



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472

Piano Progetti 2019

Raccolta esigenze e definizione del Piano

Comitato Direttivo

29 agosto 2018

Executive summary

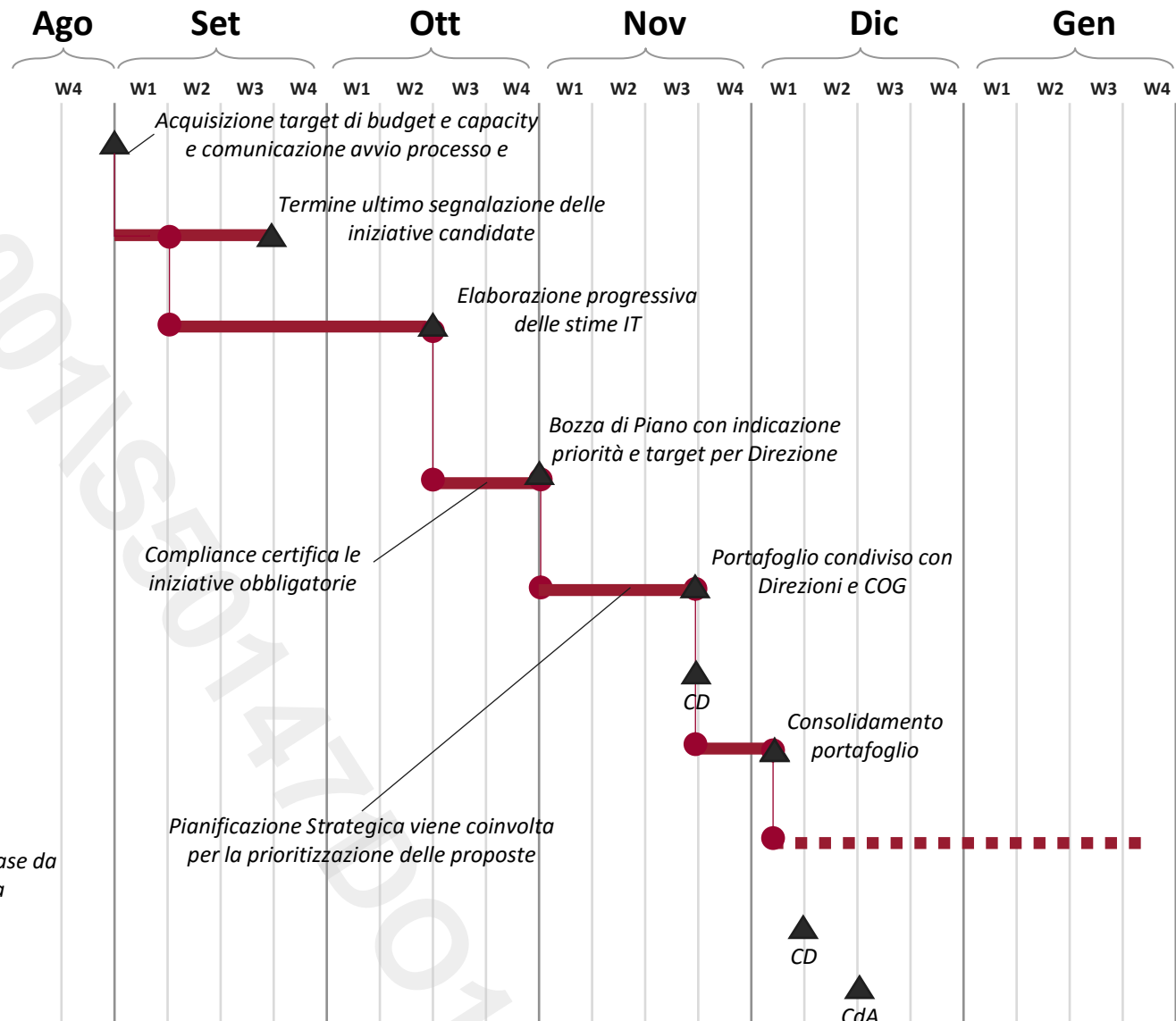
Obiettivo del documento

- ❑ Illustrare il processo di raccolta delle esigenze progettuali da realizzare nel corso del 2019, esplicitando tempistiche e linee guida che saranno adottate per la definizione del Piano Progetti 2019
- ❑ Ingaggiare fin da subito le funzioni «chiave» che sono coinvolte nel processo, esplicitando le macro attività che saranno chiamate a svolgere secondo il timing di processo

Cosa cambia rispetto al 2018

- ❑ Partenza anticipata (ultima settimana di agosto) del processo di raccolta delle iniziative progettuali candidate
- ❑ Richiesto maggiore dettaglio informativo alle funzioni di Business proponenti, anche a supporto dell'applicazione dei criteri di prioritizzazione e selezione delle iniziative
- ❑ Esplicitazione diretta delle stime di capacity da parte delle Funzioni di Business, Organizzazione e COG. Le stime di budget della componente IT saranno fornite direttamente dal COG al Servizio Governo Progetti (oltre che alle Funzioni di Business)
- ❑ Introduzione di criteri oggettivi di valutazione delle iniziative candidate, al fine di migliorare il processo di selezione
- ❑ Maggiore coinvolgimento della funzione Pianificazione chiamata a verificare l'allineamento strategico delle progettualità da realizzare
- ❑ Sarà prevista una contingency di budget (intorno al 5% del totale) a disposizione dell'owner di Piano Progetti per la gestione di iniziative urgenti che dovessero intervenire in corso d'anno. Il rilascio del budget sui progetti, dopo la necessaria fase autorizzativa, avverrà in misura pari al 75% del fabbisogno previsto con integrazione successiva della quota residua in coerenza con l'andamento del ciclo di spesa effettivo

Timing di processo



1 Raccolta iniziative progettuali



Compilazione della scheda di «shaping» per ciascuna iniziativa progettuale da realizzare nel corso del 2019, specificando se trattasi di prosecuzione di progetti già in essere oppure nuova attività. Dovranno essere tra l'altro indicati, a cura della funzione di business, gli obiettivi che si intende perseguire (specificando quelli strettamente legati al Piano di Ristrutturazione o le esigenze di conformità regolamentare), i benefici ottenibili, con una indicazione di priorità esecutiva e la stima del budget di spesa (inclusa la componente IT che sarà determinata direttamente a cura del COG nel corso dello step successivo)



Funzioni coinvolte	Descrizione delle principali attività	Timing
Servizio Governo Progetti	<ul style="list-style-type: none"> Invia alle Direzioni, per il tramite delle Segreterie Tecniche, la scheda di shaping da compilare per ciascuna iniziativa progettuale da proporre (nuova o già in essere) 	27-31 agosto
Pianificazione CG	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce a Servizio Governo Progetti i target dei costi e degli investimenti da prendere a riferimento per il finanziamento del comparto progettuale 	Entro 14 settembre
Funzioni/ Direzioni Proponenti	<ul style="list-style-type: none"> Elaborano, per il tramite delle Segreterie Tecniche, le iniziative progettuali della propria filiera e definiscono le singole proposte tramite la scheda di «shaping» (cfr. allegati). In questa fase ogni Funzione Proponente coinvolge lo sponsor (e l'eventuale responsabile di progetto), l'Area Organizzazione e la funzione Demand IT del COG per la presentazione dei principali deliverable attesi ad impatto informatico. L'attivazione del COG e di AO può avvenire in modo progressivo, non appena i contenuti delle iniziative sono ritenuti «stimabili» dalle funzioni esecutrici, ma in ogni caso il loro coinvolgimento deve concludersi entro il 19 settembre 	Entro 19 settembre
Area Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce a Servizio Governo Progetti il volume complessivo (preliminare ed indicativo) di capacity che la stessa Funzione Organizzazione può erogare quale contributo e supporto delle progettualità 	Entro 14 settembre
Pianificazione COG	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce a Servizio Governo Progetti il volume complessivo (preliminare ed indicativo) di capacity che la stessa Funzione IT può erogare quale contributo e supporto delle progettualità 	Entro 14 settembre



Le Funzioni Proponenti hanno concluso l'invio delle schede di *shaping* alla Funzione Organizzazione ed alla Funzione Demand COG per le valutazioni, ciascuno per competenza, riguardo all'effort necessario in termini di capacity (risorse interne) e budget di spesa (costi ed investimenti) necessari per la loro realizzazione. Le Funzioni tecniche esprimono una valutazione preliminare di sostenibilità anche in relazione ad eventuali vincoli temporali per il raggiungimento di obiettivi di piano industriale o per scadenze connesse ad adempimenti di natura regolamentare. Le risposte del COG devono essere indirizzate al Servizio Governo Progetti ed ai Proponenti.



Funzioni coinvolte

Descrizione delle principali attività

Timing

Demand
COG

- Fornisce le stime preliminari di capacity e di spesa (distinguendo tra costi ed investimenti) che la stessa Funzione IT del COG necessiterebbe per la realizzazione della proposta progettuale. La comunicazione deve essere inviata sia alle Funzioni Proponenti che a Servizio Governo Progetti

entro 15
ottobre

Servizio Governo
Progetti

- Raccoglie le schede di *shaping* delle iniziative candidate collezionando le informazioni ricevute sia dalle Funzioni Proponenti che dalla Funzione IT del COG (tramite la Funzione Demand IT COG)
- Sulla base delle informazioni ricevute effettua un aggiornamento del forecast delle spese progettuali coinvolgendo le Segreterie Tecniche di Direzione e la Pianificazione del COG

entro 15
ottobre

2 Selezione delle proposte



Sulla base delle informazioni raccolte nella prima fase, il Servizio Governo Progetti definisce una bozza di Piano Progetti in coerenza con le risorse a disposizione (budget costi/investimenti e capacity) per l'anno 2019 al cui interno saranno inserite in primis quelle componenti essenziali e da salvaguardare per il Gruppo. Nell'applicazione di questo principio, in collaborazione con la funzione Pianificazione, verranno adottati alcuni criteri oggettivi di prioritizzazione e selezione delle componenti per la definizione di un portafoglio progetti preliminare coerente con i limiti di disponibilità delle risorse per la successiva condivisione con le varie Funzioni.



Funzioni coinvolte

Descrizione delle principali attività

Timing

Servizio Governo Progetti

- Nel caso in cui le risorse (budget e capacity) non risultino sufficienti a coprire tutte le proposte ricevute, verranno **tendenzialmente preservate (i) le iniziative pluriennali già avviate, (ii) quelle di natura obbligatoria ed (iii) i «grandi» progetti strategici**. Per le altre nuove proposte verrà individuato un criterio di **classificazione con priorità decrescente** in relazione, ad esempio, ai seguenti requisiti:
 1. Correlazione diretta agli obiettivi specifici di Piano Industriale o di Ristrutturazione
 2. Ottenimento di benefici economici incrementali (adeguatamente verificati ex ante) in termini di maggiori ricavi o riduzione di costi
 3. Riduzione della componente di rischio
 4. Miglioramento dell'efficienza interna di processo (FTE/HC)
- Quali ulteriori criteri di valutazione saranno preferite le proposte che presentano:
 - a. minore durata (elapsed inizio-fine) complessiva (inferiore a 12 mesi);
 - b. basso livello di complessità (basato su # di funzioni coinvolte, # di FTE/HC, # di deliverable chiave)
 - c. basso livello di rischio di delivery

entro 26 ottobre

Funzione Compliance

- Valuta e certifica la caratteristica di obbligatorietà delle proposte da prevedere per il rispetto della conformità regolamentare

entro 26 ottobre

3 Negoziazione e condivisione



La versione preliminare del Piano Progetti viene illustrata alle Direzioni proponenti affinché prendano atto del perimetro delle iniziative selezionate e dei volumi di risorse (budget e capacity) necessari alla loro realizzazione. In questa fase potranno essere previsti aggiustamenti al perimetro proposto, a condizione che le modifiche siano sostenibili in termini di capacity e che il budget di spesa non subisca modifiche rispetto ai livelli previsti sulla Direzione. Il quadro finale viene quindi sottoposto al vaglio delle funzioni tecniche esecutrici per le verifiche complessive di coerenze e sostenibilità, ciascuna per le proprie competenze



Funzioni coinvolte

Descrizione delle principali attività

Timing

Servizio Governo Progetti

- Illustra alle Funzioni Proponenti il portafoglio progettuale selezionato ed i volumi di budget e capacity correlati
- Effettua eventuali affinamenti di perimetro su indicazione delle Direzioni, in coerenza con i vincoli complessivi di risorse (budget e capacity)
- Sottopone il quadro finale al vaglio delle funzioni tecniche esecutrici per le verifiche complessive di coerenze e sostenibilità, ciascuna per le proprie competenze
- Presenta al Comitato Direttivo la proposta preliminare di Piano Progetti 2019

entro 16 novembre

Funzione Pianificazione

- Viene coinvolta riguardo alla prioritizzazione delle proposte, in particolare relativamente ad una valutazione inerente l'allineamento strategico dichiarato dalle proposte stesse adottando una metodologia sufficientemente oggettiva da condividere preventivamente anche con le Direzioni proponenti le iniziative

entro 16 novembre

Area Organizzazione

- Esamina il quadro complessivo e restituisce un feedback in termini di sostenibilità dell'effort per competenza

entro 16 novembre

Pianificazione COG

- Esamina il quadro complessivo delle risorse assegnate all'azienda COG (in termini di capacity e di spesa) e restituisce un feedback in termini di sostenibilità del Piano, coinvolgendo la Funzione Demand IT

entro 16 novembre

Funzione Compliance

- Riceve il quadro complessivo delle iniziative obbligatorie previste a piano

entro 16 novembre

4 Consolidamento portafoglio



La proposta definitiva del Piano Progetti viene illustrata preventivamente al Comitato Direttivo e portata in approvazione al Consiglio di Amministrazione nella prima sessione utile del mese di dicembre (ipotizzata a metà mese, calendario da confermare)



Funzioni coinvolte

Descrizione delle principali attività

Timing

Servizio Governo
Progetti

- La proposta definitiva del Piano Progetti viene illustrata preventivamente al Comitato Direttivo e portata in approvazione al Consiglio di Amministrazione nella prima sessione utile del mese di dicembre (ipotizzata a metà mese, calendario da confermare)

Dal 18
novembre
al 5
dicembre

Funzione
Pianificazione

- Definito il quadro consolidato delle progettualità del 2019 avvia, in collaborazione con le Direzioni, il processo di validazione dei business case associati alle nuove proposte o la revisione di quelle già in essere

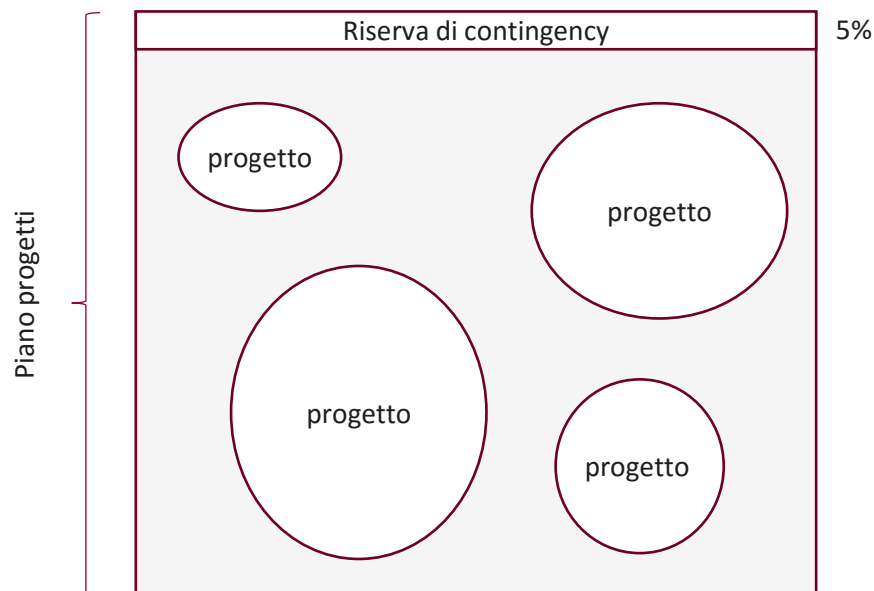
Dal 5
dicembre

Budget e finanziamento dei progetti



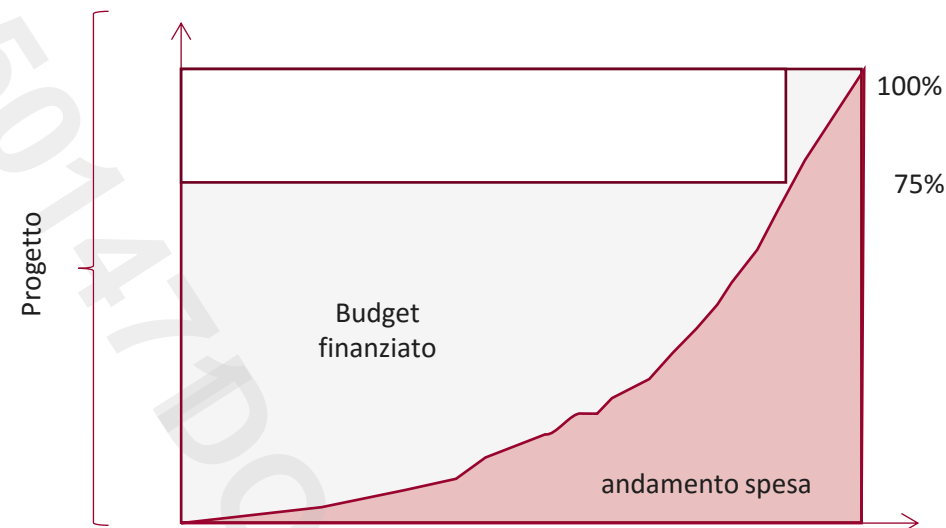
Budget del Piano Progetti

Sarà prevista una contingency di budget (intorno al 5% del totale) a disposizione dell'owner di Piano Progetti per la gestione di iniziative urgenti che dovessero intervenire in corso d'anno.



Finanziamento dei Progetti

Il rilascio del budget sui progetti, dopo la necessaria fase autorizzativa, avverrà in misura pari al 75% del fabbisogno previsto con integrazione successiva della quota residua in coerenza con l'andamento del ciclo di spesa effettivo



Allegati



Contenuti della scheda di «shaping»

Direzioni proponenti



- Le Direzioni proponenti, per il tramite delle Segreterie Tecniche di Direzione, presentano le iniziative compilando la **scheda di «shaping»** contenente:
 - referenti di progetto (sponsor, responsabile, referente operativo)
 - obiettivi perseguiti: con eventuale correlazione alle linee di indirizzo strategiche e/o eventuale obbligatorietà per conformità regolamentare (con specifica dei riferimenti normativi)
 - ambiti principali di intervento e principali deliverable attesi
 - macro tempistiche di riferimento
 - staffing preliminare ed organigramma
 - benefici misurabili perseguiti e budget di spesa stimato
 - stima dei rischi ed eventuali azioni di mitigazione
 - principali KPI che saranno adottati per monitorare l'andamento del progetto



**MONTE
DEI PASCHI
DI SIENA**
BANCA DAL 1472



MONTE DEI PASCHI DI SIENA
BANCA DAL 1472