *Hardware* e *Software*.

RIEPILOGO VALORI ATTIVITA'					
	PROGETTUALE		Totale Budget	RUNNING	
	Tot numero GG uomo	Totale Acquisti (Euro IVA Esclusa)		Tot numero GG uomo	Totale Acquisti (Euro IVA Esclusa)
SW (Ambito Applic)					
HW (Ambito Infrast)					
Totale					
	Infrastrutture Comuni				

Figura 3.6 Parte di riepilogo finale

A questo punto, la scheda costi, compilata dal PM, viene elaborata dal personale dell'Ufficio di P&CdG per i seguenti motivi:

- Per la società l'IVA è considerata un costo per la natura consortile che possiede, pertanto deve essere aggiunta nella scheda costi.
- Vengono aggiunti una serie di costi considerati indiretti, quindi non imputabili direttamente alle diverse sezioni. Ad esempio si considerano l'usura delle macchine di proprietà di SEC Servizi o il costo di coordinamento e organizzazione di progetto, non considerato inizialmente.

A questo punto verranno prodotti dei documenti di progetto riassuntivi, riportanti le descrizioni per le varie attività che si pensa di intraprendere e portare a termine, oltre al *Business Plan*. Tutto questo sarà oggetto di discussione ed approvazione.

3.6 L' approvazione e il censimento del progetto

A questo punto se il progetto è consortile si procede con l'approvazione e quindi il Comitato Guida (CGU) o il Comitato Tecnico (COT) provvede alla discussione sul progetto per quanto riguarda la parte tecnica, invece il Consiglio di Amministrazione (CdA) procede con l'approvazione dell'investimento. Se il progetto non è consortile, l'*output* della scheda costi verrà passato alla Segreteria Generale che provvederà a fornire il preventivo direttamente alla Banca cliente che potrà accettare o meno l'offerta.

Se il progetto è stato approvato o accettato deve essere censito. Questo comporta l'assegnazione di un codice progetto, con il quale viene inserito nel data base di *Microsoft Project*¹⁷.

¹⁷ Prendere visione del sottoparagrafo 3.11.1

3.7 La struttura WBS in SAP

L'anagrafica di progetto è l'oggetto principale della gerarchia di definizione di un progetto. I progetti sono rappresentati dalla commessa e sono il punto di riferimento della struttura WBS (*Work Breakdown Structure*) che ne descrive la struttura. Importante, nella definizione del progetto, è la configurazione delle caratteristiche che devono essere utilizzate per gli oggetti figli del progetto.

La struttura WBS rappresenta una suddivisione in parti. Essa ha il compito di gerarchizzare le parti di progetto e definirle temporalmente e analiticamente. Rispetto al tempo perché sono oggetti di pianificazione e quindi con una data d'inizio e una di fine, analiticamente perché sono collettori di costi e di ricavi nonché oggetti di pianificazione dei costi. Si tratta di una struttura gerarchica multilivello. Un elemento WBS può essere a livello 1 e quindi avere come padre direttamente il progetto, può essere a livello 2 ed avere come padre l'elemento di livello 1 e così via.

Con "elemento WBS" si può intendere l'obiettivo da raggiungere, ad esempio in Sec ogni progetto viene suddiviso in sottoprogetti, (i "figli"), i quali vengono associati ognuno ad una diversa applicazione. La commessa (il "padre") è intesa come contenitore di queste sottocategorie. La figura 3.7 può aiutare a capire le suddivisioni, per le quali, una volta decisi e creati i sottoprogetti, viene generata un'ulteriore frammentazione, illustrata da un esempio evidenziato con colore rosso:

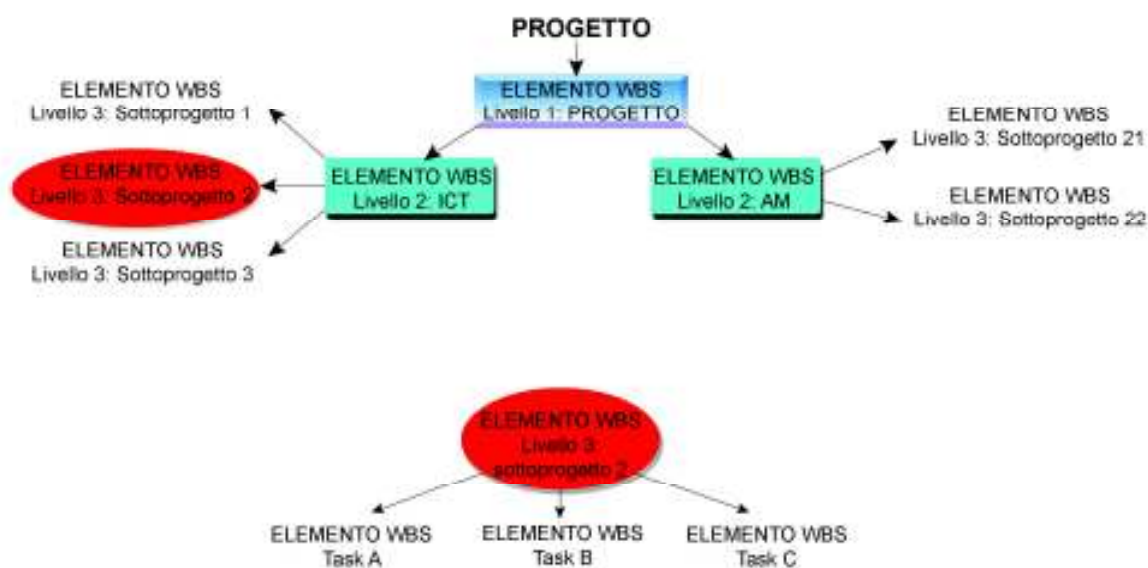


Figura 3.7 Possibile Struttura WBS

Per ogni *Task*¹⁸ definito in *MS Project* verrà creato un ulteriore elemento WBS. Per ogni elemento WBS rappresentante un *Task* verrà generata una *network*¹⁹, per la quale verranno generate tante attività quanti sono i mesi di pianificazione del *Task*. La struttura *network-attività* può essere così rappresentata:



Figura 3.8 Le attività della *network*

Si vuole proporre un'attività di *network* per ogni mese di pianificazione in modo da poter separare in maniera netta la pianificazione delle risorse da mese a mese al fine di poter chiudere mensilmente all'atto della consuntivazione.

¹⁸Tradotto prende il significato di "assegnazione di un compito"

¹⁹ Insieme di entità o persone che operano in modo coordinato

Ad ogni progetto viene assegnato un *Project Manager*, PM, mentre ad ogni sotto-progetto viene assegnato un Responsabile di Pianificazioni Esecutive, RPE, che lavora affianco al proprio team, composto sia da lavoratori interni che esterni, se necessari.

A livello operativo l'analisi e il controllo dei progetti viene gestita in *MS Project*, dove le risorse consuntivano giornalmente le ore di lavoro svolto per il progetto conferito. A livello mensile, invece, vengono avviate le chiusure parziali di progetto, per capire come procede l'evoluzione del progetto.

3.8 La documentazione intermedia durante la vita di un progetto: SAL

La sigla SAL indica il documento che prende il nome di **Stato Avanzamento Lavori**. Esso è preparato con cadenza mensile. Tale scelta non è casuale, in quanto coincide con la frequenza delle assemblee del CGU e del CdA.

Il report propone inizialmente una tabella riassuntiva proponente l'elenco dei progetti con maggiore rilevanza, non ancora chiusi. Per ciascuno di essi ne è indicata la situazione in cui si trovano. Si usa indicare ciò con la rappresentazione di un semaforo, sul quale un indicatore punta il colore che più si adatta alla circostanza del progetto in questione. Il colore verde indica una situazione ottimale, il giallo denota il passaggio in una fase di allerta, il rosso avverte sulla presenza di problematiche. Tutto questo seguito da una breve descrizione. E' precisata anche la banca richiedente, chiamata banca pilota. La pianificazione, mese per mese, generale di progetto è messa a confronto, graficamente, con un segmento rosso che rappresenta il momento attuale. La figura 3.9 ne mostra un esempio, con nomi descrizioni e tempi non reali.

Riepilogo Progetti Rilevanti

Stato avanzamento lavori _ Executive summary

PROGETTO	STATO	BANCA PILOTA	PIANIFICAZIONE 2010	FASE
Progetto 1		Banca A	G F M A M G L A S O N D	Coinvolgimento Banca Pilota in attività 3
Progetto 2		Banca B	G F M A M G L A S O N D	Prosecuzione test
Progetto 3		Banca C	G F M A M G L A S O N D	Gestione ritorni produzione

Pianificazione Pianificazione da BP Pianificazione Operativa

Figura 3.9 Elenco progetti rilevanti per un ipotetico SAL al 31/07/2010

Il report prosegue con il dettaglio del progetto per i temi più rilevanti e per attività. E' riportato nuovamente il semaforo con l'aggiunta della percentuale di avanzamento lavori, e quattro semafori indicanti, ciascuno, la situazione per ambito, tempi, risorse e costi. Sono ripresi gli obiettivi con una breve descrizione, lo stato delle attività chiuse precedentemente, le eventuali criticità e le prossime operazioni. Inoltre per ogni funzione di progetto sono dettagliate le attività che la compongono, dove sono state, sono o verranno intraprese e la pianificazione temporale che è data inizialmente. Anche in questo caso le figure non rappresentano casi reali, ma ipotetici esempi:

Back Office Centralizzato

Scheda sintetica

FASE ANALISI SVILUPPO APPL. COLLAUDO PILOTA ROLL-OUT

Pianificazione da BP Data INIZIO: gg/mm/20aa Data FINE: gg/mm/20aa
Eventuale ripianificazione Data INIZIO: gg/mm/20aa Data FINE: gg/mm/20aa
Progetto CONSORTILE di tipo Normativo Evolutivo
BUDGET da BP COSTI: € xxx.xxx.xxx GU SEC: nnn

Area SEC Incaricata *Nome area assegnataria progetto*
Riferimento SEC *Nome PM*
Banca Pilota Banca Popolare di Vicenza Veneto Banca
 Volksbank Banca di Credito Popolare
 Altre _____

AVANZAMENTO

85%

V

G

R

OBIETTIVI

- Gestione dell'invio multiplo di disposizioni da parte delle filiali;
- Sviluppo di un cruscotto di controllo.

STATO DELL'ARTE E ULTIME ATTIVITÀ CHIUSE

Rilasciata in prova utente la gestione dell'invio multiplo di disposizioni da parte delle filiali e avviati i relativi test.

PUNTI APERTI / CRITICITÀ

La concomitanza di altri progetti normativi ha causato ritardi.

PROSSIMI PASSI

Configurare in ambiente di prova utente l'applicativo per il monitoraggio dei tempi di lavorazione.

AMBITO	Nessuna segnalazione.
TEMPI	La concomitanza con altri progetti normativi ha causato un ritardo nel rilascio della componente di integrazione.
RISORSE	Nessuna segnalazione.
COSTI	Nessuna segnalazione.

Figura 3.10 Descrizione dello stato di progetto

Back Office centralizzato

Pianificazione di dettaglio

FUNZIONE	ATTIVITA'	OWNER	STATO	PIANIFICAZIONE ATTIVITA'														
				G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D			
Funzione 1	Funzione 1 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 1 Attività 2			█														
	Funzione 1 Attività 3			█														
Funzione 2	Funzione 2 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 2 Attività 2			█														
	Funzione 2 Attività 3			█														
Funzione 3	Funzione 3 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 3 Attività 2			█														
	Funzione 3 Attività 3			█														
Funzione 4	Funzione 4 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 4 Attività 2			█														
	Funzione 4 Attività 3			█														
Funzione 5	Funzione 5 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 5 Attività 2			█														
	Funzione 5 Attività 3			█														
Funzione 6	Funzione 6 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 6 Attività 2			█														
	Funzione 6 Attività 3			█														
Funzione 7	Funzione 7 Attività 1	Banche / SEC	<input checked="" type="checkbox"/> <input style="background-color: #28a745; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #ffc107; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/> <input style="background-color: #dc3545; color: white; border-radius: 50%; width: 10px; height: 10px; display: inline-block; vertical-align: middle;"/>	█														
	Funzione 7 Attività 2			█														
	Funzione 7 Attività 3			█														

Stato
▶ In corso
▶ Da avviare
▶ Chiusa nel periodo
▶ Criticità

Figura 3.11 Dettaglio avanzamento attività

Grazie a queste analisi si possono compiere attività di livellamento, cioè possono essere pensate ed attuate azioni correttive nel caso in cui il progetto non stia procedendo come pianificato o siano sorte complicazioni a livello esterno.

Non solo si è interessati all'avanzamento del progetto dal punto di vista delle attività che si sono compiute e quelle che verranno compiute, ma è anche importante arrivare a confrontare l'avanzamento del progetto con la percentuale di *budget* già consumato. Si procede con una reportistica che propone l'analisi dell'avanzamento lavori comparato all'avanzamento della spesa economica.

3.9 Lo stanziamento dei fondi necessari al progetto

Ogni progetto ha bisogno di risorse che si possono attingere all'interno o all'esterno di SEC. Per **risorse esterne** si intende il lavoro di personale dipendente, assunto da altre aziende informatiche, alle quali SEC si appoggia, e le licenze per le applicazioni di cui necessita il progetto. Per tutte queste spese, nei documenti di cui si ha finora parlato, sono date delle stime in Euro. Per tale ammontare si deve stanziare *budget*, di cui disporrà il responsabile di progetto per acquistare tutto ciò che ha previsto. Per la formalizzazione di ciò che si è deciso di acquistare, in modo da seguire l'iter di approvazione per ogni singola spesa, l'ufficio Acquisti provvederà a creare la richiesta di acquisto e il successivo ordine di acquisto; a ciò seguiranno l'entrata merce e la fatturazione. Per quanto riguarda le risorse interne, non si può stanziare *budget*, essendo già presenti in azienda. Non è operazione facile assegnare un valore esatto per quello che, la risorsa interna o la licenza di proprietà, ha apportato al singolo progetto. Solo con analisi di progetto specifiche, e grazie alla consuntivazione delle risorse interne, le spese che si sostengono a livello interno vengono valorizzate.

Mentre il lato della pianificazione è gestito da *Project*, il lato economico è gestito da SAP, il software gestionale al quale SEC Servizi si appoggia. La figura 3.12 riporta la videata che propone SAP se si entra nella sezione di Budget di progetto. La lista che si può vedere riporta nella prima colonna il nome del progetto e, in ordine, il budget stanziato, quello che è già stato speso e il saldo residuo.

Gerarchia di oggetti di controllo - imputazione budget - imput.	Budget stanziamenti	Importo stanziato	Importo disponibile
▷ Install Nuova Suite di Vigilanza	14.100,00	14.000,00	100,00
▽ Back-Office Derivati	31.000,00	31.000,00	0,00
▽ PROGETTI	31.000,00	31.000,00	0,00
▽ Progetto SW	31.000,00	31.000,00	0,00
▽ 08DS0780-S/01 C41/6400	31.000,00		
① 08DS0780-S/01 C41/6400		31.000,00	
▷ Revisione Filiale 2009: Cantiere Atrn	18.896,00	18.800,00	96,00
▷ Rilevazione Commissioni su base Giorn.	9.600,00	9.580,00	20,00
▷ Revisione Applicativa	22.680,00	22.680,00	0,00
▷ Integrazione CartaSi	660,00	637,00	23,00
▷ Derivati Esteri e IDEM	18.030,00	0,00	18.030,00
▽ Installazione Applicativo COMMA	10.400,00	10.000,00	400,00
▽ RELAZIONI CLIENTE E CREDITO	10.400,00	10.000,00	400,00
▽ Progetto SW	10.400,00	10.000,00	400,00
▽ 09DS0907-S/01 C21/6400	10.400,00		
① 09DS0907-S/01 C21/6400		10.000,00	
▷ SEPA Direct Debit FASE2	15.380,00	15.380,00	0,00
▷ Consulenza Retail C1	122.741,00	13.200,00	109.541,00
▷ Statistiche Commerciali	15.680,00	15.680,00	0,00
▷ 09DS0931-SW	0,00	30.000,00	30.000,00
▷ Nuovo ERP	68.500,00	68.500,00	0,00
▷ Revisione Filiale - Piattaforma Comm. F2	130.155,00	129.700,00	455,00

Figura 3.12 Schermata di ERP SAP dei budget su progetti

Nella schermata sono inoltre stati aperti, a titolo d'esempio, i progetti:

- *Back Office Derivati*, per il quale il budget stanziato è stato interamente speso;
- *Installazione Applicativo COMMA*, che dispone di altri 400,00 Euro.

Il valore presente nella colonna "Budget stanziamenti" (evidenziata in figura con colore rosso) è un **vincolo operativo di progetto**, in quanto non si possono effettuare acquisti per un importo maggiore. SEC ha imposto, a livello aziendale, quest'obbligo, in modo che ogni spesa necessiti un'autorizzazione. E', però, da considerare il fatto che il valore di budget è un valore stimato preventivamente e non sempre si riesce a rispettare tale stima. Infatti si possono ottenere incrementi di budget, i quali sono autorizzati dalla direzione se si tratta di piccoli importi, o dal CdA se i progetti necessitano di ulteriori stanziamenti di rilevanti importi.

3.10 Il progetto a scadenza

Alla scadenza il progetto può considerarsi chiuso solo quando il lavoro rimanente, che è dato dalla differenza tra lavoro pianificato e lavoro consuntivato, è pari a zero. A questo punto tutte le attività di progetto sono concluse, da quelle di budget a quelle di consuntivazione ed il progetto si dice morto.

Dal punto di vista economico i progetti consortili devono essere “cespitati”. Questo significa che da questo punto in poi il valore delle applicazioni, considerati beni immobili in fase di costruzione, iniziano ad essere ammortizzati.

Durante l’esercizio, in SEC, semestralmente e poi annualmente, vengono analizzati i progetti nel loro insieme effettuando delle chiusure (precisamente con date 30/06 e il 31/12 di ogni anno). In questa sede si tende a controllare le date di scadenza dei progetti, in modo tale da capire quali sono i progetti che si possono considerare chiusi e quali sono quelli ancora aperti. Questi ultimi sono considerati *WIP, Work In Progress*, e i costi vengono sospesi, ma ancora considerati investimenti se consortili.

3.11 I sistemi utilizzati da SEC Servizi

Questo paragrafo vuole illustrare come sono gestiti dalla società i progetti a livello informatico. Da gennaio 2010 SEC si appoggia ad un programma gestionale, SAP ERP²⁰, che è stato messo in relazione con uno strumento di Pianificazione, Consuntivazione e Controllo, che prende il nome di EPM 2003, *Enterprise Project Management*, utilizzato dalla Società dal 2005.

Sono esplicitate di seguito alcune delle attività svolte in SEC e le modalità con le quali i due programmi comunicano.

²⁰ Enterprise Resource Planning

3.11.1 *Microsoft Office Project: introduzione*

Microsoft Project è un *database* specializzato che archivia e presenta migliaia di dati relativi a un progetto. Esempi di tali dati comprendono attività, durate, collegamenti, nomi di risorse, calendari, assegnazioni, scadenze.

I progetti possono avere qualsiasi dimensione. Un progetto può essere composto da 100 attività, un altro da 10.000. Un progetto può essere implementato da un'unica risorsa, un altro da 500. Un progetto può impiegare due mesi a essere completato, un altro può richiedere cinque anni. Possono esservi progetti all'interno di altri progetti, collegati ad un progetto principale. Questi sottoprogetti sono, tuttavia, tutti esclusivi e temporanei, e hanno tutti un risultato e una data finale specifici.

In seguito verranno ripercorse le fasi del ciclo di vita del progetto perché, nella pratica, queste sono affiancate dall'utilizzo di MS Project. Ripetendole esse sono l'avvio e la pianificazione, l'esecuzione, il controllo e la chiusura del progetto.

Data la complessità intuibile da questa breve introduzione, SEC si serve appunto di tale programma per gestire al meglio queste fasi.

3.11.2 *La gestione delle risorse*

La schermata con la quale Project si apre è riportata nella figura 3.13. Ci sono quattro schede che possono restituire un certo interesse:

- “Attività” → questa scheda è utilizzata dalle risorse per dichiarare giornalmente quante sono le ore lavorate per un determinato progetto;
- “Aggiornamento” → può essere utilizzata esclusivamente dal Responsabile Pianificazioni Esecutive per accettare o rifiutare quanto consuntivato dalle risorse del suo *team*;
- “Progetti” → in questa finestra si può prendere visione delle generalità di progetto. Il PM può verificare le informazioni del progetto che lo riguarda, mentre il Responsabile

di Area può prendere visione di tutti i progetti aperti relativi all'area di cui è responsabile.

- “Risorse” → da qui si possono vedere tutte le assegnazioni di una risorsa relative alle attività in cui è schedata²¹.



Figura 3.13 Parte della pagina home di MS Project²²

MS Project è utilizzato attraverso due versioni, quella sul *web* e quella *client*. Vediamo in base a che criteri si utilizza una al posto dell'altra:

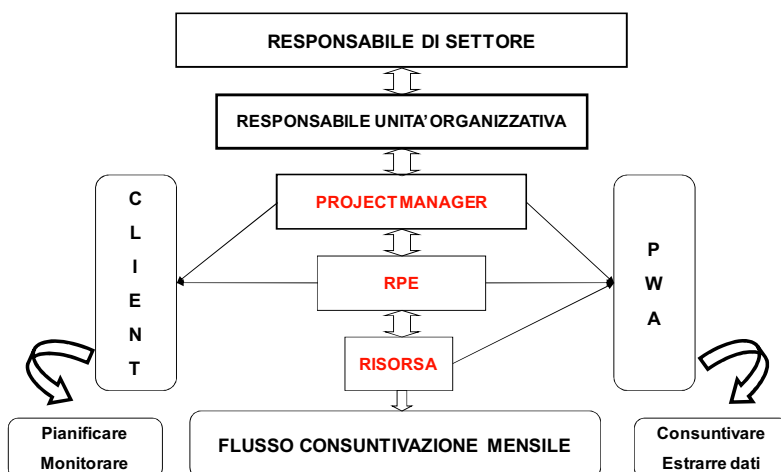


Figura 3.14 L'uso di Microsoft Project in SEC Servizi

²¹ Programmata, pianificata, assegnata

²² La figura è stata modificata per questioni di layout. Le principali funzioni sono comunque presenti.

Concentrandosi solamente nella parte centrale della figura si nota che il PM, RPE e le risorse possono servirsi della parte *web*, PWA²³, nella quale si consuntivano le ore lavorate nel progetto relativo e si possono effettuare estrazioni dal *database* che si modifica di volta in volta (giornalmente nel caso in questione). Solamente il PM e il RPE possono usufruire della versione *client* per procedere con la pianificazione di progetto e il relativo monitoraggio. Con tutte queste azioni si arriva ad un flusso mensile di consuntivazioni atto a fornire le chiusure periodiche già trattate nei paragrafi precedenti.

Pertanto, la questione che più risulta essere rilevante per quanto riguarda l'ufficio di P&CdG trattata da MS Project è la gestione delle risorse. Questo strumento, infatti è l'unico standardizzato per la consuntivazione nella gestione caratteristica di SEC Servizi.

Per consuntivazione si intende la compilazione in tabelle già predisposte, nelle quali sono presenti le seguenti informazioni:

- nome e cognome della risorsa;
- nome e codice di progetto;
- nome e codice dell'applicazione/Task;
- celle disponibili alla compilazione organizzate per giorno, settimana e mese.

La figura 3.15 mostra l'export derivante dal data base di PWA per un esempio di consuntivazione per la settimana che va da lunedì 5 luglio e venerdì 9 luglio per la risorsa Rossi Mario²⁴, che è assegnata a cinque progetti differenti, ma nel periodo di riferimento in figura, ha lavorato solo per gli ultimi due.

²³ *Project Web Access*

²⁴ La risorsa Rossi Mario non è realmente presente in azienda

Visualizza assegnazioni risorse

Nome attività	Tipo lavoro	05/07	06/07	07/07	08/07	09/07	Totale:
Rossi Mario	Lav. eff.	8,5h	9,5h	9h	10h	9h	46h
08DS0773-PM Admin-sostituzionebackoffice	Lav. eff.	0h	0h	0h	0h	0h	0h
09DS0943-PM Admin-AttivazioneAreaFinanzaperiTerzi	Lav. eff.	0h	0h	0h	0h	0h	0h
10DS1086-PM Admin-RealizzazioneNuoviStandard	Lav. eff.	0h	0h	0h	0h	0h	0h
10DS1111-PM Admin-PiattaformaCommercialeRolloutFase2	Lav. eff.	1h	2h	1,5h	2,5h	1,5h	8,5h
I - Post awio	Lav. eff.						
H.2 Roll-out applicativi (sw, dati)	Lav. eff.						
G.7 Esecuzione test utente	Lav. eff.						
E.5 Attività realizzativa	Lav. eff.	1h	2h	1,5h	2,5h	1,5h	13h
10DS1112-PM Admin-PiattaformaCommercialeFase3	Lav. eff.	7,5h	7,5h	7,5h	7,5h	7,5h	37,5h
E.5 Attività realizzativa	Lav. eff.						
H.1 Predisposizione ambiente sw e hw (change management)	Lav. eff.						
H.2 Roll-out applicativi (sw, dati)	Lav. eff.						
D.4 Definizione/stesura del modulo tecnico	Lav. eff.						
C.1 Disegno dei processi	Lav. eff.	7,5h	7,5h	7,5h	7,5h	7,5h	37,5h
F.4 System Test	Lav. eff.						
G.7 Esecuzione test utente	Lav. eff.						

Progetto
Task

Figura 3.15 Esempio di Tabella di consuntivazione già compilata

3.11.3 L'uso di SAP ERP in SEC Servizi

Sap è il nome dell'azienda produttrice l'ERP in questione, nato per gestire tutte le attività aziendali, è un sistema informativo che integra tutte le applicazioni produttive e quelle ad esse correlate. In altre parole è utilizzato per gestire tutti gli aspetti di *back-office* di un azienda.

Nell'ufficio Amministrazione e Controllo di SEC Servizi le attività che SAP permette di fare sono tutte quelle necessarie alla gestione caratteristica dell'ufficio. Si gestiscono gli acquisti, sono attivi i *work-flow* approvativi, la comunicazione con MS Excel è utilizzata e, grazie alla quale, si posso esportare dati e avviare le attività di *controlling* di *routine*, è presente una transazione per il controllo e la gestione del *budget*, si effettuano le registrazioni contabili, ecc. Queste le principali attività possibili svolte in SEC Servizi grazie all'implementazione di SAP.

3.12 Il processo di connessione tra i due sistemi

Nell'istante in cui avviene il censimento di un progetto in MS Project, vi è la generazione di file XML²⁵, che attiva il caricamento automatico, che avviene tramite un'interfaccia customizzata²⁶. Tale programma, a fronte della generazione del file, provvede ad inviarlo tramite web service al *database* di SAP, affinché si crei la WBS relativa. Ogni successiva modifica proposta a *Project* per un progetto già in essere, è trasportata in SAP con il processo appena esposto.

Le attività su progetto che vengono implementate poi in modo automatico, periodicamente, ed in ordine cronologico, sono:

- il caricamento dei consuntivi: si tratta di far avviare la procedura con la quale le ore consuntivate in Project vengano automaticamente salvate in SAP.
- la determinazione della tariffa totale: per ogni risorsa, a seconda della figura professionale (denominata "attività" in SAP), di cui vengono caricati i consuntivi, SAP moltiplica i giorni per la tariffa corrispondente creando la valorizzazione economica del lavoro svolto da attribuire al progetto. La tariffa standard è accordata con i vari fornitori di SEC ed è formalizzata con un contratto che prende il nome di "Contratto Quadro".

Figura Professionale	Tariffa Standard
Sviluppatore	5
Analista tecnico junior	10
Analista tecnico senior	15
Analista funzionale junior	20
Analista funzionale senior	25
Specialista tecnico	30
Team Leader	35
Specilista di Prodotto	40
PMO	45

Figura 3.16 Tabella con tariffe standard per figura professionale²⁷

²⁵ *Extensible Markup Language*

²⁶ Adatta alle esigenze del singolo utente, o meglio, in questo caso specifico, adattata sulla base delle esigenze di progetto

²⁷ La rappresentazione riporta valori non reali, a puro titolo esemplificativo

Inoltre viene costruita un'ulteriore tabella di dettaglio, nella quale si specifica per ogni risorsa il tipo di figura professionale rivestita e la tariffa corrispondente, alla quale viene applicato un sconto, accordato in precedenza, in base alla società fornitrice. A questo punto SAP ha tutte le informazioni per procedere al calcolo automatico esposto in precedenza.

- report di progetto: si tratta di tabelle riepilogative di costi e ricavi per singolo progetto, in altri termini si tratta di un'aggregazione di dati economici su progetto, calcolati sulla base delle informazioni caricate, presenti nel *database*.

3.12.1 I report di progetto che SAP produce

Sap dispone di una procedura grazie alla quale si riescono ad assumere informazioni per ciascun progetto integrato, in tempo reale, per il quale sia stato attivato il meccanismo di caricamento come nuovo progetto e relative modifiche.

Il prospetto che SAP produce offre una lista di conti, i quali possono essere di costo e di ricavo. Ad esempio per quanto riguarda i conti di costo si possono distinguere, in base al codice ad essi assegnato, i costi per il lavoro, i costi relativi alle richieste d'acquisto, agli ordini d'acquisto, alle fatture. Poi si può prendere visione di una serie di quantità, espresse in valuta, le quali sono distribuite in base a quattro colonne e disposte rispetto al conto relativo. La prima indica i conti valorizzati in base a ciò che è stato acquistato e pagato; la seconda ciò che è stato richiesto come acquisto, ma che non ha ancora ottenuto l'approvazione necessaria per poter trasformarsi in Oda²⁸; la terza indica la somma delle prime due; infine, la quarta riporta il valore dell'importo pianificato che si può trovare nel *Business Plan*. Le ultime due colonne appena descritte offrono la possibilità di attuare un confronto tra ciò che è stato pianificato e ciò che è stato utilizzato effettivamente a livello economico, non più a livello di attività, come analizzato dallo Stato Avanzamento Lavori. In basso si può vedere anche la differenza tra ricavi e costi.

²⁸ Ordine d'Acquisto

Colonna: 1 / 4

Oggetto	PRO 10DS1077	10DS1077-SetupProgra		
Responsabile (nome)				
Da esercizio	2010	A esercizio	2010	
Da periodo	2	A periodo	8	
Voci di costo	Effettivo	Impegno finanzia	Totale	Pian.
1000 LAVORO IMPIEGATI	352,00		352,00	186,71
1001 LAVORO QUADRI				497,79
60202102 CONSULENZE INFORMATI		72.500,00	72.500,00	
60202110 SVILUPPO SOFTWARE -				75.833,32
70200101 RICAVI DA PROGETTI SOCI	46.550,00-		46.550,00-	93.100,00
* Tutte le VdC	46.198,00-	72.500,00	26.302,00	16.582,18
BERGAMASCO 26.08.2010				

Figura 3.17 Report di Progetto su SAP

CONCLUSIONI

La relazione ha prodotto un quadro generale della Società per quanto riguarda la gestione progettuale nella produzione dei servizi offerti alle aziende bancarie.

La concentrazione sui soli progetti evolutivi è giustificata per il fatto che essi necessitano del processo di *controlling* attuato dall'ufficio che mi ha ospitato per questi quattro mesi. La motivazione che mi ha portato a scegliere questo argomento è data dal fatto che il controllo per la gestione dell'intero ciclo di vita dei progetti mette in atto una serie di operazioni che interessano l'intero personale dell'ufficio.

L'argomento, infatti, è molto ampio, ma la concentrazione è stata data, in particolare, alla documentazione necessaria alla seconda fase del ciclo di vita, la pianificazione, e alla sua elaborazione, perseguita da chi segue il ciclo attivo nell'ufficio di Pianificazione e Controllo di Gestione. Successivamente la relazione è sviluppata seguendo le tracce che lasciano le attività di pianificazione e consuntivazione delle risorse. La considerazione del lato economico nel controllo della gestione dei progetti è poi una conseguenza obbligata. Il budget diviene fondamentale.

Tutto questo è seguito da un'esposizione che riguarda l'utilizzo del sistema informativo generale, di come esso venga sfruttato per ottenere informazioni di grande importanza. L'azienda si appoggia su di un *sistema ERP*, chiamato SAP, che è il nome dell'omonima azienda che lo produce. Questo viene sfruttato da SEC anche per quanto riguarda la gestione del budget di progetto e per la sua valutazione economica e finanziaria. Per questo è posto in comunicazione con un altro sistema informativo, *Microsoft Project*, che si propone come gestore progettuale. Grazie ad esso si compiono tutte le fasi del ciclo di vita di un progetto, dalla pianificazione alla chiusura del progetto. Per questo è di fondamentale importanza mettere in relazione i due sistemi. Questo traguardo è da poco stato implementato, migliorandone la gestione. Tale successo ha migliorato il lavoro di ogni risorsa che si relaziona ad un'attività progettuale, dal Responsabile di Progetto alla risorsa che lavora alla più piccola applicazione in sviluppo.

Questo elaborato si propone quindi l'obiettivo di riepilogare, soffermandosi dove più ci può essere interesse, la successione di atti, operazioni, fasi, documentazioni, che deve essere compiuta in azienda quando si tratta questo argomento.

Concludendo, devono essere evidenziati i concetti di stima preventiva e valore effettivo. La maggior parte di analisi che sono state prese in considerazione portano ad un confronto tra i due. Maggiore è la qualità della stima fatta a priori, cioè nella fase di concettualizzazione e pianificazione, migliore sarà la realizzazione del progetto. La situazione per la quale le due stime assumono lo stesso valore non è reale. Come conseguenza nascono tutti i processi descritti in questa relazione che mirano ad apportare un monitoraggio di qualità nella produzione e un'eventuale attività di livellamento e di comparazione verso la reale situazione nella gestione in questione.

BIBLIOGRAFIA

- R. F. FRANCESCHI, *Pianificazione e Controllo, Volume I, Sistemi di Management e Logiche Funzionali*, G. Giappichelli Editore-Torino, 2007
- R. F. FRANCESCHI, *Pianificazione e Controllo, Volume II, Analisi, Valutazioni, Strumenti*, G. Giappichelli Editore-Torino, 2007
- H. KERZNER, *Project Management Pianificazione, Scheduling e Controllo dei progetti*, Hoepli, 2009
- P. LORINO, *Il controllo di gestione strategico, La gestione per attività*, Francoangeli, 1992
- A. MUCELLI, *I sistemi informativi integrati per il controllo dei processi aziendali*, Giappichelli, 2000
- T. S. STOVER, *Usare Microsoft Office Project 2003*, Mondadori Informatica, 2008
- F. FONTANA-M. CAROLI, *Economia e gestione delle imprese*, Mc-Graw Hill-Milano 2006
- G. VOLPATO, *La gestione d'impresa*, Cedam-Padova, 2000
- A. CARU', *Marketing e Progettazione dei servizi*, Utet-Torino, 1996
- A. MINERVA, *Il controllo di gestione nelle aziende del credito*, Cedam-Padova, 1997
- S. TOSATTO Tesi di Laurea: *Le analisi di bilancio per la valutazione dei concorrenti: il posizionamento di SEC SERVIZI S.C.p.A.*

SITOGRAFIA

<http://it.wikipedia.org/wiki>

<http://www.secservizi.it>

<http://www.microsoft.com>

<http://www.sap.com/italy>

http://www.univ.trieste.it/corsi_programmi/parte12.pdf

http://www.managementstudyguide.com/line_organization.htm