

## ANALISI DI UN CASO DI EVOLUZIONE NELL'ADOZIONE DELLA SOLUZIONE PROJECT AND PORTFOLIO MANAGEMENT DI HP.

*Intervista ad Ermanno Pappalardo, Lead Solution Consultant HP Software  
a cura di Francesco Castellana, consultant di HSPI*



Ermanno Pappalardo da oltre sedici anni realizza e coordina progetti di trasformazione dell'IT presso importanti realtà multinazionali ed i principali istituti bancari italiani.

Ricoprendo differenti ruoli ed assumendo responsabilità sempre crescenti, ha maturato esperienze significative nell'ambito del governo e della riorganizzazione dei dipartimenti IT.

Dal 2011 svolge il ruolo di Business Developer nella struttura dei servizi professionali di HP Software, con il compito di individuare, sviluppare e supportare la negoziazione di nuove opportunità commerciali e di definire servizi e soluzioni innovative ad elevato valore aggiunto per i clienti.

In caso di necessità, partecipa alla supervisione di progetti particolarmente critici o complessi, per garantire una realizzazione adeguata e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi attesi.

### **I**ntroduzione

L'utilizzo delle soluzioni di Project e Portfolio Management consente alle organizzazioni di razionalizzare e gestire la domanda delle esigenze, gestire il portafoglio progetti, pianificare le attività e gestire le risorse correlate, nonché l'analisi finanziaria delle iniziative gestite.

Per ottenere i ritorni desiderati dall'implementazione di queste piattaforme occorre superare alcune criticità tipiche, quali

il grado di customizzazione della soluzione, l'integrazione della stessa con gli altri strumenti e processi di IT Governance e ICT Management e la dotazione dei giusti strumenti di analisi agli utenti. In questa intervista, Ermanno Pappalardo, Lead Solution Consultant per HP Software, ci descrive come queste criticità sono state affrontate in un progetto di evoluzione dell'utilizzo della piattaforma presso uno dei primari istituti bancari a livello internazionale.

### **Com'è iniziata la sua esperienza presso il cliente?**

Lavoro con questo cliente da circa 2 anni; sono stato inserito nel gruppo che lo segue in un momento molto particolare della sua storia, legato ad una grossa riorganizzazione che prevedeva una rivisitazione di ruoli e funzioni interne e adattamento in ottica di semplificazione dei processi organizzativi. HP ha scelto me per guidare il progetto perché in questa situazione era necessaria una presenza con forte background organizzativo e non solo tecnologico. Il gruppo di lavoro che mi è stato assegnato aveva competenze tecniche specialistiche e soprattutto la conoscenza specifica dell'impianto PPM che il cliente utilizzava già da diversi anni.

Il cliente, pur comprendendo le potenzialità dello strumento, si trovava in un momento di discontinuità, per cui era necessario mitigare alcune lamentele riferite a processi troppo articolati, ad un'interfaccia non sempre gradevole e all'esigenza tecnologica di utilizzare una release di prodotto aggiornata e manutenibile.

### **Quali sono state le esigenze manifestate dal cliente che hanno portato alla rivisitazione del tool di Project e Portfolio Management all'interno della propria realtà aziendale?**

La riorganizzazione aziendale, il programma di semplificazione dei processi di gestione interni, la necessità di migliorare la user experience attraverso una interfaccia utente più gradevole ed aspetti tecnologici legati alla possibilità di promuovere la release di prodotto ormai obsoleta e non manutenibile hanno di fatto dato origine ad un progetto della durata di circa 8 mesi.

### **Quali sono state le maggiori difficoltà incontrate nell'implementazione e nella customizzazione dello strumento?**

Le difficoltà incontrate non sono state di natura tecnologica o implementativa. HP ha la possibilità di avvalersi di professionisti e collaboratori di livello internazionale, inoltre la virtual community PPM italiana è riconosciuta

come polo di eccellenza in materia. La competenza e l'esperienza dei tecnici coinvolti è stata la garanzia per indirizzare adeguatamente tutti i requisiti business/funzionali che abbiamo ricevuto.

Qualche difficoltà invece è stata riscontrata durante le fasi di analisi e progettazione poiché ci si è trovati in un complesso scenario di cambiamento e di evoluzione continua. E' accaduto spesso che scelte consolidate venissero ridiscusse e cambiate, ma abbiamo voluto agevolare il cliente cercando di manifestare grande flessibilità e proattività.

### **Nella realtà del cliente, qual è il grado di customizzazione dello strumento? E' tale da comportare un allontanamento dalle best practices, a discapito dei possibili vantaggi derivanti dalla standardizzazione?**

In realtà complesse il grado di customizzazione è piuttosto elevato, perché i clienti tendono a forzare ed adattare lo strumento ai propri processi, spesso complessi ed articolati, piuttosto che a rivisitare gli stessi in ottica di best practice.

A tal proposito, c'è da fare una considerazione importante: il cliente partiva da un impianto "maturo", risultato della stratificazione di implementazioni e di revisioni pluriennali; in ottica di semplificazione, uno degli obiettivi del progetto era proprio quello di favorire l'adozione di funzionalità dello strumento e di standard di mercato rispetto alle personalizzazioni accumulate nel tempo.

### **Qual è il grado d'integrazione dello strumento con altri strumenti/processi di IT Governance?**

Le integrazioni principali tra PPM ed altri strumenti già adottati dal cliente sono piuttosto tipiche: sistemi di datawarehouse per il calcolo dei KPIs aziendali, sistemi gestionali e di contabilità, oltre ad altri flussi di minor rilievo. Processi piuttosto articolati implicano che le informazioni gestite mediante un'applicazione siano condivise con altre attraverso lo scambio di flussi di dati; i flussi più complessi riguardano l'aggiornamento dei budget, l'attualizzazione dei costi ed i consuntivi del Time Management.

Anche in questo caso, la semplificazione ha prodotto i benefici attesi, poiché è stato possibile ridurre la criticità di alcuni flussi, notoriamente oggetto di problematiche tecniche (ad es. interfacce custom poco robuste) e gestionali (ad es. necessità di gestire eventuali storni di consuntivazione).

**Con riferimento alla suddetta domanda, com'è stata implementata all'interno dello strumento l'integrazione con i processi di Demand Management e di Change Management?**

HP PPM è l'applicazione a supporto dei processi di Demand e Project Management, inclusi tutti i relativi sotto processi oltre ad alcuni aspetti di natura finanziaria.

Le esigenze di Change Management da un punto di vista gestionale ed autorizzativo, soprattutto nei casi in cui diano origine ad un progetto, confluiscono naturalmente nel processo di Demand.

All'interno dello strumento sono stati definiti dei workflow e form specifici, per raccogliere le richieste da parte degli utenti preposti e sottoporle alle valutazioni (fattibilità, tempi e costi) del dipartimento IT.

Ottenendo le opportune autorizzazioni è poi possibile attivare e gestire il progetto realizzativo.

**L'adozione dello strumento ha permesso di uniformare la metodologia di gestione progetti e l'adozione di un linguaggio comune e di comportamenti omogenei nell'esecuzione di tutte le istanze progettuali?**

Il cliente rappresenta una realtà internazionale, complessa e con diversità di regole, lingua e cultura, che dovevano essere uniformate per quanto possibile.

Alcuni accorgimenti introdotti (ad es. template per i Gantt ed attività di progetto) hanno costituito una base comune e metodologica per organizzare i progetti: i Project Manager, partendo dal template, possono costruire il proprio piano di lavoro adattandolo ad ogni specifica esigenza.

L'adozione di questa modalità operativa, contestualmente alla revisione

organizzativa, ha di fatto determinato una maggiore uniformità di gestione dei progetti.

**Qual è il livello di conoscenze tecniche (o conoscenze specifiche di business) di ciascun team di progetto attualmente?**

Il cliente, con l'adozione della suite HP PPM, ha istituito un Competence Center specializzato, all'interno del quale i tecnici HP collaborano nella gestione quotidiana della soluzione e della sua evoluzione.

Questa collaborazione, continuativa e duratura, permette di portare a fattor comune competenze tecniche e di business, oltre che a favorire un rapporto sinergico, di fiducia e collaborazione.

**Che tipo di formazione è stata prevista in azienda in relazione al Project Management?**

Il cliente non era nuovo alle logiche di Project Management: al suo interno esisteva già una cultura di gestione progettuale derivata dalla formazione dei Project Manager e dalla loro esperienza nell'esecuzione di progetti interni.

Il progetto si è occupato di gestire i cambiamenti introdotti attraverso comunicazioni e training specifici per illustrare i nuovi processi e le modalità operative, definite per ogni specifico ruolo previsto nella gestione dei progetti.

**Quale è il ciclo di vita tipico di un progetto? Il progetto viene diviso in fasi? Il software è stato implementato per gestire le fasi?**

I processi che sono stati definiti e implementati mediante step di workflow costituiscono una successione continua di fasi.

Il processo di Demand nasce dalla richiesta utente che attraversa in successione fasi di censimento e autorizzative dando origine a una proposta, che a sua volta attraversando altre fasi, darà origine al progetto realizzativo. Anche il progetto è strutturato per fasi, che sono necessarie alla definizione ed alla gestione del piano di lavoro (declinato in attività), oltre a tutto quanto è previsto dalle metodologie di Project Management.

***C***he tipo di documentazione accompagna queste richieste di Demand che diventano poi Progetti?

Le richieste di Demand ed i relativi progetti sono tipicamente accompagnati da documenti di formalizzazione dei requisiti, di analisi, di stima di tempi e costi, di schede di sintesi con KPIs, di Change Scope, etc.

I documenti sono raccolti in momenti specifici del processo e sono disponibili e consultabili in funzione dei livelli autorizzativi previsti.

La documentazione diventa sempre più ricca ed articolata man mano che il processo giunge verso il suo completamento.

***I***l tool fornisce strumenti avanzati di analisi ai diversi attori (Responsabili di Area, Responsabile Sistemi Informativi, PM) per l'intero ciclo di vita dei progetti?

Il tool fornisce strumenti di analisi che si basano fondamentalmente sul concetto di report e dashboard, che servono a rappresentare sinteticamente una situazione tramite grafici e tabelle.

Le dashboard hanno il vantaggio di fornire una rappresentazione real-time delle informazioni utili all'utente e sono fruibili attraverso le schermate dello strumento; i report indirizzano necessità di analisi più strutturate e articolate e generalmente contengono un numero importante di dettagli informativi che, per la loro natura e per il tipo di destinazione d'uso, sono generati ad orari prestabiliti, tipicamente al di fuori delle finestre di operatività degli utenti finali.

***C***ome avviene attualmente la catalogazione dei diversi tipi di progetto?

I progetti sono catalogati in virtù della loro natura (es. manutenzione piuttosto che gestione operativa) e della loro complessità, espressa attraverso una classificazione di valore economico. Con riferimento a quest'ultima, sono stati previsti percorsi di workflow differenti con implicazioni sulla catena autorizzativa.

***P***er quanto riguarda la pianificazione di ogni nuovo progetto e la conseguente stesura del piano di progetto, è possibile affermare che questo è predisposto secondo norme prestabilite che coinvolgono tutto il personale interessato?

In questo caso la figura del Project Manager è cruciale. A tale scopo, la standardizzazione delle metodologie e dei comportamenti prevede norme comuni oltre al coinvolgimento di tutti gli stakeholders necessari a valutare le richieste, a definire le proposte ed infine a pianificarne la realizzazione.

***P***er quanto riguarda l'allineamento dei progetti autorizzati con il business dell'organizzazione (o con la sua pianificazione strategica), sono stati creati solidi orientamenti per garantire che questo avvenga?

Attraverso soluzioni di questo tipo è possibile abilitare l'allineamento degli obiettivi IT rispetto a quelli aziendali.

In particolare, lo strumento mette a disposizione delle funzionalità che abilitano l'analisi comparativa delle iniziative in modo da identificare quelle che non soddisfano determinati requisiti. Inoltre, utilizzando le funzionalità di "what if analysis", è possibile definire scenari per il confronto di combinazioni (richieste, progetti etc.) per definire il miglior mix necessario a realizzare obiettivi business basati su indicatori finanziari (es. NPV ed IRR).

***L***a reportistica e le metriche implementate sono funzionali alle esigenze del cliente?

La reportistica ed i dati estratti da HP PPM sono stati espressamente definiti durante l'analisi di specifici requisiti espressi dal cliente ed in parte derivati dalla conoscenza storica del contesto, oltre ad ulteriori proposte formulate sulla base di esperienze simili effettuate presso altri clienti.

Come spesso accade le esigenze di reportistica sono in continua evoluzione. Anche in questo caso, sono in corso

piccoli sviluppi finalizzati all'improvement continuo.

***I risultati target sono stati effettivamente raggiunti? Qual è il grado di soddisfazione degli utenti inerente i risultati raggiunti e le potenzialità offerte dalla soluzione?***

Il progetto è stato completato rispettando i livelli qualitativi e i tempi di consegna attesi, anche se non è stato semplice.

I cambiamenti alle logiche di processo, il disaccoppiamento della vista utente da quella tipicamente IT e l'implementazione di logiche ed automazioni sofisticate hanno notevolmente migliorato l'interfaccia e la soddisfazione dell'utente finale.

Alcuni problemi riguardanti le integrazioni sono stati risolti attraverso la semplificazione dei flussi d'integrazione per effetto di un processo più snello e della rivisitazione delle interfacce.

Infine, l'adozione di una release di prodotto più recente ha garantito la continuità di un servizio di supporto adeguato alle esigenze e alle criticità del cliente.

***Quali sono i possibili scenari futuri dell'attività?***

Alcuni degli scenari di evoluzione della soluzione sono già oggi nella fase di realizzazione.

Nell'anno in corso ha avuto inizio un nuovo

progetto inerente la gestione del Portfolio Management (non gestita in precedenza dallo strumento), con l'obiettivo di rivisitarne i processi e di armonizzarli con quelli di Demand attraverso la soluzione HP PPM.

Come detto in precedenza c'è anche la reportistica, le cui esigenze sono di evoluzione continua per far fronte ai frequenti cambiamenti organizzativi.

Analogamente, sono previste piccole evoluzioni dell'applicazione e dei workflow per esigenze di improvement continuo.

***Circa il miglioramento continuo del sistema di Project Management, è in corso di definizione e di attuazione un programma di miglioramento continuo?***

Il sistema di Project Management è in continua evoluzione e si adatta alle frequenti rivisitazioni organizzative del cliente.

Dal punto di vista di HP, c'è una forte attenzione rispetto ai trend di mercato, all'evoluzione delle best practices e delle metodologie gestione e controllo dell'IT. Ne consegue che i nostri consulenti sono in grado di fornire al cliente gli allineamenti necessari anche nell'ambito del Project Management. In quest'ottica possono essere analizzati e riproposti aspetti in precedenza trascurati, cercando di valorizzare i benefici per cliente oppure rispondendo a nuove esigenze.