

# Il Project management in IS&T L'esperienza Alstom

Agata Landi

*Convegno ANIMP*

11 Aprile 2014

**ALSTOM**  
*Shaping the future*

# IL GRUPPO ALSTOM

# Il gruppo Alstom

## Alstom Thermal Power



## Alstom Grid



## Alstom Renewable Power



## Alstom Transport



# Tre principali attività, un leader globale

## Infrastrutture per il trasporto ferroviario

Protagonista in tutti i settori del mercato ferroviario



## Infrastrutture per la produzione di energia

Alstom fornisce le principali apparecchiature per il 25% della capacità installata nel mondo

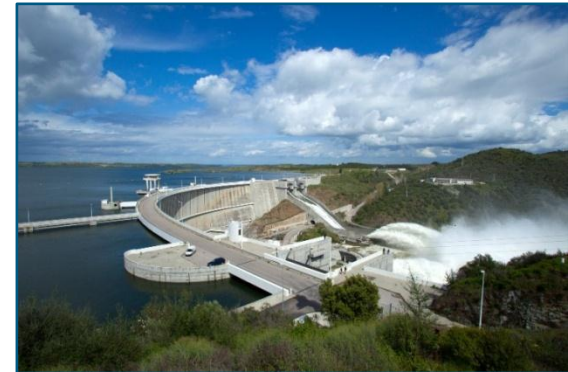


## Infrastrutture per la trasmissione di energia

Alstom equipaggia più del 90% dei distributori di energia nel mondo

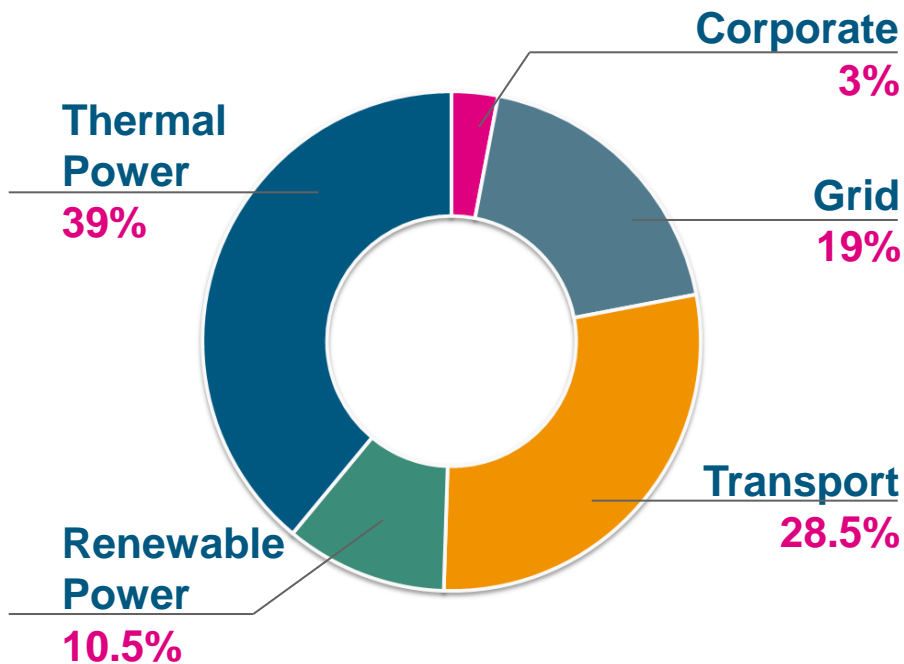


Alstom detiene il 25% del mercato dell'energia idroelettrica

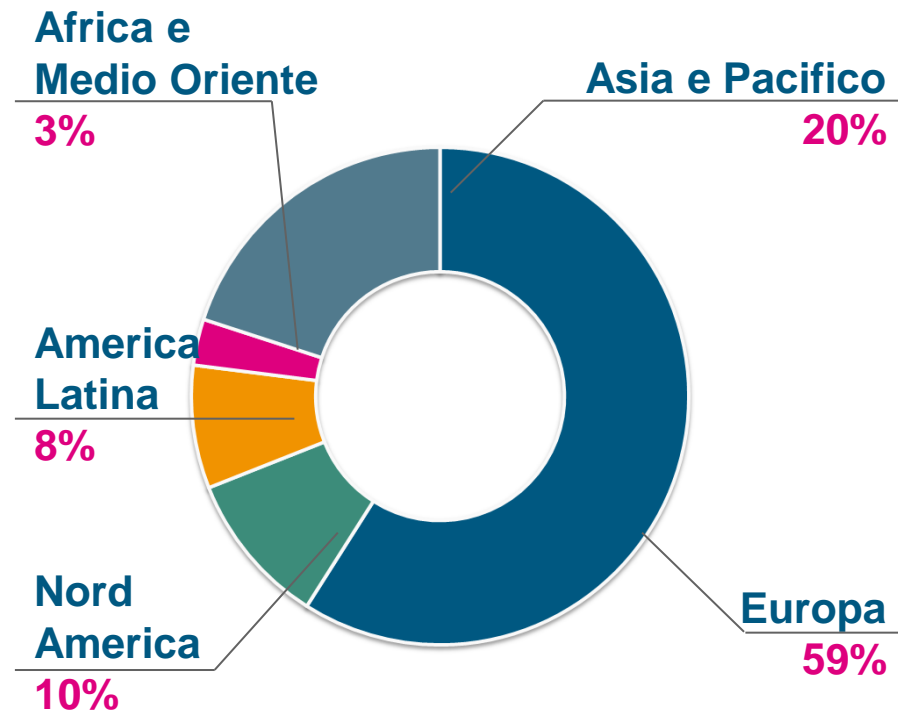


# 93.000 dipendenti in 100 Paesi di tutto il mondo

## Per attività



## Per regione



Dati al 31 marzo 2013

- **Contesto organizzativo di IS&T in Alstom**
- **Gestione portafoglio progetti**
- **L'idea E2EPM scopo ed organizzazione**
- **Metodologia**
- **Situazione attuale**
- **Benefici attesi**

# CONTESTO ORGANIZZATIVO DI IS&T IN ALSTOM

## La missione di IS&T

*Soluzioni e  
servizi IS&T*

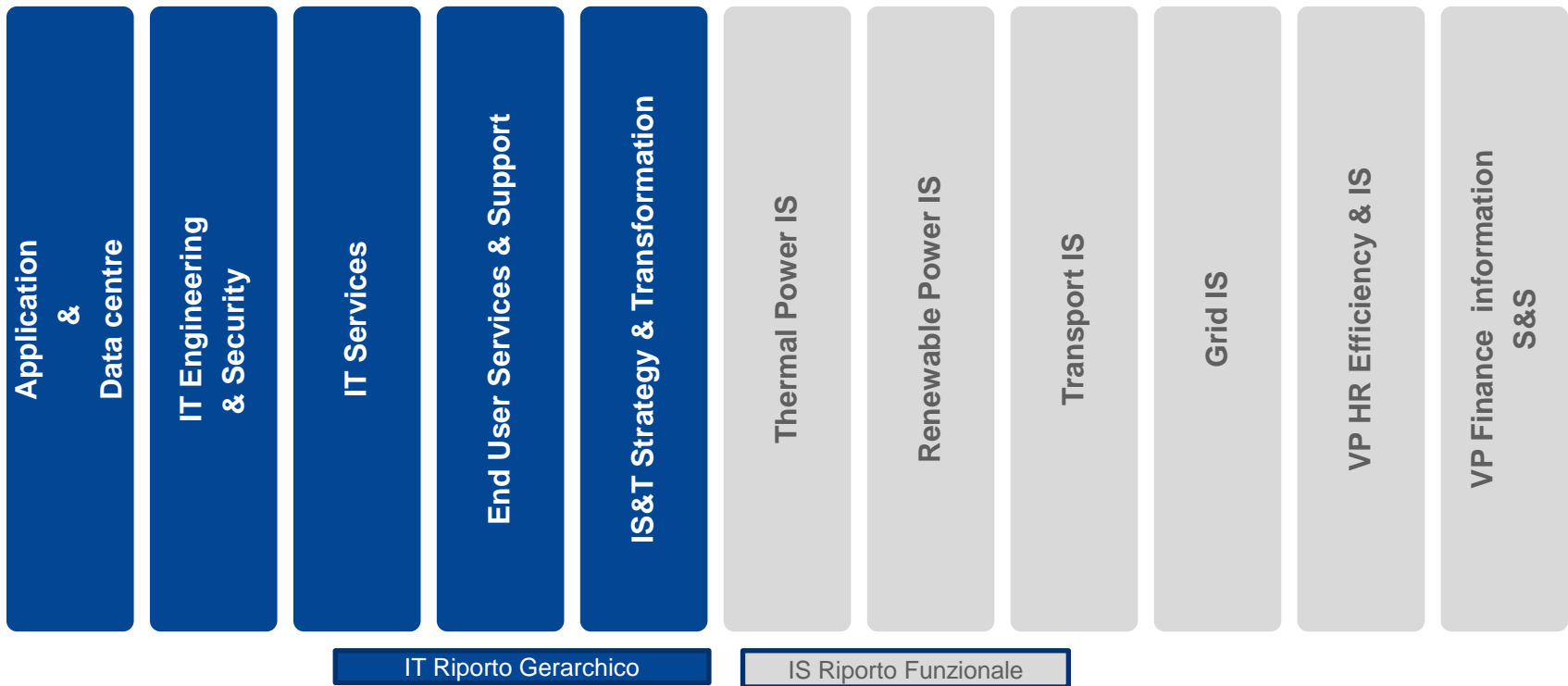
Supporto  
all'evoluzione  
strategica

**1800 dipendenti nel mondo**



# IS&T – La struttura organizzativa

## IS&T CIO



**Organizzazione in accordo al modello ITIL**

# GESTIONE DEL PORTAFOGLIO PROGETTI

## La visione IS&T

### Valore aggiunto per il Business

- Selezionare progetti di valore
- Implementare i progetti in modo da ottimizzare i benefici della realizzazione



### Qualità dei servizi

- Controllare l'esecuzione dei progetti per evidenziare al più presto quelli a rischio
- Guidare i progetti costantemente allineati agli obiettivi del business



### Efficienza di IS&T

- Rafforzare le capacità e l'autorevolezza dei project managers



# Gestione del portafoglio progetti

## Aree di crescita

### Governance & analisi

Criteria per GO / NO GO e per la priorità degli interventi  
PACT & Steering Committees  
Condivisione delle regole tra i settori e le funzioni

### Processi & metodologia

Raffinamento del contesto e dei principi dei punti di controllo  
Comunicazione ai settori, alle funzioni e ad IS&T  
Revisione della metodologia  
Definizione delle regole di controllo per i progetti a rischio

### Analisi del portafoglio

Individuazione delle aree di ottimizzazione  
Individuazione e misura dei KPI  
Qualità dei dati  
Tool a supporto

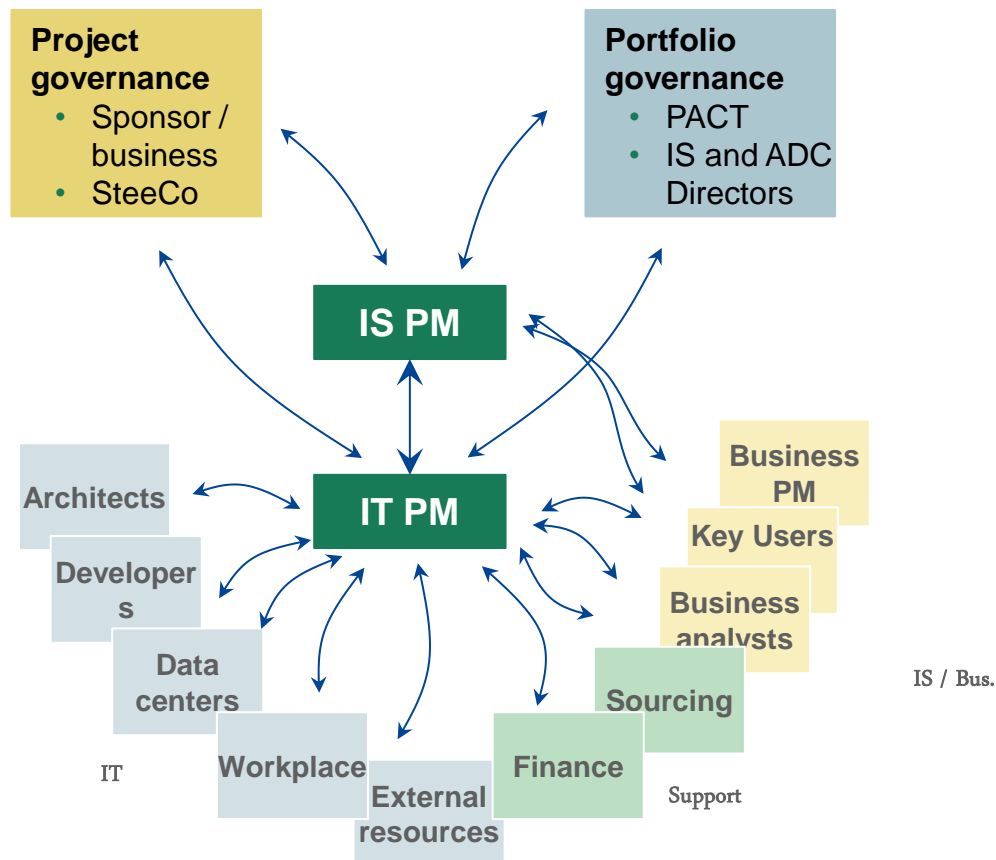
### Sviluppo del project management

Gestione dei progetti end-to-end  
Miglioramento del risk management  
Individuazione dei tools a supporto del PM  
Training  
Condivisione delle esperienze tra i PM

# L'IDEA E2EPM – SCOPO ED ORGANIZZAZIONE

# Le ragioni del cambiamento

## Situazione di Partenza : PM IS & PM IT



**Ripartizione dei ruoli non chiara tra PM di IS e di IT**

# Le ragioni del cambiamento

## Esigenza comune tra business e IS&T



Da un studio Kaizen\* e da una analisi compiuta dai rappresentanti di tutti i settori che hanno evidenziato una notevole frammentazione nel modo di lavorare sono scaturite

### 5 ragioni per cambiare

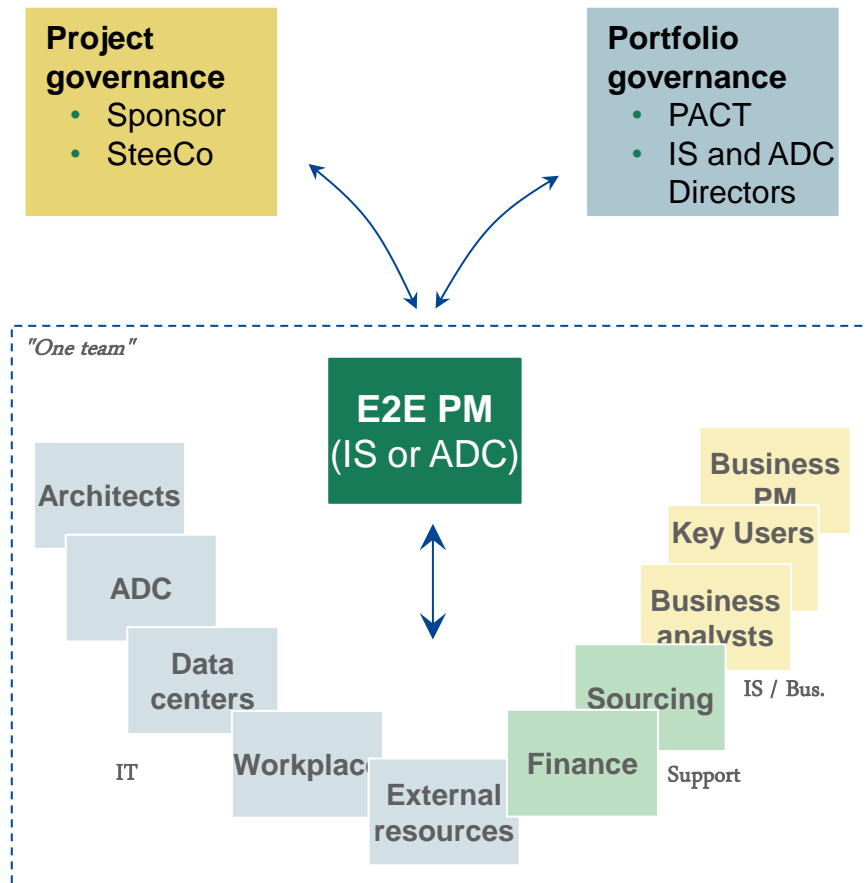
- 1 **Sotto utilizzo** dei PMs
- 2 **Skills non omogenei** nella comunità dei PM
- 3 **Molteplici strumenti** «Excel» e differenti glossari che producono **anomalie e modifiche**
- 4 **Sovrapposizione nei ruoli** tra PM di IS e di IT
- 5 **Mancanza di visibilità** sui progetti a venire

Marzo 2013 lancio di 'E2EPM'

\* Kaizen è una metodologia che si focalizza sul miglioramento continuo dei processi, eliminando gli sprechi e puntando su attività ad alto valore aggiunto

# E2E Project Manager

## E2E PM come integratore tra tutti i componenti del progetto





# E2E Project Manager, un ruolo IS&T



## Obiettivi

**Il ruolo E2EPM è l'integrazione dei precedenti ruoli di PM IS e IT**

E2EPM :

- Gestisce e coordina i progetti IS&T relativi sia a specifiche esigenze di un Business che trasversali all'intera società
- E' responsabile dei costi, della qualità e dei tempi del progetto

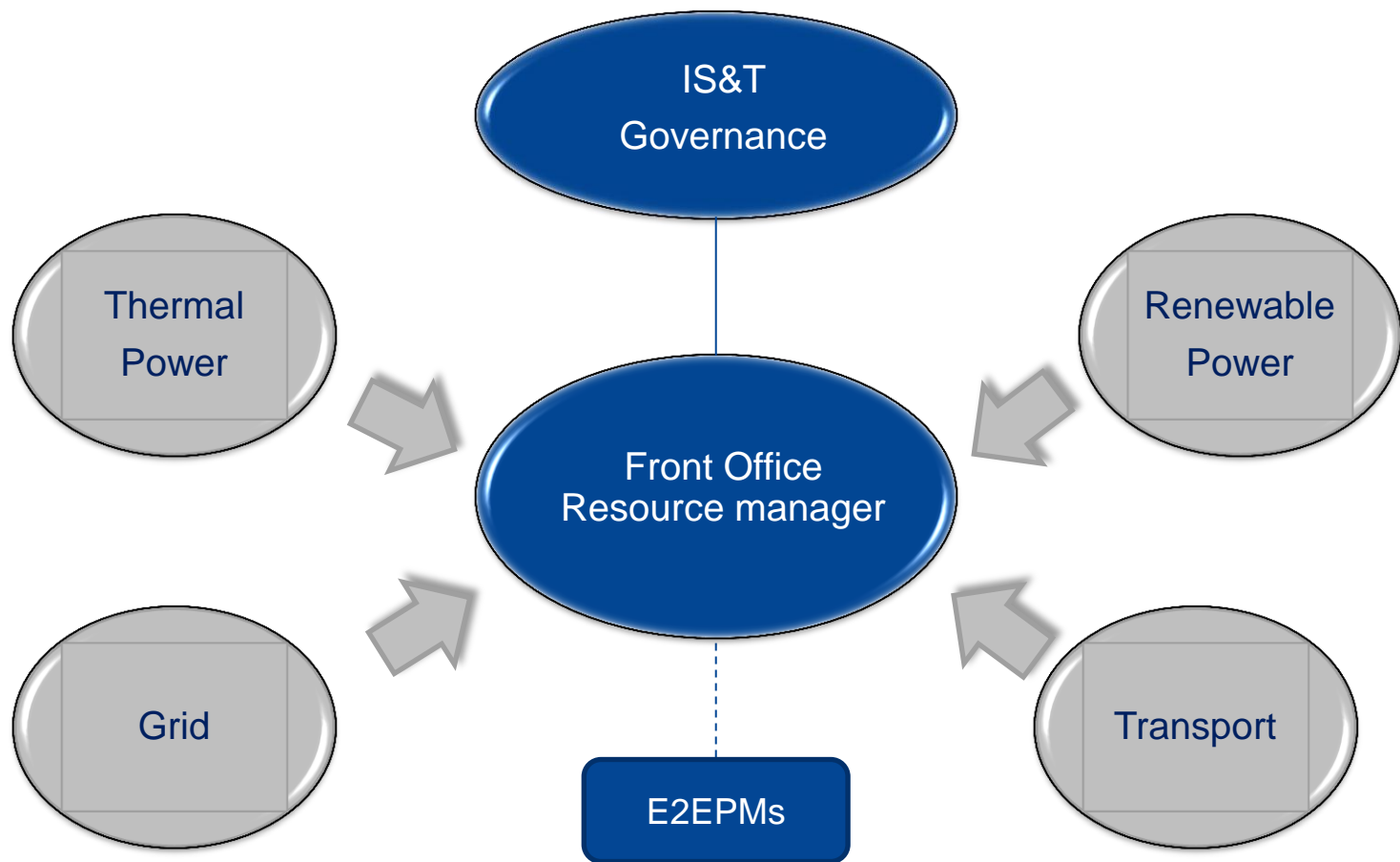
E2EPM **non si occupa** delle attività di business (change management,...)



## Responsabilità

- **Gestisce e coordina** tutti i WP del progetto
- **Controlla** l'avanzamento del progetto : scopo, tempi, costi, problemi e rischi con tool ad hoc
- **E' responsabile** delle attività amministrative legate al progetto (richieste di acquisto, fatturazione...)
- Insieme con gli uffici acquisti lavora nelle **relazioni con i fornitori** (offerte, contratti..)
- **Gestisce tutte le risorse IS&T** che collaborano al progetto
- Esegue l'**aggiornamento** nei sistemi dedicati (ore , avanzamento....) e **il reporting** (kpi..)

# E2EPM - L'organizzazione

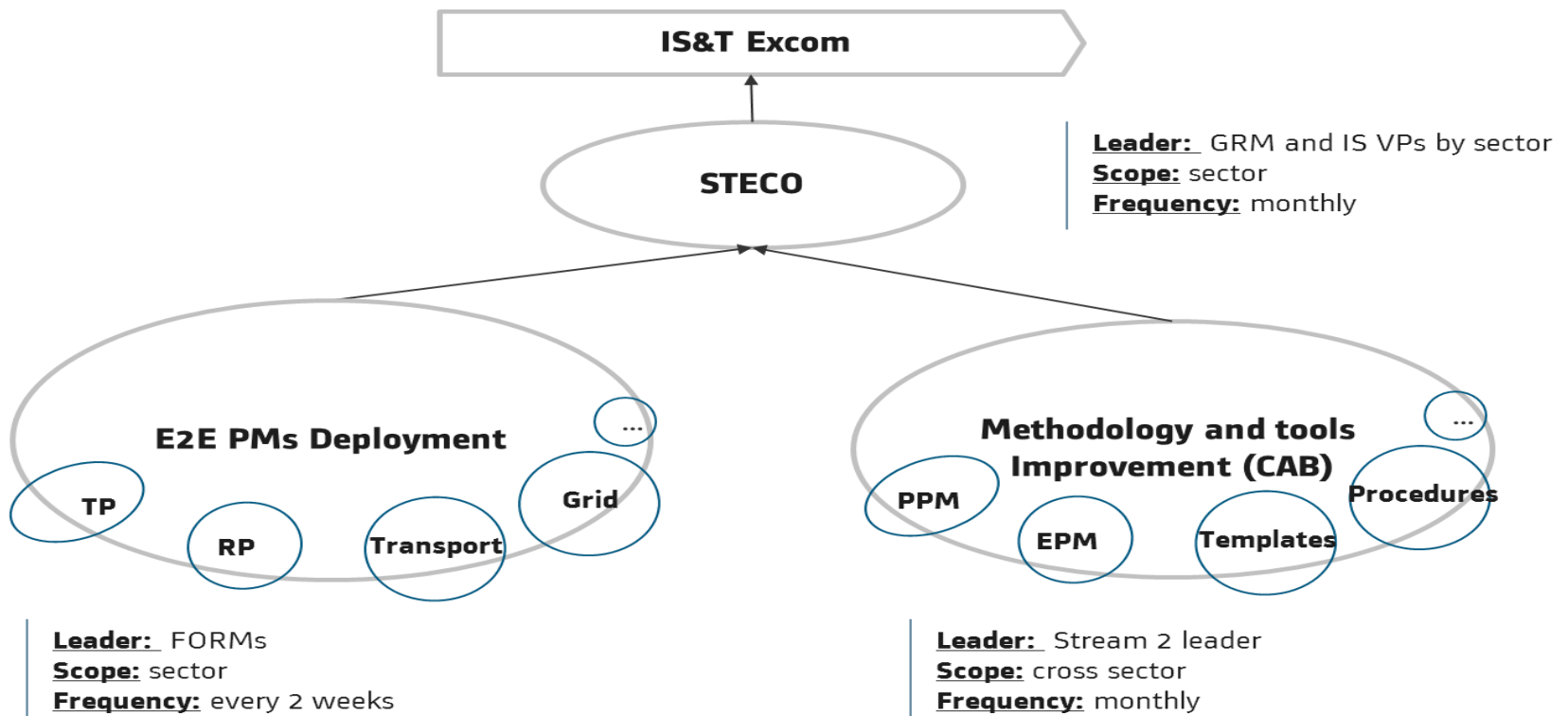


**E2EPM : riporto funzionale alla organizzazione FORM e gerarchico all'organizzazione operativa**

# METODOLOGIA DI GESTIONE DEL PROGETTO

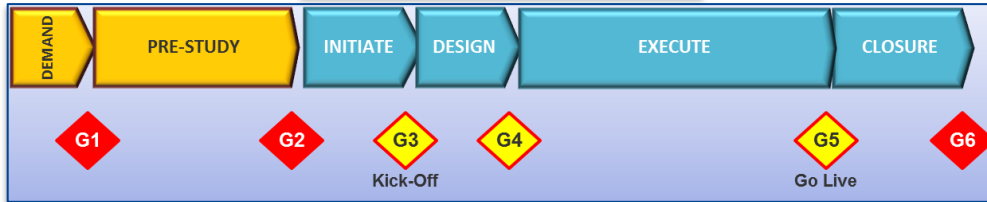
# E2E PM – La *governance* del modello

- La governance del modello è assicurata da 3 comitati
  - ✓ STECO è informato sullo stato dello sviluppo sui cambiamenti metodologici ed è l'arbitro in caso di dispute
  - ✓ Comitato di sviluppo dei E2EPM ( per settore)
  - ✓ CAB ( Change Approval Board ) valida i cambiamenti metodologici

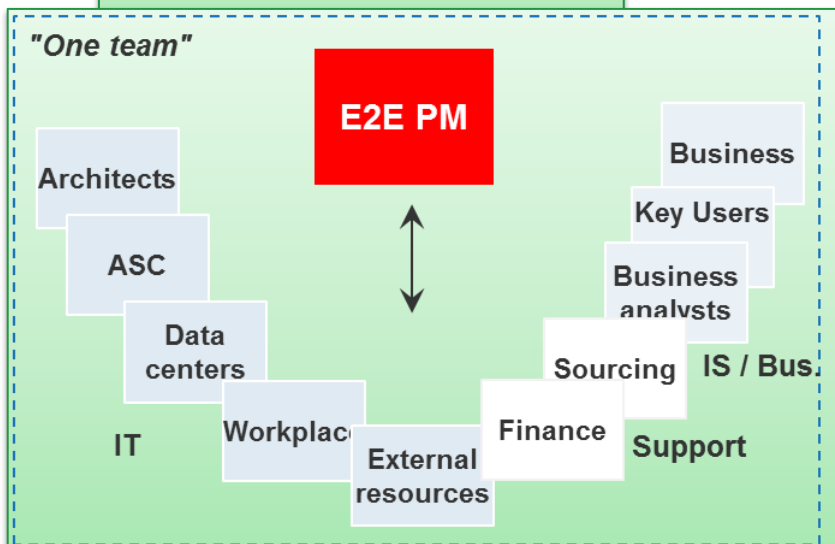


# E2E PM – La metodologia

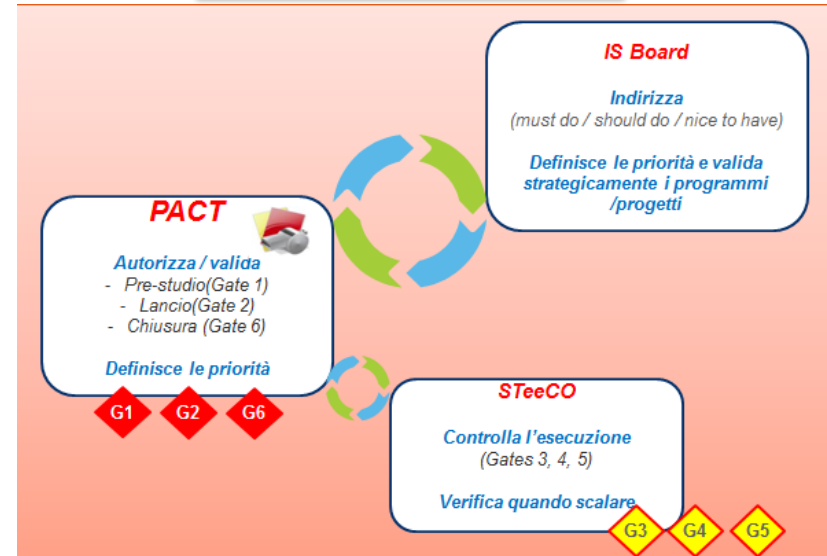
## Un unico modello



## Un solo End-to-end PM



## Chiara governance



## Template & Tools (EPM/PPM) comuni

	PRE-STUDY	INITIATE	DESIGN	EXECUTE	CLOSURE
Project Brief	VO	V1			
B-Case Generator (Excel tool)	VO	V1			
Incremental Functional Document (template)		V1	V2		
Architecture Definition Document (template)			V1	V2	Valid
PMP Project Management Plan (template)		V1	Updated	Updated	Updated
Change Control register		V1	Updated	Updated	Updated
Risk Control register		V1	Updated	Updated	Updated
RFP (template)		Approved			
Contract with preferred suppliers			Signed		
Service contract		VO		V1	V2
UAT		Testbook		UAT signed	
Training & end user documentation					V1
Handover to Operations checklist (Excel tool)					V2
Gate readiness checklist (Excel tool)					
Standard template to pass Gates (template)	G1	G2			G6/exit

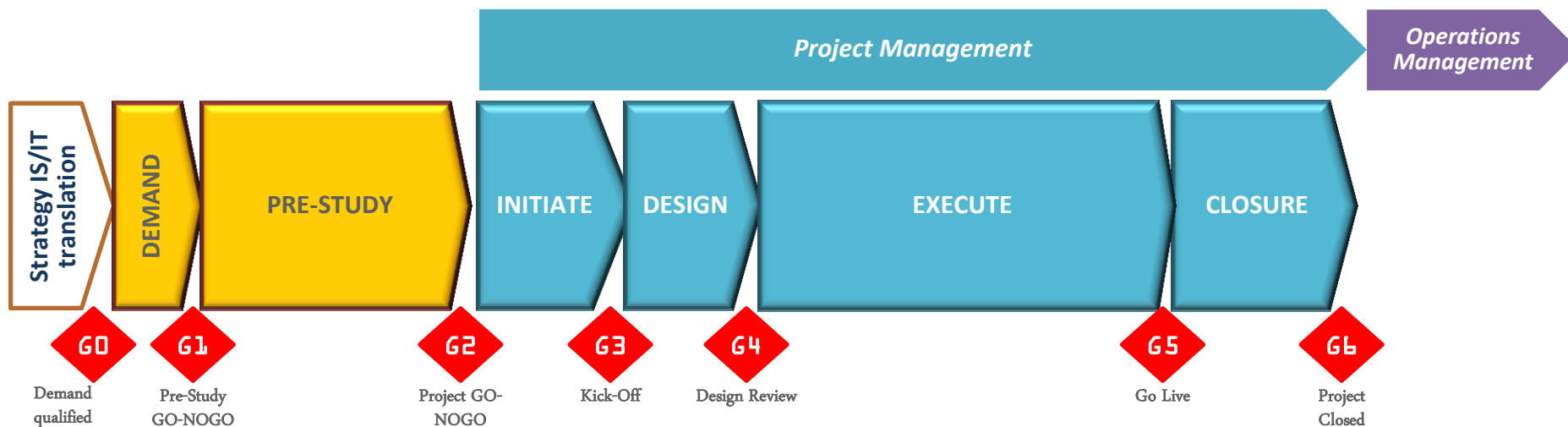
Project Name	Phase	Start	End	Status
Business	G1	2012-01-01	2012-01-31	Completed
IT	G2	2012-02-01	2012-02-28	In Progress
Finance	G3	2012-03-01	2012-03-31	Not Started

Task	Progress	Next Step
System response time in production system - Daily self-response (G Monitoring)	100%	Prepare executive summary of the project (1 Bureau, W4)
Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead	80%	Go/No-Go meeting 'No-Go' with one month ahead
Final feasibility meeting performed on Sep 17	100%	Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead
Project controlling finance feasibility meeting Sep 18	100%	Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead
Process definition - agreement reached between E&E	100%	Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead
Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead	100%	Go/No-Go meeting 'Go' with one month ahead

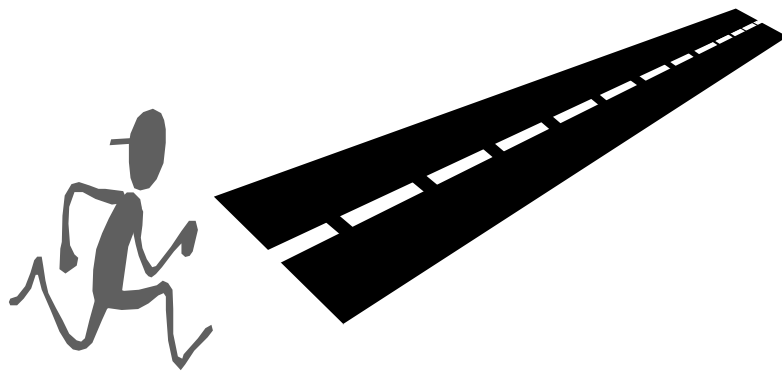
# E2E PM – Il modello “toll gate”

Il modello definisce le linee guida per condividere la **stessa terminologia** e il concetto di **ciclo vita** del progetto in ALSTOM IS&T



# E2E PM – Il modello “toll gate”

## Perchè le fasi e i controlli?

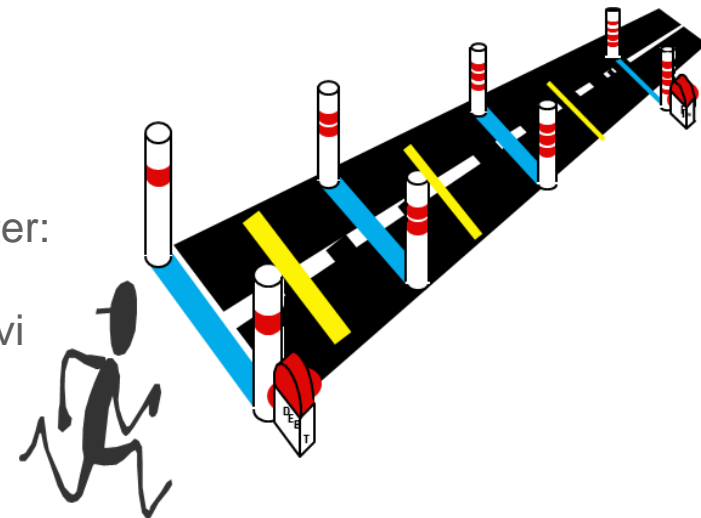


Per ogni taglia di progetto , qualunque sia l’obiettivo e la strategia , chiunque siano i partecipanti:

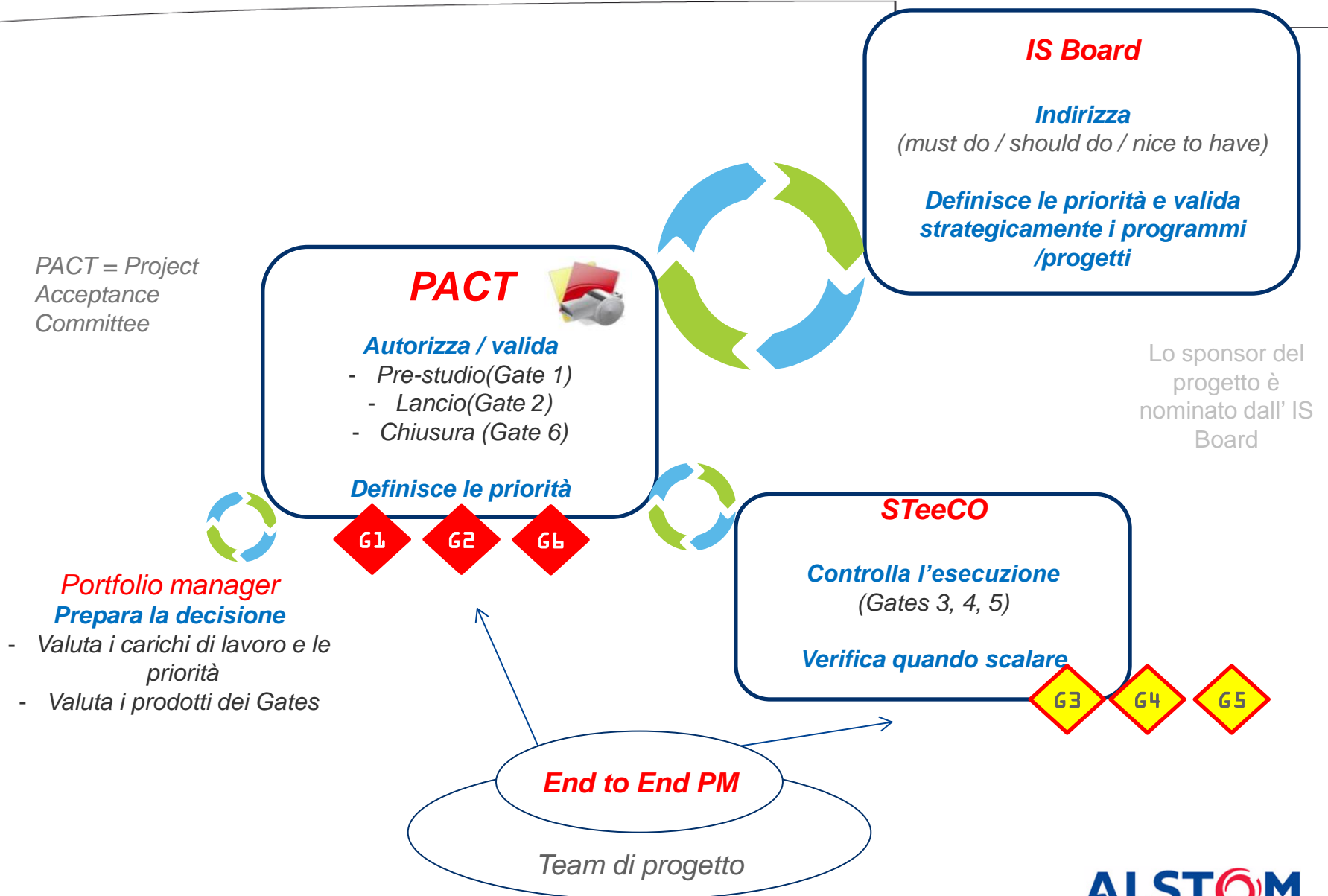
- La data è vicina
- Le risorse non sono chiare
- Bisogna definire la soluzione
- Il contesto e gli attori possono cambiare

Il progetto deve essere organizzato **per fasi** in modo da poter:

- ❖ Definire il progetto e incrementarlo con dettagli successivi
- ❖ Avere una chiara visione del piano
- ❖ Avere tappe intermedie da raggiungere
- ❖ Concentrarsi sull’obiettivo tra le funzioni e i servizi



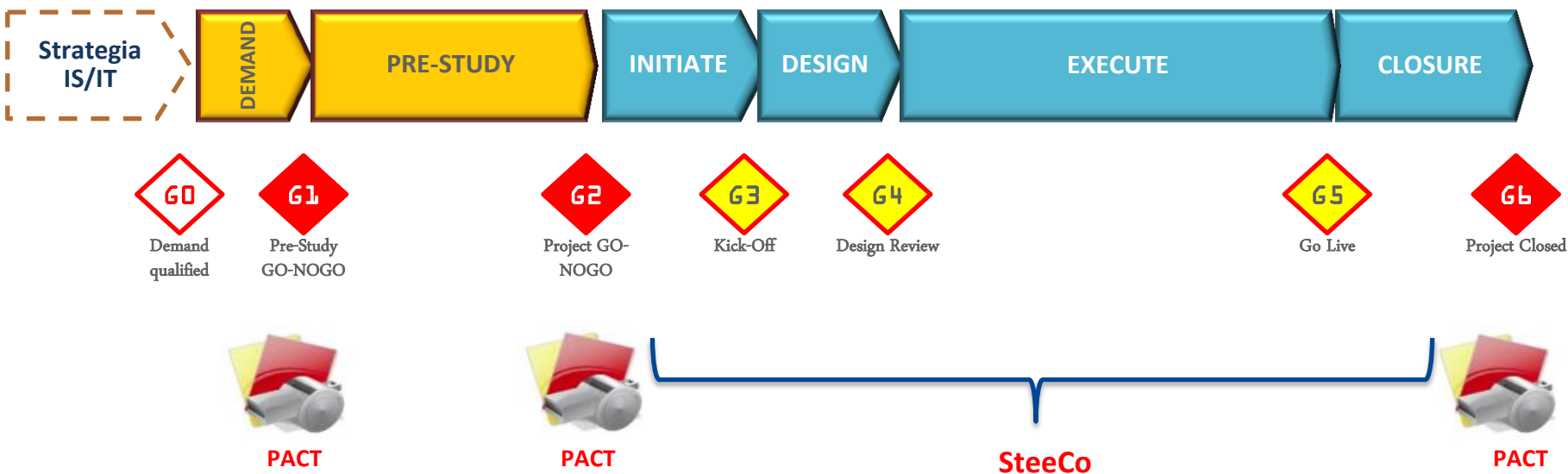
# E2E PM – La governance





# E2E PM – I controlli e i controllori

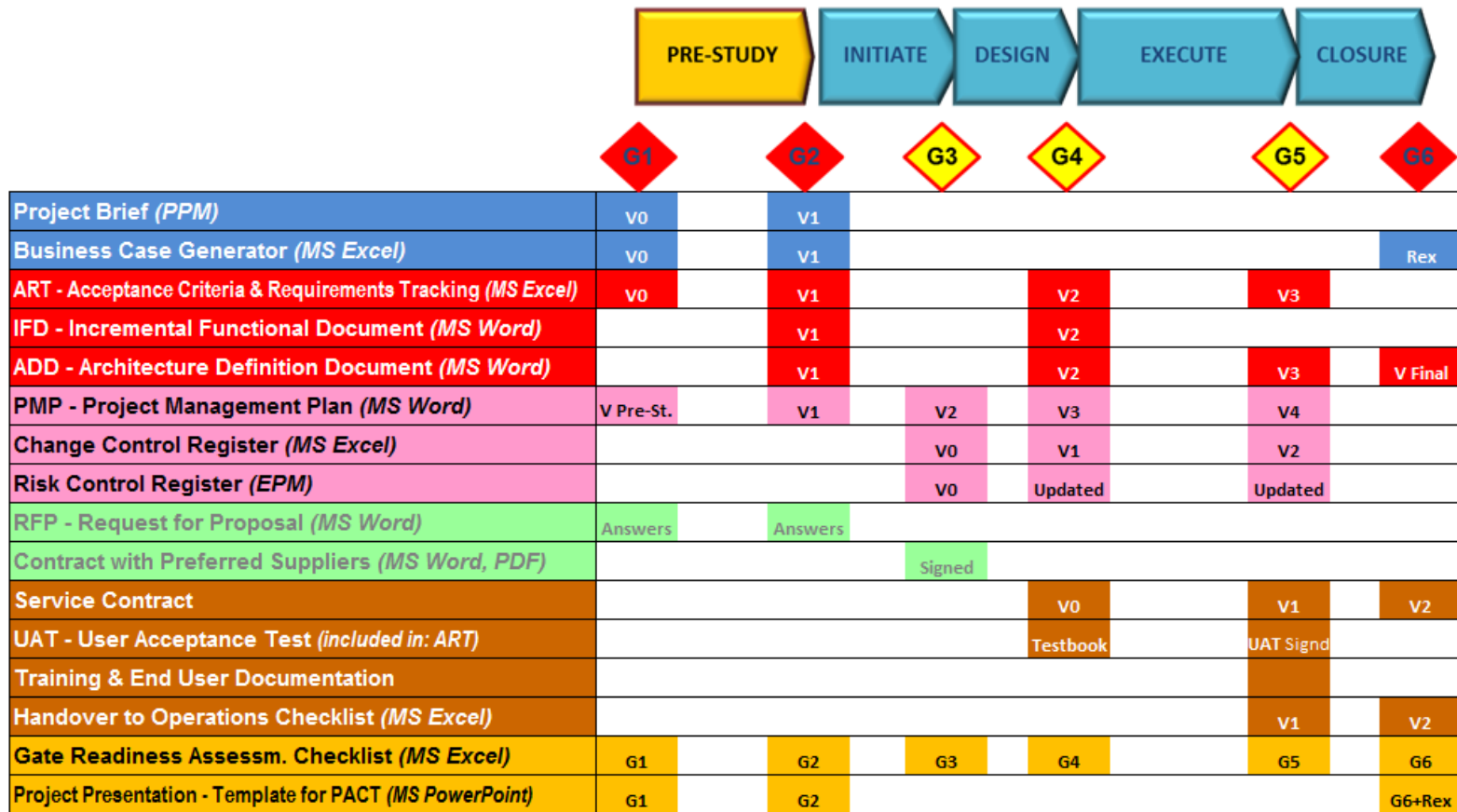
PACT = Project Acceptance Committee



**G1 G2 G6** Gates 1, 2, 6 sono vagliati dal PACT

**G3 G4 G5** Gates 3, 4, 5 sono vagliati dallo Steering Committee (SteeCo)

# E2E PM – I template



# E2E PM – I tools a supporto

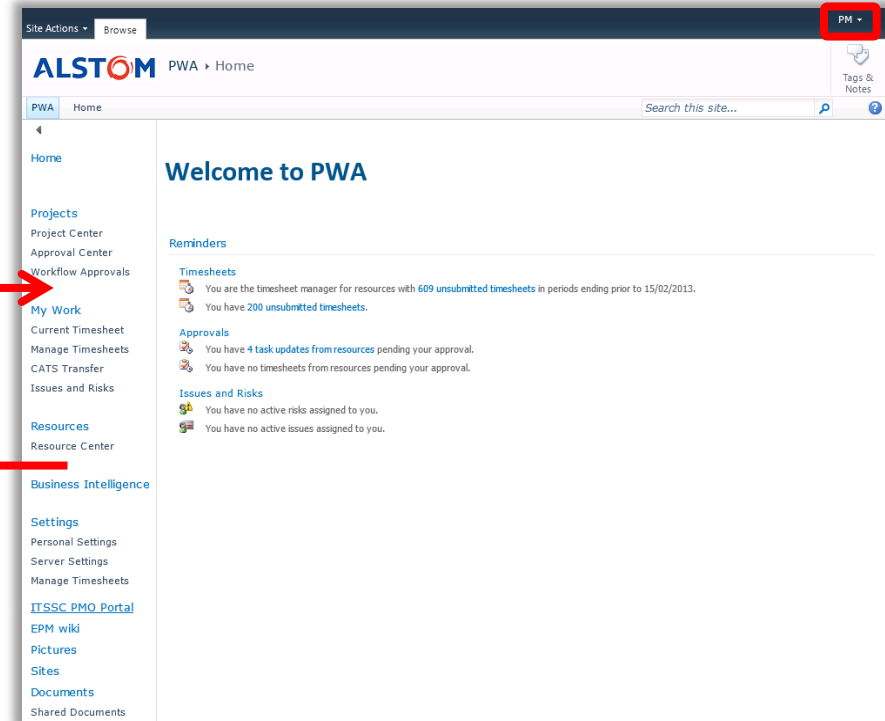
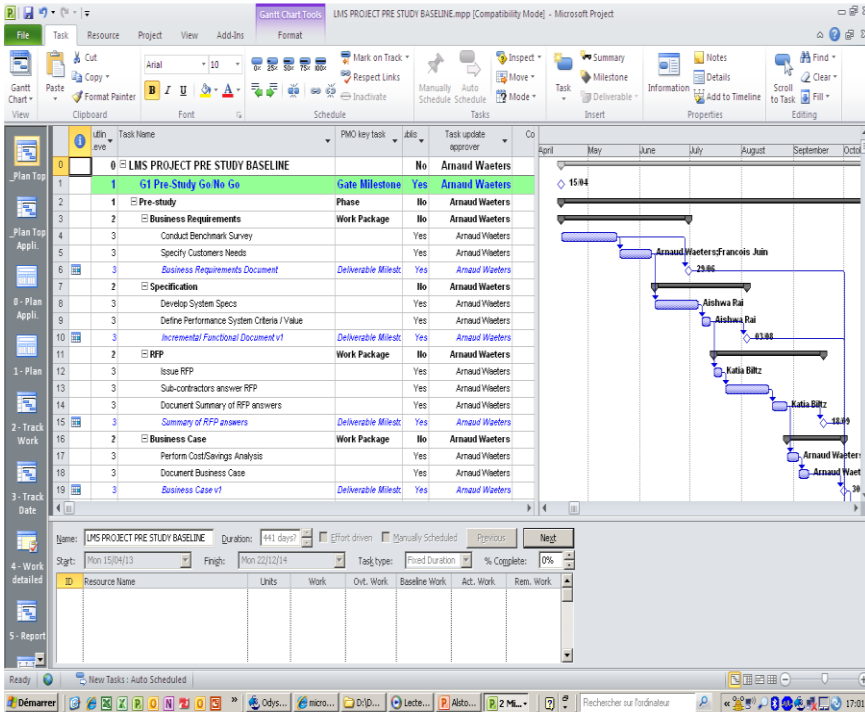


EPM = Microsoft Project Pro + Project Web App

**Project Plan**  
(Project managers)

**Project Site**

(Project team, line management, PMO...)



# E2E PM – La condivisione dell'esperienza



# E2EPM – I criteri per lo sviluppo

## Un E2E PM è completamente formato quando

Criteri



E2E PM ha completato i corsi della *PM Academy* ✓

E2E PM usa correttamente EPM ✓

- *Gates* e *WP* adeguatamente individuati
- Monitoraggio ore di tutte le risorse
- Aggiornamento settimanale degli *actual* e dell' *ETC*

E2E PM gestisce la fase di chiusura mensile ✓

- Allineamento dei costi correnti come in ERP
- Aggiornamento del portfolio

E2E PM gestisce tutte le risorse IT e IS ✓

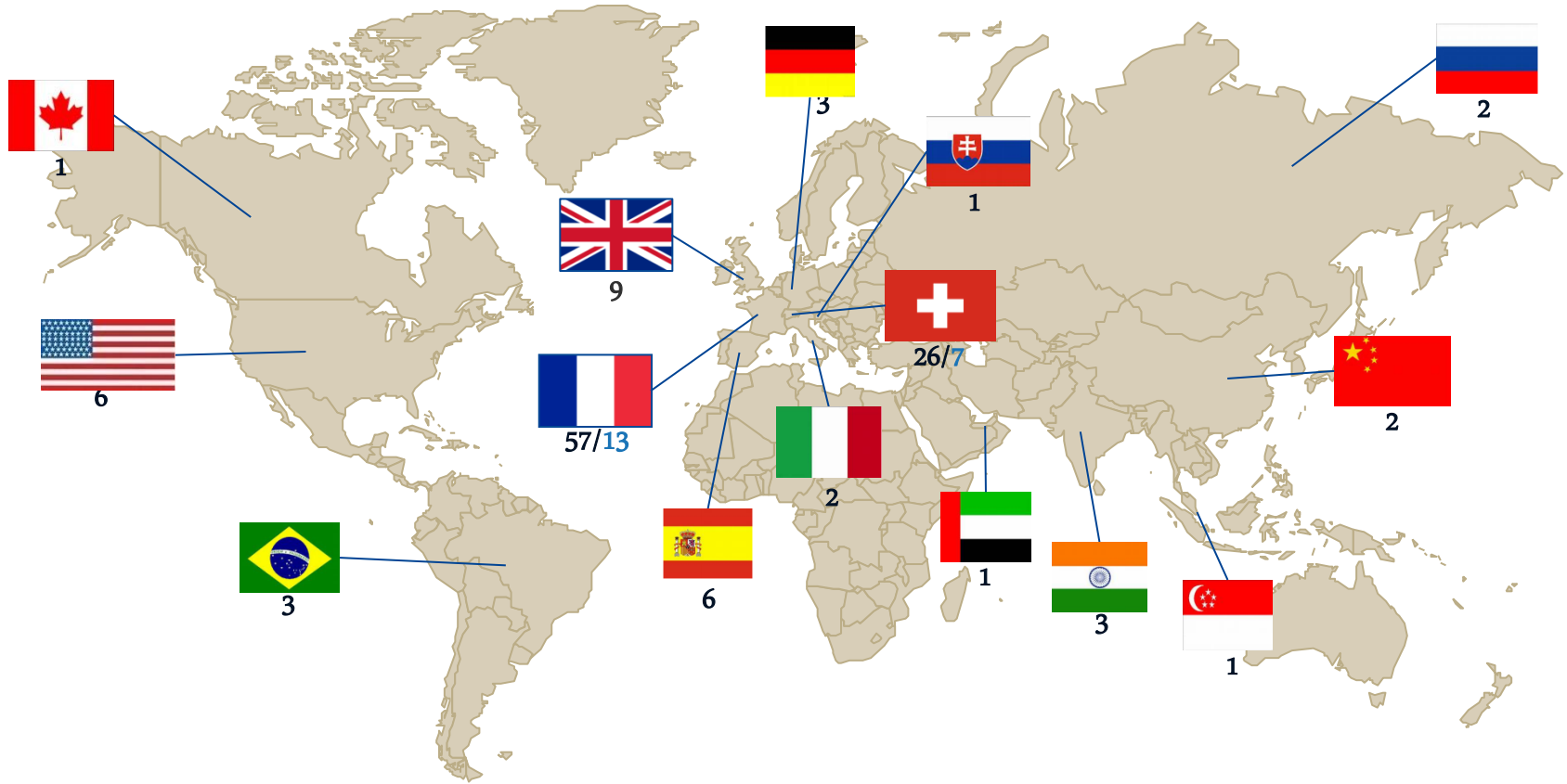
E2E PM gestisce i rapporti con i rappresentanti del business e con i comitati ✓

E2E PM usa in modo appropriato i vari modelli ✓

# SITUAZIONE ATTUALE

# Team E2EPM

142 PMs (~119 FTE)



Dati Marzo 2014

Interni/Esterni

# E2EPM – Maturità del processo

Sono stati individuati 4 livelli di maturità nello sviluppo del modello



Livello di maturità

1

**Livello 1:**  
E2EPM assegnati e formati

E2EPM:

- Assegnato ai progetti come E2PM
- Segue i programmi della *Project Academy*

2

**Livello 2:**  
Utilizzo di base di EPM & PPM

E2EPM:

- Gestisce i progetti con EPM e PPM dal G1
- Traccia tutti i Gates su EPM
- Segue i processi del PACT

3

**Livello 3:**  
Uso completo di EPM e chiusura mensile con PPM

E2EPM:

- Usa i corretti WP in EPM (project management WP)
- Emette i reports per i comitati operativi
- Aggiorna mensilmente PPM (allineamento tra EPM e PPM sugli *Actuals* e *EAC*)

4

**Livello 4:**  
Template della *Project Academy* allineamento con acquisti e finanza

E2EPM:

- Usa propriamente i templates della *Project Academy*
- Applica correttamente i processi di acquisto
- Assicura che gli actuals di progetto siano allineati con i dati finanziari



# BENEFICI ATTESI

# E2EPM – I benefici attesi

- 1 **Completo utilizzo** dei PMs
- 2 **Skill omogenei** nella comunità dei PM
- 3 **Tools e templates** condivisi
- 4 **Unico ruolo di PM** tra IS e di IT
- 5 **Visibilità** sui progetti a venire

# E2EPM – dopo un anno...

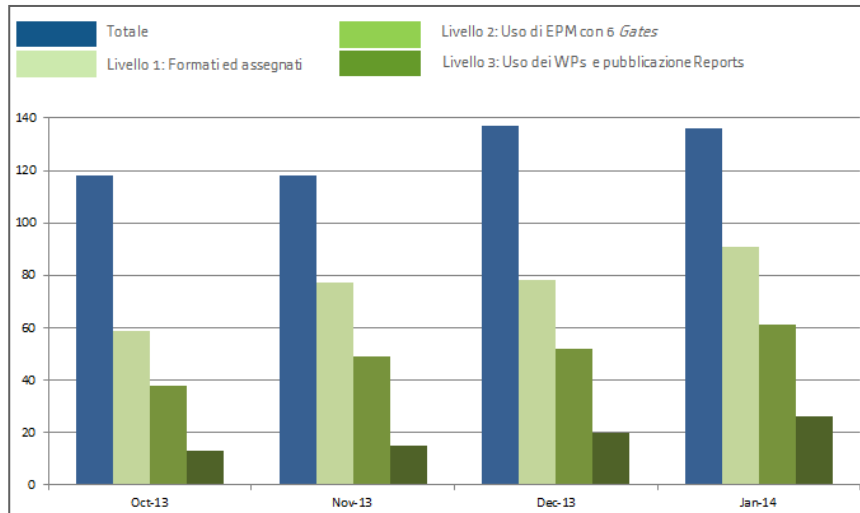
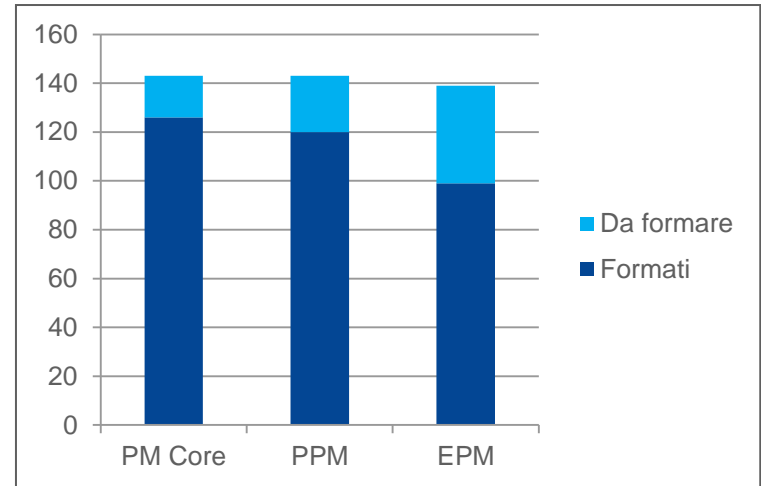


Tutti i nuovi progetti partono con un **E2EPM**



100% a fine FY

Formazione



Maturità del modello in continua crescita

## E2EPM – dopo un anno...



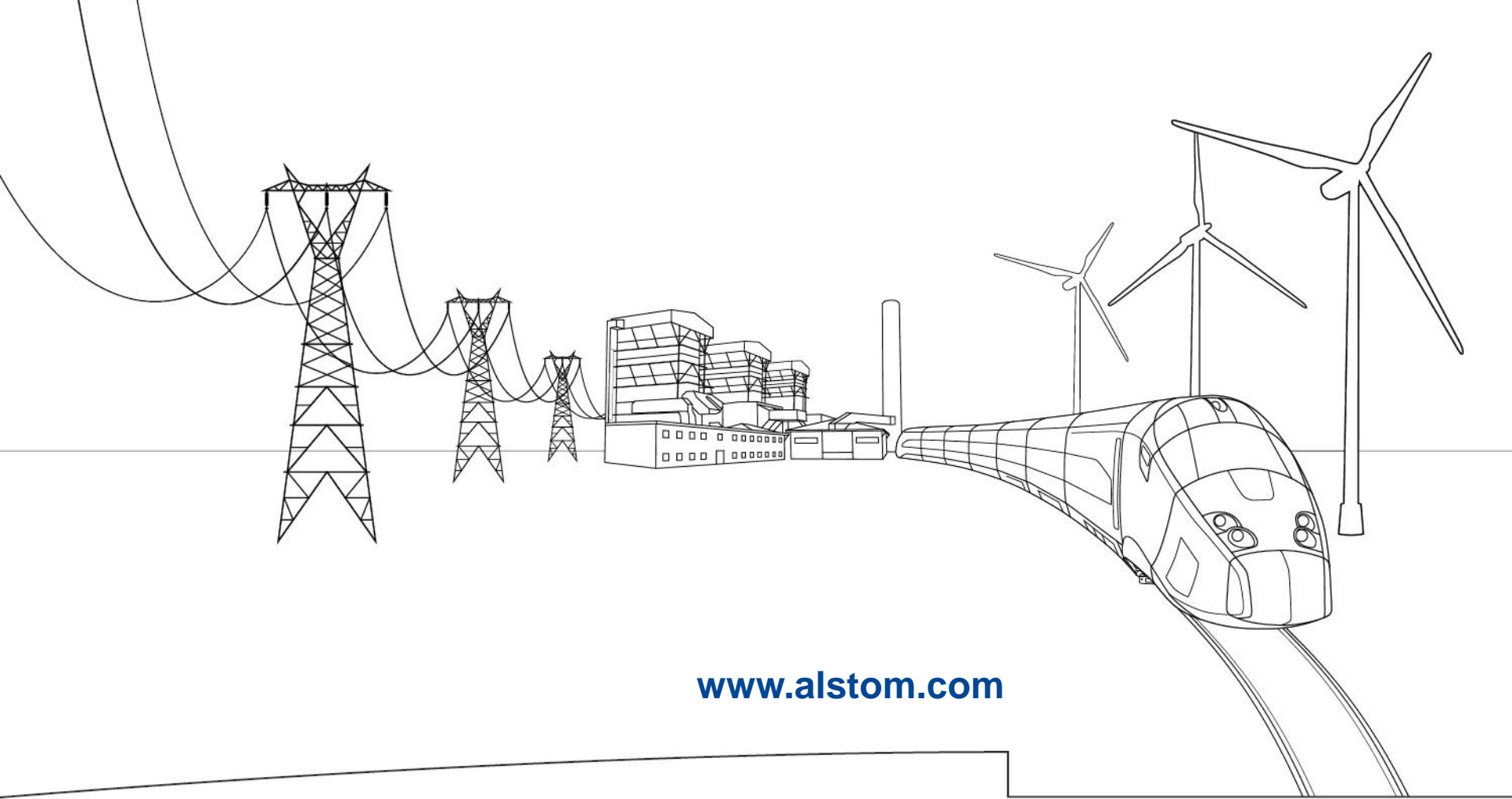
- **Disponibilità delle risorse e pianificazione dei carichi di lavoro**
- **Monitoraggio/Evoluzione del modello**
- **Snellimento delle attività «burocratiche»**



**Miglioramento continuo**

# Domande?





[www.alstom.com](http://www.alstom.com)

**ALSTOM**  
*Shaping the future*