

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	DOCUMENT NUMBER:	REV.:
	CIRA-DTS-17-0272	3

Management

DISTRIBUTION STATEMENT	TYPE DETAIL	PROJECT	JOB
LIBERO	Qualità		
ARCHIVE /CIRA/PRAZ	ARCHIVE SEQUENCE 0037	NO. OF PAGES 3+75	TASK

TITLE
Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure.

PREPARED	REVISED	APPROVED	AUTHORIZED
Graps Egidio (QUPR)	Pesce Valter (QUPR)	Caristia Sebastiano (PRAZ)	Pirrelli Pierluigi (DIGE)
DATE	DATE	DATE	DATE

*By The Terms Of The Law In Force On Copyright, The Reproduction, Distribution Or Use Of This Document Without
 Specific Written Authorization Is Strictly Forbidden*

**A NORMA DELLE VIGENTI LEGGI SUI DIRITTI DI AUTORE QUESTO DOCUMENTO E' DI PROPRIETA' CIRA E
 NON POTRA' ESSERE UTILIZZATO, RIPRODOTTO O COMUNICATO TERZI SENZA AUTORIZZAZIONE**



Centro Italiano Ricerche Aerospaziali

DOCUMENT NUMBER:
CIRA-DTS-17-0272

REV.:
3

TITLE:

Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure.

ABSTRACT:

Il documento è un manuale destinato ai Project Manager per i quali rappresenta un compendio delle prassi e delle procedure agite in Azienda relative alla gestione dei progetti e di quant'altro ritenuto significativo per l'espletamento dei compiti la cui responsabilità ricade sulla figura del Project Manager stesso. Il contenuto rappresenta principalmente l'agito, con una razionalizzazione e presentazione organica dei processi, relativamente alla gestione dei progetti. Tale sintesi organica costituirà l'elemento di partenza per una vera e propria ottimizzazione dell'intero processo.

AUTHORS:

Graps Egidio

APPROVAL REVIEWERS:

Pesce Valter;Amato Marcello;Vitiello Domenico;Tammaro Federico;Pezzullo Gianluca;D'Antonio Luigi;Diozzi Ferruccio;Cavaliere Massimo;Farioli Mario;Russo Carlo;Verde Leopoldo;Vecchione Ludovico;Borrelli Salvatore;Renzoni Piergiovanni;Cangiano Pasquale;Schiano Pasquale;Zarpellon

APPROVER

Caristia Sebastiano

AUTHORIZATION REVIEWERS:

Pirrelli Pierluigi

AUTHORIZER

Pirrelli Pierluigi

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

REVISION HISTORY

N.	DATE	DOCUMENT ID	CHANGES
0	giu/2017	CIRA-DTS-17-0272	Prima emissione
1	mag/2018	CIRA-DTS-17-0272	Vedi elenco in "Allegato 5", appositamente creato dato l'elevato numero di modifiche.
2	set/2018	CIRA-DTS-17-0272	Vedi "Allegato 6".
3	nov/2018	CIRA-DTS-17-0272	<p>La revisione recepisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'indicazione della Direzione Generale, ricevuta durante l'incontro DIGE/POCG/PRAZ del 25/10/2018, di istituire nel flusso un unico momento autorizzativo simultaneo per Project Charter, PNI ed offerta. Viene altresì recepita l'indicazione di non formalizzare il margine di trattativa. L'implementazione delle indicazioni DIGE ha comportato la riscrittura di parte del §9 (in particolare dei §§9.4...9.7). • i commenti dell'unità AFSL al modulo introdotto come "Allegato 5" della rev. 2.

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

SOMMARIO

1.	SCOPO	3
2.	INQUADRAMENTO	3
3.	APPLICABILITÀ	3
3.1.	Documenti di riferimento	3
3.2.	Documenti annullati	4
4.	IMPOSTAZIONE DEL DOCUMENTO	4
4.1.	Terminologia e Definizioni	4
4.2.	Acronimi	5
5.	PIANO DELLE REVISIONI	5
6.	CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
7.	DESCRIZIONE DEL MACRO-PROCESSO PER LA GESTIONE DI UN PROGETTO	6
8.	STRUMENTI INFORMATIVI A SUPPORTO	7
9.	FASE DI ESPLORAZIONE E CONTRATTUALIZZAZIONE	8
9.1.	Identificazione di una nuova opportunità	9
9.2.	Strutturazione del gruppo di lavoro	13
9.3.	Analisi di fattibilità	13
9.4.	Preparazione della Nuova Iniziativa	14
9.5.	Autorizzazione della Nuova Iniziativa	27
9.6.	Negoziazione e Contrattualizzazione	29
9.7.	Step/Action Table	33
10.	FASE DI APERTURA DEL PROGETTO	37
10.1.	Organizzazione e Pianificazione del Progetto	38
10.2.	Richiesta d'apertura, Immissione dati ed Apertura del Progetto	42
10.3.	Sistemi Informativi Aziendali: abilitazioni e predisposizioni	45
10.4.	Step/Action Table	46
11.	FASE DI ESECUZIONE DELLE ATTIVITÀ DEL PROGETTO	47
11.1.	Avvio, Esecuzione e Controllo delle attività	50
11.2.	Variazione o revisione Commessa o Progetto	54
11.3.	Gestione delle Milestone	56
11.4.	Customer Satisfaction	56
11.5.	Step/Action Table	58
12.	FASE DI CHIUSURA DEL PROGETTO	60
	APPENDICE - DEFINIZIONI	61
	ALLEGATI	64

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

1. Scopo

Questo documento è un manuale destinato ai Project Manager del CIRA. Per questi rappresenta un compendio delle prassi e delle procedure già agite in Azienda¹ relative alla gestione dei progetti e di quant'altro ritenuto significativo per l'espletamento dei compiti la cui responsabilità ricade sulla figura del Project Manager stesso.

Il documento include un primo livello d'armonizzazione dei processi sviluppato col supporto degli owner, nonché recepisce alcune specifiche indicazioni ricevute dalla Direzione Generale.

2. Inquadramento

Questo documento non è e non vuole essere, un testo formativo o informativo sulle strategie e tecniche del project management: in materia e al riguardo esistono numerose ed autorevoli pubblicazioni, a cui si suggerisce il rimando (p. es.: PMBOK® Guide edito dal Project Management Institute Inc., ISO 21500 "Guidance on Project Management"). Non è un "Testo Unico" delle norme e regolamenti che insistono nell'ambito del project management né, infine, è un "Codice" che ne definisce (o interpreta) le regole.

Piuttosto, per il suo scopo, questo documento ha un carattere di ausilio per coloro ai quali in Azienda viene conferito l'incarico di gestire un progetto ribadendo, nei passaggi regolamentati, le procedure aziendali applicabili e vigenti. Pertanto riporta i passi e gli atti che il Project Manager deve adempiere per espletare l'incarico ricevuto, indicando al contempo verso quali uffici indirizzarli, nonché da quali uffici il Project Manager deve attendere risposte, azioni o informazioni.

In pratica ciò che sarà fatto è descrivere, documentare, spiegare il flusso che parte da un'ipotesi di attività e giunge al completamento della stessa, passando per le varie fasi intermedie quali pianificazione, esecuzione e rendicontazione.

Quindi il documento definisce l'ambito di riferimento, ossia la gestione dei progetti, nel quale inserisce in modo organico tutti quei processi e sotto-processi già esistenti e correntemente attuati in tale ambito. Questo lavoro di sintesi comprende anche l'implementazione di alcune modifiche alle prassi agite (come p. es. l'accorpamento della OBS e dell'analisi dei rischi nel Project Charter), ai fini di una prima ottimizzazione. Con la nuova base di partenza, rappresentata da questo documento, sarà possibile avviare una completa ottimizzazione dell'intero processo in questione.

3. Applicabilità

Questo documento, e i suoi contenuti, si applicano alla gestione del ciclo attivo, inteso come l'insieme dei processi e delle prassi che attengono alle attività "produttive", relative sia ai servizi di ingegneria e sperimentazione (tipicamente oggetto di rapporti contrattuali con altre aziende) sia ai progetti di ricerca e formazione finanziati (tipicamente oggetto di rapporti intercorrenti con enti finanziatori).

Non rientra, invece, nel campo di applicabilità di questo documento e dei suoi contenuti, la gestione delle attività interne di struttura (ossia quelle oggetto dei progetti "STR-xxxx") e delle attività di conduzione e gestione impianti e laboratori (ossia quelle oggetto dei progetti "COND-xxxx").

Il documento entra in vigore alla sua data d'emissione.

3.1. Documenti di riferimento

- CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015"
- CIRA-DTS-18-0139 "Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020"
- CIRA-DTS-17-0108 "Codice Etico del CIRA S.c.p.A. integrato dal Consiglio di Amministrazione del 24.01.2017"

¹ Qui e nel seguito con "Azienda" s'intende il CIRA ScpA.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

- CIRA-CF-16-1093 “Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA S.C.p.A. ai sensi del Decreto Legislativo n. 231/2001 “Responsabilità amministrativa della Società”

3.2. Documenti annullati

Contenuti e logiche dei documenti seguenti sono stati recepiti, aggiornati ed integrati nel presente manuale che, di conseguenza, li annulla e sostituisce.

- CIRA-DTS-17-0141 “Istruzione operativa per lo sviluppo del RRC”
- CIRA-CF-05-0237 “Procedura per l’apertura e variazione di progetti e commesse”
- CIRA-CIP-07-0025 “Richiesta variazione progetto-modalità-integrazione alla CIRA-CIP-05-1924”
- CIRA-CF-06-1013 “Procedura Controllo Progetti”
- CIRA-CF-06-0824 “Procedura per la Proposta di Nuova Iniziativa”
- CIRA-CF-05-0631 “Procedura per la stipula e la gestione dei contratti di vendita”
- CIRA-CF-05-0653 “Procedura di allocazione del personale nelle OBS”
- CIRA-CIP-09-1954 “Disposizioni del Riesame SGQ 2009-1” - Disposizione N. 05: RRC.
- CIRA-VER-16-0033 “Azione correttiva per la NC nr.1 dell’Audit di ricertificazione ISO 9001 del 2015

4. Impostazione del documento

L’impostazione volutamente data alla trattazione degli argomenti è narrativa e non sintetica. Gli elementi procedurali sono “descritti” in modo esteso nei vari paragrafi, piuttosto che essere rappresentati direttamente e solamente in forma di grafi o tabelle.

Tuttavia, dovendo anche sostituire procedure preesistenti in materia e per favorire una maggiore rapidità di consultazione, alla fine di ciascun paragrafo sono riassunti i passi procedurali, gli attori, le responsabilità e i documenti (le c.d. “registrazioni”) descritti in precedenza, raccolti ed ordinati in forma di “step/action table”.

Allo scopo di evitare un’eccessiva actualización del documento, cosa che potrebbe spingere a successive e ravvicinate revisioni dello stesso, si è evitato d’individuare le unità aziendali con le sigle correntemente in uso preferendo descrivere in modo esteso le attività/funzioni delle stesse per identificarle. Si adopera quindi ad esempio la dizione estesa “Unità Pianificazione e Controllo” oppure “Unità Sviluppo di Business”.

4.1. Terminologia e Definizioni

L’elenco dei termini e delle definizioni, con l’accezione adottata nel prosieguo del documento, è presentato in Appendice-Definizioni, a cui si rimanda.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

4.2. Acronimi

La lista che segue non include gli acronimi dei ruoli presenti nelle “Step Action Table” del documento, perché questi sono dichiarati nella “sezione a)” di ciascuna “Step Action Table”.

AIL	Action Item List	PNI	Vedi SNI
BdA	Buono d'Acquisto	PQM	Product Quality Manager
BEN	BENestare	PRORA	PRORamma aerospaziale nazionale della Ricerca Aerospaziale
CdA	Consiglio d'Amministrazione	RC	Responsabile di Commessa
CUP	Codice Unico di Progetto	RdA	Richiesta d'Acquisto
DEC	Direttore Esecutivo del Contratto	RfP	Request for Proposal
DT	Document Tracking	RfQ	Request for Quotation
ISO	International Organization of Standardization	ROM	Rough Order of Magnitude
KOM	Kick Off Meeting	RRC	Rapporto Riesame del Contratto
MOU	Memorandum of Understanding	RTA	Rapporto Tecnico d'Accettazione
NAV	NAVision	SAL	Stato Avanzamento Lavori
NDA	Non Disclosure Agreement	SE	System Engineer
OBS	Organization Breakdown Structure	SGQ	Sistema di Gestione per la Qualità
PBS	Product Breakdown Structure	SNI	Scheda Nuova Iniziativa, Scheda Progetto
PC	Project Controller	WBS	Product Breakdown Structure
PE	Project Engineer	WP	Work Package
PM	Project Manager		

5. Piano delle revisioni

Il documento sarà oggetto di manutenzione, che si attuerà mediante sue revisioni. Queste saranno “ad evento”, ossia a seguito di input che comportano la modifica dei flussi e/o delle responsabilità dei processi qui descritti oppure saranno periodiche, per l'aggiornamento del documento o per il recepimento di suggerimenti, con la finalità del miglioramento continuo dei processi, in conformità al modello ISO 9001.

6. Contesto di riferimento

Le attività aziendali sono inquadrate in una struttura ad albero, caratterizzata da tre livelli:

- la **Linea Strategica di Ricerca/Programma** (includendo nel secondo anche i “Flagship program”), quale aggregato di progetti funzionali al raggiungimento di Obiettivi Realizzativi fissati nell'ambito della programmazione strategica che risulti coerente con quanto previsto dal PRORA, e monitorati sulla base di un piano di milestone;
Nota: l'identificazione, il dimensionamento, l'autorizzazione e l'inserimento nei documenti di piano, nonché la gestione delle Linee Strategiche/Flagship Programs/Programmi, sono materia di strategia ed indirizzo aziendali propri del Management e delle unità che, secondo Disposizione Generale vigente, forniscono ad esso supporto in tale materia. Perciò quanto sopra non sarà argomento di questo documento che, invece, si occuperà dell'attivazione e della gestione operativa delle strutture a livello più basso, riportate nei punti elenco a seguire.
- il **Progetto**, quale aggregato di azioni ed attività coordinate e finalizzate a soddisfare gli obiettivi definiti nell'ambito di un Contratto (o, più in generale, nell'ambito di un documento tecnico/programmatico), composto da una o più commesse;
- la **Commessa**, dimensione chiave e più piccola del modello, che costituisce lo strumento amministrativo per la gestione di costi e ricavi;

In relazione ai criteri del controllo di gestione, ogni singola attività produttiva dell'Azienda genera una o più commesse, che sono sempre inquadrate all'interno di un Progetto, il quale è sottoposto al controllo in tutte

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

le fasi del suo ciclo di vita e per il quale va garantita, in ogni sua fase, la coerenza con la Linea Strategica di Ricerca/Programma/Flagship program a cui si riferisce.

E' pertinente al processo in oggetto il sistema delle procure, delle deleghe organizzative e degli incarichi.

In relazione al contesto normativo interno si ricorda che, come tutti i documenti prodotti in Azienda, anche le *informazioni documentate* la cui emissione è richiesta dal presente documento devono essere gestite conformemente alla procedura CIRA-CF-15-0757 "Controllo dei documenti e dei dati".

7. Descrizione del macro-processo per la gestione di un progetto

Un progetto (vedi Appendice-Definizioni) è un insieme di attività correlate tra loro che, opportunamente organizzate, consentono di ottenere risultati attesi (cioè che soddisfano le attese iniziali), con il livello qualitativo atteso, entro tempi e costi predefiniti, partendo da determinate assunzioni (vedi Appendice-Definizioni) iniziali.

A sua volta ogni attività è svolta agendo uno o più dei processi (vedi Appendice-Definizioni) aziendali. Ogni processo può avere, o meno, una procedura di riferimento. In molte situazioni in Azienda i processi, soprattutto quelli più tecnici, sono agiti in base a consuetudini o prassi operative non documentate.

L'elenco di tutti i processi elementari, con abbinata una descrizione sintetica, è riportato nel documento CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015".

Il modello del macro-processo che, tramite processi elementari, trasforma i requisiti cliente in un prodotto/servizio (vedi Appendice-Definizioni), è descritto nel documento CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015".

E' compito del Project Manager (vedi Appendice-Definizioni) quello di gestire il progetto in modo conforme alle Leggi dello Stato, alle regole del Sistema di Gestione dell'Azienda, a norme e regolamenti tecnici convenuti col Cliente (rif. §4.1).

Dal documento CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015" si evince che le attività dell'Azienda (oggetto di contratti di vendita o sostenute da finanziamenti pubblici o privati, ivi compreso il PRORA) si sviluppano nell'ambito di progetti la cui evoluzione si può suddividere nella seguente successione di fasi e sequenze, dettagliate nel prosieguo del documento:

- Esplorazione e Contrattualizzazione:
 - Identificazione di una nuova opportunità
 - Analisi di fattibilità
 - Project Charter e Scheda Nuova Iniziativa (PNI)
 - Proposta tecnica e Proposta economica
 - Autorizzazione della nuova attività
 - Negoziazione e Contrattualizzazione
- Apertura del progetto:
 - Organizzazione e Pianificazione del Progetto
 - Richiesta d'apertura, Immissione dati ed Apertura del Progetto
 - Abilitazioni e predisposizioni specifiche ai Sistemi Informativi Aziendali
- Esecuzione delle attività del progetto:
 - Avvio, esecuzione e controllo delle attività
 - Variazione o revisione Commessa o Progetto
 - Gestione delle Milestone
 - Rilevazione della Customer satisfaction
- Chiusura del progetto.

Nel caso di attività d'origine esterna (p. es. il cliente è rappresentato da un'azienda privata), sequenza e fasi sono rappresentate, in modo semplificato ed approssimato, nelle seguenti Figure 1 e 2.

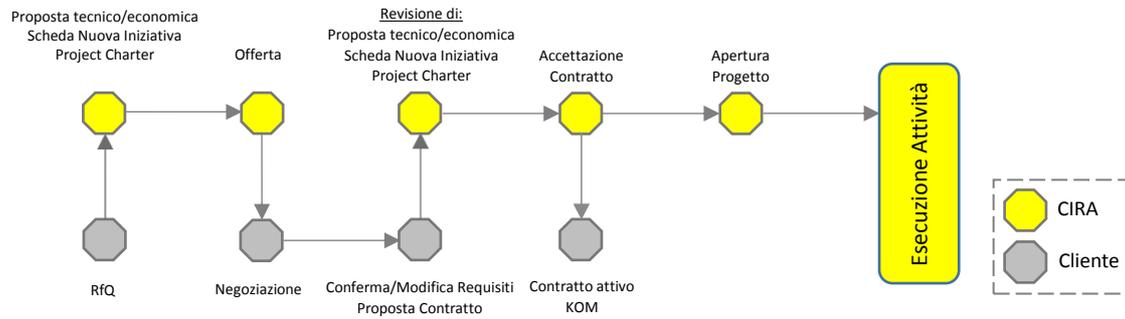


Figura 1: Sequenza e relazioni con l'esterno, tra le fasi di Esplorazione ed Apertura Progetto

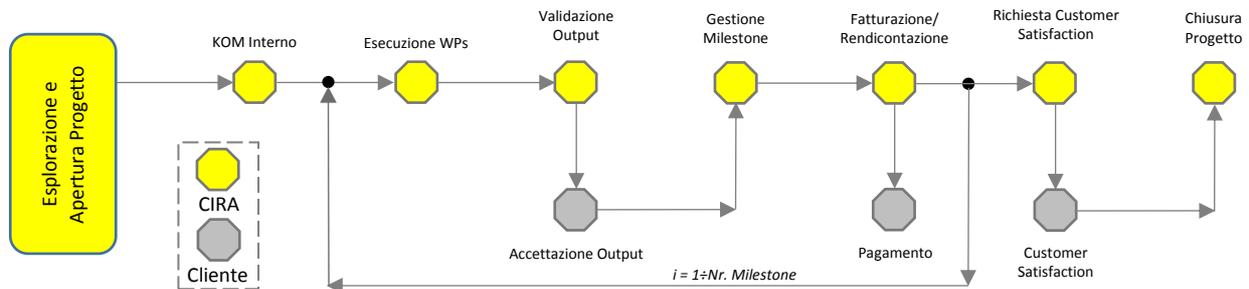


Figura 2: Sequenza e relazioni con l'esterno, tra le fasi di Avvio esecuzione e Chiusura Progetto

Una rappresentazione più formale dell'intero processo, è riportata come grafo di flusso nell'Allegato 4.

8. Strumenti informativi a supporto

Il Project Manager e la sua Unità di Progetto (vedi Appendice-Definizioni) hanno la disponibilità ad accedere ad alcuni sistemi informativi per documentare, programmare e rendicontare le attività del progetto sono:

- **Document Tracking:** per la gestione della documentazione di progetto, delle comunicazioni interne, delle comunicazioni da/verso l'esterno. Se ne può usufruire richiedendo (al settore informatico aziendale) la creazione di un archivio dedicato al progetto, a cui ha accesso tutto il personale dell'Unità di Progetto.
- **Navision:** è il sistema aziendale per la gestione dei processi amministrativi e di pianificazione e controllo. In questo sistema vengono immessi tutti i dati (previsionali e di consuntivo) dei progetti. Tramite questo sistema l'Azienda monitora lo stato delle attività.
- **Timevision:** sistema per la corretta allocazione delle ore lavorate, delle spese di trasferta e delle ore di attivazione/occupazione dei grandi impianti di prova sulle specifiche commesse operative di competenza.

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

9. Fase di Esplorazione e Contrattualizzazione

Input	Unità Coinvolte	Figure Coinvolte	Autorità decisionale	Output
Piano Triennale, Piano Annuale; Bandi; RfQ/RfP; RfQ-ROM.	Unità tecnica proponente, Altre Unità tecniche, Pianificazione Controllo, Contrattualistica, Finanza agevolata, Risorse Umane, Sviluppo di Business	Proponente, Responsabile 1° e 2° liv. Unità Proponente, Responsabili 1° liv. altre Unità coinvolte, Responsabile 1° liv. Sviluppo di business, Gruppo di lavoro	Direzione Generale, Presidenza/CdA.	PNI, Project Charter, Proposta Tecnica, Proposta Economica, Offerta, MOU, NDA, Contratto, Fidejussione.
Informazioni Documentate applicabili: CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015", CIRA-DTS-18-1596 "Sistema dei Processi CIRA e Relativi Indicatori", CIRA-CF-07-1435 "Ruoli Standard", CIRA-DTS-17-0178 "Procedura per la Gestione delle Garanzie Attive e Passive"				
Processi: P1 "Programmazione Strategica", P2 "Risorse", P3 "Commerciale", P4 "Gestione Progetti"				

Descrizione:

E' la fase in cui si identifica una nuova opportunità, se ne determina la fattibilità e, in caso quest'ultima dia esito affermativo, si delineano le previsioni di tempi e costi, nonché dei rischi, associati alla nuova opportunità. La proposta tecnico-economica è sottoposta al vaglio della Direzione Generale, nonché della Presidenza o del Consiglio d'Amministrazione, in funzione del valore dell'impegno proposto e, se autorizzata, consente al processo di continuare fino alla stipula (formalizzazione) dell'eventuale contratto. Questa fase vede interagire, nel suo sviluppo, più unità e funzioni aziendali.

Il flusso è riportato graficamente in Allegato 4.

Principali Figure ed Uffici coinvolti e loro ruolo in questa fase del processo:

- Proponente:** è la persona dell'organizzazione aziendale designata, dalla linea gerarchica da cui dipende, ad essere il riferimento per la gestione della nuova proposta di attività. Cura, in particolare, gli aspetti tecnici delle proposte (specifiche tecniche, identificazione delle risorse e stime dei loro impegni). Per gli aspetti economici delle offerte, è coadiuvato dalle funzioni Contrattualistica e Finanza agevolata. Cura la preparazione dei dati necessari all'emissione delle Schede Nuova Iniziativa (PNI) operata dall'unità aziendale di Pianificazione e Controllo. Avvia il flusso (Navision) d'approvazione della PNI e del Project Charter (Document Tracking).
- Responsabili di 1° livello:** ci si riferisce alle "prime linee" delle unità tecniche che si prevede partecipare al futuro progetto. Tra queste, ovviamente, c'è il Responsabile dell'unità di appartenenza del Proponente.
- Contrattualistica:** l'ufficio è preposto alla preparazione delle offerte economiche, alla negoziazione ed alla stipula dei contratti di vendita con soggetti economici di natura industriale e/o istituzionale che richiedono prestazioni e servizi definiti, erogati a fronte di un corrispettivo economico valutato e pattuito tra le Parti. Coordinandosi con il Proponente, tratta con il futuro cliente le clausole del contratto da stipulare e produce la documentazione economica da trasmettere in risposta ad una RfQ o in risposta a Bandi di gara (non per finanziamenti) nazionali o internazionali. Fornisce indicazioni sui parametri economici per la formulazione della PNI. Nell'attuale organizzazione è parte dell'unità di 1° livello Amministrazione e Finanza.
- Finanza Agevolata:** l'ufficio agisce nell'ambito dei processi per l'ottenimento di finanziamenti per le nuove attività, tipicamente tramite bandi pubblicati da soggetti pubblici. Fornisce al Proponente il supporto necessario (da quello consultivo a quello operativo) per ottemperare agli adempimenti tipici delle attività di questo settore. Gestisce il processo d'acquisizione del CUP. Nell'attuale organizzazione è parte dell'unità di 1° livello Amministrazione e Finanza.
- Sviluppo di Business:** dà supporto alla Direzione Generale ed alla Presidenza nella definizione della strategia per l'impostazione della nuova iniziativa. Agisce il processo di "survey" delle opportunità derivanti dal contesto esterno all'Azienda. Contribuisce a veicolare all'interno dell'organizzazione aziendale le nuove opportunità, contribuisce a identificare le possibili "Unità Proponenti" per lo sviluppo proposte e a fornire il supporto per l'identificazione delle altre unità tecniche, da cui proverranno i tecnici che costituiranno il "Gruppo di Lavoro" per la proposta.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Pianificazione e Controllo: riceve le richieste di apertura delle PNI da parte dei Proponenti. A valle delle verifiche d'ufficio, registra nel sistema Navision le PNI e inserisce i dati ricevuti dai Proponenti. Per quanto riguarda i costi, applica alle PNI i costi unitari correnti per la manpower e per l'utilizzo degli impianti e, per quanto riguarda i prezzi, applica le tipologie di finanziamento e, dove applicabile, il "profit" definiti dalle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata.

9.1. Identificazione di una nuova opportunità

Le nuove opportunità possono realizzarsi in varie combinazioni tra origine, modalità di manifestazione, finanziatori e tipi di finanziamento. Il percorso della loro contrattualizzazione, in genere e a seconda dei casi, prevede una sequenza variegata ed interlocutoria di attività, che si innescano e sviluppano con modalità piuttosto diversificate le quali, però, prevedono tutte la preparazione ed autorizzazione (agli opportuni livelli) di due documenti: il *Project Charter* (rif. §9.4.1) e la *PNI* (rif. §9.4.2).

Dell'ampia casistica in cui si possono presentare le nuove opportunità è possibile creare un'aggregazione nel seguente modo:

a) Nuove attività d'origine interna

a1. Finanziate dal PRORA. Le attività di questo tipo sono quelle inquadrabili e coerenti, se non già esplicitamente previste, in una delle Linee Strategiche di Ricerca/Programmi/Flagship programs elencati nei documenti di Piano Triennale e Piano Annuale e che ricevono finanziamenti dal PRORA. L'inserimento delle linee strategiche nei suddetti documenti di Piano avviene secondo un iter predefinito, che non è oggetto di questo documento.

Queste attività costituiscono progetti concepiti all'interno dell'Azienda (la c.d. *ricerca interna*), dove sono anche completamente definiti i loro requisiti tecnico-programmatici.

I costi sono interamente a carico del PRORA.

A tali progetti possono partecipare aziende/enti esterni come fornitori o partner che dovranno rispondere dei requisiti di loro pertinenza (e stabiliti nei contratti stipulati tra le Parti). Le modalità con cui dovranno essere coinvolti fornitori e partner, ovvero le modalità di affidamento dei contratti, saranno conformi ai requisiti cogenti derivanti dalla normativa vigente nell'ambito dei contratti pubblici.

Una volta identificata una nuova potenziale attività interna da parte di una delle unità Aziendali, stabiliti gli obiettivi e i risultati di massima da perseguire, identificato il gruppo di lavoro (cioè le risorse dell'unità stessa e delle eventuali altre unità da coinvolgere, rif. §9.1.1), il Proponente ed il gruppo di lavoro valutano la fattibilità reale della nuova iniziativa

(rif. §9.3) e se risulta fattibile, procedono con la definizione puntuale delle attività, degli obiettivi e dei risultati attesi. Questi aspetti saranno formalizzati in un documento descrittivo della proposta nei suoi dettagli tecnico/programmatici. In pratica tale documento avrà i contenuti caratteristici di un *Technical Scope of Work*. Questo documento sarà il riferimento per le review di progetto (rif. §§10.1, 11 e 11.1.2), che si faranno in corso d'opera, nonché per la verifica e validazione dei risultati finali del progetto in raffronto agli obiettivi e i risultati attesi in partenza.

Proponente ed il gruppo di lavoro, infine, sviluppano le stime degli impegni necessari e programmano le attività previste proseguendo, quindi, con l'elaborazione del Project Charter e della PNI (rif. §9.4) e, successivamente all'autorizzazione della nuova iniziativa (rif. §9.5), con l'apertura del progetto (rif. §10).

Nelle nuove attività d'origine interna, le funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata sono coinvolte per la formalizzazione della PNI e, se sono previsti partner, anche per la fase di stesura dei contratti, tenendo conto in questo di quanto sopra già espresso al riguardo.

a2. Finanziate, anche in quota parte, da altri soggetti o enti. La differenza col caso precedente risiede nel fatto che la copertura finanziaria del progetto prevede il co-finanziamento. Il reperimento di tali fondi può avvenire in vari modi, sebbene il più frequente sia la

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
--	---	------------------------------------

partecipazione a bandi per il finanziamento di attività (rif. b1 nel seguito). Tra le altre vie c'è l'istituzione di consorzi con soggetti privati che co-finanzieranno il progetto, o che partecipano al bando per finanziamento di progetti/attività pubblicato da un Ente finanziatore terzo (pubblico o privato).

Altra differenza, rispetto al caso a1, è l'aggiunta (al Project Charter e alla PNI) dell'offerta e delle fasi di negoziazione e contrattualizzazione (rif. §9.4.3, §9.6.1 e §9.6.3), precedenti l'apertura del progetto.

b) Nuove attività di origine esterna. Sono quelle la cui origine può riassumersi nelle seguenti categorie:

- b1. Derivanti dalla partecipazione a bandi di gara, in tutte le loro fasi ("Stage 1", "Stage 2");
- b2. Derivanti da Request for Quotation (RfQ) o Request for Proposal (RfP)².

Casi b1. Non c'è un sol modo in cui le opportunità derivanti dai bandi sono segnalate e veicolate all'interno della struttura, al fine di attivare il processo di cui qui si discute. Tali opportunità sono, in generale, oggetto di un processo di "survey" agito da Sviluppo di Business che include anche il supporto all'identificazione e al coordinamento delle unità (principalmente tecniche) che costituiranno il "Gruppo di Lavoro" per la proposta, come trattato al successivo §9.1.1.

In ogni caso nel "Gruppo di Lavoro" (GdL) è previsto il coinvolgimento della funzione Contrattualistica o della funzione Finanza Agevolata, per la definizione degli aspetti finanziari, economici, negoziali e di presentazione delle offerte/proposte tecnico-economiche.

L'oggetto dei bandi copre un'ampia gamma di opportunità: dal concorso per la realizzazione di uno specifico prodotto entro determinati limiti di tempo e costo, nel qual caso partecipa al GdL l'ufficio "Contrattualistica", al concorso di idee progettuali o di ricerca ed innovazione con messa a disposizione di fondi destinati al loro sviluppo (rif. sopra casi a2) dove al GdL partecipa l'ufficio "Finanza Agevolata". La partecipazione dell'Azienda ai bandi di gara può avvenire fondamentalmente in due modi: i) come proponente unico, ii) insieme ad altri soggetti.

Le modalità operative di gestione dei rapporti tra i soggetti dei raggruppamenti nelle fasi preliminari, sono riportate al successivo §9.1.3.

Spesso la partecipazione ad un bando per finanziamento, mediante la sola presentazione di una proposta, non comporta obbligazioni tra partecipante e stazione appaltante. Qualora la proposta dovesse risultare vincente, allora ogni successiva conferma a procedere comporterà l'assunzione di impegni tra le Parti, fino alla stipula di un'eventuale contratto. Questo meccanismo è particolarmente evidente nei bandi in due fasi, dove lo "Stage 1" (vedi anche §9.4.1 lett. c1 più avanti) è una sorta di "prequalifica", non impegnativa, fatta sulla valutazione di proposte preliminari che, se superata,

² Le tipologie di richiesta più frequenti sono tre:

- Richiesta d'Informazioni (Request For Information-RFI): viene utilizzata quando occorre integrare informazioni già note con altre, recependole dai fornitori del prodotto/servizio da acquistare. Alla RFI può seguire, o meno, una RFQ o RFP.
- Richiesta d'Offerta (Request For Quotation-RFQ): è comunemente usata quando, definita la necessità (cioè il cosa ottenere e i requisiti associati), occorre recepire informazioni sul come i potenziali fornitori potrebbero soddisfare i requisiti e/o avere una stima dei costi di fornitura. In questa categoria ricadono le RfQ-ROM, cioè le richieste per quotazioni (leggi offerte) preliminari. Le RfQ-ROM sono spesso usate dai Clienti (privati) per verificare il dimensionamento del proprio budget per una determinata attività, oppure per avviare la definizione tecnica di progetti complessi. In questi casi i dati iniziali messi a disposizione dal Cliente sono, in genere, pochi e non dettagliati. Dopo la ricezione dell'offerta preliminare (conseguente alla RfQ-ROM) può far seguito l'emissione, da parte del Cliente, d'una RfQ questa volta definita in tutti i suoi dettagli.
- Richiesta di Proposta (Request For Proposal-RFP): viene utilizzata quando è noto il risultato che si vuole conseguire, ma non è noto il percorso risolutivo che permette di raggiungerlo. Questo è il più formale dei processi di "Richiesta" e per l'affidamento segue regole stringenti sui contenuti, sui tempi e sulla valutazione delle risposte dei potenziali fornitori.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

consente l'accesso al successivo "Stage 2" (impegnativo) che si conclude con l'assegnazione del finanziamento.

I bandi sono per lo più gestiti per via telematica. Lo scambio di informazioni e documenti avviene tramite un portale informatico che, normalmente, accredita all'accesso ed abilita all'operatività solo una persona dell'organizzazione partecipante. Quest'ultima, con le regole del proprio Sistema di Gestione, assicura che la persona che agisce per suo conto sul portale telematico del bando, è stata propriamente individuata e opera in modo controllato ed autorizzato.

Caso b2. Occorre quando un (potenziale) Cliente (tipicamente privato) chiede all'Azienda una quotazione per la realizzazione di un prodotto/servizio, secondo determinati requisiti. Normalmente questi contatti avvengono tramite canali noti, ovvero tra "key person" del Cliente e dell'Azienda già reciprocamente accreditate, ad esempio, da esperienze lavorative pregresse.

Una volta ricevuta dall'unità tecnica competente la RfQ/RfP del (potenziale) futuro Cliente, qualunque sia il media usato e il percorso seguito, il Responsabile di 1° livello provvede a individuare il Proponente, sentito il Responsabile diretto, come descritto nel seguente §9.1.1. al punto ii).

In entrambi i casi b1 e b2 il coinvolgimento economico può prevedere un'aliquota di co-finanziamento.

9.1.1. Identificazione del Proponente

Si delineano due percorsi che conducono all'identificazione dell'Unità Proponente, del Proponente stesso e delle altre Unità aziendali che parteciperanno alla stesura della proposta e all'eventuale futuro progetto.

- i) Quando è la funzione Sviluppo di Business a rilevare una nuova opportunità, provvede a segnalarne l'esistenza ai Responsabili di 1° livello di quelle unità che, in base alla Disposizione Generale vigente, possono prendere in carico il bando (o la RfQ) in questione e gestire la successiva fase di predisposizione della proposta.

Le modalità con cui avviene l'identificazione dell'Unità Proponente sono riportate ai successivi §9.1.1.1 per attività nelle quali si prevede la cooperazione di più unità, e §9.1.1.2 per attività per le quali si prevede lo svolgimento da parte di una sola unità.

- ii) Quando, invece, non è Sviluppo di Business a rilevare una nuova opportunità ma è un appartenente a un'altra unità, questi informa al riguardo, tramite la sua linea gerarchica superiore, il proprio Responsabile di 1° livello. Il Responsabile, a sua volta, se i contenuti tecnici sono tutti all'interno delle competenze (vedi Appendice – Definizioni) caratteristiche della sua unità, identifica il Proponente, sentito il Responsabile diretto di quest'ultimo, nell'ambito dell'unità stessa. Contestualmente informa della nuova opportunità il Responsabile di 1° livello di Sviluppo di Business e dell'imminente avvio della fase di preparazione della proposta. Invece se l'attività ha contenuti tecnici che richiedono, in tutto o in parte, competenze proprie di altre unità aziendali, allora il Responsabile di 1° livello dell'unità che rileva la nuova opportunità informa i Responsabili delle altre unità che, in base alla Disposizione Generale vigente, possono prendere in carico la nuova opportunità, nonché il Responsabile della funzione Sviluppo di Business. L'Unità Proponente è identificata dal confronto fra questi attori secondo le logiche di cui ai successivi §9.1.1.1 per attività nelle quali si prevede la cooperazione di più unità, e §9.1.1.2 per attività per le quali si prevede lo svolgimento da parte di una sola unità.

9.1.1.1. Attività multidisciplinari

L'individuazione dell'unità proponente e delle altre unità partecipanti assieme alla formalizzazione di tali coinvolgimenti avviene con interlocuzioni dirette tra i Responsabili di 1° livello coinvolti ed il Responsabile di Sviluppo di Business. Nei casi di attività particolarmente articolate, possono essere necessarie iterazioni e riunioni anche oggetto di verbale. Il criterio per l'individuazione dell'unità proponente e delle altre unità partecipanti, è il seguente:

La proposta (e quindi l'eventuale futuro progetto) è affidata ad una specifica unità in base al possesso della competenza richiesta in materia³. Contestualmente ha luogo l'individuazione e il coinvolgimento delle altre unità in possesso delle conoscenze necessarie anch'esse allo sviluppo della proposta (e dell'eventuale futuro progetto).

Al termine di questo processo sono identificati l'Unità Proponente e le altre Unità Tecniche coinvolte per competenza. Il Responsabile di 1° livello dell'Unità Proponente identifica, tra i propri collaboratori, il Proponente, sentito il Responsabile diretto di quest'ultimo.

In caso di mancato raggiungimento di un accordo su quale unità debba prendere in carico, come proponente, la nuova opportunità, allora è necessario porre la questione alla Direzione Generale per le determinazioni del caso.

9.1.1.2. Attività non multidisciplinari

Quando i contenuti tecnici della richiesta d'offerta o del bando sono tutti ricompresi nell'ambito delle conoscenze e competenze di una singola unità aziendale, è quest'ultima ad assumere l'*ownership* della nuova iniziativa e l'incarico di preparare la proposta. Quindi il Responsabile di 1° livello dell'unità *owner* identifica il Proponente, sentito il Responsabile diretto di quest'ultimo, e dà indicazione di avviare la preparazione della proposta.

9.1.2. Registrazione dei documenti in ingresso

La documentazione disponibile in Azienda al momento della presa in carico della nuova opportunità da parte di una delle unità aziendali (cioè l'Unità Proponente), è trasferita dal Proponente alla funzione Contrattualistica (*nel caso di RfQ o bandi per attività definite*) oppure alla funzione Finanza Agevolata (*nel caso di bandi per finanziamenti*), che provvedono a registrarla in Document Tracking, distribuendola (stesso mezzo) al Proponente, al Responsabile dell'Unità Proponente, ai Responsabili delle altre Unità partecipanti alla proposta (se ve ne sono), al Responsabile della funzione Sviluppo di Business. Parimenti accade per le eventuali integrazioni/aggiornamenti documentali che il Cliente/Finanziatore dovesse produrre.

Tali registrazioni rappresentano il punto d'ingresso del processo che, tramite l'elaborazione di queste informazioni, porterà all'emissione della Proposta o dell'Offerta. La possibilità di disporre di tale documentazione in modo tracciato e referenziato è un aspetto fondamentale per garantire che il processo operi su dati attuali e controllati.

Un "set" di documenti allegati alla richiesta d'offerta o al bando di gara può contenere:

- Lettera d'accompagnamento alla Request for Proposal (RfP) o alla Request for Quotation (RfQ);
- Norme e regolamenti del bando di gara;
- Istruzioni per la preparazione e presentazione dell'offerta;
- Scope of Work (management, technical);
- Linea guida per la proposta tecnica;
- Linea guida per la proposta economica;
- Linea guida per la compilazione del Piano Assicurazione Qualità.

9.1.3. Accordi preliminari per la formazione di compagini per la partecipazione ai bandi

Quanto segue, sebbene caratteristico della partecipazione ai bandi, è una situazione che, in principio, può ritrovarsi anche nei casi di risposta ad una RfQ emessa da un cliente privato.

La definizione di accordi, ancorché preliminari, tra i potenziali partecipanti ad un bando costituisce comunque un impegno per l'Azienda. Infatti, la mancata finalizzazione di tali accordi preliminari (p. es. a seguito di successiva decisione, tecnica o strategica, di non partecipare alla compagine o al bando) si potrebbe concretizzare in un danno, anche solo d'immagine, per l'Azienda. Pertanto, se in queste fasi iniziali è necessario definire la compagine di un raggruppamento, per cui occorre dare o raccogliere le volontà,

³ Come oggettivamente rilevabile dalla Disposizione Generale vigente.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

ancorché preliminari ed informali, dei vari soggetti ad aderire a tale compagine, è necessario che di tale necessità ne sia informata la Direzione Generale. Ciò può avvenire in riunioni dedicate oppure durante gli *staff meeting*, che la Direzione Generale tiene con cadenza periodica, che vedono la partecipazione delle unità tecniche e non.

Tali accordi preliminari che, in sostanza, sono delle “manifestazioni d’interesse” a far parte di un raggruppamento per la partecipazione ad un bando, per avere validità legale, ossia per essere vincolanti per l’Azienda, devono essere ratificati da atti sottoscritti tra i Legali Rappresentanti delle Parti secondo le leggi dello Stato, secondo le regole del Cliente/Finanziatore e secondo le regole dell’Azienda.

Se necessario il Proponente si avvale del supporto della funzione Affari Legali per le problematiche connesse alla tutela della proprietà intellettuale.

9.2. Strutturazione del gruppo di lavoro

Il Proponente identifica il gruppo di lavoro che elaborerà la proposta. Questo gruppo, nella sostanza, sarà quello che successivamente costituirà (tutta o in parte) l’Unità di Progetto.

Qualora sia necessario coinvolgere persone di altre unità tecniche (come nei progetti multidisciplinari), il Proponente, il suo Responsabile e i Responsabili delle unità coinvolte, concorderanno i termini di partecipazione delle figure professionali richieste alla preparazione della proposta, ovvero, all’eventuale futuro progetto.

Da questo momento in poi, e fino alla stipula dell’eventuale Contratto, Il Proponente dovrà sempre coinvolgere, oltre al gruppo (tecnico) di lavoro per la proposta, necessariamente anche la funzione Contrattualistica o la funzione Finanza Agevolata, che è parte integrante del gruppo di lavoro per la proposta.

Anche la funzione Qualità aziendale può far parte del gruppo di lavoro, temporaneamente o per l’intera durata del tempo necessario a sviluppare la proposta, per fornire un supporto specialistico sulle risposte agli eventuali requisiti posti su argomenti specifici del sistema qualità.

Infine, qualora necessario, possono essere coinvolti, su aspetti di specifica competenza, le funzioni di Pianificazione e Controllo, Risorse Umane ed Affari Legali.

9.3. Analisi di fattibilità

Trova sempre attuazione nei percorsi che conducono all’autorizzazione di nuovi progetti, sia per iniziative d’origine interna (rif. §9.1 a) che esterna (rif. §9.1 b).

Il grado d’accuratezza delle analisi e dei loro risultati dipenderà, ovviamente, dal livello di dettaglio con cui sono disponibili le informazioni d’ingresso.

Durante lo sviluppo della fattibilità, avvengono frequenti interlocuzioni, anche per le vie brevi ed informali, col Cliente. Con queste interlocuzioni si chiariscono le attività da sviluppare ed i relativi requisiti, spesso integrando e/o modificando le informazioni già documentate. Al termine è necessario formalizzare l’assetto definitivo dei requisiti, in base al quale si procederà con le analisi e con l’elaborazione della proposta. La formalizzazione dovrà includere tutti i chiarimenti, le modifiche, gli accordi raggiunti su argomenti tecnici, che hanno contribuito alla configurazione definitiva dei requisiti stessi. Le modalità con cui realizzare questa formalizzazione sono diverse, ma tutte devono prevedere la condivisione con e l’approvazione del Cliente. Il mezzo con cui congelare la nuova configurazione dei requisiti Cliente può essere il verbale di una riunione col Cliente o una sua lettera di chiarimenti (/modifica/integrazione dei suoi requisiti). In ogni caso è un’informazione documentata (vedi Appendice – Definizioni) che dovrà essere registrata nel sistema aziendale Document Tracking e distribuita dal Proponente a tutto il gruppo di lavoro e ai relativi Responsabili di 1° livello.

L’analisi di fattibilità, oltre agli argomenti tecnici, economici e programmatici, include anche lo sviluppo dell’analisi dei potenziali rischi (vedi Appendice-Definizioni) legati alla nuova attività. Si tratta di un’analisi di tipo qualitativo volta ad individuare l’esistenza (o meno) di aree di rischio che possono derivare da:

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

- aspetti tecnici, p. es. requisiti “demanding” o di cui non si ha confidenza del grado di potenziale soddisfacimento;
- fattori economici, p. es. quando i costi stimati eguagliano o superano l’eventuale “ceiling price” fissato dal Cliente;
- concorrenza con altre attività già contrattualizzate, vincoli temporali;
- grado saturazione delle risorse, indisponibilità delle competenze necessarie o concorrenza con altri programmi;
- grado di disponibilità delle infrastrutture richieste dalla nuova attività.

Il bilancio tra fattori positivi e negativi (rischi) individuati concorre a definire la fattibilità, ovvero la “proponibilità” (al Management aziendale), della nuova opportunità.

L’analisi di fattibilità permette di definire nel suo sviluppo, con l’accuratezza permessa dal livello di dettaglio delle informazioni disponibili al momento, una WBS di primo livello del progetto nonché le stime di:

- Ore uomo (ripartite per ciascuna delle Unità Tecniche coinvolte nella proposta)
- Competenze (“skills”)
- Impegno infrastrutture (ore o giorni di occupazione impianti, per allestimenti ed attivazioni)
- Budget per l’acquisto di prodotti e servizi
- Budget per viaggi e trasferte

Queste informazioni, a valle della preparazione e approvazione della Scheda PNI, saranno anche di ausilio alla funzione Contrattualistica, o alla Finanza Agevolata, nonché nella preparazione della proposta/offerta tecnica. La tipologia di finanziamento e di cliente (nel caso di richiesta di offerta) sono, invece, i dati che servono alle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata per definire i parametri finanziari da inserire nella PNI.

Se le analisi concludono che l’attività è tecnicamente fattibile, nei limiti dei tempi e costi prefissati (dal Cliente) e con rischi ritenuti tecnicamente ed economicamente accettabili (o affrontabili), allora il Proponente coordinerà le successive fasi di preparazione del Project Charter e della PNI.

Se, invece, l’analisi di fattibilità si conclude con esito negativo e se a monte c’è una RfQ (o RfP) o comunque una richiesta da parte di un Soggetto che è in attesa di una risposta da parte dell’Azienda, allora la funzione Contrattualistica, d’accordo col Proponente, valuterà l’opportunità e le modalità di un’eventuale risposta.

9.4. Preparazione della Nuova Iniziativa

Se l’analisi di fattibilità ha avuto esito positivo, con gli elementi a disposizione così come acquisiti durante le fasi precedenti, si procede alla preparazione della documentazione necessaria a sottoporre la nuova opportunità all’autorizzazione del Management. Tale documentazione è composta essenzialmente da:

- Project Charter (rif. §9.4.1)
- Scheda Nuova Iniziativa – PNI (rif. §9.4.2)
- Offerta o Proposta (rif. §9.4.3)

Project Charter e PNI sono documenti interni all’Azienda e servono esclusivamente a fornire informazioni agli attori del ciclo d’autorizzazione della nuova iniziativa, ovvero a documentare il processo che si conclude con l’autorizzazione all’invio degli atti d’impegno verso terzi.

I documenti d’offerta o di proposta sono gli atti d’impegno verso terzi. Sono documenti destinati all’esterno dell’Azienda e la loro pubblicazione dev’essere preceduta agendo la parte del processo sopra accennata.

La PNI e il Project Charter si applicano a **tutte** le nuove iniziative sia d’origine interna (finanziate o meno dal PRORA) che esterne ricadenti nell’ambito di applicabilità del processo oggetto di questo documento (rif. §3).

Project Charter e PNI hanno contenuti e finalità differenti, ma complementari, sebbene si riferiscano allo stesso “oggetto”: il Project Charter è il documento dove sono spiegate e descritte le attività della nuova

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

iniziativa, il contesto nel quale saranno sviluppate, le analisi di rischio, le risorse e le competenze necessarie, i processi per le stime degli *effort* e dei parametri economici. La PNI è lo strumento di (estrema) sintesi economica della nuova opportunità che viene proposta dalla Struttura al Management.

Sebbene la PNI sia allegata al Project Charter, i due documenti hanno percorsi di approvazione ed autorizzazione distinti, agiti su due sistemi informatici diversi: la PNI in Navision e il Project Charter in Document Tracking.

L'autorizzazione della PNI in Navision coincide l'autorizzazione del Management a procedere con le attività verso l'esterno finalizzate all'assunzione del nuovo impegno e cioè l'invio dell'offerta/proposta, la negoziazione e, infine, la stipula del contratto.

In funzione del valore economico della nuova iniziativa e coerentemente con i poteri di firma delegati, l'autorizzazione della PNI e dell'offerta da parte della Direzione Generale può richiedere una preventiva autorizzazione della Presidenza o del CdA. Questo passaggio è formalizzato agendo il processo descritto al §9.5, ovvero con la firma del modulo in Allegato 5 da parte del Presidente o tramite la "proposta di delibera" e la conseguente deliberazione del CdA.

All'autorizzazione della nuova iniziativa (rif. §9.5) fanno seguito le fasi di invio dell'offerta/proposta e di negoziazione e, infine, della contrattualizzazione (rif. §9.6).

Il diagramma che raffigura il flusso sopra descritto è riportato nella seguente Figura 4.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

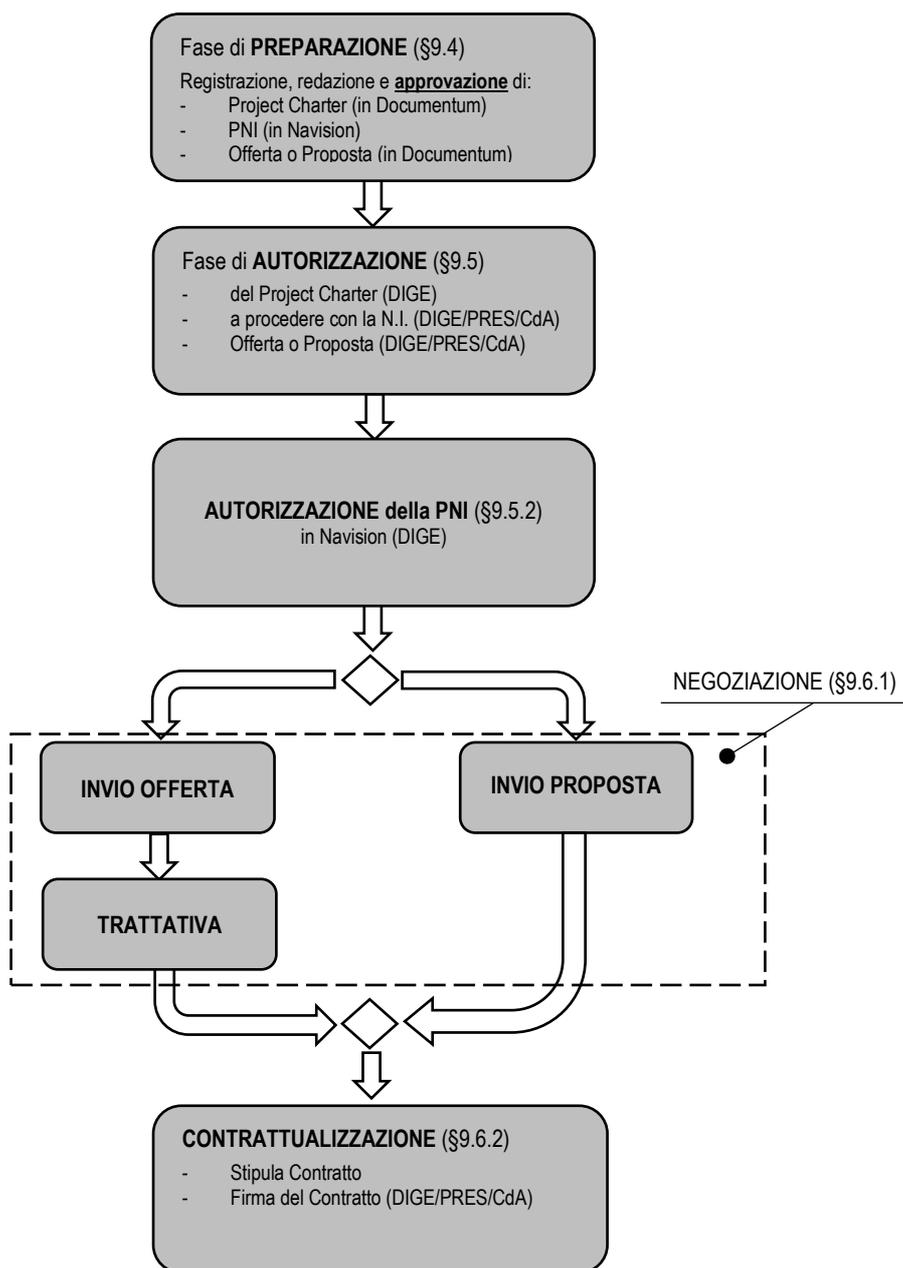


Figura 4: Flusso per la contrattualizzazione di una Nuova Iniziativa

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

9.4.1. Project Charter

Il Project Charter è il documento descrittivo del Progetto proposto, e riporta una sintesi delle sue informazioni relative a oggetto, finalità, costi, tempi, risorse, rischi, pianificazione attività. I contenuti del documento ed il piano d'emissione sono diversi a seconda che esso sia propedeutico all'emissione di una PNI per una nuova opportunità, oppure alla variazione di un progetto già esistente (rif. §11.2) o, infine, se è associato ad alcune casistiche particolari come le offerte ROM (ovvero alle proposte di "Stage 1") oppure la modifica delle OBS di progetti già aperti alla data della prima emissione del presente documento.

A) **Project Charter associato ad una nuova PNI:**

I contenuti sono sempre analizzati e condivisi tra le varie unità tecniche coinvolte, e integrati con gli obiettivi della Linea Strategica di Ricerca/Programma in cui il progetto potrà essere inserito, nonché con quelli definiti nel Piano Triennale e nel Piano Annuale.

Contenuti:

- Motivazioni strategiche, obiettivi del progetto e risultati attesi⁴,
- La Product Breakdown Structure (PBS) e l'Activity Breakdown Structure (se utilizzate),
- La Work Breakdown Structure (WBS) di primo livello,
- Organization Breakdown Structure (OBS) di Progetto [rif. §9.4.1.1],
- I fattori di rischio e le assunzioni [rif. §9.4.1.2],
- Il programma delle Review previste,
- La revisione **attuale** della PNI presente in Navision, accompagnata da considerazioni che fanno comprendere l'origine delle stime degli effort (ore, costi esterni) riportati nella scheda.
- Andamento Costi e Ricavi nel tempo (il c.d. grafico del "cash flow").

Piano d'emissione:

Il Project Charter è emesso via Document Tracking in forma di DTS - Management - Pianificazione/Programmazione, ed è registrato dall'unità Proponente.

- Titolo: "Project Charter del progetto <Acronimo citato nel campo *Progetto* della PNI>, Scheda Nuova Iniziativa Nr. YY-PNI-NNNN Edizione X";
- Editor: Proponente;
- Revisori di Approvazione:
 Responsabile di 1° livello dell'unità Risorse Umane (solo per le attività multidisciplinari), Responsabile 1° livello unità Pianificazione e Controllo, Responsabile di 1°liv. delle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Responsabili di 1° livello delle unità partecipanti alla proposta (escluso il Responsabile dell'unità Proponente, perché è l'Approvatore);
- Approvatore: Responsabile 1° liv. dell'unità Proponente;
- Autorizzatore Delegato: Responsabile dell'unità Sviluppo di Business;
- Autorizzatore: Direzione Generale.

Note sul piano d'emissione:

- 1) La firma dei revisori di approvazione comporta che da parte loro è avvenuta la verifica, la condivisione e l'approvazione dei contenuti descrittivi del documento, nonché la verifica ed approvazione dei dati relativi al dimensionamento degli impegni stimati per la nuova attività riportati nella PNI allegata al documento.
- 2) Il coinvolgimento del Responsabile di 1° livello dell'unità Risorse Umane avviene solo nei casi in cui la nuova iniziativa preveda la partecipazione, al futuro progetto, di personale proveniente da più d'una unità di primo livello.

⁴ Questa sezione può richiamare altri documenti in cui questi argomenti sono sviluppati in dettaglio, come p. es. i documenti descrittivi l'attività elaborati per le nuove iniziative finanziate dal PRORA (rif. §9.1 lett. a1).

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

- 3) La presenza della firma dell'autorizzazione delegato è stata espressamente richiesta dalla Direzione Generale.
- 4) L'Autorizzazione da parte della Direzione generale può essere preceduta da una "Riunione di Lancio" della nuova iniziativa, le cui finalità e contenuti possono essere quelli riportati al §9.4.4.

La Lista di Distribuzione sarà la seguente:

Personale elencato nella OBS, Gruppo della funzione Qualità, Gruppo della funzione Contrattualistica o Gruppo della funzione Finanza Agevolata, Responsabile dell'Internal Auditing, Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. **Nota:** Questi ultimi non compaiono tra i revisori del documento perché nel modulo del Riesame del Contratto (vedi oltre), allegato al Project Charter, è prevista la loro firma autografa.

B) Project Charter associato alla variazione di un progetto esistente:

In questo caso, seguendo le prescrizioni di CIRA-CF-15-0757 "Controllo dei documenti e dei dati", il Project Charter aggiungerà ai contenuti originali (ossia presenti nella revisione precedente del documento⁵) le modifiche intercorse, tracciandole propriamente nella sezione "*revision history*". Il documento dovrà comunque contenere:

- le cause e i motivi all'origine della variazione del progetto,
- l'analisi dei rischi legata alla variazione del progetto, i cui contenuti possono essere sintetizzati usando il modulo in Allegato 2 - sezioni A, B. La valutazione del rischio anticorruzione (sez. B2 del modulo) non è presente solo se alla variazione del progetto non è associata una variante contrattuale onerosa.

Il piano d'emissione prevede, anche in questo caso, un documento tipo DTS - Management – Pianificazione/Programmazione, registrato dall'unità Proponente, con i seguenti parametri:

- Titolo: "Aggiornamento progetto <Acronimo>: Project Charter";
- Editor: *Persona del team di Progetto incaricata dal PM*;
- Revisori di Approvazione:
Responsabile di 1° liv. dell'unità Risorse Umane (solo per le attività multidisciplinari), Responsabile 1° liv. unità Pianificazione e Controllo, Responsabile di 1°liv. delle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Responsabili di 1° liv. delle unità partecipanti;
- Approvatore Delegato: PM;
- Approvatore: Responsabile 1° liv. dell'unità Proponente;
- Autorizzatore Delegato: Responsabile dell'unità Sviluppo di Business;
- Autorizzatore: Direzione Generale⁶.

La Lista di Distribuzione è come per il Caso A) se alla variazione di progetto è associata una variazione contrattuale onerosa, diversamente non è prevista la distribuzione al Responsabile dell'Internal Auditing e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza se la variazione di progetto **non** è associata ad una variazione contrattuale onerosa.

In entrambi i casi (A o B) una volta inserite tutte le informazioni previste, il Proponente avvia il Project Charter alla fase di approvazione/revisione del suo ciclo d'emissione in Document Tracking.

⁵ Per i progetti aperti senza il Project Charter (ossia ante 30/06/2017), occorre descrivere l'evoluzione subita dagli argomenti richiesti al precedente punto A), ovvero dal progetto, evidenziando quali sono le modifiche introdotte dell'attuale richiesta/necessità di revisione del progetto.

⁶ L'Autorizzazione, da parte della Direzione Generale, può essere preceduta dalla "Riunione di Lancio" (rif. §9.4.4)

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

C) **Casi particolari ed eccezioni per la redazione del Project Charter:**

La molteplicità dei casi particolari e delle possibili eccezioni è stata riassunta nelle seguenti due categorie:

- c.1 Attività conseguenti le richieste (RfQ) di tipo ROM o per la partecipazione al primo stadio (“Stage 1”) dei bandi di gara per attività specifiche o per finanziamenti;
 - c.2 Modifiche alle OBS dei progetti preesistenti alla data della prima emissione del presente documento.
- c.1 Quando il (potenziale) Cliente formula la richiesta (RfQ) di ricevere solo una quotazione ROM (Rough Order of Magnitude), s’intende che le stime e le valutazioni saranno fatte sulla base di elementi tecnico-programmatici che, per il momento, sono ancora preliminari e non sono completamente definiti (e definibili) dal Cliente stesso. Con questi presupposti, dopo la fattibilità tecnica, il Proponente passa alla preparazione del **Project Charter semplificato**, preparato ed emesso come qui descritto, e della PNI secondo le modalità riportate al §9.4.2. L’offerta ROM, preparata dalla funzione Contrattualistica in sinergia col Proponente, dovrà comunque essere autorizzata e/o firmata dall’Autorità Decisionale avente delega coerente col valore economico dell’offerta (quindi DIGE, PRES o CdA), secondo le modalità di cui al §9.5.

Lo stesso accade quando si partecipa ad un bando di gara per realizzare un’attività definita (i cui requisiti sono specificati nel bando stesso), o per ricevere il finanziamento per lo sviluppo di un progetto di ricerca, ed il bando è strutturato in fasi di selezioni successive. La prima fase, generalmente nota come “Stage 1”, di solito non richiede la definizione dettagliata delle attività a farsi, bensì una proposta che inquadra e caratterizza la soluzione/progetto e presenta la compagine che parteciperà al bando, ovvero all’eventuale sviluppo delle attività (qualora finanziate). Ottenuta l’autorizzazione della nuova iniziativa dal Management (rif. §9.5) il Proponente, con la compartecipazione della funzione Contrattualistica, nel caso di bando per un’attività pre-definita (dal Cliente), oppure col supporto della Finanza Agevolata, nel caso di un bando di finanziamento, procede all’invio (anche solo telematico) delle informazioni e dei dati richiesti dallo “Stage 1” del bando. Va da sé che, superata la preselezione realizzata dallo “Stage 1”, la partecipazione alle fasi successive del bando comporterà la revisione della PNI, del Project Charter e quindi dell’offerta/proposta, questa volta in forma completa e non più semplificata in quanto, si presuppone che, il Cliente/Finanziatore metta a disposizione/richieda nuovi e più dettagliati requisiti/informazioni.

Né la quotazione ROM né la proposta presentata nello “Stage 1” (o analogo) di un bando, per quanto siano atti formali, sono impegnativi per l’Azienda.

In entrambi i casi (ROM e Stage 1) i contenuti del **Project Charter semplificato** saranno:

- L’obiettivo del progetto: *descrive in modo sintetico in cosa consiste la richiesta del Cliente/Finanziatore, oppure in cosa consiste l’idea che s’intende proporre per il finanziamento*
- Risultati attesi: *descrive in modo sintetico quali prodotti/servizi sono richiesti dal Cliente, oppure cosa produrrà l’attività di ricerca una volta finanziata*
- La revisione **attuale** della PNI presente in Navision: *la copia della PNI è accompagnata dalle considerazioni (gli elementi), che hanno permesso la stima degli effort (ore, costi esterni) riportati nella scheda.*
- OBS semplificata [rif. §9.4.1.1]: *elenca di quali conoscenze e competenze (**non di chi**) avrà bisogno il futuro progetto.*

Oltre a quanto sopra saranno riportati, possibilmente all’inizio del documento, anche i dati per l’identificazione univoca della nuova iniziativa quali:

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

- Cliente/Finanziatore,
- Protocollo della RfQ del Cliente, oppure riferimento del bando – indicando chiaramente che si tratta di una proposta di “Stage 1”,
- Date d’arrivo della RfQ e di scadenza del bando,
- Stima della data inizio attività e della sua durata.

Solo in questi casi non è richiesta la compilazione e l’inclusione, nel Project Charter, del Rapporto di Riesame del Contratto (RRC) e di Valutazione dei Rischi, riportato in Allegato 2 al presente documento e, di conseguenza, nella lista di distribuzione del Project Charter non ci saranno il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza e il Responsabile dell’Internal Auditing.

Il Project Charter è emesso via Document Tracking in forma di DTS - Management – Pianificazione/Programmazione, ed è registrato dall’unità Proponente.

- Titolo: “Project Charter del progetto <Acronimo citato nel campo Progetto della PNI>, Scheda Nuova Iniziativa Nr. YY-PNI-NNNN Edizione X”;
- Editor: Proponente;
- Revisori di Approvazione:
- Responsabile di I° livello dell’unità Risorse Umane (solo per le attività multidisciplinari), Responsabile I° livello unità Pianificazione e Controllo, Responsabile di I°liv. delle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Responsabili di I° livello delle unità partecipanti al proposta (escluso il Responsabile dell’unità Proponente);
- Approvatore: Responsabile I° liv. dell’unità Proponente;
- Autorizzazione Delegato: Responsabile dell’unità Sviluppo di Business;
- Autorizzatore: Direzione Generale⁷;

La Lista di Distribuzione sarà la seguente:

Gruppo della funzione Qualità, Gruppo della funzione Contrattualistica o della Finanza Agevolata.

c.2 Qualora sia necessario modificare (o emettere a sanatoria) la OBS per un progetto già attivo alla data della prima emissione del presente documento (30/06/2017) e, quindi, secondo procedure non più in vigore, si procederà nel seguente modo:

- Il PM registra (o fa registrare) in Document Tracking un Project Charter in forma di DTS - Management – Pianificazione/Programmazione.
- Il piano d’emissione sarà quello di un Project Charter associato alla variazione di un progetto esistente (rif. §9.4.1 lett. “B”), ad eccezione della lista di distribuzione in cui non saranno presenti il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e il Responsabile dell’Internal Auditing.
- **Il Project Charter semplificato conterrà una breve descrizione del progetto in corso**, che potrà essere un aggiornamento di quella già presente nel documento della OBS originale, evidenziando le eventuali modifiche al progetto intercorse dal suo avvio e, più in particolare, quei cambiamenti che hanno comportato la necessità di aggiornare la OBS. Non è prevista l’analisi dei rischi.
- Si acclude al Project Charter la nuova OBS, presentata in base al formato rappresentato in Allegato 3 (scheda A3.1 e grafico A3.2).

9.4.1.1. Organization Breakdown Structure (OBS) di Progetto

Dopo l’analisi dei requisiti cliente e quindi dopo aver definito la WBS **di I° livello** del progetto, è necessario assegnarne e distribuirne le responsabilità al suo interno. Fare questa operazione significa costruire la OBS,

⁷ Vedi nota 6

associata alla suddetta WBS di I° livello, del futuro progetto. Con la OBS si identificano le responsabilità al livello dell'intero progetto (PM, PE, PC, PQM) e di ciascun WP (SE). Le responsabilità primarie sono quelle di garantire la realizzazione del progetto nei modi, nei tempi e nei costi previsti. Con la OBS è possibile realizzare un sistema coerente di deleghe e di ripartizione delle responsabilità nella gestione del progetto.

Per quanto sopra e per motivi di ufficializzazione del gruppo di persone impegnate nella gestione del progetto, di responsabilizzazione degli attori del progetto, di miglioramento dei flussi di comunicazione all'interno del progetto, nonché infine, per definire chiaramente le responsabilità di comunicazione del futuro Progetto da/verso l'esterno, ed in particolare, con i Clienti, tutto questo configura l'esistenza delle OBS di progetto come elemento di conformità verso i requisiti ISO 9001 applicabili ai Sistemi di Gestione Qualità.

In sintesi, quindi, le OBS rappresentano la formale attribuzione e messa a disposizione delle necessarie risorse umane individuali dell'Azienda al Progetto, definiscono il "deployment" delle responsabilità all'interno del Progetto, oltre a costituire strumento per la gestione delle competenze.

Dal punto di vista operativo, la creazione del gruppo di lavoro per la proposta, implica l'aver già identificato almeno le competenze (vedi Appendice – Definizioni) necessarie al futuro Progetto (come p.es. nei casi trattati al §9.4.1 c.1) se non già l'elenco nominativo di tutte le risorse umane (negli altri casi).

Con l'emissione del Project Charter l'Azienda approva l'organizzazione del lavoro (riportata nel Project Charter) elaborata per la nuova attività, nonché autorizza l'allocazione nominativa delle risorse umane (riportata nella OBS del Project Charter) sul futuro Progetto. L'autorizzazione della OBS contenuta nel Project Charter è l'atto formale con cui viene costituita l'Unità di Progetto ed è nominato il Project Manager.

Procedura per la redazione della OBS

S'identificano tre situazioni dove la procedura si diversifica: **a)** casi in cui l'OBS non si applica, **b, c)** casi in cui c'è un'applicazione particolare della procedura, **d)** casi standard:

a) La OBS non si applica:

L'elaborazione dell'OBS e il suo inserimento nel Project Charter risultano non necessarie quando sia presente almeno una delle circostanze appresso descritte:

- Il progetto sarà gestito da un solo ente di prima linea.
- Le competenze necessarie al progetto sono tutte rintracciabili in una singola struttura stabile di un laboratorio certificato ENAC.
- Le competenze necessarie al progetto sono rintracciabili in una singola struttura stabile di laboratorio, tipicamente impegnata nell'esecuzione di prove standardizzate, nella quale cioè sono riconoscibili in maniera inequivoca persone stabilmente impegnate, in quel laboratorio, in ruoli da Project Manager, Test Engineer etc..., ad esempio una prova in camera climatica o di vibrazione nel laboratorio di Qualifica Spaziale.
- Si tratta della revisione di un Project Charter associato alla richiesta di modifica d'un progetto esistente (rif. §9.4.1 lett."B" e §11.2.1) con variazioni che non riguardano la OBS originale.

Eccetto l'ultimo caso sopra elencato, l'assenza della OBS (Tabella e Grafico come in Allegato 3) nel Project Charter, sottintende che le risorse e le competenze necessarie alle attività del progetto sono integralmente ricomprese dall'organigramma del laboratorio/unità secondo Disposizione Funzionale vigente.

b) Nei casi di cui al §9.4.1 c.1, ossia quando la nuova iniziativa è relativa ad una risposta ad una RfQ di tipo ROM, oppure allo "Stage 1" di un bando di gara:

- Il Proponente, con l'eventuale supporto del Gruppo di Lavoro identifica, a livello macroscopico, le competenze che si prevede potranno essere richieste dal (potenziale)

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

futuro progetto, in base alle informazioni disponibili al momento della redazione del Project Charter.

- Usando la Tabella A3.1 “Elenco delle risorse e delle competenze” in Allegato 3, il Proponente elenca le competenze necessarie (rif. sopra) indicandone, laddove già eventualmente individuate in Azienda, l’unità di provenienza.
 - Non è richiesto il grafico della struttura OBS (rif. A3.2 in Allegato 3).
 - Infine, Il Proponente integra la tabella OBS elaborata come sopra, nel Project Charter.
- c) Nei casi di cui al §9.4.1 c.2, ossia quando occorre modificare una OBS preesistente, emessa secondo la precedente (non più in vigore) procedura, si applica quanto ivi previsto.**
- d) Nei casi standard:**
- Il Proponente, col supporto del Gruppo di Lavoro, dei Responsabili di 1° livello delle unità coinvolte nonché della funzione Risorse Umane, struttura e popola la OBS del futuro progetto utilizzando la Tabella A3.1 “Elenco delle risorse e delle competenze” e la rappresentazione grafica A3.2 “Struttura OBS” il cui template è riportato nell’Allegato 3.
 - Le figure che compariranno nella Tabella A3.1 sono: il Project Manager (PM), il Project Engineer (PE), il Project Controller (PC), il Product Quality Manager (PQM) ed i System Engineer (uno per ciascun WP). La presenza nell’elenco di una determinata figura significa che nel progetto questa avrà ruolo, responsabilità e compiti coerenti con quanto previsto, per quella figura, dal documento CIRA-CF-07-1435 “Ruoli Standard”.
 - Nella Tabella A3.1 potranno comparire anche le risorse che parteciperanno alle attività dei WP producendo anche degli output, ma che non avranno la responsabilità complessiva del WP nei confronti del Progetto, ovvero del Cliente (che resta a carico dei SE in prima battuta, poi del PE e quindi del PM). Le risorse che partecipano ai WP compariranno col ruolo “Ricercatore Applicazioni” anch’esso previsto in CIRA-CF-07-1435 “Ruoli Standard”.
 - La Tabella A3.1 è completata inserendo, per ciascun ruolo previsto, le competenze (vedi Appendice – Definizioni) specifiche che il Progetto richiede e che la risorsa individuata è in grado di riversare nelle attività del Progetto stesso. Per “competenze specifiche” s’intende lo specifico dettaglio delle conoscenze da applicare alla fattispecie progettuale.
 - La struttura della OBS è sviluppata in base al template in Allegato 3 (rif. “A3.2 – Struttura OBS (tipo)”), con la considerazione che “Unità X” può essere modificato in “Laboratorio X”.
 - Infine, Il Proponente integra la OBS (tabella e grafico) elaborata come sopra, nel Project Charter.

9.4.1.2. Riesame dei requisiti contrattuali ed analisi dei rischi

Il riesame in questione non si applica **solo** nei casi di cui al §9.4.1 “C”.

Le finalità di questo processo sono:

- la revisione dei requisiti (tecnici, economici, temporali, organizzativi) del Cliente,
- la previsione del grado di soddisfacimento di tali requisiti,
- un’analisi dei rischi tecnici associati al nuovo impegno, e delle possibili azioni mitigatrici;
- un’analisi della nuova iniziativa nell’ottica della conformità al Piano Triennale della Corruzione e Trasparenza, al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA S.C.p.A. e al Codice Etico Aziendale.

Nell’analisi dei rischi tecnici, occorre dare evidenza che sono stati valutati i seguenti aspetti tecnici, programmatici ed organizzativi:

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

- disponibilità delle risorse umane necessarie al progetto, sia per numero (quante risorse per quante ore) che per competenza, nell’arco temporale previsto per lo sviluppo delle attività;
- concorrenza con altri progetti (già in corso, o in via di assunzione) che richiedono le stesse risorse umane, anche se su un arco temporale limitato, e che possono portare ad una indisponibilità (anche temporanea) delle risorse per il progetto;
- saturazione della disponibilità delle risorse infrastrutturali (gli impianti di prova eventualmente necessari al progetto) alla data prevista del loro impegno per il progetto, paragonata alla disponibilità richiesta dal nuovo progetto; vanno valutati in particolare:
 - la concorrenza con altri progetti (già in corso, o in via di assunzione);
 - le eventuali attività manutentive straordinarie, sia sull’infrastruttura di prova che su quelle ad essa asservite, previste in un periodo anche solo limitrofo a quello d’utilizzo da parte del progetto, in grado di invalidare la disponibilità dell’infrastruttura di prova alla data richiesta;
 - l’attuale affidabilità misurata (effettiva, non teorica) dell’infrastruttura di prova.
- Tempi, paragonati con le dinamiche e i requisiti temporali caratteristici del progetto, dei processi interni per:
 - la formalizzazione degli impegni (autorizzazione e firma delle offerte e dei contratti);
 - l’apertura dei progetti;
 - l’approvvigionamento dei materiali e servizi necessari al progetto;
 - il reperimento/integrazione dall’esterno delle risorse umane eventualmente non disponibili per il progetto nell’arco temporale d’interesse (vedi sopra).

Nell’analisi dell’attività in raffronto al Piano Triennale della Corruzione e Trasparenza, al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA e al Codice Etico, occorre dare evidenza che:

- siano noti e rispettati i principi etici di riferimento,
- siano note e rispettate le norme di comportamento (p.es.: prevenzione della corruzione, conflitto d’interesse, rapporti esterni, rapporti con le Pubbliche Amministrazioni, rapporti interni, registrazione delle operazioni).

In sostanza si tratta di:

- riepilogare i requisiti espressi dal (potenziale) Cliente nei suoi documenti e/o le specifiche del “prodotto” dichiarate nel documento di proposta tecnica elaborato dal gruppo di lavoro; per semplicità i requisiti possono essere accorpati in categorie (tecnici, economici, temporali, organizzativi, ecc...);
- riportare una valutazione del grado di soddisfacimento di quanto al punto precedente (p. es.: completamente o parzialmente soddisfatto, non soddisfatto);
- valutare argomenti quali la disponibilità delle risorse umane e infrastrutturali, i tempi dei processi interni paragonati alle tempistiche richieste dal Cliente;
- analizzare il rischio che la nuova attività si tramuti in un danno per l’Azienda, analizzando quindi i rischi che:
 - derivano da situazioni di non piena corrispondenza di quanto richiesto/necessario con quanto effettivamente disponibile,
 - derivano da incertezze, indeterminazioni o da situazioni non sotto il diretto controllo del futuro progetto incaricato di gestire il (potenziale) nuovo contratto;
- confermare che la formalizzazione della nuova iniziativa non rappresenti un rischio per l’Azienda, derivante dall’eventuale presenza di elementi in violazione al Piano Triennale della Corruzione e Trasparenza, al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA e al Codice Etico Aziendale.

L’analisi, in gran parte dal contenuto tecnico, è svolta all’interno del gruppo di lavoro per la proposta ed è quindi coordinata dal Proponente che compila il modulo riportato nell’Allegato 2 “Rapporto di Riesame del Contratto (RRC) e di Valutazione dei Rischi”. A discrezione del Proponente, gli argomenti relativi alle sezioni A) e B1) del modulo RRC possono essere trattati collegialmente nel corso di una riunione.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Relativamente alle sezioni A) e B1), Pianificazione e Controllo, Risorse Umane, Contrattualistica o Finanza Agevolata partecipano alla valutazione, per quanto di loro competenza, dei requisiti espressi dal (potenziale) Cliente, il loro grado di soddisfazione, e la presenza di potenziali rischi.

La Sezione B2) del modulo è relativa alla verifica dell'insussistenza di situazioni e condizioni in contrasto con il Codice Etico Aziendale, il Piano Triennale della Corruzione e Trasparenza e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA S.C.p.A. Tale analisi è svolta in contraddittorio tra il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, il Responsabile dell'Internal Auditing e il Proponente che firmano la sezione B2) del modulo dopo aver riportato la sintesi della verifica.

Al modulo possono essere allegati tutti i documenti ritenuti necessari (elaborati per lo scopo specifico, o preesistenti).

9.4.2. Scheda Nuova Iniziativa (la PNI)

Una volta valutati dal Proponente (insieme al Gruppo di Lavoro) gli impegni di risorse (umane, infrastrutturali), le stime dei costi per gli approvvigionamenti (materiali, prestazioni), per i servizi (viaggi e trasferte) e per altre eventuali spese, nonché definiti da parte delle funzioni Contrattualistica o Finanza Agevolata i parametri finanziari (tipo ricavo, tipo finanziamento, profit) della nuova attività, il Proponente chiede alla funzione aziendale Pianificazione e Controllo la registrazione di una Scheda Nuova Iniziativa (PNI). L'inoltro della richiesta avviene via e-mail, indirizzata al Responsabile della Pianificazione e Controllo aziendale, in copia al Responsabile dell'unità di appartenenza del Proponente.

La PNI è il documento di riepilogo dei dati economici e delle risorse necessarie, relativi a un nuovo progetto o a nuovo contratto, di cui si propone l'immissione nei programmi della società (Piano Annuale, Piano Triennale). E', pertanto, uno strumento di pianificazione operativa di particolare rilevanza. Con la PNI si fornisce alla Direzione Generale la sintesi dei dati economici necessari ad una prima valutazione in merito all'opportunità d'intraprendere, o meno, l'iter d'assunzione del nuovo impegno. Ai fini di tale valutazione, alla PNI è complementare il Project Charter che, come visto al paragrafo precedente, descrive le finalità dell'attività, le modalità organizzative proposte per il suo svolgimento e un'analisi dei rischi associati.

La struttura della PNI, restituita dal sistema Navision, è quella riportata in Allegato 1 dal quale si vede che, oltre alle informazioni numeriche degli impegni stimati (cfr. sopra), occorre trasferire alla Pianificazione e Controllo anche le altre informazioni di cui alla legenda. Tra queste compaiono le ore di **"Occupazione/Attivazione"** degli impianti di prova di cui si precisa il significato. Queste rappresentano le informazioni relative all'utilizzo di tali impianti, previsto nell'ambito della nuova proposta. I dati sono espressi in ore, separatamente per le attivazioni (ore di "accensione" dell'impianto per l'esecuzione delle prove richieste dal Cliente) e per l'occupazione. Le ore di quest'ultima sono la somma delle ore di attivazione e delle ore previste per gli allestimenti necessari alla preparazione e smontaggio dei setup sperimentali dedicati al (potenziale) Cliente.

Il "Documento di Riferimento" da indicare nella PNI (cfr. Allegato 1 - punto 9) è il Project Charter (rif. §9.4.1).

I dati dei campi "Tipo ricavo", "Tipo finanziamento" e "Profit", come già detto, sono definiti dalle funzioni Contrattualistica o Finanza Agevolata (in dipendenza dalla natura della nuova iniziativa) che li comunica alla Pianificazione e Controllo e al Proponente.

L'elaborazione informatica della PNI avviene a cura dell'unità di Pianificazione e Controllo dopo che la stessa ha ricevuto dal Proponente la richiesta d'apertura e le stime degli impegni di ore uomo ed impianti (se previsti), le stime dei costi (approvvigionamenti, trasferte, altri costi), nonché i dati finanziari definiti dalle funzioni Contrattualistica o Finanza Agevolata (vedi sopra). L'elaborazione avviene comunque con un'interlocuzione tra gli attori per i chiarimenti e le integrazioni del caso. Pianificazione e Controllo applica i costi unitari alle stime degli impegni ed inserisce tutti i dati nel sistema (Navision).

Una volta inseriti i dati della PNI nel sistema Navision il Proponente avvia il ciclo di verifica costituito nel sistema stesso, che prevede l'approvazione del Responsabile di 1° livello del Proponente ("il Responsabile di

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

Programma”), del Responsabile della funzione Pianificazione e Controllo e del Responsabile di 1° livello dell’Amministrazione. L’ultima firma è del Direttore Generale che, però, la appone (elettronicamente) solo a valle dell’autorizzazione della nuova iniziativa (rif. §9.5).

Copia della PNI, nella forma grafica restituita dal sistema, nella versione sottoposta al ciclo di approvazione, è allegata al Project Charter di riferimento, che viene quindi emesso secondo le modalità già viste al §9.4.1.

NOTA: L’autorizzazione del Project Charter da parte della Direzione Generale NON comporta l’autorizzazione della PNI in esso contenuta.

9.4.3. Documenti d’Offerta o Proposta

Nel caso di partecipazione a bandi di finanziamento, gestiti (o meno) attraverso portali informatici, la funzione Finanza Agevolata esegue (o fornisce supporto al Proponente per eseguire) le procedure di carattere amministrativo/finanziario, quali la registrazione dell’Organizzazione al Registro dei Partecipanti (ne ottiene quindi il PIC per gli altri accessi) al bando, l’inserimento del nominativo del LEAR⁸ (Legal Entity Appointed Representative).

A valle dell’autorizzazione della nuova iniziativa da parte del Management (rif. §9.5) supporta il Proponente all’invio degli altri dati e documenti richiesti dall’Ente che ha pubblicato il bando (telematico o tradizionale) e necessari per la partecipazione a quest’ultimo.

Nel caso di risposte a RfQ/RfP, ovvero a bandi (d’origine pubblica o privata), per attività definite, la funzione Contrattualistica, col supporto del Proponente, prepara l’offerta che porrà al vaglio del Management (rif. §9.5).

La proposta tecnica e la proposta economica sono le due parti principali che costituiscono la risposta ad una RfQ o ad un bando di gara. In particolare questi ultimi, tra i requisiti posti, esprimono anche quelli relativi alle modalità di presentazione dell’offerta (o di partecipazione al bando) nonché quelli relativi alla composizione ed ai contenuti minimi della documentazione tecnico/economica da produrre.

9.4.3.1 Proposta Tecnica

La proposta tecnica, di fatto, deriva da un’attività progettuale svolta dal gruppo di lavoro per la proposta che ha il fine di sintetizzare le caratteristiche di un prodotto/servizio che sia in grado di soddisfare i requisiti del (potenziale) Cliente, oppure ha il fine di descrivere obiettivi e risultati che si intende perseguire sviluppando l’attività sottoposta al vaglio per il finanziamento. Nei casi di risposta a richieste per attività definite, per le quali cioè sono stabiliti dai Clienti/finanziatori dei requisiti tecnico/prestazionali (oltre che di qualità, tempi e costi) più o meno definiti, la proposta tecnica è spesso chiamata “*Specificata Tecnica*” (del prodotto *preliminarmente progettato* che sintetizza e soddisfa i requisiti cliente).

Oltre alle analisi e sintesi tecniche sul merito specifico, la proposta tecnica contiene anche gli elementi programmatici, di strutturazione del progetto (WBS), nonché d’assicurazione qualità. Spesso i Clienti pongono dei requisiti anche su tutti (o alcuni di) questi argomenti che, pertanto, devono essere organizzati e descritti come richiesto. Gli argomenti di organizzazione del progetto e della distribuzione delle responsabilità al suo interno sono trattati nel seguito del documento (rif. §10).

⁸ Definizione di ruoli e compiti del LEAR, tratto dal *H2020 Online Manual*.

“Parallel to the validation of your organisation in the Participant Register, its legal representative(s) (e.g. typically the CEO of the company, the rector of the university, the Director-General of the Institute... always in accordance with the statutes of your organisation) must nominate a Legal Entity Appointed Representative (LEAR). The LEAR role, which can be performed by an administrative staff member in the organisation's central administration, is key: once validated by the Commission, the LEAR will be authorised to:

- manage the legal and financial information about the organisation
- manage access rights of persons in the organisation (but **not** at the project level)
- appoint representatives of the organisation to electronically sign grant agreements ('Legal Signatories' - LSIGN) or financial statements ('Financial Signatories' - FSIGN) via the Participant Portal

(...)”

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Non c'è uno schema predefinito per produrre i documenti di proposta. Nel caso delle specifiche tecniche deve sempre risultare chiaro ed evidente (anche tramite l'uso d'una semplice tabella riepilogativa, ossia una "compliance matrix") il collegamento tra requisito Cliente e caratteristica del prodotto/servizio che lo soddisfa, indicando anche il livello di soddisfacimento.

La proposta tecnica è registrata nel sistema Document Tracking come documento DTS - Technical Specification - Descrizione delle caratteristiche tecniche da realizzare in ambito progettuale, è approvata dal Proponente, è autorizzata dal Responsabile di 1° livello dell'unità proponente ed è distribuita a tutti i componenti del gruppo di lavoro. Nel caso di attività multidisciplinare (ossia se sono coinvolte più unità tecniche), i Responsabili di 1° livello delle unità coinvolte figurano come "revisori di autorizzazione".

9.4.3.2 Proposta Economica

La proposta economica non viene elaborata se si tratta di nuove attività proposte dall'interno finanziate dal PRORA (i casi "a" del §9.1).

Una volta "congelati" i dati economici, nei casi di RfQ o di bandi per attività definite, la funzione Contrattualistica, col supporto del Proponente, elabora la proposta economica (in pratica l'*offerta*) o la documentazione e gli atti finanziari richiesti dal bando. Quest'attività può assumere forme e complessità molto diversificate tra loro, in funzione delle modalità di risposta richieste dal (potenziale) Cliente, nonché dal tipo e dimensione dell'attività richiesta o proposta. I documenti della proposta economica sono approvati dal Responsabile di 1° livello dell'unità a cui afferisce la funzione Contrattualistica.

Nel caso di partecipazione a bandi per finanziamenti, il Proponente si avvale del supporto della funzione Finanza Agevolata per la preparazione della documentazione e degli atti richiesti e/o necessari.

L'autorizzazione e la conseguente emissione (via Document Tracking) dei documenti della proposta economica, non implicano che sia consentito inviare all'esterno le informazioni tecnico-economiche elaborate fino a quel momento. Per fare ciò è necessario attendere l'autorizzazione della nuova iniziativa da parte del Management (rif. §9.5.1).

9.4.4. Lancio della Nuova Iniziativa

Tra la fase di preparazione della documentazione relativa alla nuova iniziativa e la fase di autorizzazione, il Proponente, (anche) tramite il proprio Responsabile, **può richiedere** alla Direzione Generale la disponibilità a tenere un incontro per presentare e discutere la nuova iniziativa.

Tale richiesta può essere avanzata anche per le risposte alle RfQ ROM e per la partecipazione alle proposte per i bandi tipo quelli di "Stage 1" (rif. §9.4.1 c.1).

Le riunioni di lancio possono avvenire in sedi dedicate, oppure in concomitanza con gli "staff meeting" che la Direzione Generale tiene periodicamente con i Responsabili di 1° livello della struttura aziendale.

Nel corso della riunione viene illustrato e discusso in cosa consiste la nuova iniziativa, il suo contesto di riferimento, i pro e contro, la valutazione dei rischi, gli elementi presi in considerazione per le stime, i documenti preparati.

La discussione tra i partecipanti ha il fine di consentire la costruzione di un quadro chiaro e condiviso, a fronte del quale la Direzione Generale è nelle condizioni di poter esercitare compiutamente il proprio potere decisionale.

Se non emergono osservazioni, la documentazione della nuova iniziativa (Project Charter, PNI e Offerta/Proposta) è avviata alla fase di autorizzazione (rif. §9.5) altrimenti, prima che ciò avvenga, verrà integrata o modificata per rispondere ai commenti ricevuti.

Infine se la nuova iniziativa non è accettata, il Proponente chiederà l'annullamento (in Document Tracking) del Project Charter e comunicherà alla funzione Pianificazione e controllo che la PNI associata alla nuova iniziativa non avrà seguito.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

9.5. Autorizzazione della Nuova Iniziativa

Dopo la preparazione della documentazione della nuova iniziativa, di cui al precedente paragrafo, previa l'eventuale interposizione della riunione di lancio (rif. §9.4.4), il Proponente col supporto della funzione Contrattualistica (o della Finanza Agevolata per le proposte presentate ai bandi di finanziamento) sottopongono la nuova iniziativa all'autorizzazione del Management.

In questa fase hanno luogo:

- a) L'autorizzazione del Project Charter da parte della Direzione Generale. Ciò avviene in Document Tracking e ne consegue il rilascio e la distribuzione del documento.
- b) L'autorizzazione della nuova iniziativa e dell'offerta (o della proposta), come al successivo §9.5.1.
- c) L'autorizzazione e l'emissione della PNI, come al successivo §9.5.2. Questo è l'ultimo dei passaggi del ciclo di approvazione previsto in Navision per la PNI (rif. §9.4.2), che termina con la firma (digitale) da parte della Direzione Generale.

9.5.1. Autorizzazione della Nuova Iniziativa e dell'Offerta

Il processo distingue 3 casi, dipendenti dal valore economico della nuova iniziativa in raffronto ai poteri di firma delegati **a)** al Direttore Generale, **b)** al Presidente, **c)** al CdA.

- a) Quando il valore economico della nuova iniziativa ricade nei limiti dei poteri di firma del Direttore Generale, se nulla osta, sarà quest'ultimo ad autorizzare il Project Charter, nonché ad autorizzare la nuova iniziativa siglando direttamente l'offerta (anche se di tipo ROM) ed autorizzando, quindi, la PNI in Navision (vedi oltre, §9.5.2).
- b) Quando il valore economico della nuova iniziativa ricade nei limiti dei poteri di firma del Presidente, dopo l'autorizzazione del Project Charter da parte della Direzione Generale, il Proponente compila il modulo in Allegato 5 selezionando l'opzione "Autorizzazione del Presidente: *In base ai poteri allo stesso attribuiti*". Al modulo allega:
 - il Project Charter emesso,
 - la PNI nella versione approvata (ma non ancora autorizzata, (rif. §9.4.2) in Navision,
 - l'offerta (anche se di tipo ROM) o la proposta (anche se di "Stage 1"). Questi pacchetti di documenti, inclusivi di tutti i documenti tecnici ed economici preparati, sono allegati solo per le nuove iniziative d'origine esterna, o interna con finanziamento esterno (rif. casi b e a2 del §9.1).

NOTA: Implicazioni dell'autorizzazione dell'offerta:

Con l'autorizzazione dell'offerta, l'Azienda accetta di dichiarare alla (potenziale) controparte d'essere in grado di fornire il prodotto/servizio così come descritto nei documenti dell'offerta, e al prezzo ivi dichiarato. Inoltre, l'Azienda accetta di correre i rischi (identificati e non) che possono derivare dalla futura (potenziale) attività.

Il Proponente presenta il modulo e gli allegati alla Segreteria di Direzione.

Quest'ultima, col benestare del Direttore, consegna il modulo alla Segreteria di Presidenza che lo sottopone all'attenzione della Presidenza.

La Segreteria di Presidenza restituisce alla Segreteria di Direzione il modulo in Allegato 5 con le determinazioni e la firma della Presidenza sia sul modulo stesso che sull'offerta (o sulla proposta).

La Segreteria di Direzione tramite una comunicazione interna, distribuita via Document Tracking, invia al Proponente l'Allegato 5 firmato dalla Presidenza.

Il piano d'emissione della comunicazione, registrata dalla Segreteria di Direzione, sarà il seguente:

- Documento tipo Comunicazione Interna;
- Titolo: “Nuova Iniziativa <Nome>, PNI numero <Numero>, Autorizzazione a Procedere della Presidenza”;
- Da: <Direttore Generale>;
- Editor: Segreteria di Direzione;
- Lista di Distribuzione: Proponente;
- Destinatari in Copia: Responsabile di 1° liv. del Proponente, Responsabile di 1° liv. Pianificazione e Controllo, Segreteria Presidenza.

NOTA:

L’autorizzazione della Presidenza **non** comporta che la Struttura possa intraprendere azioni verso l’esterno (invio offerte, invio documenti tramite portali informatici per partecipare a bandi, ecc...) **prima** che si completi il rilascio della PNI in Navision (ossia l’autorizzazione PNI nel sistema da parte della Direzione, rif. §9.5.2).

- c) Qualora il valore della nuova iniziativa superi il limite di procura della Presidenza, s’identificano due sotto-casi:

Caso c1) procedura standard:

il Proponente, il suo Responsabile di 1° livello, la funzione Contrattualistica o la Finanza Agevolata (in dipendenza dal tipo di nuova iniziativa⁹) preparano la “*Proposta di Delibera*” per il CdA, che inviano alla funzione aziendale Affari Societari (che fornisce anche il supporto per gli atti da/verso il Consiglio), in copia alla Direzione Generale, assieme agli atti relativi alla nuova iniziativa (PNI, Project Charter, offerta o proposta). Previa verifica di quanto ricevuto, la suddetta funzione calendarizza la discussione della proposta nell’agenda del Consiglio. La proposta di delibera e gli atti allegati devono essere finalizzati almeno 10 giorni prima della prossima seduta del Consiglio.

La deliberazione del Consiglio in merito alla nuova iniziativa se positiva consentirà (o meno) alla Direzione Generale d’autorizzare la PNI (in Navision) e quindi, alla Struttura, di procedere (o meno) con le successive fasi di invio dell’offerta autorizzata (o di partecipazione al bando) e di negoziazione.

Normalmente la “*Proposta di Delibera*” contiene anche la richiesta di conferire la procura speciale al Direttore Generale per la firma degli atti d’impegno, quali l’offerta ed il contratto, senza necessità di ricorrere nuovamente in Consiglio. Se la delibera adottata dal CdA non prevede la procura speciale al Direttore Generale, allora l’offerta sarà firmata dal Presidente e occorrerà tornare in Consiglio per la stipula del (eventuale) contratto.

Caso c2) procedura in caso d’urgenza:

in situazioni particolari, caratterizzate sostanzialmente da tempi a disposizione ridotti, d’accordo con la Direzione Generale è possibile procedere chiedendo alla Presidenza l’autorizzazione della nuova iniziativa in attesa della sua ratifica da parte del CdA, che avverrà con i tempi dettati dal calendario delle convocazioni e dai relativi ordini del giorno.

La procedura segue lo stesso iter del precedente caso **b)**, con l’eccezione che nel modulo Allegato 5 il Proponente selezionerà l’opzione (prevista per questi casi) “Autorizzazione del Presidente: *In base ai poteri allo stesso attribuiti, per motivi d’urgenza, e in attesa di ratifica da parte del CdA, ai sensi dell’art. 11, lett. e) dello Statuto*”.

A valle dell’autorizzazione a procedere con la Nuova Iniziativa, il processo continua con l’emissione interna (via Document Tracking) della documentazione relativa alla proposta/offerta e con il rilascio, in Navision, della PNI (vedi il successivo §9.5.2).

⁹ Per le differenze vedi in precedenza alle pagine 8, 10, 12.

 <p data-bbox="161 208 424 230">Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p data-bbox="523 143 1050 174">Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p data-bbox="1150 127 1374 190">CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	--	--

9.5.2. Autorizzazione della PNI

Al buon esito dell'autorizzazione della nuova iniziativa, avvenuta secondo le modalità di cui al precedente paragrafo, segue l'autorizzazione della PNI, nel sistema Navision, da parte della Direzione Generale. Nel campo "Note" della PNI, la Funzione Pianificazione e Controllo aggiungerà al protocollo del Project Charter quello della comunicazione della Direzione che allega il modulo Allegato 5 firmato dalla Presidenza, qualora sia stato necessario farne ricorso.

L'autorizzazione, in Navision, **della PNI** da parte della Direzione Generale **costituisce l'atto formale col quale il Management dell'Azienda autorizza la Struttura a procedere** con la nuova iniziativa (ossia ad assumere il nuovo impegno). Solo allora si potrà procedere con le fasi e gli atti propedeutici all'assunzione del nuovo impegno (trattati nei prossimi paragrafi). In particolare, per la partecipazione a bandi di gara gestiti telematicamente, il Proponente è quindi autorizzato ad inviare le informazioni tecnico/economiche richieste e necessarie per la partecipazione al bando.

Se la nuova iniziativa non è autorizzata (dalla Direzione Generale, dalla Presidenza o dal CdA) allora il Proponente comunicherà alla funzione Pianificazione e Controllo che la PNI non è stata autorizzata. Pianificazione e Controllo terrà conto di questa informazione nelle elaborazioni dei dati di sua competenza. Con l'annullamento, da parte del Proponente, del Project Charter in Document Tracking (avendo cura d'indicare in modo esplicito il motivo nell'apposita maschera del sistema) il processo relativo alla nuova iniziativa termina.

9.6. Negoziazione e Contrattualizzazione

La negoziazione e la contrattualizzazione non hanno luogo nel caso di nuove attività proposte dall'interno ed "auto-finanziate" o finanziate dal PRORA (i casi "a1" del §9.1).

Il primo atto della negoziazione è l'invio dell'offerta al potenziale cliente o della proposta al potenziale finanziatore; ciò può avvenire solo a seguito dell'autorizzazione della nuova iniziativa da parte del Management, ottenuta secondo le modalità descritte al precedente paragrafo.

La funzione aziendale che, in questa fase, ha un ruolo centrale è la Contrattualistica supportata, per gli aspetti tecnici, dal Proponente. È tale funzione che, in questa fase specifica, coordina le attività e tiene i contatti con i potenziali clienti per gli aspetti finanziari dell'offerta/proposta, coinvolgendo comunque il Proponente che resta il referente interno per lo sviluppo dell'offerta/proposta ed il referente verso l'esterno per gli aspetti tecnici della stessa. Nei contratti di finanziamento, non si può propriamente definire una vera fase negoziale con gli enti finanziatori, tuttavia la funzione Finanza Agevolata fornisce supporto al Proponente, laddove necessario e/o richiesto.

9.6.1. Negoziazione

A seguito dell'invio di un'offerta, o della risposta ad un bando di gara (e quindi di partecipazione al bando), si possono concretizzare tre casi:

- a) L'offerta è accettata per com'è, oppure vince la gara;
- b) Il (potenziale) Cliente/Finanziatore chiede chiarimenti o modifiche o integrazioni all'offerta iniziale;
- c) L'offerta è rigettata, oppure non vince il bando di gara;

Nei casi a) e b) si sviluppa la negoziazione tra le Parti. In questa fase è possibile che:

- intervengano delle richieste di rimodulazione delle attività, sia in aggiunta che in diminuzione;
- non vengano riconosciuti alcuni costi, e che quindi possa essere necessario ridefinire le attività per contenere il prezzo,
- il Cliente cambi alcuni requisiti,
- il Cliente chieda una riduzione del prezzo,
- la negoziazione non vada a buon fine.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Se l'offerta è rigettata (cioè se non si avvia affatto la negoziazione), oppure se la negoziazione non va a buon fine (cioè non si raggiungono le condizioni per la stipula del contratto), allora il Proponente comunicherà alla funzione Pianificazione e Controllo che la PNI collegata all'offerta in questione non avrà alcun seguito. Pianificazione e Controllo terrà conto di questa informazione nelle elaborazioni dei dati di sua competenza. Infine il Proponente, chiederà l'annullamento in Document Tracking del Project Charter (avendo cura d'indicare in modo esplicito il motivo nell'apposita maschera del sistema). Quindi il processo relativo alla nuova iniziativa termina.

Durante la negoziazione, le azioni devono essere condotte considerando il concetto generale in base al quale tutte le possibili variazioni, rispetto alla configurazione proposta nell'offerta iniziale, che possono intervenire in questa fase, devono essere analizzate e condivise (tra gli autori e i partecipanti alla proposta iniziale) per valutarne le eventuali implicazioni e conseguenze, nonché autorizzate.

Quindi, prima di esporre l'Azienda (accettando o negando impropriamente le richieste) con risposte non adeguatamente condivise ed autorizzate, è necessario che il gruppo di lavoro ripercorra – almeno dal punto di vista logico - lo stesso processo che ha condotto dall'analisi dei requisiti, alla formulazione della proposta tecnica, al dimensionamento delle risorse e, tramite la PNI, alla costruzione del prezzo offerto. Di tutto questo percorso possono essere testimoni: la registrazione di una richiesta di modifica requisiti inviata dal cliente, l'emissione di una nuova revisione della proposta tecnica, l'emissione di una nuova edizione della PNI, l'emissione di una revisione dell'offerta economica, una revisione del Project Charter che descriva le variazioni intercorse rispetto alla precedente revisione e gli esiti delle analisi relative (in pratica una revisione del "Riesame dei requisiti ed Analisi dei Rischi" o della OBS).

In particolare, nel rispondere ad eventuali richieste del (potenziale/futuro) cliente, inoltrate anche per le vie brevi e/o informali, di modificare i termini della proposta tecnico/economica autorizzata dal Management, è necessario tener conto che:

- la funzione Contrattualistica dev'essere sempre informata dei contatti in corso col cliente qualora, erroneamente, non avvengano tramite tale funzione;
- occorre registrare le richieste perché poi il gruppo di lavoro possa effettuarne collegialmente un riesame;
- ogni comunicazione verso l'esterno, che può configurarsi come un impegno dell'Azienda, dev'essere autorizzata come segue: nel caso di comunicazioni con contenuti che modificano i costi della proposta tecnico/economica, l'autorizzazione alla comunicazione è consequenziale alla riformulazione e nuova emissione della proposta e dell'offerta.

Nel caso di offerte ROM e di proposte di tipo "Stage 1", dopo il loro formale invio, il processo resta in attesa che il futuro (potenziale) Cliente/Finanziatore formuli una formale richiesta d'offerta questa volta dal contenuto completo e definitivo, oppure determini l'esito della valutazione delle proposte ricevute e pubblichi il bando per la fase successiva. Con l'esito positivo di queste determinazioni si procederà, come già detto al §9.4.1 c.1, con la revisione di tutta la documentazione (PNI, Project Charter, Offerta/Proposta) già prodotta ma, questa volta, in formato completo e non più semplificato.

9.6.2. Attività precontrattuali

Nelle more della negoziazione, finalizzata al perfezionamento del contratto, la funzione Contrattualistica (in sinergia col Proponente) può procedere anche alla stipula di atti contenenti gli accordi precontrattuali tra i quali si citano, a titolo non esaustivo, i seguenti:

- Memorandum of Understanding (MOU): disciplina i reciproci rapporti tra i partecipanti al futuro contratto;
- Non Disclosure Agreement (NDA) e Proprietary Information Agreement: disciplinano, tra le Parti del futuro contratto, le regole per la diffusione delle informazioni, la gestione del know-how, delle cognizioni tecnico-specialistiche, nonché definiscono altri atti riservati.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Gli accordi di cui sopra sono rivisti dai Responsabili di 1° livello coinvolti, dal Responsabile di 1° livello dello Sviluppo di Business e dal Responsabile di 1° livello della funzione Affari Legali, prima che Contrattualistica li sottoponga alla firma in conformità alle procure correnti.

9.6.3. Contrattualizzazione

Al termine della negoziazione, raggiunti gli accordi tecnico-economici tra le Parti, contenenti l'assetto definitivo dei requisiti Cliente, ovvero la versione finale dei documenti contenenti tali requisiti e delle modalità con cui sarà erogato il prodotto/servizio al Cliente, nonché la versione finale dei documenti della proposta (inclusi PNI e Project Charter), segue la fase di preparazione e stipula del contratto.

La fase di "contrattualizzazione", nei casi d'attività definite richieste da soggetti privati o pubblici, è guidata dalla funzione Contrattualistica; nei casi di finanziamento di nuove attività da parte di soggetti privati o pubblici, la fase è guidata dal Proponente con il coinvolgimento della funzione Finanza Agevolata ed il supporto dei Responsabili di 1° livello delle unità tecniche coinvolte nella PNI.

Prima della firma del contratto, l'Amministrazione provvede ad attivare la garanzia in base alla procedura CIRA-DTS-17-0178 "Procedura per la Gestione delle Garanzie Attive e Passive".

In funzione della dimensione dell'impegno economico in via d'assunzione, il contratto è autorizzato e firmato dalla Direzione Generale o dalla Presidenza. Come nel caso della firma dell'offerta (cfr. §9.6), anche in questo caso se il CdA ha conferito al Direttore Generale la procura speciale per firmare gli atti per l'assunzione del nuovo impegno, allora il contratto sarà firmato dal Direttore Generale. Diversamente, bisognerà ricorrere nuovamente in Consiglio. Se, invece, il valore economico del contratto è compreso nei limiti di procura della Presidenza, sarà quest'ultima a firmare.

Una volta assunto formalmente l'impegno e stipulato tra le Parti il relativo atto di ratifica, la funzione Contrattualistica o la funzione Finanza Agevolata:

- Registra il Contratto in Document Tracking. La lista di distribuzione includerà: Presidenza, Direzione Generale, Responsabili di 1° livello delle unità presenti nella PNI (e firmatari della stessa), Responsabile della Pianificazione e Controllo, Responsabile di 1° livello dell'Amministrazione, Proponente;
- Inserisce i dati amministrativi del contratto nel sistema Navision.

I contratti prevedono sempre che vengano dichiarati i nominativi dei "Contract Officer" e i "Technical Officer" delle Parti che, durante il corso d'esecuzione delle attività contrattualizzate, saranno rispettivamente i riferimenti per gli aspetti amministrativi e tecnici del contratto. Nell'organizzazione aziendale il "Contract Officer" è, di norma, il Responsabile di 1° livello dell'unità a cui appartengono le funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata (ma talvolta può essere il Responsabile della funzione Contrattualistica oppure il Responsabile della funzione Finanza Agevolata). Il "Technical Officer" generalmente è, il Proponente che - da questo momento in poi - sarà indicato come il Project Manager (PM) del progetto a cui sarà collegato il contratto.

9.6.4. Acquisizione del CUP

L'acquisizione del CUP riguarda i casi di nuove iniziative che richiedono finanziamenti da fonti terze (pubbliche, nazionali o estere).

La funzione aziendale *Amministrazione* gestisce il processo di verifica della necessità e l'eventuale acquisizione del CUP, nel seguente modo:

- Nel caso di finanziamenti erogati da Amministrazioni Pubbliche nazionali, il CUP viene fornito con l'assegnazione del finanziamento e quindi recepito dalla funzione aziendale *Amministrazione*;
- Nel caso di finanziamenti erogati da amministrazioni estere (in particolare europee) si distinguono le seguenti due sottospecie, a seconda che l'Azienda (il CIRA) sia o meno "capofila" di un raggruppamento di soggetti partecipanti alla richiesta di finanziamento:

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

- se è capofila, la funzione aziendale *Amministrazione* richiederà il CUP secondo le modalità indicate nel regolamento del bando di gara, e lo comunicherà a tutti i soggetti componenti il raggruppamento;
- se non è capofila, qualora il capofila non richieda il CUP o non lo comunichi al CIRA, allora la funzione aziendale *Amministrazione* provvederà ad inviare un sollecito al capofila. In mancanza di risposta il *Amministrazione* richiederà il CUP per la sua parte e lo comunicherà al capofila.
- Nel caso di contratti affidati all'Azienda da operatori economici che agiscono a loro volta nell'ambito di finanziamenti europei, qualora tali operatori non dovessero richiedere/notificare il CUP, allora sarà la funzione aziendale *Amministrazione* ad acquisirlo.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
--	---	------------------------------------

9.7. Step/Action Table

Segue la rappresentazione in forma tabellare dei flussi descritti ai paragrafi precedenti. Il punto di partenza di questa fase del processo è fatto qui coincidere con la notifica di una nuova opportunità (RfQ/RfP, Bando, attività interna.) Il punto finale di questa fase del processo è l'autorizzazione del contratto.

a) Identificazione dei ruoli attivi in questa fase:

Acronimo	Denominazione ¹⁰	Identificazione
RU	Responsabile 1° liv. dell'Unità Proponente	Da disposizione generale
RUC	Responsabili 1° liv. delle Unità coinvolte nella proposta	Da disposizione generale e da analisi del contesto
PM	Proponente /Project Manager	Da nomina del RU
GDL	Gruppo di lavoro per la Proposta	Concordamento tra RU e altri Resp. 1° liv.
POCG	Responsabile 1° liv. Pianificazione e Controllo	Da disposizione generale
COFI	Contrattualistica + Finanza Agevolata	Da disposizione generale
CDA	Consiglio di Amministrazione	Statuto del CIRA
AMFI	Responsabile 1° liv. Amministrazione	Da disposizione generale
RIUM	Responsabile 1° liv. Risorse Umane	Da disposizione generale
PSSV	Responsabile 1° liv. Sviluppo di business	Da disposizione generale
AS	Funzione Affari Societari - supporto al CdA	Da disposizione generale
DIGE	Direzione Generale	Statuto del CIRA
PRES	Presidenza	Statuto del CIRA

b) Sequenze:

Fase Esplorazione e Contrattualizzazione – <u>Identificazione nuova opportunità e Fattibilità</u>				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.1-1	Resp. di 1° liv., PSSV	Dopo la notifica della pubblicazione di un bando o la ricezione di una RfQ/RfP, identificano le unità tecniche competenti da coinvolgere nella proposta e, tra queste, quella che sarà l'unità "proponente".	<ul style="list-style-type: none"> Identificazione dell'unità "proponente" 	§9.1.1
F1.1-2	RU	Individua e nomina il Proponente (PM) nell'ambito dell'unità di sua responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> Nomina Proponente 	§9.1.1
F1.1-3	COFI	Registra in Document Tracking la documentazione della richiesta/bando, ricevuta dal PM, e delle eventuali successive integrazioni/modifiche.	<ul style="list-style-type: none"> Emissione in DT dei documenti del Cliente 	§9.1.2
F1.1-4	PM	In caso sia necessario esprimere o richiedere una manifestazione d'interesse alla costituzione d'un raggruppamento di soggetti per la partecipazione ad un bando, prima d'agire impegnando l'Azienda, richiede, tramite la catena gerarchica superiore, il benestare della Direzione Generale.	<ul style="list-style-type: none"> Placet DIGE 	§9.1.3
F1.1-5	RU	Col PM identificano le risorse umane del GDL, la cui partecipazione alla proposta è concordata dal RU con i RUC.	-	§9.2
F1.1-6	PM	<ul style="list-style-type: none"> Con GDL, COFI e PCOG sviluppano la fattibilità tecnico-economica e la stima dei rischi; Col Cliente conferma/completa/modifica i requisiti. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento del Cliente di aggiornamento dei requisiti. 	§9.3
F1.1-7	PM, COFI	<u>Se la fattibilità non ha esito positivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> PM e COFI valutano l'opportunità di una risposta alla RfQ del Cliente (privato). 	<ul style="list-style-type: none"> (Eventuale) Lettera di risposta <p>FINE PROCESSO</p>	§9.3
F1.1-8	-	<u>Se la fattibilità ha esito positivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> Il flusso prosegue dal passo F1.2-1 (PNI e Project Charter). 	-	-

¹⁰ Vedi anche alla pg. 8 la descrizione delle attività in carico, per questa specifica fase, alle principali funzioni coinvolte.

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
--	---	------------------------------------

Fase Esplorazione e Contrattualizzazione - Scheda Nuova iniziativa (PNI), Project Charter

STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.2-1	PM	<p>Con la concurrency delle altre unità tecniche coinvolte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora i dati necessari alla compilazione della PNI, Registra (o fa registrare) il documento "Project Charter" e ne coordina la redazione (con contenuti semplificati se è relativo ad una richiesta d'offerta ROM o ad una proposta di "Stage 1"), Richiede a POCG la registrazione della PNI e comunica le informazioni di cui sopra. 	<ul style="list-style-type: none"> PNI – elaborazione dati; Project Charter – registrazione (in DT) e preparazione. 	<p>§9.4.1 §9.4.2</p>
F1.2-2	POCG	<ul style="list-style-type: none"> Verifica la richiesta di registrazione PNI ed i dati ricevuti. Apri la PNI in NAV. Riceve da COFI le condizioni economiche e finanziarie da inserire nella PNI. Verifica che: la strutturazione della PNI sia corretta; non vi siano errori nell'attribuzione delle voci di costo; vi sia coerenza con il budget delle unità coinvolte; sia posta in approvazione l'ultima revisione della PNI. Inserisce i dati della PNI nel sistema. Stampa copia della PNI per il Proponente 	<ul style="list-style-type: none"> PNI – registrazione (in NAV) 	<p>§9.4.2</p>
F1.2-3	PM	<p>Avvia il ciclo di revisione del Project Charter in Document Tracking</p>	<ul style="list-style-type: none"> Project Charter in Approvazione (DT) 	<p>§9.4.1</p>
F1.2-4	RU, RUC, RIUM, POCG	<p>Verificano (RUC, RIUM, POCG) ed Approvano (RU) il Project Charter. Il documento va in autorizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> Project Charter approvato (in DT) 	<p>§9.4.1</p>

Fase Esplorazione e Contrattualizzazione – Proposta Tecnica ed Economica

STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.3-1	PM RU	<p>Insieme al GDL prepara la proposta tecnica che il RU autorizza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparazione ed emissione in DT della Proposta Tecnica 	<p>§9.4.3.1</p>
F1.3-2	COFI AMFI	<p>Col supporto del PM preparano la proposta economica approvata dal Responsabile di 1° liv. AMFI</p>	<ul style="list-style-type: none"> Preparazione ed emissione in DT della Proposta Economica 	<p>§9.4.3.2</p>
F1.3-3	COFI	<ul style="list-style-type: none"> Predisporre la lettera d'offerta firmata, per approvazione, da AMFI Assembla tutta la documentazione tecnico/economica prodotta in risposta e in conformità alla richiesta, inclusa la PNI e il Project Charter; D'accordo col PM sottopone la documentazione al vaglio della Direzione Generale. 	<ul style="list-style-type: none"> Offerta PNI Project Charter 	<p>§9.4.3.2</p>

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

Fase Esplorazione e Contrattualizzazione – Autorizzazione della Nuova Iniziativa e dell'Offerta				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.4-1	DIGE	Autorizzazione del Project Charter (PSSV Autorizzatore Delegato)	• Project Charter emesso	§9.5.1 (§9.4.1)
F1.4-2	DIGE	Se la Nuova Iniziativa ha un valore economico compreso nei poteri di firma DIGE <ul style="list-style-type: none"> • Firma l'offerta • Autorizza la PNI in NAV Altrimenti continua allo step F1.4-4	Valore PNI ≤ Procura DIGE <ul style="list-style-type: none"> • Offerta firmata • PNI autorizzata 	§9.5.1 §9.5.2
F1.4-3	COFI, PM	<ul style="list-style-type: none"> • COFI invia l'offerta/proposta al cliente/finanziatore, oppure il PM invia telematicamente i dati per la partecipazione al bando. Il processo continua allo step F1.5-1	• Invio offerta/proposta	§9.6
F1.4-4	PM, Segr. DIGE, Segr. PRES	Se la Nuova Iniziativa ha un valore economico compreso nei poteri di firma PRES: <ul style="list-style-type: none"> • Compila il modulo in Allegato 5, selezionando l'opzione "In attuazione dei poteri di firma delegati", che consegna alla Segreteria DIGE, allegando Project Charter, PNI e Offerta. • Segreteria DIGE invia modulo e allegati alla Segreteria PRES. Altrimenti continua allo step F1.4-9 (o F1.4-14) .	Procura DIGE < Valore PNI ≤ Procura PRES <ul style="list-style-type: none"> • Allegato 5 	§9.5.1
F1.4-5	PRES	<ul style="list-style-type: none"> • Firma l'offerta • Firma l'autorizzazione a procedere (Allegato 5). • Segreteria PRES restituisce il modulo a Segreteria DIGE. Se NON autorizza, il processo termina.	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta firmata • Allegato 5 firmato <u>Oppure</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fine Processo 	§9.5.1
F1.4-6	SEGR. DIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Registra l'Allegato 5, con la decisione e la firma PRES, in Document Tracking in forma di CIP da DIGE al PM, in copia al Resp. 1° liv del PM, al Resp. 1° liv. Pianificazione e Controllo e alla Segr. PRES. 	• CIP autorizzazione PRES	§9.5.1
F1.4-7	DIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizza la PNI in NAV 	• PNI autorizzata	§9.5.2
F1.4-8	COFI, PM	<ul style="list-style-type: none"> • COFI invia l'offerta/proposta al cliente/finanziatore, oppure il PM invia telematicamente i dati per la partecipazione al bando. Il processo continua allo step F1.5-1	• Invio offerta/proposta	§9.6
F1.4-9	PM	<u>Nei casi caratterizzati da motivi d'urgenza:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Compila il modulo in Allegato 5, selezionando l'opzione "In base ai poteri allo stesso attribuiti, per motivi d'urgenza, e in attesa di ratifica da parte del CdA, ai sensi dell'art. 11, lett. e) dello Statuto", che consegna alla Segreteria DIGE, allegando Project Charter, PNI e Offerta. • Segreteria DIGE invia modulo e allegati alla Segreteria PRES. 	Valore PNI > Procura PRES <u>(procedura per motivi d'urgenza)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Allegato 5 	§9.5.1
F1.4-10	PRES	<ul style="list-style-type: none"> • Firma l'offerta • Firma l'autorizzazione a procedere (Allegato 5). • Segreteria PRES restituisce il modulo a Segreteria DIGE. <ul style="list-style-type: none"> • Se NON autorizza, il processo termina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta firmata • Allegato 5 firmato <u>Oppure</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fine Processo 	§9.5.1
F1.4-11	SEGR. DIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Registra l'Allegato 5, con la decisione e la firma PRES, in Document Tracking in forma di CIP da DIGE al PM, in copia al Resp. 1° liv del PM, al Resp. 1° liv. Pianificazione e Controllo e alla Segr. PRES. 	• CIP autorizzazione PRES	§9.5.1
F1.4-12	DIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizza la PNI in NAV 	• PNI autorizzata	§9.5.2
F1.4-13	COFI, PM	<ul style="list-style-type: none"> • COFI invia l'offerta/proposta al cliente/finanziatore, oppure il PM invia telematicamente i dati per la partecipazione al bando. Il processo continua allo step F1.5-1	• Invio offerta/proposta	§9.6

STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.4-14	COFI, AS, RU, PM	Preparano la proposta di delibera per il CdA.	<p>Valore PNI > Procura PRES (<u>proced. standard</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposta di delibera 	§9.5.1
F1.4-15	CDA, PRES (DIGE)	<p><u>Delibera del CdA sulla Nuova Iniziativa.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Autorizza a procedere con la nuova iniziativa PRES (o DIGE in caso di conferimento di procura speciale dal CdA) firma l'offerta Se NON autorizza, il processo termina. 	<ul style="list-style-type: none"> Delibera del CdA Offerta firmata <u>Oppure</u> Fine Processo 	§9.5.1
F1.4-16	DIGE	<ul style="list-style-type: none"> Autorizza la PNI in NAV 	<ul style="list-style-type: none"> PNI autorizzata 	§9.5.2
F1.4-17	COFI, PM	<ul style="list-style-type: none"> COFI invia l'offerta/proposta al cliente/finanziatore, oppure il PM invia telematicamente i dati per la partecipazione al bando. <p>Il processo continua allo step F1.5-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> Invio offerta/proposta 	§9.6
Fase Esplorazione e Contrattualizzazione - <u>Negoziazione e Contrattualizzazione</u>				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F1.5-1	COFI	Con il supporto del PM procede alla negoziazione.	<ul style="list-style-type: none"> Verbali, lettere, email 	§9.6.1
F1.5-2	COFI, PM	Se la negoziazione comporta la revisione dei parametri dell'offerta iniziale e dei documenti ad essa collegati, provvedono a modificare i documenti interni (PNI e Project Charter) e quelli esterni (offerta/proposta) e a sottoporli nuovamente all'autorizzazione di questi ultimi da parte del Management, prima della loro formalizzazione verso l'esterno.	<ul style="list-style-type: none"> Revisione offerta e documenti interni ad essa collegati. 	§9.6.1
F1.5-3	PM	Se la negoziazione non va a buon fine: <ul style="list-style-type: none"> Informa POCG della non autorizzazione dell'offerta; annulla il Project Charter in Documentum. 	<ul style="list-style-type: none"> Project Charter annullato FINE PROCESSO 	§9.6.1
F1.5-4	COFI	Se la negoziazione va a buon fine: <ul style="list-style-type: none"> Al termine della negoziazione, col supporto del PM e della funzione Affari Legali, analizza la bozza di contratto, Invia a DIGE/PRES la bozza di contratto, per Autorizzazione (firma). 	<ul style="list-style-type: none"> Contratto firmato 	§9.6.2
F1.5-5	COFI	<ul style="list-style-type: none"> Registra e distribuisce il contratto firmato via Document Tracking, Inserisce i dati amministrativi e finanziari del contratto in Navision. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratto registrato in DT e in NAV 	§9.6.2

FINE: Fase Esplorazione e Contrattualizzazione

SEGUE: Fase di Apertura del progetto

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

10. Fase di Apertura del Progetto

Input	Unità Coinvolte	Figure Coinvolte	Autorità decisionale	Output
Contratto, PNI, OBS, Project Charter	Unità Proponente, Pianificazione e Controllo	Project Manager, Segreteria Tecnica, Specialista Pianificazione e Controllo	Resp. Pianificazione e Controllo, Direzione Generale, Resp. I° liv. unità owner del progetto.	Progetto (e sue commesse) aperto, Notifica progetto aperto
Informazioni Documentate applicabili: CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015", CIRA-DTS-18-1596 "Sistema dei Processi CIRA e Relativi Indicatori", CIRA-CF-06-0556 "Gestione delle review di progetto"				
Processi: P4 "Gestione Progetti", P5 "Qualità", P7 "Processi di supporto".				

Descrizione:

E' la fase in cui le risorse previste per l'esecuzione delle attività relative ad un nuovo Contratto firmato, o un'attività finanziata dal PRORA e presente nel Piano Annuale corrente, vengono messe a disposizione del Project Manager (PM) incaricato.

Tutto quanto previsto dalla Scheda Nuova Iniziativa (PNI), elaborata in fase di preparazione dell'offerta e aggiornata dalle successive negoziazione e contrattualizzazione, dal Contratto registrato in Navision, più altre informazioni di maggior dettaglio fornite dal PM, alimentano i campi del progetto in via d'apertura nel sistema informativo Navision.

Nel progetto, oltre ai dati di preventivo e di schedulazione temporale, sono inseriti anche i dati relativi all'organizzazione dei costi (al progetto è associata una o più commesse), delle milestones e delle review.

La richiesta d'apertura è inoltrata dal PM a Pianificazione e Controllo, una volta che la funzione Contrattualistica o la Finanza Agevolata ha registrato (in Document Tracking e in Navision) il Contratto. Il nuovo progetto è aperto col buon esito del ciclo informatico (Navision) di approvazione – autorizzazione.

L'apertura di un progetto, che significa avere l'effettiva disponibilità operativa delle risorse, in genere è un processo rapido ma non immediato. Quindi, il Project Manager ne deve tener conto quando valuta la fattibilità della data d'inizio delle attività richiesta dal Cliente o dal bando. Iniziare le attività senza che il progetto di riferimento sia stato aperto, è un errore gestionale grave perché ha come conseguenza la generazione di dati di consuntivo non aderenti alla realtà.

Il flusso è riportato graficamente in Allegato 4.

Principali Figure ed Uffici coinvolti e loro ruolo in questa fase del processo:

Project Manager (PM): è la persona dell'organizzazione aziendale incaricata¹¹ di gestire il progetto per l'esecuzione dell'attività contrattualizzata o autorizzata. In questa fase avvia l'istanza di apertura del progetto, trasferendo all'unità di Pianificazione e Controllo tutti i dati e le informazioni necessarie alla registrazione, approvazione e apertura del progetto.

Segreteria Tecnica: laddove esistenti, sono gli uffici delle unità tecniche che si occupano della gestione degli aspetti operativi relativi agli atti amministrativi derivanti dalle attività dell'unità d'appartenenza. Sull'argomento specifico di questo documento, forniscono supporto al PM per la gestione dei dati del Progetto nei sistemi informativi aziendali.

Pianificazione e Controllo: riceve le richieste di apertura dei progetti da parte dei Project Manager. A valle delle verifiche d'ufficio (fatte anche in confronto alle PNI di riferimento), registra i nuovi progetti nel sistema Navision e inserisce i dati ricevuti dai PM. Al buon esito delle verifiche d'approvazione (a carico di altri uffici e funzioni aziendali), apre il nuovo progetto dandone informazione alle parti in causa.

¹¹ Il Responsabile dell'unità cui afferisce il progetto (anche col concordamento degli altri Responsabili di I° liv.) propone il nominativo del Project Manager, che viene quindi indicato nel documento di OBS che, una volta autorizzato dalla Direzione Generale, ratifica la nomina del PM.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

10.1. Organizzazione e Pianificazione del Progetto

Ferme restando le finalità di questo documento (rif. §2), segue una raccolta di elementi, argomenti e definizioni sul project management (nell'accezione e col lessico derivanti dalla localizzazione e dalla consuetudine interne all'Azienda), propedeutica all'organizzazione tecnico-amministrativa e alla pianificazione del progetto in via d'apertura.

WBS:

Come detto in Appendice-Definizioni, un Progetto è scomponibile in elementi più semplici (i Work Package - WP) che racchiudono attività omogenee per disciplina o finalità (ai sensi del progetto), e che sono caratterizzati dall'avere input, output, date d'inizio e fine, risorse. Il numero dei WP dipende dalla complessità del Progetto, e l'insieme e la strutturazione dei WP costituisce la Work Breakdown Structure-WBS del Progetto.

Ruoli:

Il vertice della catena gerarchica del Progetto è il PM, che è coadiuvato da:

- **Project Engineer (PE):** è il referente e coordinatore tecnico del Progetto, nonché dei System Engineer (vedi oltre) allocati sul Progetto;
- **Project Controller (PC):** è la figura alla quale è delegato il controllo della configurazione tecnica, documentale, amministrativa del Progetto;
- **Product Quality Manager (PQM):** fornisce il supporto al Progetto per gli aspetti di assicurazione qualità.

A sua volta il PE coordina la struttura tecnica del Progetto, composta dai **System Engineer (SE)**. Ognuno di essi è responsabile di uno o più WP, ed è a sua volta coordinatore delle relative attività e risorse umane. Generalmente nei progetti è previsto anche un WP puramente gestionale che è di responsabilità del PM.

Spesso, in particolare nei progetti più semplici, il PM avoca a sé i ruoli del PC e del PQM.

Una più estesa descrizione delle missioni e compiti delle varie figure presenti nelle organizzazioni di progetto, è in CIRA-CF-07-1435, "Ruoli Standard".

Nota: la catena gerarchica dei progetti tipicamente non coincide con quella dell'organigramma aziendale. Ciò è vero soprattutto nei progetti multidisciplinari, dove le risorse umane confluiscono nel progetto da più unità aziendali. L'eventuale non coincidenza delle due strutture non è contrastante perché, limitatamente alle dinamiche del Progetto (sono quindi esclusi argomenti come - per esempio - l'autorizzazione dei permessi d'assenza dal lavoro, dove prevale la catena gerarchica dell'organigramma aziendale), prevale l'organizzazione e la gerarchia del Progetto.

Commesse:

In linea di principio, ad ogni WP è associata una commessa il cui responsabile (vedi Appendice-Definizioni) può essere il relativo System Engineer. In altri casi il responsabile di tutte le commesse dei WP tecnici può essere il Project Engineer. Infine, nei casi più semplici, p. es. dov'è prevista solo una commessa, il responsabile può essere il PM. La scelta sulla configurazione "amministrativa" da dare al Progetto, è presa dall'unità di Pianificazione e Controllo aziendale sentiti il Responsabile di 1° livello del PM, il PM stesso, ed anche gli eventuali altri Responsabili delle unità partecipanti al Progetto.

In ciascuna commessa confluiranno le previsioni delle ore uomo (ripartite per unità e per skill), dei costi esterni (materiali/servizi da acquistare), dell'eventuale impegno di infrastrutture, con le date dei relativi impegni, le milestones contrattuali, le review di progetto (le cui finalità sono spiegate appresso), i deliverables.

Nella commessa di management, se è prevista, e la cui responsabilità è tipicamente del PM, confluiscono le ore uomo per la gestione del progetto (le ore del PM, del PC, del PQM e, se previsti significativamente, dei Responsabili di 1° livello coinvolti, e del personale di altri uffici amministrativo-gestionali dell'Azienda), i costi per le trasferte, i costi per l'acquisto di prodotti/servizi necessari a tutto il Progetto (non ad un singolo WP). Se la commessa di management non è prevista, le suddette voci sono distribuite tra i WP tecnici o attribuite ad uno di loro.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Sono previsti 4 tipi di commessa, cui corrispondono 4 codici¹² da inserire nel campo “Tipo Commessa” nel sistema Navision. L’attribuzione del codice, e il suo inserimento nel sistema informativo, sono effettuate dall’unità Pianificazione e Controllo, in funzione dell’attività prevalente svolta nell’ambito del Progetto.

L’attribuzione delle commesse del Progetto ad unità aziendali/laboratori differenti da quelli di appartenenza del PM, deriva da quale sia il coinvolgimento delle unità/laboratori nelle attività del Progetto. Si identificano due casi:

- a) Assegnazione di uno o più WP ad altra unità/laboratorio;
- b) Conferimento temporaneo di professionalità dal laboratorio al progetto.

Nei casi a) le attività delegate daranno luogo all’individuazione di una commessa (o più d’una) affidata all’unità/laboratorio le cui competenze sono prevalentemente utilizzate nella commessa. Applicando la logica Cliente/Fornitore, si può dire che il cliente (interno) è il PM e il fornitore (interno) è l’unità/laboratorio responsabile. Dal Contratto base del Progetto (l’atto vincolante nei confronti del Cliente) è individuata una quota-parte di lavoro che viene affidata all’unità/laboratorio competente, e tale parte di attività è definita e concordata in un documento interno (uno Statement of Work – SOW interno); tale documento deve essere rintracciabile tra gli input dei WP afferenti alla commessa. Il *Project Charter*, se propriamente elaborato e gestito in fase di preparazione dell’offerta, consente di identificare tale ripartizione, senza necessità di ricorrere ad altri documenti.

Nei casi b) la responsabilità delle relative commesse resta al PM, ovvero alla relativa unità/laboratorio di appartenenza.

I Responsabili di Commessa incaricati, rispondono del conseguimento degli output attesi dalla commessa affidata, nel rispetto dei tempi e dei costi e delle risorse assegnati in sede di apertura progetto. È compito del Responsabile di Commessa definire l’impostazione delle attività assegnate, in autonomia dal punto di vista tecnico-scientifico, ma in conformità con il Contratto, con i requisiti del SGQ Aziendale e con le regole di gestione del Progetto (definite dal PM) per quanto riguarda:

- l’emissione nei tempi stabiliti degli output attesi;
- il rispetto della conformità degli output ai requisiti;
- il rispetto dei tempi, dei costi e delle quantità di risorse assegnati;
- l’attuazione delle verifiche da attuare in corso d’opera.

Il Responsabile di Commessa concorda con e richiede al PM, quando necessario, le variazioni di preventivi a vita intera o di periodo della commessa.

A titolo esemplificativo, l’organizzazione tradizionale d’un ipotetico progetto composto da 3 WP (uno gestionale e due tecnici) è riportata nella seguente Figura 5:

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

¹² I 4 tipi sono: ES=Gestione e Conduzione, IC=Investimenti CIRA per il PRORA, MC=Investimenti PRORA, RC=Ricerca e servizi.

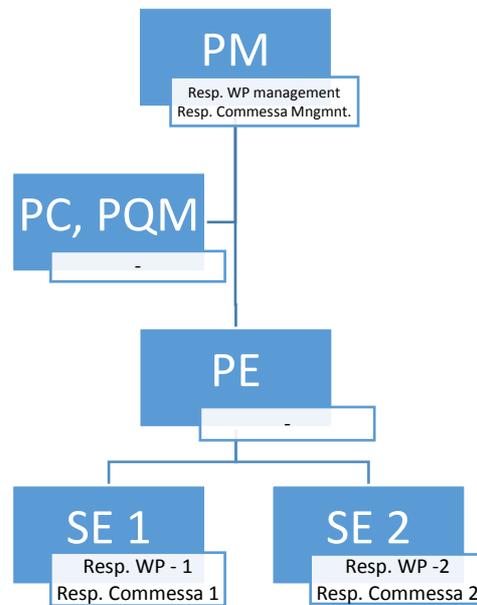


Figura 5: Esempio d'organizzazione d'un ipotetico progetto

Nell'esempio sia il PC che il PQM non hanno un WP dedicato, né sono responsabili di commessa. Le loro attività sono incluse nel "WP management" e i loro costi sono attribuiti alla "Commessa Mngmnt" di responsabilità del PM. Inoltre, l'esempio riporta il caso in cui il Progetto non abbia previsto un WP dedicato al coordinamento tecnico delle attività, e il PE non sia responsabile di alcuna commessa; tuttavia il PE, per sua missione, opera su tutti i WP (tecnici e non) e quindi i suoi costi sono attribuibili a tutte le commesse del Progetto.

Tasks:

A ciascuna voce di costo, ore uomo, costo per materiali, ecc... della commessa, nel sistema Navision è associato un codice "task" che importa tutte le informazioni della voce di costo (quantità, valore, date, unità, skill,...). Normalmente l'attribuzione dei task alle voci di costo delle commesse è effettuata dall'unità Pianificazione e Controllo.

Review di progetto:

Le review si svolgono in corso d'opera, cioè quando il Progetto è nella fase operativa della sua vita. Quindi, il come si svolgono le review è oggetto della procedura CIRA-CF-06-0556 "Gestione delle review di progetto" e sarà argomento del prossimo paragrafo "Esecuzione delle attività del progetto". Invece, è opportuno spiegarne ora le finalità e i motivi per i quali occorre pianificarle.

Le review sono delle attività interne, cioè che non coinvolgono il cliente, non contrattuali, programmate alla fine di almeno una delle fasi in cui è suddiviso il Progetto. Hanno lo scopo di verificare ed accertare, basandosi sull'analisi dei documenti contrattuali prodotti dalla fase in via di chiusura e **prima della loro spedizione al Cliente** (interno o esterno)/Finanziatore, che quanto prodotto sia effettivamente rispondente ai requisiti tecnici, di qualità e temporali del contratto e che, pertanto, è possibile inviarlo al Cliente/Finanziatore consentendo quindi il passaggio alla successiva fase del Progetto.

Le review di progetto si applicano anche ai progetti finanziati dal PRORA, o da altri enti pubblici e/o privati, che sviluppano iniziative che hanno avuto origine interna all'Azienda (rif. §9.1 lett. a). In tal caso i termini di riferimento per le review sono rinvenibili nella proposta iniziale (o nella specifica tecnica o in altro analogo documento, rif. §9.1 lett. a1), prodotta in fase di definizione della nuova attività (assieme a PNI e Project Charter), e che descrive in dettaglio attività, obiettivi e requisiti del progetto.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

La necessità di prevedere le review di progetto, oltre che al buon senso, risponde ad uno dei principi dei sistemi certificati ISO, in base al quale è necessario che, *“in fasi appropriate”*, sia attuato il controllo della (progettazione, sviluppo e) produzione e dell'erogazione di servizi.

Le review sono applicabili a tutte le fasi dei progetti dove sono attivi processi che producono output attesi dal cliente, la cui accettazione determina il passaggio ad una nuova fase del Progetto. Quindi si applicano alla revisione di elaborati progettuali, o di documenti in genere, oppure alla verifica di prodotti finiti.

Nei casi, particolari, di attività in cui non sia possibile verificare il “prodotto” prima che sia consegnato al cliente, come p. es. il caso delle prove sperimentali negli impianti PWT, IWT, LISA, PT1, sia per la natura intrinseca del “prodotto” (che nel caso in esempio è la prova, talora distruttiva, sul “test article” del cliente) che per la presenza del cliente stesso durante la realizzazione del “prodotto”, in questi casi si anticipano delle review nelle quali si ripercorre tutto l’iter preparatorio e propedeutico finalizzato all’attività di realizzazione del “prodotto”. Le “Test Readiness Review (TRR)” sono un esempio classico di review di questo tipo e, spesso, sono già previste contrattualmente dai clienti di attività sperimentali. Solo in questi casi e se previsto dal Contratto, è possibile far coincidere la review di progetto interna con la partecipazione del cliente.

Diversamente la documentazione proposta al cliente dovrà sempre essere preventivamente validata da un processo (interno) di review.

In sintesi:

- tutti i progetti **devono** avere le review;
- Il numero delle review dipende dai progetti, da come sono strutturati, dalla natura delle attività e dal numero e tipo di deliverable attesi.

Ciclo di vita del Progetto:

In linea di principio le attività dei progetti sono raggruppabili in fasi che si succedono nel tempo. Ogni fase è caratterizzata dal tipo di output che produce, dalla natura dell’attività svolta, su che tipo di dati questa opera, e dal tipo di review che può sostenere. In genere, ogni fase vede attivi alcuni WP e non altri. Tra una fase e l’altra può anche cambiare la formazione dell’Unità di Progetto.

Il modello di riferimento per il ciclo di vita dei progetti è riportato nell’annesso 1 del documento CIRA-CF-06-0553 “Gestione delle review di progetto”. Ogni fase del modello è descritto in una scheda dedicata.

Non v’è l’obbligo di ripartire in fasi i progetti, dipende dall’attività da svolgere. Nella pratica, sono articolati in più fasi i progetti complessi e di lunga durata. Inoltre il più delle volte, la strutturazione del progetto ed il suo ciclo di vita sono determinati dal cliente.

A titolo d’esempio nella Figura 6 si riporta il Gantt d’un ipotetico progetto che si sviluppa nell’arco temporale di 12 mesi ed ha due fasi: una in cui è attivo il WP 1 che produce il Deliverable 1, e una successiva in cui è attivo il WP 2 che produce il Deliverable 2. Entrambi i deliverable sono sottoposti ad una review interna, prima d’essere spediti al cliente che, una volta ricevuti, in entrambi i casi convoca una riunione: una d’avanzamento del progetto (il “progress meeting”), l’altra di chiusura tecnica del progetto (“closure meeting”). Se superate con esito positivo, queste riunioni sanciscono il raggiungimento formale delle milestone del progetto, e quindi la possibilità d’attivare i processi amministrativi eventualmente collegati ad esse (richiesta di fatturazione, autorizzazione a fatturare, fatturazione).

Normalmente l’inizio di un progetto è sancito dal verbale di una specifica riunione, detta Kick Off Meeting (KOM), che si tiene tra le Parti contrattualmente impegnate subito dopo la stipula del contratto. E’ un riferimento fondamentale del Progetto in quanto definisce l’effettiva data d’inizio attività contrattualmente riconosciuta (il c.d. “T0”) e, da quella data, decorrono la durata del contratto e le sue scadenze intermedie. Tuttavia ci sono dei casi in cui il contratto fa coincidere la data d’inizio attività con quella della firma del contratto stesso. In tali casi il KOM, che continua ad esistere, ha solo una valenza tecnica restando invariato il riferimento temporale dell’inizio attività (il “T0” resta la data di firma del contratto).

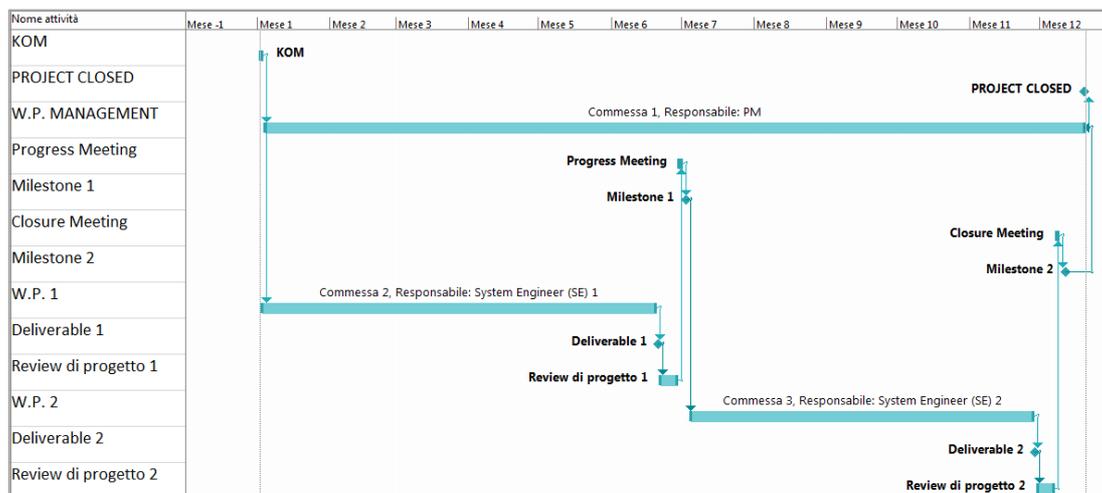


Figura 6: Esempio di ciclo di vita d'un ipotetico progetto

10.2. Richiesta d'apertura, Immissione dati ed Apertura del Progetto

Il flow chart del processo per l'apertura di un nuovo Progetto è riportato nella Figura 7.

10.2.1. Richiesta d'apertura

Si possono identificare tre casi, di seguito trattati separatamente.

10.2.1.1. Attività con contratto

Una volta stipulato, emesso via Document Tracking e registrato in Navision il nuovo Contratto, nonché con la disponibilità della PNI autorizzata avente i dati allineati al Contratto, il PM chiede alla Pianificazione e Controllo l'apertura del nuovo progetto.

Nella richiesta il PM può fornire, se necessario, informazioni integrative sul progetto non esplicitate nella PNI (e nel Contratto). Il set dati di base è quello della PNI (e del Contratto), che però può essere redistribuito in funzione dell'organizzazione del progetto che il PM ha previsto. Quindi alle informazioni di base, eventualmente solo riorganizzate (ma non modificate nelle quantità totali), se ne aggiungono altre legate alla struttura del progetto e alla pianificazione delle attività (WP, commesse, deliverables, milestones, reviews, date). Tipicamente questo processo avviene tra il PM o la Segreteria Tecnica dell'unità o il Project Controller dei singoli progetti e Pianificazione e Controllo in modo interattivo (ed iterativo).

10.2.1.2. Attività interne con finanziamento PRORA

Per questo tipo di attività il PM può chiedere l'apertura del progetto sempreché:

- sia stato emesso il documento *Project Charter*,
- la PNI aggiornata al Contratto sia stata autorizzata e rilasciata a sistema (Navision).

Anche in questo caso ci può essere un trasferimento di informazioni integrative/di dettaglio, rispetto a quelle già contenute nella PNI. Ciò avviene con lo stesso schema di cui al §10.2.1.1, ma attualizzato in funzione della diversità di dati ed informazioni che caratterizzano questi casi.

In entrambi i casi sopra riportati, la richiesta è veicolata da una e-mail dal PM al Responsabile della Pianificazione e Controllo, copia al Responsabile di 1° livello del PM ed alla Segreteria Tecnica dell'unità d'appartenenza.

10.2.1.3. Attività "a rischio"

Qualora si rendesse necessario svolgere delle attività prima della formale sottoscrizione di un contratto, una volta ricevuta esplicita autorizzazione da parte della Direzione Generale, il PM potrà chiedere a Pianificazione e Controllo l'apertura di un progetto "a rischio".

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

Tale progetto conterrà quanto necessario limitatamente all'avvio delle attività in questione, in attesa della formalizzazione del Contratto.

10.2.2. Immissione dati

L'unità Pianificazione e Controllo, controlla l'integrità (rispetto alla PNI e all'eventuale Contratto di riferimento) e la completezza delle informazioni ricevute con la richiesta d'apertura, e quindi crea il progetto in Navision importando struttura e dati della PNI (e del Contratto), integrate dalle informazioni aggiuntive fornite dal PM.

10.2.3. Apertura del Progetto

A valle della creazione del progetto in Navision e del caricamento dei dati iniziali, il PM (o la Segreteria Tecnica o il Project Controller) controlla i contenuti. Quindi il PM avvia (o fa avviare) il ciclo informatico di approvazione del progetto che prevede, in sequenza, il Responsabile di 1° liv. dell'unità d'appartenenza del Progetto, il Responsabile di Pianificazione e Controllo e il responsabile dell'Amministrazione. L'ultimo atto è l'autorizzazione (informatica) del progetto da parte della Direzione Generale che, se decretata, ne sancisce formalmente l'apertura.

Dell'avvenuta apertura ne sono informati il PM, la Segreteria Tecnica e tutti gli attori coinvolti nel ciclo di approvazione-autorizzazione.

L'apertura del nuovo progetto comporta, ovviamente, l'apertura di tutte le commesse in esso definite.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

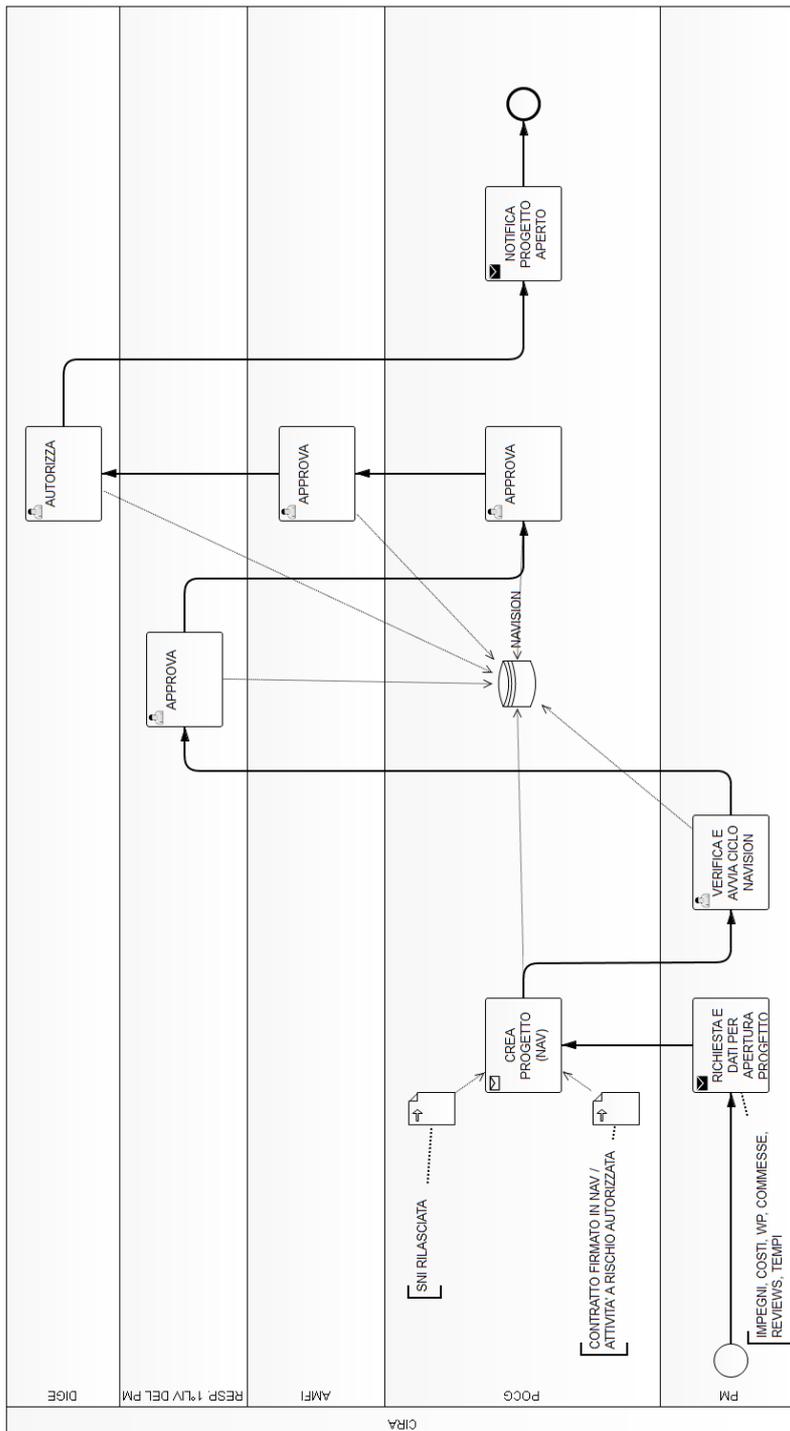


Figura 7: Flow Chart del processo per l'apertura d'un nuovo Progetto (per gli acronimi vedi §10.4)

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

10.3. Sistemi Informativi Aziendali: abilitazioni e predisposizioni

Il Responsabile di 1° livello, o il PM, o la Segreteria Tecnica dell'unità a cui è affidato il Progetto (o il personale del Progetto che svolgerà compiti equivalenti nell'ambito del Progetto stesso), devono poter accedere al Progetto ed alle sue commesse sul sistema informativo aziendale *Navision*.

Quello sopra ricordato, è un aspetto fondamentale per consentire la registrazione dei dati necessari per misurare l'avanzamento oggettivo delle attività del Progetto, nonché per procedere con le richieste degli eventuali approvvigionamenti (RdA, BdA) previsti sul Progetto e i successivi passi amministrativi (RTA e Benestare) ad essi collegati.

Inoltre il PM deve consentire la contabilizzazione delle ore lavorate sul Progetto. Per questo, una volta aperto il Progetto, il PM inoltra al settore Informatico aziendale l'elenco del personale abilitato a scaricare le ore sulle commesse del Progetto, chiedendo di dare a detto personale la visibilità delle commesse del Progetto sul sistema informativo aziendale *Timevision*.

Il PM può chiedere al settore Informatico aziendale di creare, nel sistema Document Tracking, una sezione d'archivio dedicata al Progetto, fornendo l'elenco dei nominativi autorizzati ad operare in tale archivio. La necessità di ricorrere (o meno) ad un archivio dedicato dipende anche dalla complessità del progetto e dal numero dei deliverable previsti.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

10.4. Step/Action Table

Segue la rappresentazione in forma tabellare dei flussi descritti ai paragrafi precedenti. Il punto di partenza del processo è posto subito a valle dell'emissione in DT e dell'immissione dei dati in NAV, del Contratto firmato (azioni fatte entrambe dalla funzione Contrattualistica o dalla funzione Finanza Agevolata). Il punto finale di questa fase del processo è l'apertura del progetto.

a) Identificazione dei ruoli attivi in questa fase:

Acronimo	Denominazione	Identificazione
RU	Responsabile 1° liv. dell'Unità Proponente	Da disposizione generale
PM	Proponente/ Project Manager	Da OBS (Project Charter) autorizzata DIGE
UP	Unità di Progetto	Da OBS (Project Charter) autorizzata DIGE
ST	Segreteria Tecnica unità del PM	Da disposizione generale
AMFI	Responsabile 1° liv. Amministrazione	Da disposizione generale
POCG	Responsabile 1° liv. Pianificazione e Controllo	Da disposizione generale
DIGE	Direzione Generale	Statuto del CIRA

b) Sequenze:

Fase di Apertura del Progetto – <u>Richiesta, Immissione dati ed Apertura</u>				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F2.1-1	PM	<ul style="list-style-type: none"> Il PM chiede a POCG l'apertura del nuovo progetto, <u>se</u> il nuovo Contratto è stato firmato e inserito in DT e NAV, <u>oppure se</u>, per i progetti interni, la PNI e il Project Charter sono stati autorizzati, <u>oppure se</u> l'attività è "a rischio" ed è stata autorizzata da DIGE. 	<ul style="list-style-type: none"> Email richiesta apertura progetto 	§10.2.1
F2.1-2	POCG	Verifica la richiesta e la presenza della PNI e del Contratto in Navision, con queste informazioni e con quelle integrative fornite dal PM, crea il nuovo progetto nel sistema.	<ul style="list-style-type: none"> Creazione nuovo progetto in NAV 	§10.2.2
F2.1-3	PM	<ul style="list-style-type: none"> Verifica struttura e dati del progetto creato, Avvia ciclo di approvazione-autorizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> Avvio ciclo approvazione-autorizzazione in NAV 	§10.2.3
F2.1-4	RU, POCG, AMFI	Approvano Progetto (in NAV)	<ul style="list-style-type: none"> Approvazione 	§10.2.3
F2.1-5	DIGE	Autorizza Progetto (in NAV)	<ul style="list-style-type: none"> Progetto Aperto 	§10.2.3
Fase di Apertura del Progetto - <u>Abilitazioni Informatiche</u>				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F2.2-1	PM	Il PM chiede al Responsabile dell'Unità di gestione delle Infrastrutture informatiche, l'abilitazione per UP, ST, RU all'accesso alle commesse del progetto sui sistemi informativi aziendali (Timevision, Navision), nonché (se ritenuto necessario) chiede la creazione in DT di una directory dedicata al progetto.	<ul style="list-style-type: none"> Richiesta via email. 	§10.3

FINE: Fase Apertura del Progetto

SEGUE: Fase di Esecuzione delle Attività del Progetto

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

11. Fase di Esecuzione delle Attività del Progetto

Input	Unità Coinvolte	Figure Coinvolte	Autorità decisionale	Output
Contratto, Scope of Work	Unità di Progetto, Acquisti, Amministrazione, Pianificazione e Controllo, Qualità	Project Manager (PM), Responsabile 1° livello del PM, Responsabili del Procedimento, Unità di Progetto.	PM ¹³	Prodotto/Servizio richiesto dal Contratto, Documentazione richiesta dal Contratto, RDA, BDA, RTA, BEN, Reports di attività.
Informazioni Documentate applicabili: CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015", CIRA-DTS-18-1596 "Sistema dei Processi CIRA e Relativi Indicatori", CIRA-CF-06-0553 "Gestione delle review di progetto", CIRA-CF-06-1016 "Gestione delle azioni di progetto", CIRA-DTS-17-1193 "Gestione della Configurazione dei Progetti. Linee guida", CIRA-CF-12-1548 "Emissione dei Rapporti di Prova", CIRA-DTS-17-1192 "Gestione dei Prodotti non Conformi, delle Azioni Correttive e Preventive", CIRA-CF-06-0509 "Soddisfazione del Cliente"				
Processi: P2 "Risorse", P3 "Commerciale", P4 "Gestione Progetti", P5 "Qualità", P7 "Processi di supporto".				

Descrizione:

E' la fase principale della vita di un progetto. Ha formale inizio col Kick Off Meeting (KOM) e termina con la consegna al Cliente dell'ultimo prodotto/servizio/documento previsto dal Contratto tra le Parti, ovvero con l'emissione verso il Cliente dell'ultima fattura, e quindi con la ricezione della "Customer Satisfaction". Il flow chart di questa fase del processo-tipo di gestione d'un progetto è in Allegato 4.

Il processo per la gestione dei progetti (il "P4") s'interseca con altri processi aziendali, tra cui il processo

- **Qualità:** cui afferiscono le procedure aziendali applicabili, gli eventuali requisiti del Cliente in tema di qualità, oltre alle norme e regolamenti tecnici applicabili, che nella sostanza costituiscono il Piano della Qualità del Progetto. Tale piano ha come obiettivo l'assicurare che gli output abbiano non solo le caratteristiche tecniche attese, ma anche il livello qualitativo atteso. La gestione della qualità, in sintesi, dev'essere tale da garantire ai clienti che l'erogazione dei prodotti/servizi attesi avvenga "on time" e "on quality".

e con i processi di supporto (il "P7") per attivare, ottenere, inviare elementi (per altro già pianificati) indispensabili al Progetto e al controllo dell'andamento delle attività da parte degli uffici preposti dell'Azienda. Tra questi processi di supporto si ricordano i sotto-processi:

- **Acquisti:** attivato laddove necessario per l'acquisto di prodotti/servizi/materiali destinati al Progetto, al fine di realizzare quanto richiesto dal Cliente;
- **Pianificazione e controllo di gestione:** attivo per l'alimentazione dei database gestionali aziendali con le informazioni aggiornate dei progetti (consuntivi ore, aggiornamento date, ecc...).

L'andamento del Progetto deve essere controllato (dal PM) in modo costante, analizzando le cause degli eventuali scostamenti rilevati, le loro conseguenze (potenziali o effettive) ed individuando le azioni correttive o mitigatrici dei rischi a loro associati. Il mantenimento di una pianificazione aggiornata, e la valutazione dei rischi derivanti dagli scostamenti (il c.d. "risk based thinking"), sono argomenti base non solo del project management, ma anche dei sistemi di gestione conformi alle norme ISO 9000, ed in particolare è uno dei requisiti per i sistemi certificati ISO 9001, come lo è il SGQ aziendale. Lo stesso contesto richiede, inoltre, che le informazioni aggiornate del Progetto siano rintracciabili e condivise da parte di tutta l'Unità di Progetto, nonché da parte degli "owner" di quei processi che s'interfacciano, o erogano servizi, verso il Progetto (ossia quei processi la cui pianificazione interna s'interseca – e potenzialmente interferisce – con quella del Progetto).

Laddove sia necessario ripianificare (o più in generale, modificare) un Progetto (o parte di esso), è indispensabile trasferire le nuove informazioni nel sistema informativo aziendale, aggiornando i dati del

¹³ Il PM è comunque inserito in una catena gerarchica, e pertanto il suo grado di libertà, per quanto ampio, è limitato dagli eventuali Responsabili da cui egli dipende, dal Responsabile di 1° livello dell'unità d'appartenenza, dai Responsabili di Procedimento (p. es. il caso degli acquisti).

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

Progetto, previa autorizzazione del Management, se a questi cambiamenti sono associati (o conseguenti a) variazioni contrattuali e/o economiche.

Sui “prodotti” in uscita dal Progetto devono essere attivi dei processi di controllo, per verificare che si stia realizzando:

- Il “prodotto” in modo corretto (la Verifica),
- Il “prodotto” richiesto dal Cliente (la Validazione).

Verifica e validazione sono attività che si sovrappongono a quelle propriamente operative del processo di “produzione” e con le quali si devono integrare. Il rilevamento d’un errore durante la “produzione” è un evento la cui gestione va prevista. Le modalità con cui gestire tali evenienze sono descritte in un documento aziendale dedicato (rif. CIRA-DTS-17-1192 “Gestione dei Prodotti non Conformi”).

In fase di realizzazione del “prodotto” occorre che siano disponibili i “piani delle verifiche” tecniche, dov’è indicato cosa verificare, quando come e dove farlo, e quali sono i criteri per la valutazione delle singole verifiche ossia quali sono i criteri di accettazione della fase di lavorazione verificata. Un esempio è rappresentato dalle “*check list*”.

I “prodotti” finiti in uscita da ciascun processo (e/o da ciascun WP del Progetto), prima d’essere inviati al Cliente, devono essere sottoposti ad un processo di validazione per confermare che quanto realizzato soddisfi i requisiti. Dell’avvenuta validazione, del suo esito e delle eventuali azioni correttive intraprese, occorre lasciarne evidenza mediante l’emissione di un documento (verbale, nota tecnica, test report).

Nel caso (molto frequente) in cui il “prodotto” consista di uno o più documenti (includendo in questi anche gli elaborati grafici), la verifica e la validazione sono garantite dal ciclo di revisione e dal piano d’emissione dei documenti stessi. Come strutturare un piano d’emissione consistente è descritto nella procedura CIRA-CF-15-0757 “Controllo dei documenti e dei dati”, che dà anche indicazioni sul come gestire i commenti. Si ricorda, infine, che l’autorità decisionale del Progetto è il PM che, quindi, è colui che autorizza i documenti contrattuali (*i deliverables*) in uscita dal Progetto verso il Cliente.

Verifica e validazione sono prodromi e propedeutici alla spedizione al Cliente del “prodotto” finito. Prima che ciò avvenga, in momenti peculiari del Progetto (identificati in fase di pianificazione) di passaggio da una fase alla successiva, per convalidare che tutto è stato fatto secondo i piani e tutto è conforme ai requisiti cliente, si tengono delle “*Review di Progetto*” che analizzano quanto registrato e/o prodotto nella fase in via di chiusura. Il PM, recependo l’esito delle review, è in grado di operare conseguentemente, passando ad una fase successiva del Progetto, e quindi ad inviare formalmente il “prodotto” al Cliente. In caso d’esito negativo il PM identifica ed attua le opportune azioni correttive. Ogni progetto deve prevedere almeno una review, che deve essere in corrispondenza del passaggio tra due fasi successive (p. es. una “Detailed Design Review - DDR” si tiene alla fine della progettazione e prima della fase di realizzazione), oppure alla fine del progetto, nel caso questo sia composto da una sola fase (nel qual caso si tiene una “Acceptance Review – AR”). Le modalità con cui gestire le review sono descritte in un documento aziendale dedicato (rif. CIRA-CF-06-0553 “Gestione delle review di progetto”).

Il principio delle review si applica anche ai progetti finanziati (al riguardo vedi quanto già detto al §10.1), sostituendo ai “requisiti cliente” di cui sopra, i requisiti tecnici espressi nel documento allegato alla proposta (o nella specifica tecnica o in altro documento dai contenuti analogamente descrittivi e prescrittivi). Infatti in fase di rendicontazione (vedi §11.3) è richiesta la “*documentazione attestante la regolare esecuzione della prestazione e/o attestazione di conformità da parte del Responsabile del Progetto*”. Lo strumento delle review consente di costruire una base oggettiva di riferimento per tale documentazione o attestazione.

Al termine del progetto occorre raccogliere la “valutazione” del cliente (la c.d. “Customer Satisfaction”) sull’operato del Progetto e dell’Organizzazione che l’ha gestito. Per i progetti pluriennali è opportuno che questa valutazione sia raccolta al termine di ogni annualità del progetto, in modo svincolato dalle sue fasi e dai deliverable. La raccolta delle Customer Satisfaction s’inserisce nel percorso del miglioramento continuo

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

previsto dalla norma ISO9001, in base al quale è necessario misurare e gestire l'informazione sul grado di soddisfazione dei clienti, ciò al fine sia di correggere gli eventuali errori, che di migliorare comunque (laddove fattibile) la risposta dell'Organizzazione alle future opportunità. Gli argomenti oggetto di valutazione e le modalità di rilevazione della Customer Satisfaction sono argomento di una procedura aziendale (rif. CIRA-CF-06-0509 "Soddisfazione del Cliente"). Il Cliente è informato dal PM (o dal PQM) fin dal KOM (dev'essere riportato nella minuta che l'argomento è stato trattato), che dovrà compilare la valutazione, come pure è istruito sul come compilare il modulo e sulle possibilità di scelta che ha a disposizione. Nei casi, particolari, in cui non sia possibile ottenere la scheda di valutazione dal Cliente, la procedura prevede la possibilità di una "auto-valutazione" fatta dal PM, sulla base di riscontri oggettivi ricevuti dal Cliente in corso d'opera.

Principali Figure ed Uffici coinvolti e loro ruolo in questa fase del processo:

Project Manager: È al vertice della catena gerarchica dell'organizzazione di progetto e questa fase, del processo di gestione dei progetti, estrinseca tutta la potenzialità e responsabilità del PM in tale ambito. Il PM garantisce che saranno messe in atto tutte le azioni per consentire che le attività siano realizzate nei tempi e con la qualità prefissati, nel rispetto delle norme e procedure aziendali e degli impegni presi con terzi. Con cadenza periodica mantiene informati la Direzione Generale e il Responsabile dell'unità a cui appartiene il progetto, sullo stato di avanzamento delle attività; all'occorrenza segnala difficoltà e problematiche tali da richiedere l'intervento dei livelli gerarchici superiori.

Data l'importanza di questa figura, ad integrazione di quanto già detto in merito, se ne riporta il profilo di missione e compiti tracciato nel documento "Ruoli standard" citato in precedenza:



13. PROJECT MANAGER

Missione

Assicura il raggiungimento degli obiettivi di Progetto, nel rispetto delle tempistiche, dei costi e dei requisiti scientifici, tecnologici, funzionali e di qualità applicabili.

Compiti

- Rappresenta la Società nei confronti dei Clienti e dei Fornitori nell' ambito delle deleghe accordategli.
- Definisce e propone eventuali variazioni contrattuali, ottimizzando il risultato per l' azienda.
- Imposta e gestisce la struttura e le procedure organizzative e contabili di progetto di concerto con gli Enti centrali aziendali, assumendo l'incarico di Responsabile di Commessa.
- Definisce con i Responsabili di Laboratorio il loro apporto al Progetto in termini di quantità e qualità di servizio, nonché tempistiche e costi.
- Emette la Guida di Progetto in cui sono specificati gli obiettivi, le tempistiche, i rapporti tra le funzioni interne, i rapporti con l'esterno, i ruoli, i flussi informativi, le procedure.
- Assicura la definizione e l'aggiornamento della proposta del piano annuale e la visibilità di Progetto al Management aziendale, garantendo la correttezza delle stime e definendo le eventuali azioni di recupero.
- Autorizza tutta la documentazione tecnica ed economica di Progetto.
- Assicura la corretta gestione delle risorse umane affidate in coerenza con le politiche aziendali.

Nei casi in cui il PM sia stato anche nominato Responsabile Unico del Procedimento (RUP) per la fase d'esecuzione degli approvvigionamenti, in forza della Linea Guida ANAC nr. 3 del 26/10/2016, che attribuisce al RUP le caratteristiche e i compiti propri del Project Manager, in tali casi il PM ha anche le responsabilità derivanti dal quadro normativo applicabile in materia di sicurezza.

Quanto sopra, ovviamente, non si applica se il PM non ha nomina RUP o se il Progetto non prevede approvvigionamenti.

Amministrazione: Gestisce gli eventi di fatturazione/rendicontazione verso i Clienti/Finanziatori. In base ai dati dei Contratti e ai dati di consuntivo gestiti dai PM sul sistema informativo aziendale (NAV), col

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

supporto di questi ultimi alla scadenza degli eventi di fatturazione/rendicontazione, provvede alla generazione e all'invio della documentazione necessaria (fatture, SAL).

Unità di Progetto: è composta dal Project Engineer-PE, dal Project Controller-PC, dal Project Quality Manager-PQM, dal(i) System Engineer(s)-SE, dai Tecnici Specialisti (tecnologi e ricercatori) e dai Tecnici Addetti. Nella forma più estesa a ciascuno di questi ruoli corrisponde una persona dell'organizzazione aziendale. Nelle forme semplificate, una persona dell'organizzazione ricopre più ruoli.

11.1. Avvio, Esecuzione e Controllo delle attività

Le attività riassunte in questo paragrafo sono effettuate dal PM, supportato dal personale appartenente all'unità di Progetto, oppure da personale (dell'unità di Progetto) incaricato dal PM e comunque controllate dal PM stesso e ricadenti nella sfera della sua responsabilità.

11.1.1. Avvio

L'inizio formale delle attività contrattuali può coincidere con l'atto della firma del contratto, oppure con quello di una riunione (Kick Off Meeting – KOM) col Cliente o con i Partner. Quindi la data (T0), da cui decorrono le scadenze definite nel Contratto, coincide con la data del Contratto oppure con quella del KOM. Al KOM col Cliente partecipa, di solito, solo il PM. Il PM, una volta ricevuto dal Cliente il verbale finale (protocollato e firmato) della riunione, provvede a registrarlo e distribuirlo via Document Tracking all'Unità di Progetto.

A seguito dell'inizio formale delle attività, il PM convoca una riunione a cui partecipa tutta l'Unità di Progetto. Lo scopo è di assicurare (ricordando e/o confermando, laddove necessario) che tutti i partecipanti conoscano:

- le responsabilità e le autorità del Progetto,
- le regole di gestione dell'interfacciamento tra i gruppi,
- gli elementi di input (dati),
- i risultati da ottenere

Nell'agenda della riunione c'è quindi la presentazione/discussione delle attività tecniche del Progetto, della loro pianificazione, delle figure di riferimento (interne ed esterne), più il trasferimento di informazioni quali i riferimenti delle commesse (necessari per la consuntivazione), nomi delle partizioni di rete dedicate al progetto (se richieste e disponibili), e altro secondo necessità.

Questa riunione costituisce un "kick off" interno il quale, però, non ha alcuna valenza contrattuale.

11.1.2. Esecuzione e controllo

Con la finalità ultima di garantire la soddisfazione del Cliente, ovvero di garantire l'adempimento delle obbligazioni derivanti dal Contratto con questi stipulato, oppure di garantire l'ottenimento delle caratteristiche dei prodotti/servizi in uscita dal Progetto, così come previste dai documenti di specifica, il PM deve tenere sotto il dovuto controllo le attività del progetto attuando, laddove necessario, opportune azioni correttive. Tale controllo è sia tecnico che gestionale e, su questi temi il PM, fermo restando la sua responsabilità nei confronti dell'Azienda (che gli ha conferito l'incarico di gestire il progetto), può ricevere supporto dal PE e dai System Engineers, nonché dal Project Controller e dal PQM (se definiti nella OBS).

In particolare, la soddisfazione del Cliente non prescinde dal garantire che i risultati attesi dal progetto siano raggiunti "on time" e "on quality", ossia che gli output siano ottenuti nei tempi previsti e col livello qualitativo atteso (in realtà: pattuito contrattualmente).

Per quanto sopra, il PM deve assicurare che le attività, ed i relativi controlli, siano condotti in accordo alle prassi e procedure del Sistema di Gestione Qualità (SGQ) aziendale, eventualmente integrate dalle prescrizioni specifiche del Cliente (requisiti per la qualità). In ciò il PM si può avvalere della figura del PQM

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

(Product Quality Manager), prevedendo per questo una risorsa dedicata nella OBS di progetto, alla quale delegare la gestione di un eventuale Piano della Qualità per il progetto.

Il Piano della Qualità è la quota parte, applicabile al progetto, dei controlli previsti dalle procedure aziendali integrate, laddove richiesto, da specifiche prescrizioni del Cliente. In quest'ultimi casi particolari, viene emesso un Piano della Qualità o già in fase d'offerta (e diviene poi un documento allegato al contratto), oppure in corso d'opera (ed è un deliverable contrattuale).

Gli strumenti con cui il PM può tenere sotto controllo l'andamento delle attività sono:

- *Riunioni periodiche d'avanzamento progetto ("riunioni di progetto")*: vi partecipano tutti i componenti dell'Unità di Progetto e, secondo necessità, i responsabili dei processi aziendali le cui attività s'intersecano ed interagiscono con quella del progetto (per le quali, cioè, c'è bisogno d'un coordinamento). In queste riunioni si analizza lo stato delle attività, si discutono le eventuali criticità, lo stato di chiusura delle azioni. Sono oggetto di discussione ed analisi la Pianificazione e la Action Item List (vedi ai punti successivi), entrambe aggiornate a valle della riunione con le informazioni emerse durante il suo sviluppo. Ogni riunione è verbalizzata e la relativa minuta, condivisa, è distribuita via Document Tracking tra i partecipanti.
- *Condivisione e aggiornamento della pianificazione*: la pianificazione del progetto deve tener conto anche delle attività concorrenti dei processi aziendali gestiti da unità esterne a quella di progetto, come p. es. la manutenzione, e che sono in grado d'interferire con le tempistiche del progetto. La pianificazione del Progetto è discussa, condivisa ed aggiornata (almeno) in occasione delle riunioni periodiche o al verificarsi di eventi che la modificano.
L'analisi della pianificazione e degli eventuali scostamenti rispetto al previsto, deve prevedere l'identificazione e l'assegnazione delle necessarie azioni di recupero. Tali azioni sono inserite nella Action Item List, e la verifica sul loro stato d'attuazione è effettuata durante le riunioni di progetto. La pianificazione è sempre disponibile nell'ultima versione aggiornata a tutta l'Unità di Progetto e ai responsabili dei processi esterni. Le eventuali modifiche alle date delle milestone, delle review e dei deliverable (le date contrattuali note al Cliente) inserite nel sistema NAV, comportano di conseguenza il loro aggiornamento in questo sistema da parte del PM o della Segreteria Tecnica. Al riguardo dell'ufficializzazione delle modifiche di progetto, vedi anche il successivo §11.2.
- *Controllo dei consuntivi*: l'andamento dei consuntivi di manpower e dei costi è controllato tramite il sistema Navision. A valle dell'allocazione delle ore lavorate sulle commesse operative di competenza e della successiva contabilizzazione, a seguito di controlli di quadratura con il sistema aziendale delle presenze, dai movimenti contabili in Navision i RC e i PM verificano la correttezza dell'attribuzione di ore sulle loro commesse/progetti. In caso di non corretta attribuzione dev'essere richiesto lo storno. Il PM deve gestire il Progetto nell'ambito delle risorse assegnate, perciò deve attuare tutte le contromisure necessarie al contenimento degli scostamenti in questione. Per l'eventuale formalizzazione delle modifiche al progetto con i dati di consuntivo, vedi il successivo §11.2.
- *Gestione delle modifiche apportate alla progettazione e sviluppo e alla produzione ed erogazione di servizi ("Configuration Management")*: è necessario mantenere l'allineamento delle informazioni riportate alla revisione corrente (autorizzata) dei documenti del Progetto, con lo stato effettivo dell'avanzamento tecnico delle attività. Ciò vale per gli elementi di input, per gli elaborati intermedi e per gli elementi di output dei WP, nonché per i documenti e le informazioni di carattere gestionale del Progetto e dei suoi WP. Il documento CIRA-DTS-17-1193 "Gestione della Configurazione dei Progetti. Linee guida" descrive i criteri per la gestione della configurazione di un progetto. In generale, questo è uno dei compiti propri del Project Controller. Oltre a quest'azione tipica, nell'ambito della gestione delle modifiche, il PM (avvelandosi del PE, del Project Controller e dei System Engineers) assicura che:

- Le modifiche alla progettazione/produzione siano identificate,
 - Sia effettuato il riesame della capacità delle modifiche di soddisfare i requisiti d'ingresso,
 - Le modifiche introdotte siano sempre sottoposte a ciclo di approvazione ed autorizzazione,
 - Siano valutate le conseguenze dei cambiamenti involontari intraprendendo, per quanto necessario, le opportune azioni per mitigare ogni effetto negativo,
 - Siano conservate le informazioni documentate¹⁴ delle modifiche introdotte ed autorizzate.
- *Attuazione delle review*: finalità ed applicabilità delle review sono spiegate al §10.1 e ribadite nella sezione “Descrizione” del §11. Le review riguardano i documenti previsti nei “*Document Plan*” dei progetti e che contengono, riassumono, descrivono le attività svolte nell’ambito dei WP del progetto durante particolari fasi (identificate in pianificazione). Le modalità con cui eseguire le review sono descritte nel documento CIRA-CF-06-0553 “Gestione delle review di progetto”. Le review devono essere tenute in accordo al programma temporale previsto, in modo tale da garantire che l’andamento del Progetto sia caratterizzato dall’essere “on quality” e “on time”. Il buon esito delle review consente il passaggio alla fase successiva del Progetto, oltre che l’invio al Cliente dei deliverable analizzati. Nel caso di attività finanziate (dal PRORA o da Terzi) le review consentono di costruire una base oggettiva con cui il PM, in sede di rendicontazione (rif. §11.3), può attestare la regolare esecuzione della prestazione, ovvero la conformità di quanto eseguito, nel periodo.
 - *Gestione della Action Item List (AIL)*: è uno strumento classico del project management; lo stato delle azioni è verificato periodicamente (almeno) in occasione delle riunioni di progetto. In essa sono riportate tutte le azioni sia preventive che correttive derivanti dalle interazioni col Cliente, dalle riunioni di progetto, dalle verifiche eseguite sugli elaborati (o semi-elaborati) in uscita dai WP. Gli elementi a supporto della dichiarazione di azione chiusa devono essere rintracciabili (p. es. documenti protocollati), in modo tale da poter dare evidenza dell’azione compiuta. La procedura per la gestione delle azioni di progetto e i contenuti della AIL sono riportate nel documento aziendale CIRA-CF-06-1016 “Gestione delle azioni di progetto”.
 - *Gestione delle informazioni documentate*: occorre produrre, mantenere aggiornata e rintracciabile, ed archiviare tutta la documentazione tecnico-gestionale prodotta dal Progetto in modo tale da poter:
 - aver fiducia che i processi siano stati effettuati come pianificato,
 - dimostrare la conformità dei prodotti e servizi ai relativi requisiti

La procedura aziendale CIRA-CF-15-0757 “Controllo dei documenti e dei dati” detta le regole per la gestione dei documenti.

Sul piano più operativo, cioè al livello dei singoli WP, dove si svolgono le attività tecniche e dove hanno origine gli output del progetto, le figure maggiormente coinvolte sono il Project Engineer e i System Engineer responsabili dei singoli WP. Queste figure devono assicurare, e il PM deve controllare che ciò avvenga regolarmente, che le attività siano svolte:

- Sulla scorta delle informazioni d’ingresso disponibili nell’ultima revisione riconosciuta ed approvata dal Progetto, ovvero dal Cliente;
- Coerentemente alle modalità operative dichiarate nei documenti tecnici di specifica presentati con l’offerta accettata dal Cliente (e successivamente contrattualizzata);
- Conformemente al Piano Qualità del Progetto;
- Conformemente alle norme e regolamenti tecnici applicabili;

¹⁴ “Informazione documentata” è una locuzione introdotta dalla ISO9001:2015 e identifica un documento che dia evidenza dell’esistenza di una procedura, o dell’avvenuta esecuzione di un passo di un processo (soggetto o meno ad una procedura). Esempi di questo secondo caso possono essere: verbali, rapporti di prova, comunicazioni.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

- Eseguendo (durante tutte le fasi di progettazione, sviluppo e realizzazione) i passi dei “piani delle verifiche” applicabili, per assicurare che la preparazione dei singoli output dei WP avvenga in modo corretto;
- Eseguendo la validazione dei “prodotti finiti” in uscita dai WP, prima dell’invio formale al Cliente, per stabilire se questi soddisfano, o meno, i requisiti del Cliente;

La documentazione relativa alle prove di verifica e collaudo svolte in fase di realizzazione, oppure alle prove sperimentali effettuate in impianti o laboratori, dev’essere prodotta conformemente alla procedura aziendale CIRA-CF-12-1548 “Emissione dei Rapporti di Prova”.

Se il “prodotto” consiste di uno o più documenti, la verifica e la validazione si realizzano tramite il piano d’emissione dei documenti stessi. Come strutturare i piani d’emissione è descritto nella procedura CIRA-CF-15-0757 “Controllo dei documenti e dei dati”.

In caso di verifiche o validazioni dall’esito negativo, il Project Engineer e i System Engineer definiranno le azioni correttive più opportune da farsi al livello tecnico. Analizzeranno, inoltre, i potenziali rischi per il progetto derivanti da tali situazioni, informandone il PM delle risultanze. La procedura per la gestione di tali situazioni è nel documento aziendale CIRA-DTS-17-1192 “Gestione dei Prodotti non Conformi”.

11.1.3. Controllo dei processi, prodotti e servizi forniti dall'esterno

L’eventuale ricorso ad un fornitore esterno all’Azienda per il reperimento di processi, prodotti e servizi necessari alle attività del Progetto, avviene tramite il processo interno di approvvigionamento, gestito dall’unità Acquisti. Tale processo è regolamentato da procedure emesse dal suo owner (l’unità Acquisti) tra cui CIRA-DTS-18-1596 "Sistema dei Processi CIRA e Relativi Indicatori".

I canali per l’acquisto di prodotti e servizi sono due: RdA e BdA. La RdA genera un nuovo Ordine verso un nuovo fornitore esterno. Invece il BdA attiva un acquisto nell’ambito di prodotti-servizi definiti in un Ordine già attivo, affidato ad un determinato fornitore, e gestito da un Responsabile del Procedimento e talora anche da un Direttore Esecutivo del Contratto - DEC che possono anche appartenere ad altra unità aziendale.

In entrambi i casi, l’Unità di Progetto deve predisporre la documentazione tecnica (specifiche tecniche, capitolati) necessaria ad identificare chiaramente ed univocamente l’oggetto di fornitura, definendone i requisiti tecnici, temporali e di qualità. Tale documentazione deve essere sottoposta ad un ciclo di verifica, approvazione ed autorizzazione che vedrà coinvolte non solo le figure del Progetto (quali i System Engineers, il Project Engineer e il PM), ma anche il Responsabile del Procedimento che, in genere, non coincide col PM e che autorizza i documenti tecnici prodotti per ciascun acquisto ed approva le relative RdA/BdA.

Una volta pronta la documentazione tecnica è possibile avviare la RdA/BdA al ciclo autorizzativo nel sistema informativo Navision. Dopo un tempo variabile la RdA è convertita in un ordine affidato ad un fornitore, oppure il BdA è emesso verso il fornitore assegnatario dell’ordine quadro di riferimento. Il PM, se il Progetto prevede approvvigionamenti, deve tener conto di tali tempi nel controllo della pianificazione, che si aggiungono a quelli propri di evasione dell’oggetto di fornitura.

Gli oneri economici di ciascun Ordine o BdA rilasciato sono attribuiti alla commessa del Progetto indicata nei documenti della fase d’istruttoria della RdA/BdA.

L’ordine dato all’esterno ha un Referente del Progetto al quale è dato l’incarico di seguire le attività del fornitore.

Nel caso in cui l’oggetto di fornitura consista in documenti (e/o elaborati grafici), le regole per la loro gestione ed accettazione sono riportate nella procedura aziendale CIRA-CF-15-0757 “Controllo documenti e dati”.

Se l’oggetto di fornitura è un prodotto o un servizio, una volta consegnato o erogato dev’essere accettato, dal punto di vista tecnico, per verificare la corretta esecuzione e la corrispondenza con quanto richiesto. Questo passaggio è testimoniato dall’emissione di un documento (verbale, rapporto di prova, nota tecnica)

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

preparato dalla persona che ha effettuato le verifiche sul prodotto, oppure che ha seguito le fasi d'erogazione del servizio, ed approvato dal suo livello gerarchico immediatamente superiore nel Progetto.

Per i beni inventariabili acquistati, il flusso gestionale e le modalità d'esecuzione dei controlli e delle verifiche d'accettazione sono riportate nel documento CIRA-DTS-17-0526 "Procedura gestione beni patrimoniali del CIRA" e nelle procedure da questo richiamate.

Se in corso d'opera, o in sede di collaudo, si rilevano delle non conformità il Referente interno dell'ordine, il Responsabile di Commessa, il PM e quindi il Responsabile del Procedimento saranno progressivamente coinvolti, secondo necessità, nel definire ed implementare le dovute azioni nei confronti del fornitore per la correzione delle non conformità rilevate, tenendo conto delle clausole stabilite nell'ordine d'acquisto (e nei documenti di riferimento, capitolato, specifica tecnica, etc...), nonché delle regole presenti in CIRA-DTS-17-1192 "Gestione dei Prodotti non Conformi".

Alla fase d'accettazione tecnica segue quella amministrativa per il pagamento della fattura. Ciò avviene a valle della predisposizione ed emissione del Rapporto Tecnico di Accettazione (RTA) che è approvato dal Responsabile della commessa su cui poggia l'ordine (o il BdA), oppure dal Direttore Esecutivo del Contratto - DEC (se nominato), ed è autorizzato dal Responsabile di Procedimento che ha approvato la RdA/BdA. Nel RTA è riportato, tra le altre informazioni ivi richieste, il documento tecnico di accettazione fornitura (vedi sopra). La procedura del RTA è descritta nel documento CIRA-CIP-09-1954 "Disposizioni del Riesame SGQ 2009-1 - Disposizione N. 03: Formalizzazione del processo di Valutazione dei Fornitori e definizione del form Rapporto Tecnico di Accettazione". Il RTA è emesso via Document Tracking, ma le stesse informazioni sono inserite (tipicamente dalla Segreteria Tecnica) nel sistema Navision in corrispondenza dell'Ordine o del BdA interessato.

Infine, il Responsabile del Procedimento predispone (o fa predisporre), sul sistema Navision, il benestare al pagamento della fattura. Firma quindi il benestare il cui originale viene inviato in Amministrazione, insieme al RTA emesso in Document Tracking.

11.2. Variazione o revisione Commessa o Progetto

Le attività di progetto e delle relative commesse devono essere espletate nei limiti temporali e di costi assegnati; ogni superamento di tali limiti deve essere autorizzato dagli stessi livelli che hanno consentito l'apertura del progetto. Non è quindi consentito svolgere alcuna azione, (lavoro, acquisto, etc.) che non rientri nell'ultimo preventivo autorizzato.

Per **Variazione** di Commessa/Progetto si intende il processo di autorizzazione della modifica dei preventivi e/o della pianificazione di almeno una attività del progetto. In generale i preventivi a vita intera e la durata del progetto non dovrebbero essere modificati, se non in casi eccezionali e comunque autorizzati dalla Direzione Generale.

Si sottolinea che variazioni di pianificazione possono comportare una variazione dei preventivi di periodo, e quindi, possono avere effetti sul Piano Operativo, anche a parità di preventivi a vita intera.

La tipologia di variazione più frequente è l'aggiornamento, che consiste nel ripianificare le attività a finire per conseguire l'obiettivo finale del Progetto, noto l'attuale stato di avanzamento delle attività. Poiché alle attività sono associate le risorse necessarie al loro conseguimento, questo si traduce nel valutare, in un diverso piano, quanto e come saranno utilizzate nel tempo le risorse necessarie al completamento delle attività, noto il consuntivo delle risorse impegnate. In effetti, nell'ipotesi di fallimento di tutte le azioni di recupero, il PM non può che ripianificare le attività a finire confermando quanto già avvenuto e riportato nei consuntivi.

Nel procedere ad un aggiornamento del Progetto, è quindi evidente che il PM deve verificare e condividere la correttezza dei costi e dei risultati attribuiti al Progetto prima ancora di procedere alla ripianificazione delle attività a finire.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

I consuntivi ufficiali (che alimentano anche i dati del bilancio Aziendale) sono riportati nel sistema gestionale aziendale Navision (NAV).

Le principali motivazioni per cui si rende necessario variare le attività, e quindi i progetti, possono essere:

- Variazioni della pianificazione temporale, le cui cause possono essere: errata pianificazione, ritardi nell'acquisizione delle risorse necessarie al Progetto, ritardi negli approvvigionamenti (previsti), cambio indirizzi strategici del Management (cambi priorità, riduzioni budget, ecc...), modifiche contrattuali richieste dai Clienti, cause di forza maggiore;
- Variazioni del preventivo costi/risorse/ricavi a vita intera, le cui cause possono essere: errata preventivazione, cambio indirizzi strategici del Management, modifiche contrattuali richieste dai Clienti, contenziosi, costi conseguenti a danni causati da eventi di forza maggiore, variazioni condizioni di mercato;
- Variazioni del preventivo costi/risorse/ricavi di periodo, le cui cause possono essere: errata preventivazione, errata pianificazione, mancato aggiornamento dati, cambio indirizzi strategici del Management, modifiche contrattuali richieste dai Clienti, contenziosi, costi conseguenti a danni causati da eventi di forza maggiore, variazioni condizioni di mercato;
- Variazioni degli output intermedi di progetto, le cui cause possono essere: errata progettazione, risultati delle ricerche/attività, modifiche contrattuali richieste dai Clienti;
- Variazioni degli output del progetto, le cui cause possono essere: risultati delle ricerche/attività, modifiche contrattuali richieste dai Clienti.

Le voci di preventivo da modificare del Progetto/Commessa, e le relative quantità in variazione, sono discusse e concordate tra il PM, i Responsabili di Commessa – RC ed Responsabili di 1° livello delle altre unità partecipanti al Progetto che, in particolare, aggiornano la valutazione dei rischi del progetto tenendo conto delle modifiche da apportare. E' rilevante controllare se e quali degli elementi di rischio identificati in fase di contrattualizzazione (rif. §9.4.1.2) si sono concretizzati provocando la necessità di rivedere il progetto, oppure quali nuovi elementi hanno causato tale necessità e di cui occorrerà tenerne conto in future occasioni (*lesson learned*).

La procedura per la variazione di un progetto/commessa segue quanto riportato al successivo §11.2.1.

La variazione della pianificazione di una singola attività o di commessa comporta, nel caso più generale, la variazione della pianificazione dell'intero progetto nel sistema NAV.

Si evidenzia che le modifiche ai progetti per la gestione di attività regolamentate da contratti in essere, sono quasi sempre oggetto di varianti contrattuali (pattuite coi Clienti) che, prima d'essere recepite dal progetto, sono sottoposte allo stesso ciclo d'analisi, approvazione ed autorizzazione seguito per il contratto base. In pratica quando un cliente propone una variante contrattuale (o il PM chiede al Cliente la variazione di alcuni termini) devono essere prodotti ed autorizzati la PNI, l'aggiornamento del Project Charter, l'offerta e quindi la variante contrattuale che sarà formalizzata tra le Parti¹⁵. Dopodiché potrà (dovrà) essere aggiornato il progetto in Navision, che sarà quindi posto in autorizzazione.

11.2.1. Procedura per la variazione di commessa o progetto

Quanto segue si applica dopo che i termini della variante contrattuale sono stati concordati col Cliente, oppure quando la modifica del progetto avviene per il consolidamento dei consuntivi di periodo e/o l'aggiornamento dei preventivi a finire (senza conseguenze sui termini stabiliti nel contratto base).

La procedura da seguire per la variazione/aggiornamento, anche identificata come "revisione", delle commesse e dei progetti è la seguente:

¹⁵ PNI ed offerta possono **non** essere prodotte solo nel caso varianti contrattuali che estendono, senza variazioni d'oneri, i termini temporali del contratto base.

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

- Se la variazione è conseguente (o comunque associata) ad una variante contrattuale allora il processo segue il percorso tracciato ai §§9.4, 9.5 e 9.6. In particolare il Project Charter ha formulazione e piano d'emissione semplificati (vedi §9.4.1 lett. "B"). Diversamente, se non c'è un contratto di riferimento (è il caso delle attività finanziate dal PRORA), oppure se le variazioni al progetto/commissa non sono determinate da, o non determinano, una variante al contratto, si procede con la sola revisione del Project Charter (vedi §9.4.1 lett. "B");
- Recepti e formalizzati gli atti di cui sopra (Contratto e/o Project Charter) il PM, o la Segreteria Tecnica della sua unità d'appartenenza, modifica (in Navision) i dati delle commesse interessate dai cambiamenti introdotti. Il PM chiede quindi, alla funzione Pianificazione e Controllo, la formalizzazione della nuova revisione del progetto;
- La funzione Pianificazione e Controllo avvia l'iter (informatico, via Navision) di autorizzazione della revisione di progetto, che segue lo stesso percorso dell'apertura ossia: approvazione da parte del Responsabile di 1° livello dell'unità a cui appartiene il Progetto, del Responsabile dell'Amministrazione e del Responsabile dell'unità Pianificazione e Controllo, autorizzazione da parte della Direzione Generale.

11.3. Gestione delle Milestone

Il raggiungimento delle milestone contrattuali a cui sono legati gli eventi di fatturazione, è gestito in maniera differente a seconda se si tratta di attività a "a corpo" oppure di attività "rendicontazione".

Nel caso di attività "a corpo" il PM, dopo aver ricevuto (per iscritto, anche via e-mail) dal Cliente l'autorizzazione alla fatturazione dell'evento maturato, aggiorna (o fa aggiornare ad altri per conto proprio, p. es. alla Segreteria Tecnica) le informazioni e i dati nel sistema Navision. Quindi contatta l'Amministrazione (via e-mail) e trasferisce l'informazione che è stata raggiunta una milestone del progetto, fornendo i riferimenti, e che quindi è possibile emettere fattura per l'importo riportato nel Contratto. Questa notifica del PM, di fatto, costituisce nulla osta alla fatturazione. L'Amministrazione quindi provvederà all'emissione della fattura all'indirizzo del Cliente.

Nel caso di attività "a rendicontazione" è la funzione Finanza Agevolata che, in base ai dati inseriti per ciascun progetto nel sistema Navision, contatta il PM per ricevere le informazioni e le attestazioni (rif. §11 e §11.1.2) necessarie alla rendicontazione periodica (p. es. i SAL), che Finanza Agevolata gestisce in base alle regole stabilite da ciascun Ente finanziatore. La richiesta di pagamento del rateo è inoltrata al Finanziatore col nulla osta del PM.

L'Amministrazione provvede alla registrazione dell'incasso, dando evidenza al PM dei casi di ritardo di pagamento superiori a 90 giorni. Nell'eventualità di mancato incasso, l'Amministrazione attiva la procedura di recupero del credito.

11.4. Customer Satisfaction

In genere la chiusura formale di un progetto è sancita da un verbale emesso dal Cliente che ratifica gli esiti del "Closing Meeting" tra le Parti (simmetrico al KOM), oppure da un atto equivalente e formale del Cliente (p. es. una lettera), in cui si registra l'accettazione del prodotto/servizio erogato ed il soddisfacimento delle obbligazioni contrattuali. Il PM, una volta ricevuto in via ufficiale tale atto dal Cliente, lo registra in Document Tracking, con in copia l'Unità di Progetto e il Responsabile di 1° livello dell'unità cui afferisce il Progetto.

La chiusura amministrativa del contratto, di solito, è posteriore a quella tecnica di cui sopra e include i tempi necessari ad attività quali il perfezionamento degli ultimi pagamenti, lo svincolo delle fidejussioni, o la chiusura di eventuali contenziosi.

Successivamente alla chiusura tecnica di cui sopra, il PM ha l'impegno d'ottenere la "Customer Satisfaction" con le modalità presentate al Cliente in sede di KOM. La Soddifazione del Cliente è raccolta una volta l'anno, nel caso di progetti pluriennali o, come detto sopra, al termine del progetto. E' ottenuta attraverso la compilazione dell'apposito modulo allegato alla procedura CIRA-CF-06-0509 "Soddifazione del Cliente". La

 <p>CIRA Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	--	----------------------------

figura del Progetto deputata ad occuparsi della Customer Satisfaction è il PQM (quando prevista risorsa dedicata nella OBS, altrimenti è il PM). Il PQM fornisce supporto al Cliente, se necessario, per la compilazione del modulo e la registra in Document Tracking quando la riceve.

Nell'ipotesi che sia **impossibile** ottenere il modulo dal Cliente, allora è il PM che procede ad una auto-valutazione del Progetto, usando lo stesso modulo, sulla base di evidenze oggettive ricevute dal Cliente (p. es.: lettere/email di contestazione per eventuali problemi/inconvenienti, o di complimenti ricevute in corso d'opera). Il PM firma il modulo, vi allega tutti gli elementi usati per la valutazione e provvede alla sua registrazione in Document Tracking.

[spazio lasciato intenzionalmente vuoto]

11.5. Step/Action Table

a) Identificazione dei ruoli attivi in questa fase:

Acronimo	Denominazione	Identificazione
RU	Responsabile 1° liv. dell'Unità Proponente	Da disposizione generale
PM	Project Manager	Da OBS autorizzata
PC	Project Controller	Da OBS autorizzata
UP	Unità di Progetto	Da OBS autorizzata
ST	Segreteria Tecnica unità del PM	Da disposizione generale
POCG	Responsabile 1° liv. Pianificazione e Controllo	Da disposizione generale
ACQU	Responsabile 1° liv. Acquisti	Da disposizione generale
AMFI	Responsabile 1° liv. Amministrazione	Da disposizione generale

b) Sequenze:

Fase di Esecuzione delle Attività del Progetto – Avvio Esecuzione e Controllo, Variazione progetto/commissa				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F3.1-1	PM	Registra e distribuisce via Document Tracking alla UP e al RU il verbale firmato del Kick Off Meeting col Cliente (se effettuato).	<ul style="list-style-type: none"> Verbale KOM contrattuale 	§11.1.1
F3.1-2	PM	Convoca, tiene il KOM interno con la UP. Registra e distribuisce il verbale via Document Tracking.	<ul style="list-style-type: none"> Verbale KOM interno 	§11.1.1
F3.1-3	PM col supporto del PC	<u>Fino al completamento dell'ultima milestone contrattuale esegue:</u>		§11.1.2
F3.1-3.1		Le "riunioni di progetto" che tiene periodicamente.	<ul style="list-style-type: none"> Verbali riunioni interne di progetto 	§11.1.2
F3.1-3.2		Aggiorna e rende disponibile la pianificazione aggiornata alla UP, e ai Responsabili dei processi concorrenti.	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione aggiornata 	§11.1.2
F3.1-3.3		Gestisce la Action Item List di progetto	<ul style="list-style-type: none"> AIL 	§11.1.2
F3.1-3.4		Tiene sotto controllo i consuntivi di impegni risorse ed economici, in raffronto ai preventivi. Aggiorna, o fa aggiornare, periodicamente i dati del progetto nel sistema NAV con i consuntivi di periodo maturati.	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento periodico NAV con i consuntivi 	§11.1.2
F3.1-3.5		Controlla la corretta e regolare attuazione dei processi di verifica e validazione.	<ul style="list-style-type: none"> Rapporti di attività 	§11.1.2
F3.1-3.6		Avvia e gestisce i processi di Review pianificati nel progetto.	<ul style="list-style-type: none"> Review di Progetto 	§11.1.2
F3.1-3.7		Controlla che le informazioni documentate del progetto siano state correttamente gestite.	<ul style="list-style-type: none"> Emissione documenti 	§11.1.2
F3.1-3.8		Attiva, controlla e verifica che gli approvvigionamenti per il progetto siano gestiti correttamente.	<ul style="list-style-type: none"> Documenti di gestione degli approvvigionamenti 	§11.1.3
F3.1-3.9		Gestisce le eventuali varianti contrattuali e le variazioni del progetto/commissa.	<ul style="list-style-type: none"> Varianti contrattuali Revisione Project Charter, PNI Richiesta variazione progetto 	§11.2

(continua)

Fase di Esecuzione delle Attività del Progetto - Gestione delle Milestone				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F3.1-3.10A	PM	Nei progetti con attività “a corpo” il PM, ricevuta autorizzazione a fatturare dal Cliente, inoltra ad AMFI la richiesta di fatturare la specifica milestone del progetto, allegando documentazione a supporto della fatturazione e il nulla osta.	<ul style="list-style-type: none"> Input: autorizzazione a fatturare del Cliente Output: richiesta di fatturazione e nulla osta a fatturare 	§11.3
F3.1-3.10B	AMFI	Nei progetti con attività “a rendicontazione” AMFI, in prossimità delle date di fatturazione, chiede al PM le informazioni per la predisposizione del SAL ed il nulla osta per la fatturazione.	<ul style="list-style-type: none"> Richiesta di nulla osta al PM 	§11.3
F3.1-3.10C	PM	Entro i termini stabiliti da AMFI e comunque prima della scadenza degli eventi di rendicontazione, conferma, o respinge con motivazione, il nulla osta.	<ul style="list-style-type: none"> Documentazione SAL Nulla osta 	§11.3
F3.1-3.11	AMFI	Con il nulla osta del PM, provvede alla generazione ed all’invio della documentazione necessaria	<ul style="list-style-type: none"> Fatture SAL 	§11.3
F3.1-3.12	AMFI	Provvede alla registrazione dell’incasso. Dà evidenza al PM dei ritardi d’incasso superiori a 90 giorni. In caso di mancato incasso attiva il recupero credito.	<ul style="list-style-type: none"> Registrazione incasso 	§11.3
Fase di Esecuzione delle Attività del Progetto – Customer Satisfaction				
STEP	RUOLI	AZIONI	ATTO	RIFERIMENTO
F3.1-4	PQM	Alla scadenza dell’annualità del Progetto o al superamento dell’ultima milestone contrattuale, il PQM chiede al Cliente la compilazione del modulo di raccolta della Customer Satisfaction, fornendogli il supporto eventualmente necessario.	<ul style="list-style-type: none"> Richiesta compilazione Customer Satisfaction 	§11.4
F3.1-5A	PQM	Protocolla e distribuisce via Document Tracking la valutazione elaborata e ricevuta dal Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Registrazione Customer Satisfaction 	§11.4
F3.1-5B	PM	Se è impossibile ricevere dal Cliente la Customer Satisfaction, allora il PM provvede ad elaborare un’auto-valutazione del progetto in base ad elementi oggettivi ricevuti dal Cliente in corso d’opera. Il PM compila e firma il modulo che registra e distribuisce via Document Tracking.	<ul style="list-style-type: none"> Auto-Valutazione 	§11.4

FINE: Fase Esecuzione delle Attività del Progetto

SEGUE: Fase Chiusura del Progetto

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	--	----------------------------

12. Fase di Chiusura del Progetto

Input	Unità Coinvolte	Figure Coinvolte	Autorità decisionale	Output
Contratto, Pianificazione contrattuale del Progetto, Incassi registrati, Customer Satisfaction	Unità di Progetto, Amministrazione, Pianificazione e Controllo, Qualità	PM, Responsabile 1° livello del PM, Responsabili di commessa.	PM	Richiesta di chiusura progetto, richiesta restituzione fidejussione.
Informazioni Documentate applicabili: CIRA-CF-09-1706 "Manuale della Qualità parte Seconda: Certificazione ISO 9001:2015", CIRA-DTS-18-1596 "Sistema dei Processi CIRA e Relativi Indicatori", CIRA-DTS-17-0178 "Procedura per la Gestione delle Garanzie Attive e Passive",				
Processi: P4 "Gestione Progetti", P7 "Processi di supporto".				

Descrizione:

In quest'ultima fase del progetto si svolgono soprattutto attività interne, di tipo amministrativo-gestionale. Dopo la chiusura di tutti gli adempimenti e delle pendenze tecnico-economiche da/verso il Cliente, ricevuti i pagamenti, ricevuta la Customer Satisfaction, chiuse tutte le attività tecniche interne, consolidati tutti i consuntivi sulle commesse del Progetto, il PM deve chiedere alla Pianificazione e Controllo la chiusura del Progetto. Avvenuta questa operazione non sarà più possibile scaricare ore o costi sulle sue commesse.

La richiesta del PM avviene tramite una comunicazione interna, inviata a Pianificazione e Controllo e all'Amministrazione dove dichiara che, alla data della comunicazione, sono state raggiunte e superate con successo tutte le milestone del Contratto, ovvero che è stato raggiunto il 100% dello stato d'avanzamento delle attività e che, pertanto, non seguiranno altre richieste di fatturazione. La comunicazione, veicolata via Document Tracking, è inviata in copia al Responsabile di 1° livello dell'unità a cui appartiene il Progetto e al Responsabile di 1° livello di Sviluppo di Business.

La suddetta richiesta può essere parziale, ossia può interessare una delle commesse del Progetto (p. es. nel caso di un WP la cui data fine è prevista – e raggiunta - in anticipo rispetto alla data di chiusura dell'intero progetto). In tal caso la richiesta e la comunicazione d'accompagnamento sono del Responsabile di Commessa, il PM autorizza la comunicazione i cui contenuti saranno relativi alla sola commessa di cui si chiede la chiusura. Quando tutte le commesse sono state chiuse, con lo stesso schema il PM chiederà la chiusura del Progetto.

In base alla procedura interna CIRA-DTS-17-0178 "Procedura per la Gestione delle Garanzie Attive e Passive" allo scadere del Contratto, l'Amministrazione chiede al Cliente/finanziatore la restituzione della fidejussione; la richiesta è confermata dal PM e dal Responsabile dell'Amministrazione.

Principali Figure ed Uffici coinvolti e loro ruolo in questa fase del processo:

- Project Manager: Ha il compito di verificare l'avvenuto completamento delle attività tecnico-amministrative del progetto e delle sue commesse. Richiede la chiusura del progetto, o autorizza la richiesta di chiusura di una (o più) delle commesse del Progetto inoltrata dal relativo Responsabile di Commessa.
- Pianificazione e Controllo: Provvede, su richiesta del PM, alla chiusura del Progetto (o la chiusura di una delle commesse su richiesta del relativo Responsabile autorizzata dal PM).
- Amministrazione: Formalizza la richiesta di svincolo della fidejussione allo scadere del contratto, coordinandosi col PM.

	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p> <p>APPENDICE - DEFINIZIONI</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

Assunzioni

Rappresentano i vincoli, le ipotesi e le considerazioni di base formulate nella proposizione del progetto, ovvero, condizioni che si ritengono sicuramente verificate e che hanno impatto sul progetto stesso.

Cliente (definizione secondo ISO9000:2015)

Persona od organizzazione che potrebbe ricevere, o che riceve, un prodotto o un servizio che è previsto per, o richiesto da, questa persona od organizzazione.

Esempio: Consumatore, cliente, utilizzatore finale, dettagliante, destinatario di un prodotto o servizio da un processo interno, beneficiario e acquirente.

Nota: Un cliente può essere interno o esterno all'organizzazione.

Commessa

La commessa è il raggruppamento di costi e milestones relativi alle attività di uno o più WP afferenti ad un unico progetto, e ad un unico contratto/finanziamento.

Committente (definizione secondo DLgs 81/08 art.89 c.1 lett. b)

Il soggetto per conto del quale l'intera opera viene realizzata, indipendentemente da eventuali frazionamenti della sua realizzazione. Nel caso di appalto di opera pubblica, il committente è il soggetto titolare del potere decisionale e di spesa relativo alla gestione dell'appalto.

Committente

E' un soggetto (giuridico o economico) o un finanziatore, pubblico o privato, che acquista forniture o servizi destinati a sé stesso o ai suoi *stakeholder*, oppure aggiudica appalti pubblici o conclude accordi quadro di lavori, forniture o servizi destinati a sé stesso o ai suoi *stakeholder*. Qui è inteso come sinonimo di *cliente* e/o di *finanziatore*.

Competenza (definizione secondo ISO9000:2015)

Capacità di applicare conoscenze e abilità per conseguire i risultati attesi.

Nota 1 - La comprovata competenza è a volte denominata qualifica.

Nota 2 - Il presente termine fa parte dei termini comuni e delle definizioni di base per le norme ISO di sistemi di gestione riportati nell'Appendice SL del Supplemento consolidato alla Parte 1 delle Direttive ISO/IEC. La definizione originale è stata modificata con l'aggiunta della Nota 1.

Finanziatore

Soggetto che fornisce capitali, o aiuti, in denaro destinati alla sovvenzione d'impresa e/o iniziative. Concettualmente è uno *stakeholder*.

Informazioni documentate (definizione secondo ISO9000:2015)

Informazioni che devono essere tenute sotto controllo e mantenute da parte di un'organizzazione, ed il mezzo che le contiene.

Informazioni documentate

Sono i documenti e la documentazione atti a dimostrare le modalità d'esecuzione, l'avvenuto completamento, la conformità a determinati requisiti di quanto realizzato. Sono cioè i documenti (e la documentazione) che descrive i processi aziendali (procedure, manuale e piano qualità), nonché quelli (registrazioni) la cui creazione è da loro prevista durante l'attuazione dei processi stessi.

Processo (definizione secondo ISO9000:2015)

Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Nota 1 - Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi.

Nota 2 - I processi di un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.

Nota 3 - E' spesso chiamato "processo speciale" un processo in cui la conformità del prodotto risultante non può essere verificata prontamente o economicamente.

Prodotto (definizione secondo ISO9000:2015)

Output di un'organizzazione che può essere realizzato senza che ogni eventuale transazione abbia luogo all'interfaccia tra l'organizzazione e il cliente.

Nota 1 - La realizzazione di un prodotto è conseguita senza che necessariamente abbia luogo ogni eventuale transazione tra il fornitore e il cliente, ma può spesso coinvolgere questo elemento di servizio nella sua consegna al cliente.

	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p> <p>APPENDICE - DEFINIZIONI</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

Nota 2 - L'elemento dominante di un prodotto consiste nel fatto che è generalmente tangibile.

Nota 3 – L'hardware è tangibile e la sua quantità è una caratteristica misurabile (per esempio, pneumatici). I materiali da processo continuo sono tangibili e la loro quantità è una caratteristica continua (per esempio, carburante e bevande analcoliche). L'hardware e i materiali da processo continuo sono spesso denominati beni. Il software consiste in informazioni a prescindere dal mezzo di consegna (per esempio, un programma per computer, un'applicazione per telefonia mobile, un manuale di istruzioni, il contenuto di un dizionario, i diritti di autore di una composizione musicale, la patente di guida).

Servizio (definizione secondo ISO9000:2015)

Output di un'organizzazione con almeno un'attività necessariamente effettuata all'interfaccia tra l'organizzazione e il cliente.

Nota 1 - Gli elementi dominanti di un servizio sono generalmente intangibili.

Nota 2 - Il servizio spesso comporta attività all'interfaccia con il cliente per stabilire i requisiti del cliente stesso, così come all'atto dell'erogazione del servizio, e può comportare una relazione continua, come con le organizzazioni finanziarie o di contabilità o pubbliche, per esempio, scuole od ospedali.

Nota 3 – L'erogazione di un servizio può comportare, per esempio, quanto segue:

- un'attività eseguita su un prodotto tangibile fornito dal cliente (per esempio, un'automobile da riparare);
- un'attività eseguita su un prodotto intangibile fornito dal cliente (per esempio, la dichiarazione dei redditi per richiedere un rimborso fiscale);
- la consegna di un prodotto intangibile (per esempio, la fornitura di informazioni nel contesto della trasmissione di conoscenze);
- la realizzazione di un ambiente per il cliente (per esempio, nel settore alberghiero e della ristorazione).

Nota 4 - Un servizio è generalmente sperimentato dal cliente.

Prodotto e Servizio

Prodotti e servizi, intesi come output dei progetti e dei processi aziendali, comprendono in linea generale e a titolo non esclusivo e non esaustivo:

- Gli elaborati (i documenti, le pubblicazioni) derivanti dalle attività di progettazione, ricerca e sperimentazione nei settori aeronautico e spaziale;
- Lo sviluppo di dimostratori tecnologici ad ala fissa, rotante e per lo spazio, che si concretizza in documenti e prototipi;
- La ricerca e sviluppo di materiali innovativi per impieghi aeronautici e spaziali, la ricerca e sviluppo di sistemi di bordo, che si concretizzano in pubblicazioni, documenti e prototipi;
- I servizi di prove e sperimentazioni in campo aeronautico e spaziale, sia per privati che per Enti pubblici, compresi i documenti a supporto;
- I servizi di verifica delle prestazioni di sistemi aeronautici, sia per privati che per Enti pubblici, compresi i documenti a supporto;

Progetto (definizione secondo ISO9000:2015)

Processo unico che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e fine, intrapreso per conseguire un obiettivo conforme a specifici requisiti, ivi inclusi i limiti di tempo, di costi e di risorse.

Progetto

Un progetto è l'insieme delle attività (WP-Work Package o WBE-Work Breakdown Element) ordinate, mirate alla realizzazione di un prodotto (inteso in senso lato).

Ad ogni progetto è quindi associato:

- un obiettivo finale misurabile (prodotto - output atteso),
- un costo complessivo (budget del progetto),
- una tempistica definita (data inizio e data conseguimento obiettivo).

La variazione dell'obiettivo finale equivale a definire un nuovo progetto.

Project Manager (PM) - Responsabile di Progetto (mansione derivata da CIRA-CF-07-1435 "Ruoli Standard")

Il Project Manager è la figura dell'organizzazione aziendale, identificata e nominata dalla linea gerarchica da cui dipende, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi del Progetto affidatogli dall'Azienda, nel rispetto delle tempistiche, dei costi e dei requisiti scientifici, tecnologici, funzionali e di qualità applicabili.

E' colui che opera la gestione amministrativa corrente del Progetto ed è il responsabile dell'Unità di Progetto.

Responsabile di Commessa (RC)

È il dipendente cui viene conferito il compito di gestire la commessa in termini di coordinamento tecnico/scientifico e di gestione amministrativa.

	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p> <p>APPENDICE - DEFINIZIONI</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
---	---	------------------------------------

Rischio (definizione secondo ISO9100:2008)

Situazione o condizione indesiderata che abbia sia una probabilità di accadere, sia una conseguenza potenzialmente negativa.

Rischio (definizione secondo ISO9000:2015)

Effetto dell'incertezza.

Nota 1 Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - positivo o negativo.

Nota 2 L'incertezza è lo stato, anche parziale, di carenza di informazioni (...) relative alla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue conseguenze o della loro probabilità.

Nota 3 Il rischio è spesso caratterizzato dal riferimento a potenziali eventi (*omissis*) e conseguenze (*omissis*), o ad una loro combinazione.

Nota 4 Il rischio è frequentemente espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della probabilità (*omissis*) associata al suo verificarsi.

Nota 5 Il termine "rischio" è a volte utilizzato quando ci sia la possibilità solo di conseguenze negative.

Nota 6 Il presente termine fa parte dei termini comuni e delle definizioni di base per le norme ISO di sistemi di gestione riportati nell'Appendice SL del Supplemento consolidato alla Parte 1 delle Direttive ISO/IEC. La definizione originale è stata modificata con l'aggiunta della Nota 5.

Stakeholder [parte interessata] (definizione secondo ISO9000:2015)

Persona od organizzazione che può influenzare, essere influenzata, o percepire sé stessa come influenzata, da una decisione o attività.

Esempi: Clienti, proprietari, persone di un'organizzazione, fornitori, banchieri, autorità in ambito legislativo, sindacati, partner o collettività che possono comprendere concorrenti o gruppi di pressione contrapposti.

Unità di Progetto

È il gruppo di lavoro costituito per lo svolgimento del Progetto. Esso è composto dalle risorse temporaneamente allocate sul Progetto a cui vengono assegnate, e che possono provenire da diverse unità aziendali, oppure può includere anche risorse esterne all'azienda. L'articolazione dell'Unità di Progetto dipende dal tipo di progetto e della sua complessità.

WP (WBE)

Il WP-Work Package o WBE-Work Breakdown Element, è il singolo elemento della WBS-Work Breakdown Structure in cui può essere scomposto il progetto.

I WP, comunque siano individuati, sono tipicamente caratterizzati da:

- Almeno un Output (deliverable);
- Almeno un Input;
- Una data di inizio e una durata;
- Un preventivo di costi e di impiego risorse.

SCHEDA PROGETTO

Progetto	1	12-PNI-0	Edizione
Programma:	2	Proposta	
Unità proponente	3	Tipo ricavo:	4
		Prevista a budget:	5
Obiettivi e motivazioni strategiche	8	Tipo finanziamento:	6
Doc. riferimento:	9	Committente:	7
		Rif. interno:	10
		Data inizio:	11
		Data fine:	11

Tip. Attività	Ente	Skill	UM.	Anni preced.	2014	2015	2016	A finire	TOTALI	Costi Diretti	Costi Ammissibili	Ricavi
NSC-SVZ-MH		BRIC	ORE	0		12						
Totale personale diretto ORE				0				0				
Totale COSTI DEL LAVORO k€				0,0				0,0				
NSC-SVZ-FI		Occ.:Att.	ORE	0	0	13		0	0			
Totale COSTI IMPIANTI k€				0,0				0,0				
Totale COSTI INTERNI k€				0,0				0,0				
NSC-SVZ-CM		Materiali tecnici di consumo	k€	0,0				0,0				
NSC-SVZ-CP		Prestazioni diverse	k€	0,0				0,0				
NSC-SVZ-CP		Servizi di Manutenzione e supporto opk	k€	0,0		14		0,0				
NSC-SVZ-CT		Viaggi e trasferte	k€	0,0				0,0				
Totale COSTI ESTERNI k€				0,0				0,0				
SPESE GENERALI k€				0,0		15		0,0				
TOTALE COSTI k€				0,0				0,0	Totale			
TOTALE RICAVI k€				0,0				0,0	PROFIT	16		RIC. TOTALE
REDDITIVITA'				0%				0%	Redd. Totale		Margine=	0(k€)

Responsabile programma	Amministrazione	Pianificazione e C.G.	Direttore Generale
17	18		

Nota: I campi non referenziati sono elaborati dal sistema.

Legenda:

1. Il nome del nuovo progetto, anche in forma di acronimo;
2. La Linea Strategica di Ricerca/Programma/Flagship program nel quale rientra l'attività oggetto della PNI. La Linea dev'essere una di quelle elencate nel Piano Triennale in vigore, ovvero presenti nel Piano Annuale di riferimento;
3. L'Unità aziendale proponente;
4. Il tipo di ricavo: "a corpo" o "a rendicontazione". Informazione fornita dalla funzione Contrattualistica o dalla Finanza Agevolata;
5. Informazione fornita da Pianificazione e Controllo, indica se l'attività è o no prevista a budget. Cioè se l'attività è, o meno, tra quelle già autorizzate dall'ultimo Piano Triennale e/o è tra quelle elencate nel Piano Annuale corrente;
6. Il tipo di finanziamento: Azienda/Azienda socia o PMI/Reg Campania – POR FESR/altro, % di finanziamento. Queste informazioni sono fornite dalla funzione Contrattualistica o dalla Finanza Agevolata;
7. Il nome del Committente;

	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure ALLEGATO 1 Template Scheda Nuova Iniziativa (PNI)	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
---	---	----------------------------

8. Sintesi delle finalità dell'attività proposta, e informativa sul modo in cui essa contribuisce allo sviluppo della Linea Strategica di Ricerca/Programma all'interno del quale è inserita;
9. Numero identificativo (da Document Tracking) del documento "Project Charter";
10. Il riferimento interno è il Proponente;
11. Data Inizio e data Fine definiscono l'arco temporale (stimato) dell'attività;
12. Ore uomo ripartite per anno (entro l'arco temporale riportato al punto 11), per unità partecipante alla proposta e per skill¹⁶
13. Ore di occupazione ed attivazione dei quattro grandi mezzi di prova (IWT, PWT, LISA e PT-1), ripartite per anno;
14. Stime dei costi, per anno, previsti per l'acquisto di forniture e servizi, per l'attivazione dei servizi di manutenzione e/o supporto operativo, per i viaggi e le trasferte;
15. Eventuali spese generali, ripartite per anno;
16. Profit definito dalla funzione Contrattualistica o dalla Finanza Agevolata;
17. Firma del responsabile di I° livello dell'unità proponente;
18. Firma del Responsabile di I° dell'unità cui afferiscono le funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata.

¹⁶ I codici "skill" del sistema Navision più frequentemente utilizzati sono: ARIC=Ricercatore Esperto, BRIC=Ricercatore Junior, ASTC=Specialista Supporto Tecnico, BSTC=Addetto Supporto Tecnico, ASAM=Specialista Supporto Amministrativo, BSAM=Addetto Supporto Amministrativo, ASGS=Specialista Supporto Gestionale, BSGS=Addetto Supporto Gestionale, MANGR=Manager. Questi ruoli sono, più o meno direttamente, riconducibili al documento CIRA-CF-07-1435, "Ruoli Standard".

 <p>Centro Italiano Ricerche Aerospaziali</p>	<p>Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure</p> <p style="text-align: center;">ALLEGATO 2</p>	<p>CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3</p>
--	--	------------------------------------

Rapporto di Riesame del Contratto (RRC) e di Valutazione dei Rischi [1]

SEZIONE A - RIESAME DEL CONTRATTO

Scopo del "Riesame del contratto"

Scopo di questo riesame è assicurare la conformità al requisito ISO 9001:2015, par. 8.2.3 ossia, prima di impegnarsi a fornire un prodotto al cliente (per esempio: prima dell'emissione delle offerte, dell'accettazione di contratti o ordini, dell'accettazione delle relative modifiche) assicurare che:

- a) i requisiti del prodotto siano definiti,
- b) siano state risolte le eventuali divergenze tra i requisiti di un contratto o di un ordine rispetto a quelli espressi in precedenza,
- c) l'organizzazione abbia le capacità per soddisfare i requisiti definiti.

Sezione 1. Generalità

Progetto		PNI	
Proponente		Cliente	

Sezione 2. Documenti oggetto del riesame [2]

Id #	Identificativo	Titolo

Sezione 3. Riscontri del riesame

Unità/Lab. [3]	Requisiti in carico [4]	Risultato del riesame [5]	Note

Rapporto di Riesame del Contratto (RRC) e di Valutazione dei Rischi [1]

SEZIONE B1 - VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Scopo della "Valutazione del Rischio"

Scopo della valutazione è quello di identificare le aree di criticità legate all'espletamento delle attività oggetto di proposta/contratto, che possono invalidare - anche solo in parte - l'esito delle stesse, ovvero che possono causare il mancato soddisfacimento dei requisiti cliente. Accanto ai rischi, è richiesta l'identificazione delle eventuali contromisure da attuare per la "mitigazione del rischio" correlato all'impegno proposto.

Sezione 4. Identificazione dei rischi e delle contromisure [6]

Id #	Descrizione del Rischio	Potenziali Conseguenze	Contromisure

SEZIONE B2 - VALUTAZIONE DEL RISCHIO ANTICORRUZIONE

Scopo della "Valutazione del Rischio Anticorruzione"

Scopo della valutazione è quello di poter confermare l'assenza di elementi e situazioni potenzialmente in contrasto con le regole del Codice Etico Aziendale, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA. La verifica è svolta dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (RPCT) e dal Responsabile dell'Internal Auditing.

Risultanze [7]			
Data	Firma RPCT	Firma Responsabile Internal Auditing	Firma del Proponente

Rapporto di Riesame del Contratto (RRC) e di Valutazione dei Rischi [1]

ISTRUZIONI

- [1]: Il Rapporto è parte integrante del Project Charter. I contenuti delle sezioni A e B1 sono definiti dal gruppo di lavoro per la proposta, incluse le funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Pianificazione e Controllo e Risorse Umane che contribuiscono per quanto di loro competenza. La sezione B2 riporta l'esito dell'analisi dei potenziali rischi che la nuova iniziativa può rappresentare per l'Azienda, vista nell'ottica del Codice Etico Aziendale, del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del CIRA.
- [2]: Sono i documenti che contengono i requisiti. Tali documenti hanno origine esterna, come nel caso di RfQ, oppure sono d'origine interna come le proposte per finanziamento PRORA o per la partecipazione ai bandi di finanziamento da altre fonti. Comunque sia, i requisiti da considerare non sono solo quelli tecnici ma anche quelli economici (p. es. l'esistenza di un "ceiling price"), temporali, di programmazione (p. es. il grado di saturazione delle risorse, dovuto alla simultaneità con altri progetti già attivi o in via d'attivazione), organizzativi, di competenze del personale, di assicurazione qualità. Per analizzare il grado di soddisfacimento di questi requisiti, se ci sono, è previsto il contributo anche dalle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Pianificazione e Controllo e Risorse Umane.
- [3]: Sono le unità che partecipano alla proposta (e che, ragionevolmente, parteciperanno al Progetto). Ad ogni unità è affidato uno o più WP e quindi ogni unità ha in carico il soddisfacimento di una parte dei requisiti del cliente. E' incluso l'intervento delle funzioni Contrattualistica e Finanza Agevolata, Pianificazione e Controllo e Risorse Umane per gli eventuali requisiti specifici di loro competenza.
- [4]: Indicare quali requisiti ha in carico (o ha analizzato) l'unità. I requisiti possono essere riportati per esteso, oppure possono essere referenziati indicando i paragrafi dei documenti elencati alla Sezione 2 (p. es.: "requisiti di cui ai §X e §Y del documento Id. Z").
- [5]: Riportare una valutazione sintetica del tipo: "soddisfatto", "non soddisfatto", "soddisfatto in parte". In quest'ultimo caso usare il campo Note per fornire chiarimenti in merito.
- [6]: L'analisi è di tipo qualitativo. Elencare le cause che potrebbero rappresentare dei rischi per l'attività, quali conseguenze ciascuna di esse potrebbe rappresentare in riferimento ai requisiti cliente e, se esistenti, le azioni da implementare. Di quest'ultime indicare se sono pienamente o parzialmente risolutive (eliminazione o mitigazione del rischio).
- [7]: La verifica è svolta nel corso d'un incontro sull'argomento tra il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, il Responsabile dell'Internal Auditing e il Proponente. Il riquadro "Risultanze" conterrà esito e sintesi della verifica. Nell'eventualità che lo spazio non risultasse sufficiente, sarà possibile il rimando ad un allegato. La sezione B2, una volta compilata, viene firmata tra le Parti e quindi è allegata al Project Charter insieme alla Sezione A e alla Sezione B1 del Modulo.

Nota:

Qualora lo spazio a disposizione nei campi del modulo fosse insufficiente, è possibile allegare qualunque documento inserendo un codice di richiamo nei campi in questione.

 Centro Italiano Ricerche Aerospaziali	Gestione dei Progetti. Manuale e Procedure ALLEGATO 3	CIRA-DTS-17-0272 Rev. 3
--	---	----------------------------

A3.1 - ELENCO DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE DI PROGETTO

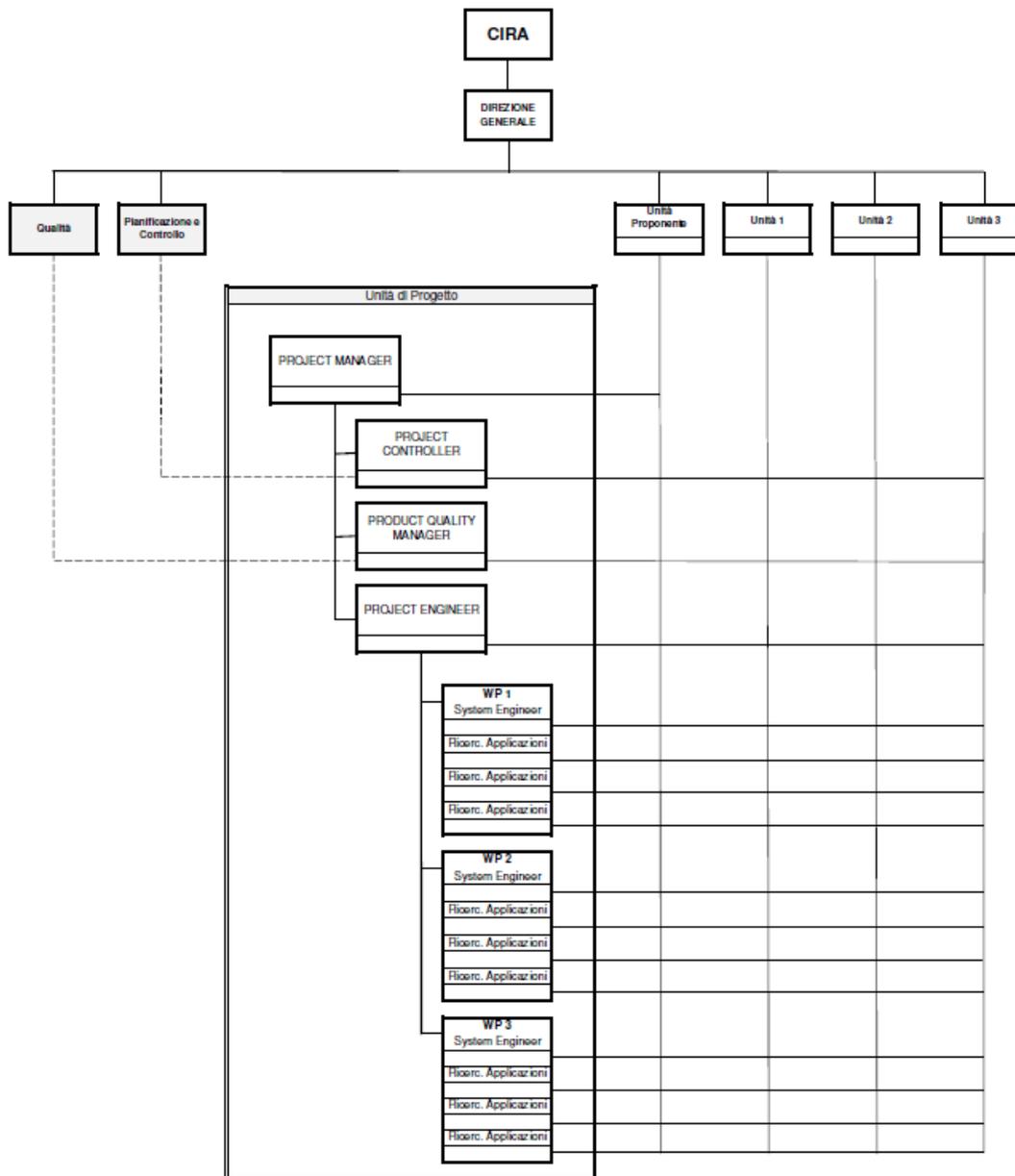
OBS ALLEGATA AL PROJECT CHARTER CIRA – DTS - ____ - _____ Progetto: _____ PNI: _____ ELENCO DELLE RISORSE E DELLE COMPETENZE			
NOMINATIVO	RUOLO [1]	UNITA'	COMPETENZE [2]

[1], [2]: Vedi testo al §9.4.1.1

ALLEGATO 3

A3.2 – STRUTTURA OBS (tipo)

OBS ALLEGATA AL PROJECT CHARTER CIRA-DTS-	
PNI di riferimento:	Nome Attività:

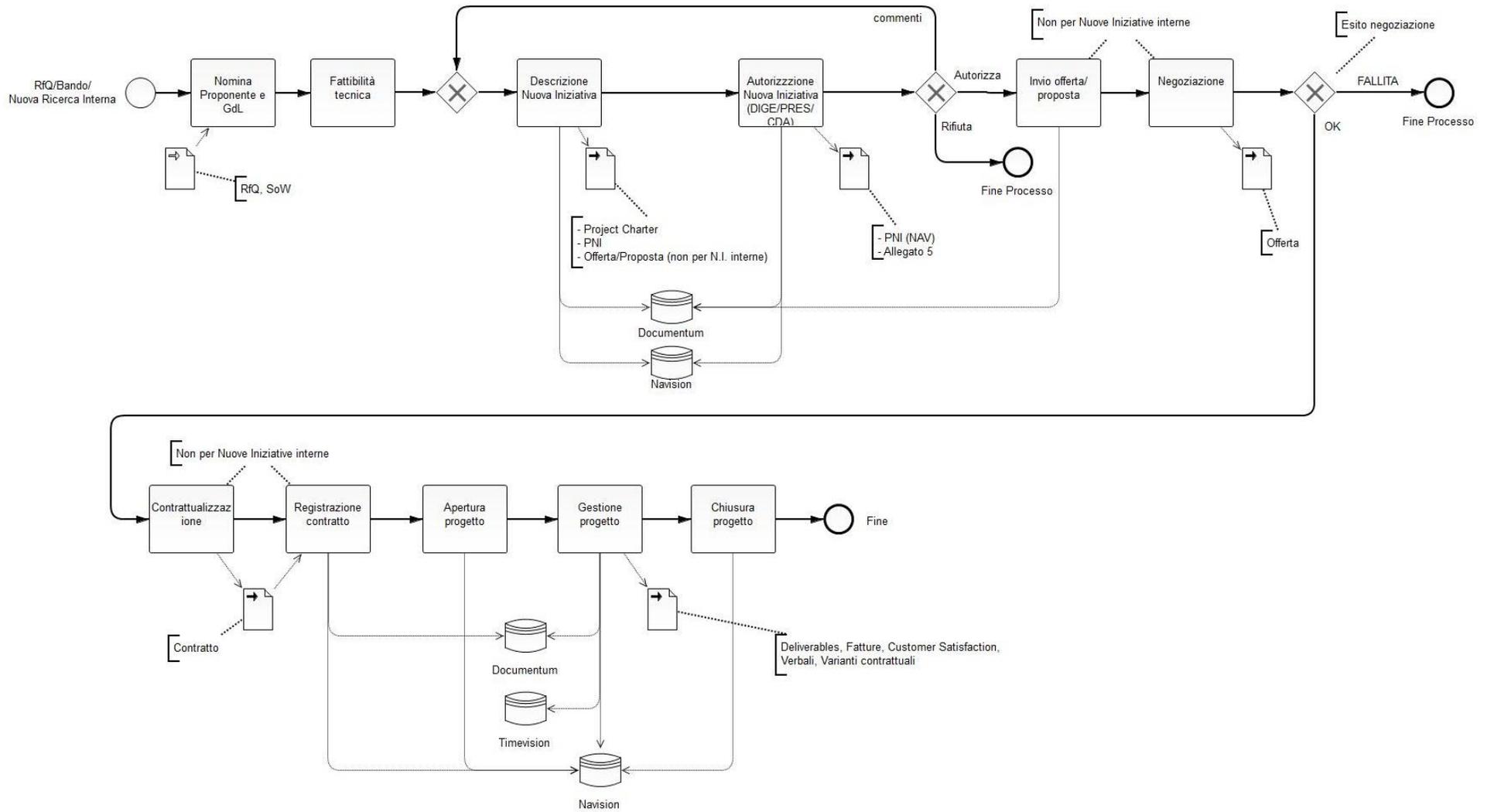


NOTE PER LA COMPILAZIONE:

- 1) Marcare con un ● l'incrocio tra ruolo dell'unità di progetto (PM, PE, SE,...) ed unità di provenienza della risorsa.
- 2) Il nome della risorsa va indicato sotto il rettangolo del ruolo p. es:

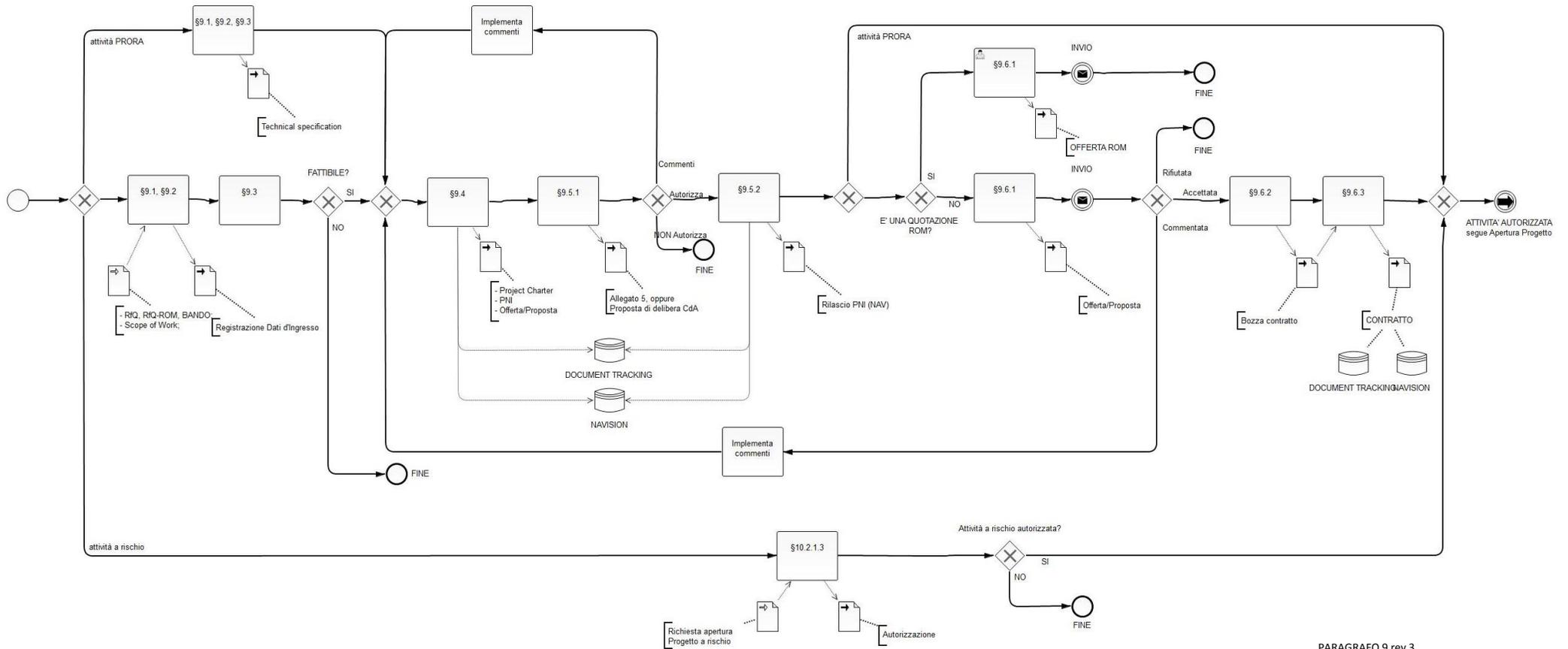
System Engineer WP 1
Nome Risorsa

Flusso complessivo (rif. §7)



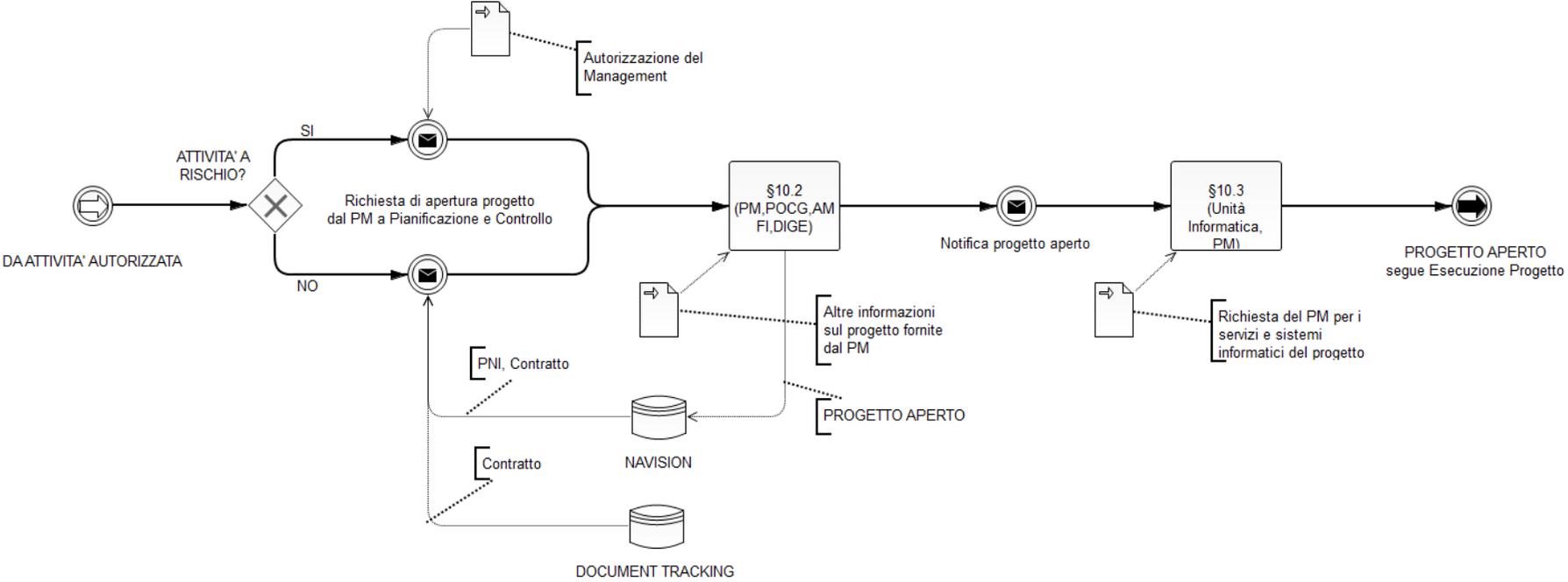
PARAGRAFO 7 rev 3

Fase di Esplorazione e Contrattualizzazione (rif. §9)

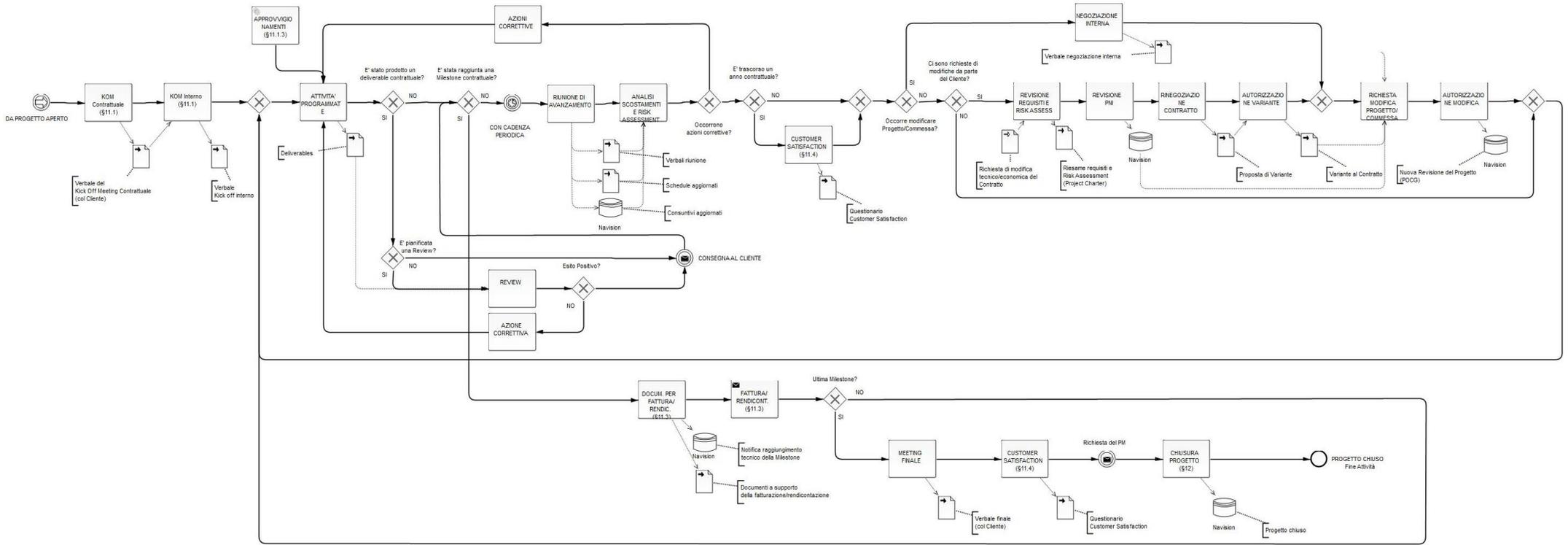


PARAGRAFO 9 rev 3

Fase di Apertura del Progetto (rif. §10)



Fase di Esecuzione delle attività del progetto (rif. §11)



Autorizzazione del Presidente	
<input type="checkbox"/>	In base ai poteri allo stesso attribuiti
<input type="checkbox"/>	In base ai poteri allo stesso attribuiti, per motivi d'urgenza, e in attesa di ratifica da parte del CdA, ai sensi dell'art. 11, lett. e) dello Statuto.

Vista la Nuova Iniziativa le cui attività e dati economici sono riportati nel documento ("Project Charter") nr. _____, integralmente allegato al presente modulo, e qui di seguito sintetizzati

Attività	<input type="checkbox"/> Progetto <input type="checkbox"/> Flagship
Origine	<input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Esterna
Valore economico	k€
Cliente/Finanziatore	
Contesto di riferimento (MoU, Flagship, Programma, Contratto, Bando, ...)	
Descrizione sommaria dell'attività	
Sintesi del Risk Assessment (Rischi Strategici, Gestionali, Tecnici e Azioni mitigatrici dei rischi individuati)	

Considerate e valutate le informazioni in essa contenute

il Presidente

<input type="checkbox"/> AUTORIZZA la proposta	<input type="checkbox"/> NON AUTORIZZA la proposta, con le motivazioni riportate nel campo Note .	<input type="checkbox"/> RICHIESTE MODIFICHE alla proposta, ovvero l'espletamento d'azioni, riportati nel successivo campo Note , da completarsi entro il ___/___/___
--	--	---

Note (include motivi dell'eventuale mancata autorizzazione, i commenti e le azioni)
--

Capua, addì

II PRESIDENTE