

CASE STUDY: PMO E PROJECT GOVERNANCE

Il Cliente

Una delle banche italiane più innovative. Con svariate centinaia di progetti e programmi da gestire il cui ambito spazia dalle iniziative IT a quelle a supporto al business fino ad arrivare ai grandi progetti di adeguamento normativo.

Il Progetto

Negli ultimi anni il numero e la complessità dei Progetti interni era notevolmente aumentato. L'Istituto Finanziario aveva dato in outsourcing in India e Romania diverse delle sue funzioni di sviluppo e di IT. Era aumentata la complessità e la portata dei cambiamenti normativi, e la pressione della crisi finanziaria del 2008-2009 aveva accentuato il bisogno di chiudere i progetti con successo, accelerandone la redditività e realizzando un risparmio significativo in termini di costi e risorse. Il progetto aveva lo scopo di creare un Project Management Office che riportasse direttamente al CEO, per assistere il Consiglio di Amministrazione e le Business Line nel processo di selezione delle iniziative più opportune per l'anno in corso, nel portarle a termine in maniera efficace nel corso dei mesi, fornendo visibilità al top management, agli sponsor ed ai project manager e dotando l'organizzazione di un metodo di lavoro comune per la gestione di tutti i progetti.

La Sfida

Il progetto presentava molteplici sfide:

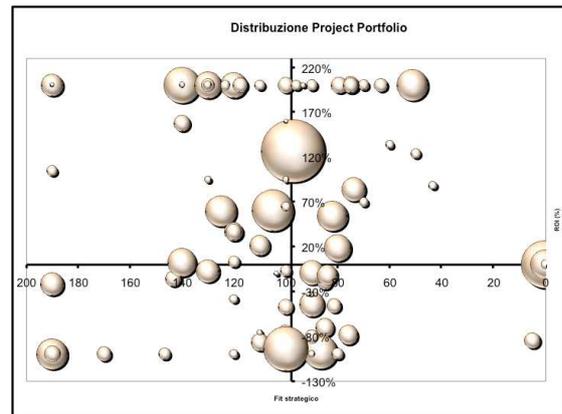
- a) Innanzitutto, con il supporto da parte del top management, ottenere rapidamente risultati con una iniziativa che per sua natura poteva essere percepita come intrusiva da molti manager responsabili delle Business Line e dei Servizi di Staff.
- b) Una delle maggiori criticità era rappresentata dal collegamento tra i bisogni di business e lo staff IT che ne realizzava la parte più significativa. Spesso si verificava uno 'scollamento' tra le Business Line e chi realizzava il progetto, in termini sia di scambio di informazioni che di percezione del lavoro svolto.
- c) Il punto chiave di contatto tra l'IT e le Business Line è il "Responsabile Organizzativo", solitamente una persona dall'Area Business con una profonda conoscenza delle procedure e dei sistemi della sua area. Per il know how posseduto, il Responsabile Organizzativo è costantemente coinvolto in tutte le iniziative, processi e decisioni, diventando suo malgrado il collo di bottiglia critico per i progetti e, in modo simile, per le decisioni.
- d) Cultura: alcuni capi di Aree di Business erano abituati a selezionare e gestire i progetti in autonomia e conseguentemente percepivano con diffidenza il coinvolgimento di un PMO centralizzato. Molti middle manager erano scettici sul fatto che l'introduzione di una metodologia condivisa di project management avrebbe fatto la differenza sui risultati di business.
- e) La dispersione geografica di alcuni degli attori principali, così come la complessità dell'organizzazione.

Asset Disponibili

- L'azienda utilizzava già la Suite Microsoft Office, così come una intranet aziendale.
- L'organizzazione aveva acquistato in passato la suite Planview EPM.
- L'organizzazione voleva riutilizzare il più possibile gli asset IT esistenti per contenere i costi ed i cambiamenti di business.

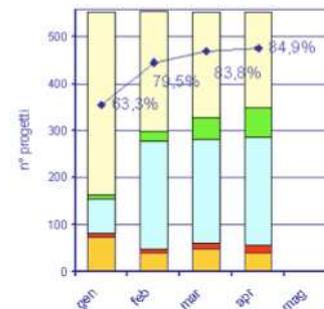
La Soluzione

- Setup di un processo di mappatura della strategia (Strategy Mapping) al fine di catturare l'orientamento strategico con un approccio Top Down per tutto il gruppo e per ogni Business Unit.
- Setup di un processo di Demand Management per catturare i requisiti di progetto (Tempi e Risorse) ed i Benefici di progetto (Contributo alla Mappa Strategica e Profitabilità attesa).
- Identificazione delle risorse collo di bottiglia sulla base della richiesta dei progetti attesa.
- Setup di un sistema di Portfolio Management che in modo da permettere al top management di scegliere quali iniziative approvare e quando, in modo condiviso, visibile e libero da conflitti.
- Introduzione di una metodologia comune di Project e Programme Management, basata sulle pratiche del PMI e di PRINCE2.
- Formazione di oltre 300 persone tra Project e Programme Manager, Sponsor e Membri del Consiglio di Amministrazione.
- Customizzazione e roll-out di Planview per permettere aggiornamenti in tempo reale e la gestione del workflow (ad esempio la Documentazione di Progetto è Database-Driven e segue un workflow automatico di approvazione).



Risultati

- Riduzione del numero di progetti approvati ogni anno, e rilascio migliorato nel tempo, permettendo alle risorse collo di bottiglia di essere più efficienti e riducendo, come risultato, i ritardi di progetto.
- Il grafico sulla destra mostra l'indice di performance di progetto dei primi 4 mesi dalla entrata in funzione del PMO e del Portfolio Management.
- Miglioramento del rapporto costi/benefici dei progetti, a seguito del maggior focus sui benefici e dei tempi di esecuzione ridotti.
- Miglioramento della motivazione dello staff a seguito della diminuzione delle interferenze, dei conflitti e della maggiore chiarezza come conseguenza dell'adozione di una metodologia comune di Project Management.



Fattori Critici di Successo

- Alto Supporto del Management per il setup del PMO e del processo di Portfolio Management, direttamente dal Consiglio di Amministrazione.
- Coinvolgimento di tutti gli stakeholder, catturando i loro bisogni e assistendoli nel miglioramento della performance delle attività di loro competenza.
- Impegno personale dello staff, facilitato dall'introduzione nello schema dei loro bonus, di parametri di adeguatezza alla nuova metodologia.
- Uso delle risorse interne della Banca per circa l'85% delle attività di setup con il supporto di Projectize, che ha comportato un maggior senso di accettazione e di responsabilità verso il successo del progetto.