

# PM: Come faremmo senza...

Roberto Zavani  
International Oil Companies Fleet Manager  
GE Oil & Gas



# Background

- 15 anni in GE – Background tecnico
- 2001-2010 Vari ruoli nel Project Management
- 2005-2006 Quality Black Belt
- 2010-2015 PM Leader CSA Europa
- Dal 2015 International Oil Company Fleet Manager
- ...
- Dal 2010 collaborazione con IPMA: Assessor, Formatore e Validatore Internazionale
- Certificato IPMA Livelli A e B



# Sommario

- Progetti & Project Management
- Aziende e Modelli Organizzativi
- Le Sfide e le Insidie
- Project Manager: dove e perché
- Il Project Management in GE Oil & Gas



# Cos'è un progetto

*A Project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service or result...*

- E' unico
- Ha delle attività correlate
- E' temporaneo (inizio e fine definiti)
- Ha degli obiettivi definiti e termina una volta raggiunti
- Le sue caratteristiche sono definite progressivamente durante lo sviluppo



# Cos'è il Project Management

*...application of knowledge, skills, tools and techniques to manage activities in order to meet or exceed stakeholder needs and expectations for a defined project...*

- Tempi, Costi e Qualità
- Identificazione dei requisiti delle Parti Interessate (Stakeholders)
- Gestione dei requisiti (e delle aspettative delle) delle Parti Interessate



# Progetto o Operations?

*Entrambi...*

- Sono fatti da persone
- Hanno risorse limitate
- Hanno bisogno di pianificazione monitoraggio e controllo durante il loro sviluppo

*Ma...*

I Progetti sono Unici e Limitati ... le Operations ripetitive

...Efficacia ed Efficienza...



# Serve sempre un PM?

| TIPO           | OCCUPATI e | FATTURATO [€] | oppure | TOTALE BILANCIO [M€] |
|----------------|------------|---------------|--------|----------------------|
| <b>GRANDE</b>  | >250       | > 50          |        | > 43                 |
| <b>MEDIA</b>   | < 250      | ≤ 50          |        | ≤ 43                 |
| <b>PICCOLA</b> | < 50       | ≤ 10          |        | ≤ 10                 |
| <b>MICRO</b>   | < 10       | ≤ 2           |        | ≤ 2                  |

Non è una questione di dimensioni

L'azienda gestisce o deve gestire progetti?

Unici, Temporanei e con Vincoli di Costi, Tempi e Qualità



# I progetti sono importanti?

Il peso di molti progetti gestiti male può trascinare verso il basso i profitti di una grande azienda

Il fallimento di un solo progetto importante può affondare una piccola media impresa

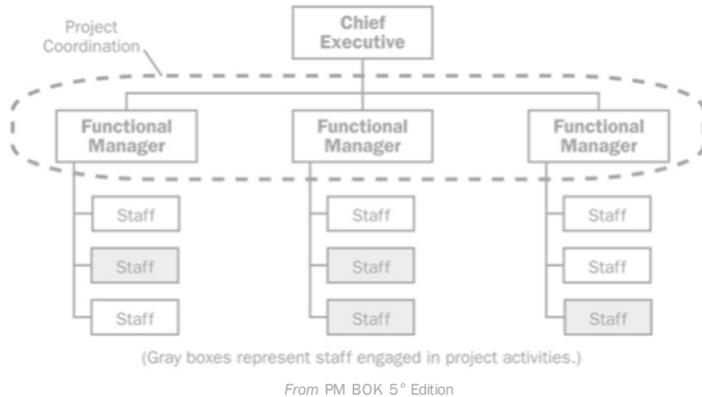
Il fallimento di un piccolo progetto di una piccola/media impresa può mettere a repentaglio il successo di un grande progetto

...

I progetti necessitano di una gestione dedicata ed adeguata



# Organizzazioni aziendali

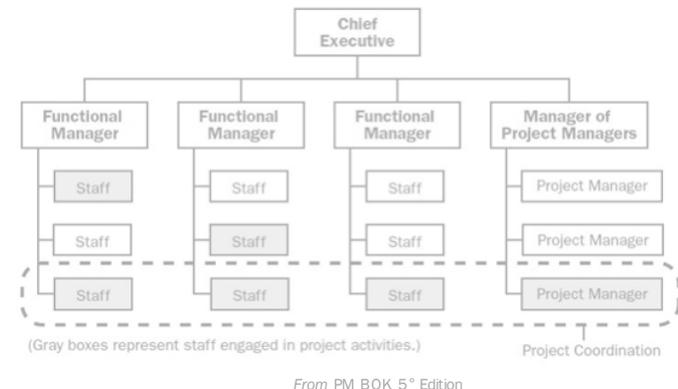


## ORGANIZZAZIONE FUNZIONALE

- Nessun Project Management formale
- Coordinazione di Progetto a livello di Top Management
- Attività di progetto indipendenti

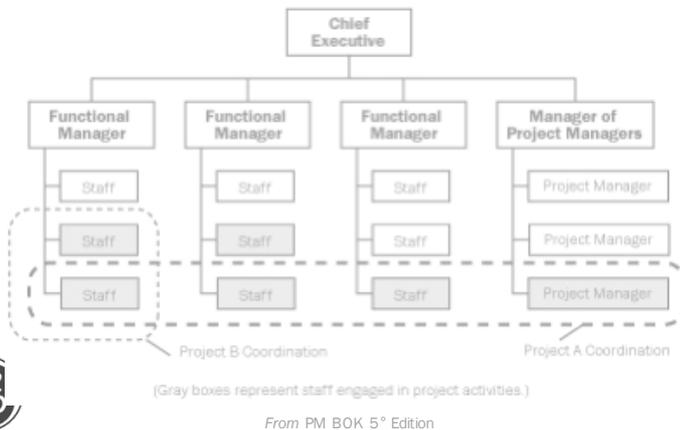
## ORGANIZZAZIONE A MATRICE FORTE

- Project Manager a tempo pieno
- Ruolo del Responsabile dei Project Manager
- Il PM può prendere decisioni
- Personale di gestione amministrativa del progetto



## ORGANIZZAZIONE COMPOSITA

- Alcuni progetti critici sono gestiti come una organizzazione a progetto (sviluppando le proprie procedure e standard se necessari)
- Il resto dell'organizzazione gestisce i progetti solitamente in un ambiente a matrice forte



# Quali sfide?

**Cliente:** centralità del cliente crescente durante tutte le fasi del progetto

**Comunicazione:** la complessità richiede la partecipazione e l'allineamento di più parti. La comunicazione è vitale

**Cambiamento:** c'è sempre stato ma la velocità sta aumentando

**Complessità:** i progetti aumentano in numero, dimensioni e sono sempre più complessi



# Le grandi insidie dei progetti

## **Insufficiente chiarezza di scopo**

Definizione iniziale

Scope creep

Aspettative implicite

## **Comunicazione e visibilità**

Monitoraggio dello stato

Interfacce

Risorse e carico di lavoro

## **Incertezze non gestite**

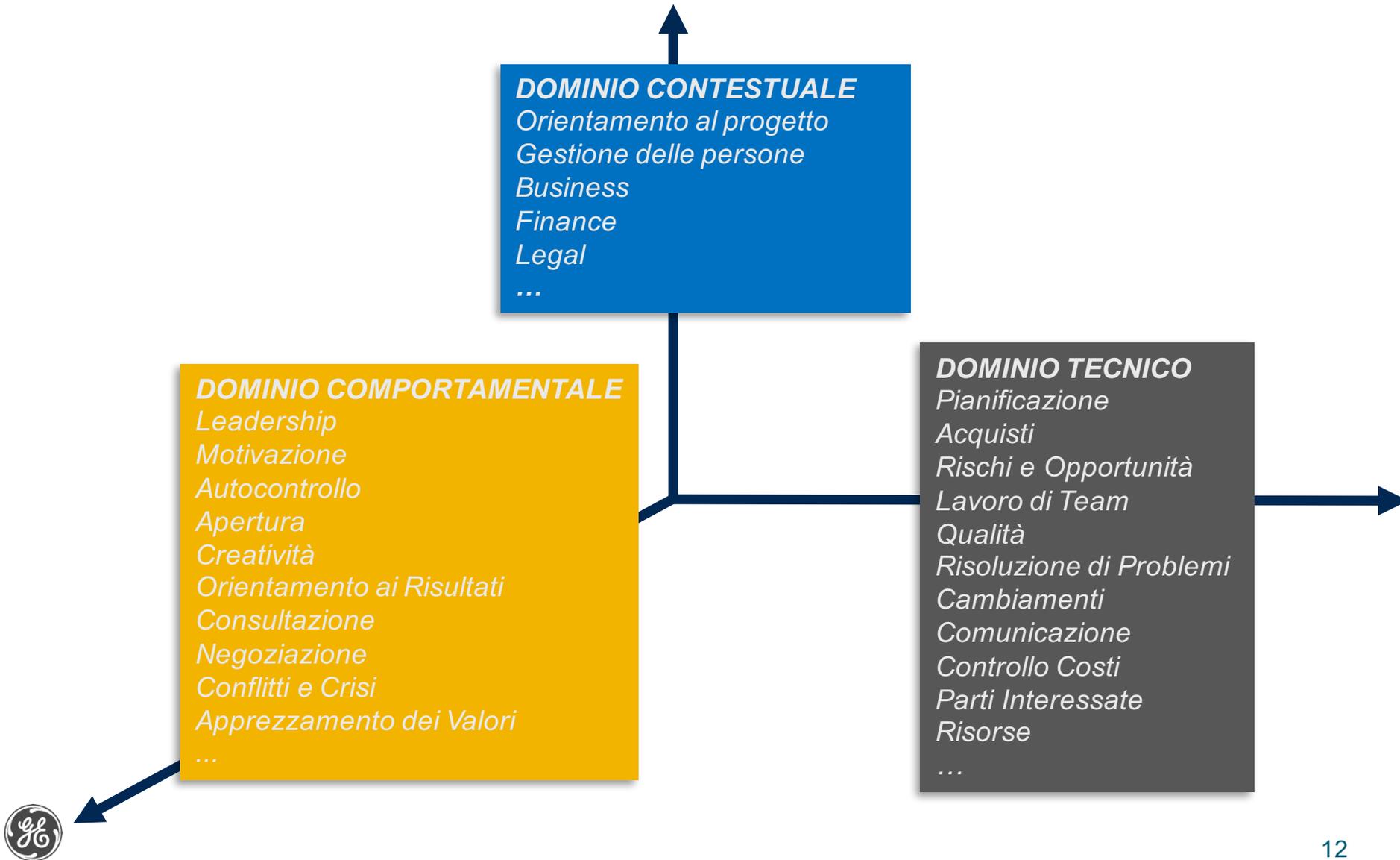
Assunzioni sbagliate

Assunzioni implicite non confermate

Mitigazione inadeguata



# Caratteristiche di un PM



# L'attenzione al Cliente e la Comunicazione

*Project Manager: il «cliente in azienda»*



# Cambiare per rimanere Competitivi

*Project Manager: agente del cambiamento*



# Controllare la Complessità

*Project Manager: amministratore consapevole*



# PM: quando e perchè?

Prodotti o servizi complessi

Prodotti o servizi multidisciplinari

Pluralità di input sui costi dei prodotti o servizi

Necessità di visione d'insieme dei prodotti o servizi

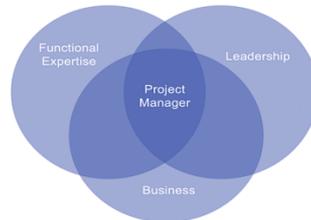
Necessità di «gestione» del cliente

Situazione di mercato fortemente dinamiche



# Modello di Competenza in GE

## Common Infrastructure



## Differentiator



### Competence

- Measured across 15 areas of PM expertise inspired to international PM standards
- Identified a subset of 60 elements to gather objective data & evaluate PM functional expertise

### Capability

- Transitioning from a “blanket” training approach to targeted training & capability scoring
- Creation of internal references to spread over PM culture across the organization

### Certification

- Develop a PM certification culture that exploits the natural attitude to improve
- Promote GE participation to international programs such as IPMA Project Excellence Award

### Domain Knowledge

- Identified services & products characteristics and business execution model
- Integrate a strong vertical technical expertise with a broad project culture



