

L'Esperienza di TECHNOMIND

Aldo Barozzi - PMP, Guido Cirilli - PMP

LA REALTÀ TECHNOMIND

Technomind S.p.a. è una realtà giovane che si muove sul mercato da 5 anni nell'ambito della consulenza informatica.

Le attività del gruppo si rivolgono soprattutto alla consulenza direzionale IT ed alla realizzazione di soluzioni software dedicate.

Technomind è una struttura fortemente "project-oriented".

Un nuovo progetto nasce esclusivamente su una specifica esigenza del cliente, ma la sua gestione si svolge parallelamente su due dimensioni:

- una dimensione "esterna", sulla quale vengono perseguiti gli obiettivi di business del cliente
- una dimensione "interna", sulla quale vengono perseguiti gli obiettivi di Technomind in termini di efficienza, remuneratività, crescita professionale ecc.

Entrambe le dimensioni vengono percorse dallo stesso team interno di Technomind, attraverso quelle che sono le normali attività di gestione del progetto.



LA NECESSITÀ DI ADOTTARE UN “METODO” DI PROJECT MANAGEMENT

La necessità di adottare un “metodo” nella gestione dei progetti è nata da una serie di considerazioni.

La prima considerazione riguarda la volontà di qualificare e diversificare l’offerta, avvicinandola a quanto è normalmente appannaggio dei principali player del settore.

La seconda considerazione concerne il mercato in cui Technomind si muove, tipicamente povero di cultura di project management, ma comunque estremamente esigente riguardo temi come la customer satisfaction ed il change request management.

L’ultima considerazione è inerente la crescita territoriale che Technomind ha vissuto negli ultimi anni e che ha incoraggiato l’adozione di strumenti condivisi tra i gestori delle risorse sul territorio, al fine di ottenere vantaggi concreti in termini di efficacia/efficienza della comunicazione, del controllo di progetto e di gestione dell’offerta commerciale.

Il management ha pertanto stimato come un’attività apportatrice di valore aggiunto, sia verso il mercato, sia nell’organizzazione di Technomind, l’introduzione di una metodologia per la gestione dei progetti.

Il management ha inoltre evidenziato l’esigenza e l’opportunità che sia utilizzata un’unica metodologia per gestire entrambe le dimensioni del “progetto”.

La scelta è inizialmente ricaduta sulla diffusione in azienda di una cultura su uno standard riconosciuto universalmente, come lo standard PMI.

IL PMO DI TECHNOMIND

La costituzione del Project Management Office in Technomind è tuttora in divenire.

Il primo passo, come già espresso, è stata la diffusione di una cultura sullo standard PMI. Ad oggi è stato erogato il primo corso per conseguire la certificazione PMP su 8 persone.

Per proseguire nella realizzazione è necessario che l’esigenza di un PMO sia fortemente sentita dal middle management, piuttosto che imposta dall’Alta Direzione, affinché:

- la nuova struttura venga più facilmente accettata dalle risorse
- sia possibile individuare le risorse idonee alla costituzione del PMO.

Questo è ulteriormente giustificato se si considera che Technomind ha introdotto in struttura, nel corso degli anni, un numero considerevole di capi-progetto esperti e si può affermare, senza ombra di dubbio, che “gestire i progetti” è la normale attività della maggior parte delle risorse.

I RISULTATI OTTENUTI

Technomind si è posta l'obiettivo, nei prossimi mesi, di adottare un sistema di misurazione dei benefici colti dall'adozione della metodologia di project management.

Oltre a ciò, la norma ISO9001, della quale Technomind ha ottenuto la certificazione nel 2004, richiede che vengano implementati dei metodi di misurazione delle performance e della qualità dei processi produttivi.

Poiché per Technomind tali processi coincidono, in buona parte, con quelli di gestione dei progetti, implementando un unico sistema di misurazione delle prestazioni, si coglieranno sia gli obiettivi richiesti dalla norma ISO9001, sia quelli interni di misurazione dei benefici raggiunti con l'adozione di un PMO.

A circa un anno dall'avvio del progetto, è comunque già possibile apprezzare i primi risultati, sia per quanto riguarda la dimensione "interna", sia per quel che concerne la dimensione "esterna". Quanto si è potuto ad oggi osservare è sicuramente incoraggiante ed invita a proseguire sulla strada intrapresa.

1.1 Dimensione interna

Organizzazione / business

Si sono registrati risultati interessanti che riguardano una comunicazione più efficace, efficiente e sicura tra i Project Manager, i Delivery Manager ed il Responsabile della struttura di Delivery con benefici secondari quali:

- maggiore razionalità nelle fasi iniziali di offerta
- maggior sicurezza da parte del project manager e del management di aver comunicato / recepito le informazioni in modo esaustivo e completo (change request, issue ed opportunità), nonché di aver assegnato correttamente le responsabilità
- "naturalità" nella vendita di progetti o servizi di add-on al progetto originale
- creazione progressiva di template di riferimento (WBS, network diagram, resource requirements, schedule, rischi, metriche sulla qualità) per diverse tipologie di progetto (consulenze per gestione di un project office, implementazione di datawarehouse, implementazione di software a supporto dei processi).

Risorse umane

In struttura oggi sono presenti 3 certificati PMP.

Si sono verificati impegno ed entusiasmo nell'adozione e diffusione di una cultura di project management non solo da parte del project manager, ma di tutto il team di progetto, che vede meglio valorizzato e visibile dal management il proprio lavoro.

Si registrano inoltre un'ottima retention ed attrattività del personale qualificato.

1.2 Dimensione esterna

I clienti stanno apprezzando l'introduzione di metodologie per la gestione dei loro progetti. In particolare viene percepita la maggiore qualità dei processi di gestione ed un migliore controllo degli avanzamenti di progetto.

L'aumentata razionalità nella gestione dei progetti ha permesso, in alcuni casi, di allargare significativamente l'ambito dell'offerta commerciale.

Nello specifico è stato possibile implementare alcuni servizi di PMO direttamente presso il cliente, come servizio aggiuntivo a supporto e coordinamento delle normali attività implementative.

Tali servizi sono stati recepiti come "ad alto valore aggiunto" da parte del cliente ed hanno pertanto consolidato l'ampliamento dell'offerta di Technomind nell'ambito del project management.

Alcuni esempi particolarmente significativi:

- è stato implementato un PMO per la gestione di un programma composto da 4 progetti di change management presso un importante gruppo assicurativo. Il programma prevede un budget di circa 9 milioni di euro ed ha una durata prevista di 3 anni
- è stata erogata consulenza (effort consuntivato pari a 1,5 FTE) finalizzata all'impostazione e gestione della pianificazione, monitoraggio e controllo di una struttura di servizi e progetti informativi di gruppo composta da circa 50 persone
- è stato acquisito un servizio di application management che coinvolge un gruppo di lavoro di 11 persone
- sono stati acquisiti, direttamente dal top management, progetti strategici per il cliente in ambito datawarehouse in strutture povere di cultura di project management

L'ampliamento dell'offerta, ottenuto anche grazie ai benefici ottenuti dall'introduzione di metodologie nella gestione dei progetti, si può meglio apprezzare considerando i risultati ottenuti nel primo semestre del 2007, esposti nella seguente tabella:

1^ Semestre	N° Commesse (progetti / servizi)	Valore medio commessa (Euro)
2006	131	83.000
2007	154	103.000

con un aumento del 17% delle commesse acquisite ed un incremento del 24% del valore medio per commessa.