



PMI

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
Making project management indispensable for business results®

Northern Italy Chapter



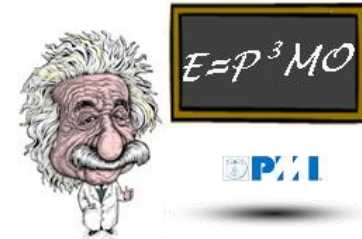
Il PMO come soluzione di business

Linee guida per la realizzazione e il miglioramento continuo di un PMO aziendale

Nascita di un PMO, l'esperienza Reply

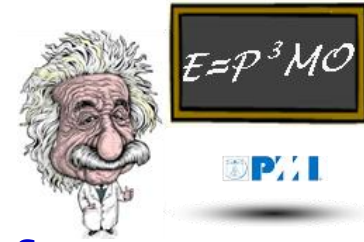
Oscar Pepino – *Senior Partner*,
Milano, 15 Ottobre 2009

Indice



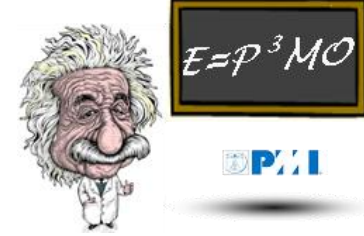
- Analisi dell'As-Is
 - Status iniziale
 - Determinazione dei needs
 - PMO Reply
 - PM Academy Program
 - CMMI Adoption Program
 - Tipologia PMO
 - Strategia
 - Analisi dei benefici
 - Analisi dei costi
 - Finanziamento del PMO Reply
 - Lessons Learned
-

Analisi dell'As-Is – Status iniziale



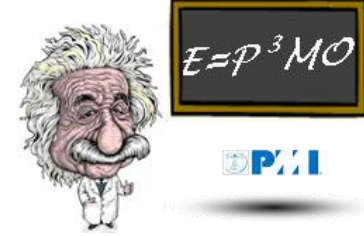
- Reply: **network di Società**, ciascuna con un focus specifico su mercati e tecnologie che condividono un **modello comune**
 - L'esistenza di una rete di Società **differenti ed indipendenti** comporta l'esistenza di molti stakeholder, esigenze e contesti differenti.
 - **Criticità**: comprendere il **giusto compromesso** tra quanto vada ricondotto ad un modello unificato e quanto vada lasciato alla specializzazione.
 - **Parziale formalizzazione** dei processi
 - Alcuni processi (es. economici) formalizzati ed **istituzionalizzati**, altri sviluppati indipendentemente dalle singole società (da una matrice comune) e non completamente formalizzati
-

Analisi dell'As-Is – determinazione dei Needs (1 / 2)



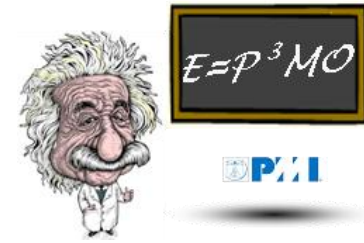
- Diffondere e far crescere la **cultura di Project Management** al fine di:
 - Incrementare la crescita professionale dei Project Manager
 - Migliorare lo scambio di esperienze tra i Project Manager
 - **Visione di Gruppo** sul Project Management
- **Business need:**
 - **Uniformare** le *practice* di Project Management
 - Migliorare l'**efficienza della formazione** evitando la dispersione e **riducendo i costi**
 - Migliorare il controllo sui progetti (**ridurre il rischio**)
 - Maggiore **efficacia** in fase di offering

Analisi dell'As-Is – determinazione dei Needs (2/2)



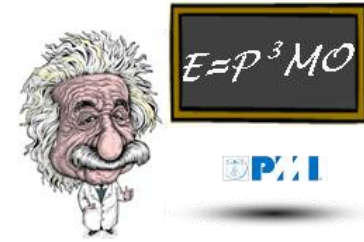
- *Assessment delle best practices* interne
 - Raccolta e valutazione
- **Confronto con il mercato**
 - Analisi dei **Competitor** sui modelli di Project Management utilizzati
 - Analisi dei **Clienti** sui modelli di Project Management richiesti/utilizzati internamente
 - **A completamento dei modelli interni**, Reply ha scelto PMBOK come riferimento per tutto il Gruppo e CMMI per contesti specifici

PMO Reply – PM Academy Program



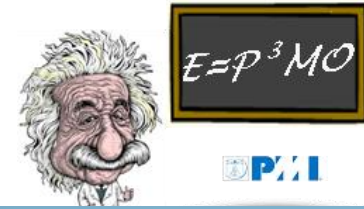
- Infrastruttura
 - Processi di Project Management, Metodologia operativa per progetti software, template e strumenti, materiale di training
- Community di Project Manager:
 - Attività per la diffusione della cultura di Project Management: workshop, simposi
- Roadmap formativa
 - Corsi di preparazione alla certificazione PMP + esame
 - Corsi sui modelli Reply
 - Audit e Coaching
- Supporto al business
 - In fase di offering e durante i progetti

PMO Reply – CMMI Adoption Program



- **Infrastruttura:**
 - Wiki “living methodology”
 - Sistema **centralizzato** per il controllo dei lavori basato su di un modello unico (GECO gestisce 4.000 progetti / anno)
 - Cruscotto di Progetto
 - **Organizzazione:**
 - Business Unit selezionate
 - Sponsor, EPG, PAT, Champions, Steering Committee
 - **Obiettivi misurati:**
 - Target **Maturity Level 3**
 - **On Cost** (scostamento giorni uomo da budget, Cost Performance Index, valore mese/uomo)
 - **On Time** (Schedule Performance Index)
 - **On Quality** (Defect Impact – cost of rework)
-

PMO Reply – Tipologia PMO



STRATEGIC ALIGNMENT

BUSINESS INTEGRATION

PROCESS SUPPORT

PROCESS CONTROL

PROJECT OVERSIGHT

**Stage 5
CENTER OF
EXCELLENCE**

Manage continuous improvement and cross-department collaboration to achieve strategic business goals

**Stage 4
ADVANCED PMO**

Apply an integrated and comprehensive project management capability to achieve business objectives

**Stage 3
STANDARD PMO**

Establish capability and infrastructure to support and govern a cohesive project environment

**Stage 2
BASIC PMO**

Provide a standard and repeatable PM methodology for use across all projects

Stage 1

PROJECT OFFICE

Achieve project deliverables and objectives for cost, schedule and resource utilization

Responsabilità delle singole Società del Gruppo

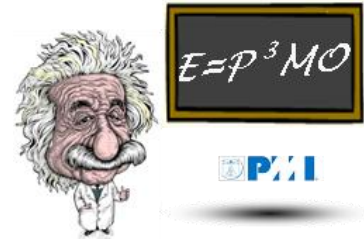
Identificazione dello scope
Definizione della metodologia operativa e dei processi di Project Management nello scope

Personale dedicato
Roadmap formativa
Community di Project Management
Strumenti disponibili

CMMI Adoption Program

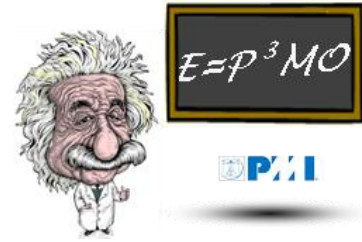
CMMI Adoption Program

PMO Reply – Strategia



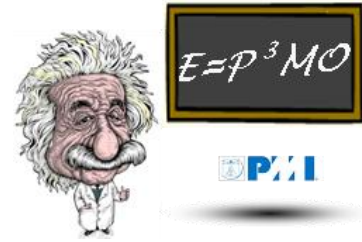
- **Strategia progressiva:**
 - **Step 1:** raccolta di best practice
 - **Step 2:** formalizzazione del modello comune di riferimento
 - **Step 3:** individuazione e formazione dei *key* Project Manager (diffusori)
 - **Step 4:** creazione di una Community di Project Management
 - **Step 5:** attività di supporto al business in fase di offering
 - **Step 6:** istituzione di un programma di process improvement (CMMI)
 - **Step 7:** ...
 - Ogni step è sottoposto ad approvazione, pianificazione, implementazione e verifica dei risultati
-

Analisi dei benefici (1 / 2)



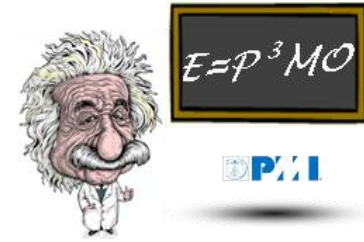
- Creato un modello interno di riferimento per il Project Management:
 - **Miglioramento della comunicazione** con tutti gli stakeholder (linguaggio comune di Project Management)
 - **Riduzione dei costi** tramite una forte sinergia tra le Società Reply
 - **Maggiore efficienza** per la standardizzazione dei processi di Project Management
- **Formazione sul Project Management standardizzata:**
 - riduzione dei costi e maggiore efficacia

Analisi dei benefici (2/2)



- Supporto allo start-up dei progetti:
 - On demand per i membri della PMA Community
- Know-how improvement:
 - circa 50 PMP, + 30 dall'inizio del programma PM Academy
- Business improvement:
 - **Richiesta** sul mercato di certificati PMP
 - Approccio comune al Project Management (**maggiore efficacia** in fase di offering)
- CMMI Adoption Program:
 - Prime conferme sugli obiettivi fissati:
 - 10% massimo di scostamento sull'effort stimato
 - Modelli di stima più affidabili
 - Ridotto il costo del rework

Analisi dei costi – Struttura



- **Personale**

- Per la realizzazione ed evoluzione dei modelli, per attività di supporto in fase di offering e nelle fasi di progetto.

- **Strumenti**

- Di mercato o interno (es. software di Project Management, Configuration Control, wiki, KMS, ..)

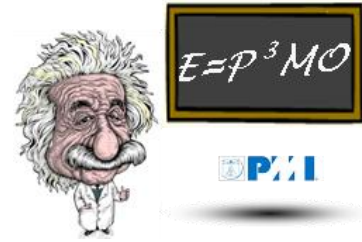
- **Modelli**

- Metodologia operativa, Processi di Project Management, Template

- **Training**

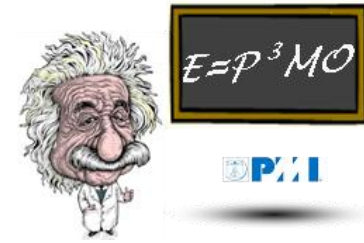
- Roadmap formativa del PM Academy Program su modelli Reply e PMBOK
- Materiale di training

Analisi dei costi – Tipologia



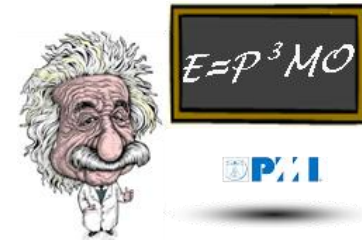
- **Costi di set-up**
 - Definizione dei modelli, dei template e del materiale di training
 - Creazione di strumenti ad-hoc
- **Costi di esercizio e manutenzione**
 - Update/upgrade dei modelli
 - Training dei Project Manager
 - Supporto al business
 - Licenze

Finanziamento del PMO Reply

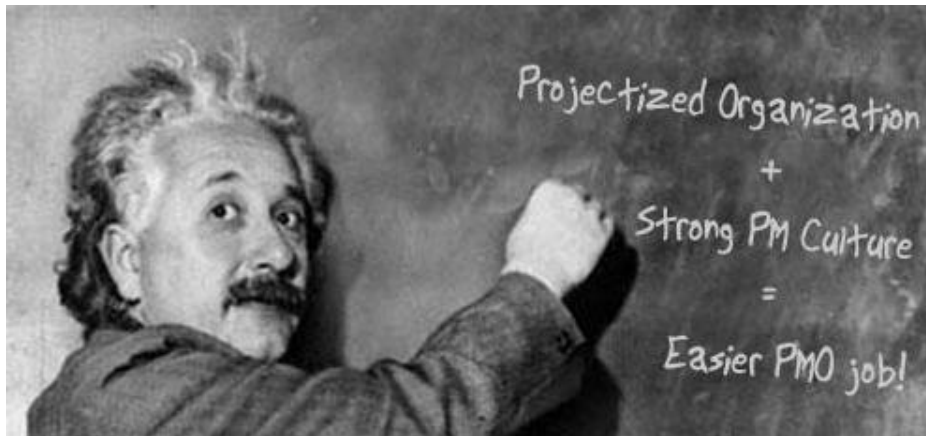


- PMO Reply considerato una Business Unit di Gruppo
 - In Reply le Business Unit controllano profit & loss
- Ricavi
 - Fee di partecipazione alla PM Academy
- Costi
 - **Costruzione e mantenimento** dei modelli e dell'infrastruttura (costi iniziali + evoluzioni)
 - Supporto al **Business** ed alla **Community** dei PM
- Key-to-success
 - **coinvolgere la Community** dei Project Manager per attività di condivisione della cultura di Project Management, di manutenzione ed upgrade dei modelli

Lessons learned (1 / 3)

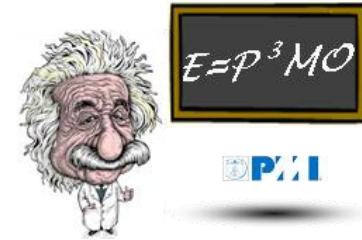


- **Gli aspetti organizzativi e la cultura di project management influiscono sulla struttura di un PMO. Valutare:**
 - La percezione del **valore del Project Management** a vari livelli (sia executive che operativi)
 - La **quantità e tipologia di progetti** che caratterizzano il business



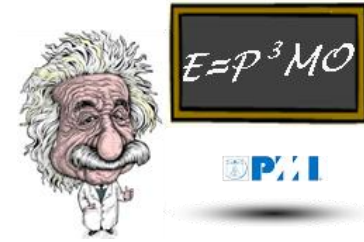
**Enterprise
Environmental Factors**

Lessons learned (2 / 3)



- Raccogliere le *best practices* in uso, organizzarle ed integrarle in un modello proprio è un elemento di successo
 - Le persone si riconoscono più facilmente in un modello creato a partire dal proprio know-how
 - Sentono di poter partecipare e fare la differenza
- Costruire un PMO è un programma di Change Management, l'impatto può essere **elevato** e gli effetti visibili nel **medio/lungo** periodo
 - Roadmap del programma PM Academy dura 12–18 mesi

Lessons learned (3 / 3)



- Benefici devono essere tangibili e “misurabili” (anche con metriche *soft*):
 - **Revenue** (fatturato): es. valutazione dei bandi di gara ai quali è possibile partecipare grazie ad un output del PMO (es. certificazioni PMP, maturity level CMMI)
 - **Profit** (margine): es. riduzione dei costi ottenuta centralizzando le attività di PMO
 - **Employee Satisfaction**: misurabile ad es. con survey interne o registrando il tasso di turnover)
 - **Customer Satisfaction**: valutabile mediante interviste, o indirettamente, dal tasso di fidelization
 - **Know-how improvement**: numero di certificazioni

Ref. “Beyond the numbers” by Malcolm Wheatley (PM Network, August 2009)

Q&A

