

L'esperienza PMO all'interno del Fiat Service Agreement Program

M. Natta, A. Bertero – GV Services

Premessa

Nel luglio del 2005 Fiat e IBM hanno condiviso un obiettivo ambizioso che, come riportato dalla stampa specializzata (Computerworld OnLine, ZeroUNO.net), trasferisce ad IBM la “governance” della maggior parte dell'IT di Fiat: hardware, software, servizi e consulenza di alto livello.

In questo accordo sono inclusi importanti progetti di trasformazione, di evoluzione dei servizi e dell'infrastruttura che permetterà la crescita dell'IT di Fiat in accordo con il business del Gruppo.

Tutto ciò è regolato da un contratto, denominato FSA (Fiat Service Agreement), del valore di 200 M/€ all'anno e della durata di nove anni.

Il programma in cui opera il Program Management Office (PMO), ha come obiettivo la trasformazione dei servizi e dell'infrastruttura comprensivo dello spostamento dei sistemi Fiat da Torino a Milano (circa 2000 sistemi).

La durata del programma è di 2-3 anni e impegna 200 specialisti. L'ambito di lavoro è internazionale; la lingua ufficiale è l'inglese.

L'articolo si focalizza sull'introduzione, attivazione e evoluzione del PMO nel contesto indicato. Sono sintetizzate nell'articolo le fasi salienti: i motivi della sua nascita, le best-practices a cui ha fatto riferimento, i risultati prodotti, i benefici ottenuti e le lesson learned.

Quali sono stati i motivi che hanno determinato la scelta di una struttura organizzativa di PMO in azienda?

L'organizzazione del Programma di Transformation è schematizzata nella Figura-1- Al primo livello del programma compaiono i “sotto-programmi”, responsabili della realizzazione dei “deliverable” assegnati e il Program Management Office (PMO).

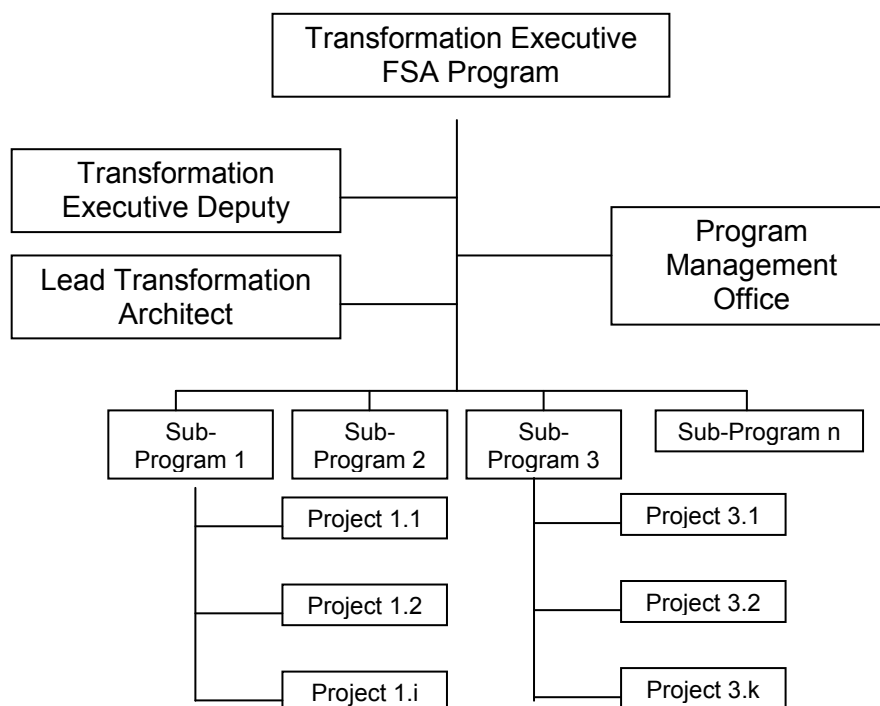


Figura -1-

La scelta organizzativa di avere un PMO a diretto riporto del Transformation Executive, è stata dettata principalmente da:

- Spinta e “sponsor-ship” da parte del Transformation Executive

- Complessità e dimensione del Programma che ha coinvolto persone e organizzazioni anche a livello internazionale.
- Necessità di integrare processi di due aziende (IBM e Global Value) aventi culture e organizzazioni diverse.
- Mantenere il controllo centralizzato per gestire le interdipendenze fra i sotto-programmi, disponendo di informazioni integrate e coerenti.
- Fornire linee guida, standard e occasionale supporto ai Project Manager dei diversi “Sub-Program” in modo da garantire risultati e comportamenti omogenei.
- Gestire la chiusura dei progetti, le lesson learned affinché l’esperienza sia riutilizzabile.

Quali modelli sono stati utilizzati e quali strumenti realizzati?

Nell’ambito delle best practice maturate all’interno dell’azienda, i modelli concettuali a cui riferirsi, per impostare un Project Office all’interno di una organizzazione sia essa aziendale o progettuale, si possono riassumere in :

- a) **Istituzionalizzazione del Project Management:** il PMO ha la missione di istituire e disciplinare e diffondere il Project Management in una organizzazione. Siamo in presenza di una organizzazione che non possiede la “cultura” per la gestione dei progetti.
- b) **Supporto dei progetti:** come immediata evoluzione del precedente, questo tipo di PMO provvede alla amministrazione del portfolio progetti, attua un fattivo supporto sui progetti e ai project manager.
- c) **Projects performance management reporting:** focalizzato sul raccogliere e sorvegliare le “performance” dei progetti inseriti nel portfolio di competenza. Dà evidenza dei risultati raggiunti al management, distribuisce le informazioni in base alle necessità dei diversi stakeholders. Non effettua azioni correttive sui progetti e sui team.
- d) **Control Projects:** è il più completo tra i modelli. Effettua la gestione del portfolio progetti, ne verifica le performance e cura la comunicazione dei risultati raggiunti. Promuove l’utilizzo di standard e di strumenti comuni.

Il modello “**Control Project**” è stato il riferimento nella realizzazione del PMO del Programma di Transformation. La Figura -2- riporta gli obiettivi e le responsabilità per macro-aree riportate nella fase di “chartering” del PMO:

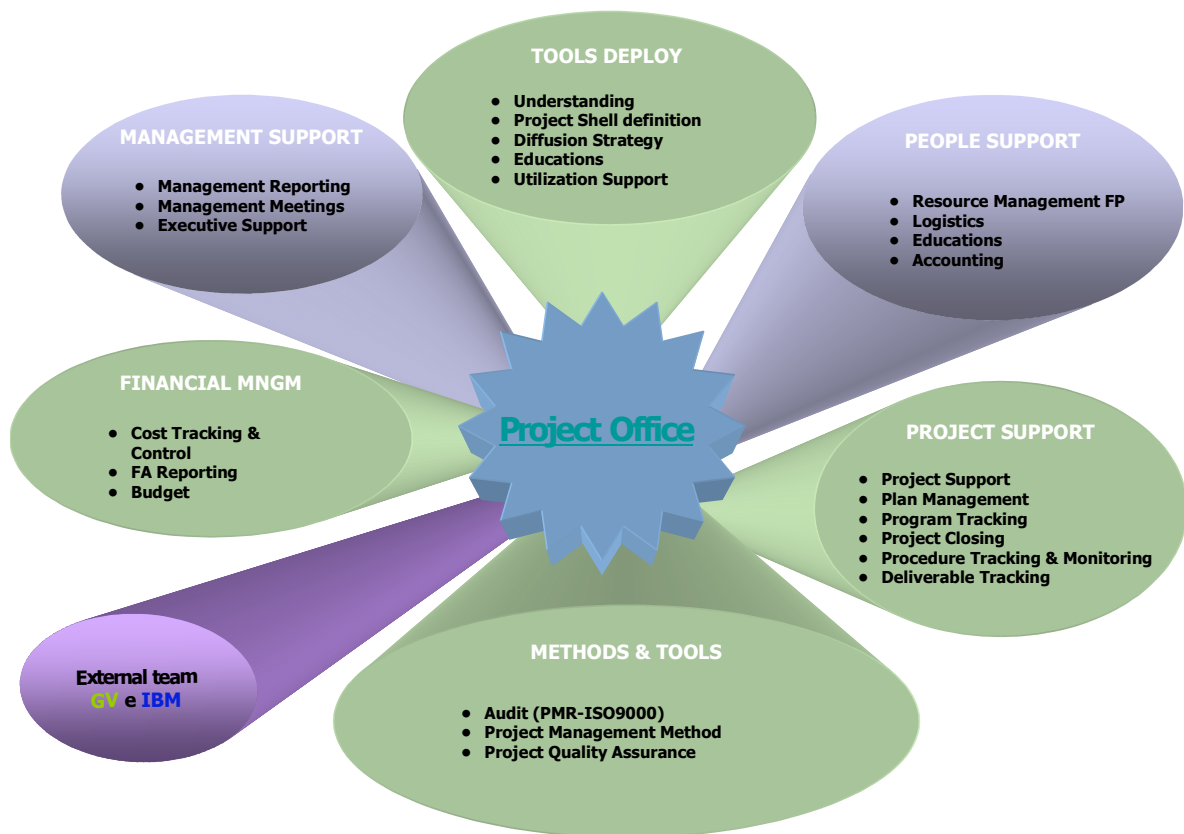


Figura -2-

I “deliverable” chiave, realizzati dal PMO, sono stati:

- Project Management Information System (PMIS): derivato dalle “best practice” e metodologie aziendali (improntate sugli standard promossi dal PMI); personalizzato in base alle esigenze del programma.
- Template e procedure comuni: l’introduzione di essi ha garantito l’omogeneità nella gestione dei progetti. Ad esempio, la pianificazione dei singoli progetti ha seguito lo schema basato sulle fasi di: Initiating, Planning, Executing e Closing. All’interno di ciascuna fase sono state riportate le attività comuni o applicabili nella maggior parte dei progetti.
- Definizione e utilizzo Project Definition Report che contiene lo “scope statement”, la WBS di progetto e il “preliminary project planning”.
- Definizione della procedura per la richiesta, l’approvazione e il controllo dei “change” di progetto. La procedura si basa su uno strumento di Enterprise Project Management, appositamente introdotto e personalizzato per la gestione del programma.
- Definizione e applicazione di strumenti “agili” per il controllo degli avanzamenti di progetto e di programma quali:
 - Key Performance Indicator (KPI) Tracker – monitor settimanale dei KPI attribuiti al progetto.
 - Contractual Deliverable Tracker – con riferimento al contratto, traccia lo stato di ciascun deliverable contrattuale fino alla sua accettazione formale da parte del Cliente.
 - Risk / Issue Tracker - a supporto dei processi e di risk e issue management.
 - Program Newsletter - ha l’obiettivo di diffondere informazioni e aumentare il senso di partecipazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente dal programma. La Newsletter è stata inserita all’interno del processore di comunicazione voluta da Global Value per sostenere la fase di trasformazione in atto.

- Earned Value Management (EVM)- analisi delle performance del programma su base mensile. EVM sottende la capacità di raccogliere in modo automatico i consuntivi (AC), di stabilire il lavoro effettuato (EV) rispetto a quello pianificato (PV).
- Resource Staffing Plan: fornire supporto ai “sub-program” per il reperimento e l’ingaggio delle risorse umane e il loro rilascio a compimento delle attività.

Quali sono i stati i benefici ottenuti?

Ricapitolando i fattori di successo del PMO sono legati alla:

- Centralità del ruolo.
- Posizione organizzativa e sponsor-ship del Transformation Executive a conferma del ruolo e della autorità conferita al PMO, in termini di delega su alcune funzioni di gestione e controllo.
- Composizione del team: la quasi totalità dei componenti ha un profilo da Project Manager

Di conseguenza, l’azione del PMO ha permesso di:

- Semplificare e ottimizzare la gestione integrata dei singoli “sub-program” di progetto garantendone l’uniformità, la consistenza dei risultati e dei comportamenti.
- Diffondere in modo capillare il Project Management come cultura e come approccio metodologico. Gli strumenti, le metodologie e gli standard sono stati pensati per essere utilizzati immediatamente (self-explaining) soprattutto nei momenti di massimo carico del progetto (questi momenti sono noti come “kill points” delle metodologie ritenute troppo complesse).
- Disporre di una Knowledge Base del programma a cui tutti hanno accesso per favorire la comunicazione e il riutilizzo della esperienza. Un nuovo PMO è stato “istanziato” dal Transformation Program per gestire un programma di una complessità simile.
- Reporting consistente e aggiornato verso le strutture di controllo esterne al programma.

Quali sono le Lessons Learned da suggerire alle aziende che volessero costituire un PMO?

- Lezione n. 1 – Nell’ambito della realizzazione di servizi di Information Technology, il PMO di un programma di dimensioni medio-grandi (durata 2-3 anni; 200-300 risorse coinvolte) deve essere ritagliato sugli obiettivi del programma stesso. E’ necessariamente dedicato.
- Lezione n. 2 - Il PMO termina la sua funzione alla chiusura del programma; non è quindi una istituzione. Parte del team può comunque essere re-ingaggiato su un nuovo programma per favorire il trasferimento delle competenze e delle conoscenze acquisite.
- Lezione n. 3 – Il trasferimento di competenze e metodologie verso un nuovo programma (di complessità media), richiede un tempo di set-up variabile da uno a due mesi nel caso di una organizzazione che abbia già lavorato su progetti.
- Lezione n. 4 – Il PMO non deve essere “una istituzione” o percepito come tale. Deve essere una unità organizzativa che condivide gli obiettivi del programma in cui è inserito e che ha precise responsabilità.
- Lezione n.5 – il PMO deve essere istituito ed “istanziato” il prima possibile.

Glossario

Global Value Services – Società acquisita da IBM nel 2005, opera come sub-contractor di IBM.

PMO – Project Management Office.

Sub-Program – Unità organizzativa che sviluppa un “sotto-programma” derivato dalla scomposizione del FSA Program in sotto-programmi più facilmente gestibili. Ogni sotto-programma sviluppa al suo interno più progetti.

TE – Transformation Executive – Executive Program Manager del FSA Program.

Transformation Program – è il nome del programma in cui il PMO ha operato. Nell’articolo i termini “Transformation Program” e “Programma di Trasformazione” sono intercambiabili.

PMI – Project Management Institute