

L'ARCA DI NOE'

Scegliere il giusto Sponsor
e allineare il progetto
alla Strategia dell'Organizzazione

Sergio Gerosa

Thales Alenia Space Italia



PMI
Global Congress
E M E A
2009

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Sommario

- Chi sono
- L'Arca di Noè: il mito nella prospettiva del PM
- Serve uno Sponsor per ogni Progetto?
- Il ruolo del *Project Sponsor*
- Di cosa hanno bisogno il Progetto e l'Organizzazione da parte del *Project Sponsor*
- Come scegliere il giusto *Project Sponsor*
- Conclusioni

Tecniche e metodologie di Project Management

Stimolato dalle necessità didattiche degli autori nell'ambito di corsi universitari post-laurea, questo testo affronta gli aspetti organizzativi, gestionali, contrattuali ed economici di programmi complessi, nei quali il raggiungimento dei requisiti di prestazione entro i tempi ed i costi previsti rende irrinunciabile, per la loro conduzione, l'adozione di un approccio strutturato. Pur essendo l'esperienza professionale degli autori maturata prevalentemente nel settore spaziale, i concetti esposti nel testo sono di norma applicabili alla gestione di programmi complessi nei più disparati settori (dal nucleare alle grandi opere civili, dal petrolchimico ai grandi sistemi di telecomunicazione, ecc.). Per la vastità della materia, gli autori, costretti ad operare delle scelte sugli argomenti da trattare, hanno privilegiato quelli che, in base alla loro esperienza, maggiormente contribuiscono a cogliere gli aspetti chiave del Project Management. Una estesa sezione bibliografica è stata pertanto inclusa per quanti volessero approfondire le varie tematiche esposte nel libro.



Sergio Gerosa lavora in Thales Alenia Space Italia dal 1991. Ha ricoperto vari ruoli direzionali (responsabile dei Programmi di Telecomunicazioni Commerciali, Direttore della Competitività Prodotti) e dal 2009 è responsabile della Pianificazione Industriale. Autore di numerose pubblicazioni sul Project Management, è certificato PMP®. È infine docente per Thales University e in vari Master universitari.



Roberto Somma è attualmente Senior Advisor del Presidente ed Amministratore Delegato di Thales Alenia Space Italia, azienda nella quale opera dal 1970 ricoprendo nel tempo ruoli di crescente responsabilità a livello direzionale, in particolare per programmi spaziali internazionali. È autore di numerose pubblicazioni, membro di comitati scientifici ed accademici e docente in diversi Master universitari.



CONTINUA SU

Gerosa / Somma

Tecniche e metodologie di Project Management

ARACNE



Sergio Gerosa
Roberto Somma

TECNICHE E METODOLOGIE DI PROJECT MANAGEMENT

LA GESTIONE DI PROGRAMMI COMPLESSI
CON PARTICOLARE RIFERIMENTO
AL SETTORE SPAZIALE

La Costruzione dell'Arca di Noè (Olio su tela, Residenz Galerie di Salisburgo)



L'Arca di Noè:

Il mito nella prospettiva del PM



PMI
Global Congress
E M E A 2009

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Premessa

- L'uso di un racconto della Bibbia è al solo scopo di fornire un esempio di project management a tutti noto, e **non vuole avere alcuna implicazione storica o teologica.**
- La storia dell'Arca di Noè è raccontata nei **Capitoli 6-9 della Genesi.**

Selezione del *Project Manager*

- Il Signore decise di distruggere l'umanità (Genesi 6:13):
“ E Dio disse a Noè: "Nei miei decreti, la fine d'ogni carne è giunta; poiché la terra, per opera degli uomini, è piena di violenza; ecco, io li distruggerò, insieme con la terra ”
- Il Signore aveva bisogno di un manager di talento per gestire un complesso progetto e riconobbe la rettitudine di Noè (Genesi 6:9): *“Noè fu uomo giusto, integro, ai suoi tempi; Noè camminò con Dio. ”*
- Il Signore decise allora di chiedere a Noè di costruire una grande arca per consentire alla sua famiglia ed una selezione di animali di sopravvivere.

Il Project Charter

- Il Signore fornì a Noè un dettagliato *Project Charter* come ci racconta la Genesi 6:14 - 6:16:

“Fatti un’arca di legno di cipresso; falla a stanze, e spalmala di pece, di dentro e di fuori. Ed ecco come la dovrai fare: la lunghezza dell’arca sarà di 300 cubiti; la larghezza di 50 cubiti, e l’altezza di 30 cubiti.

Farai all’arca una finestra, in alto, e le darai la dimensione di 1 cubito; metterai la porta da un lato, e farai l’arca a 3 piani: uno da basso, un secondo e un terzo piano.”

- Il requisito più critico era però quello temporale (Genesi 7:4):
“ ... poiché di qui a 7 giorni farò piovere sulla terra per 40 giorni e 40 notti, e sterminerò di sulla faccia della terra tutti gli esseri viventi che ho fatto.”

La Costruzione dell’Arca

- Chiunque tra noi avrebbe probabilmente gettato la spugna. Ma Noè non lo fece. Egli era infatti particolarmente motivato sapendo che il suo progetto era allineato con la strategia del Signore. E pertanto (Genesi 6:22) *“... Noè fece tutto quello che Dio gli avea comandato”*.
- La Bibbia non ci dice molto sulle **metodologie di Project Management usate da Noè** per completare la fase di costruzione dell’Arca in tempi così ristretti, ma furono senza dubbio molto efficaci perché essa **fu completata in linea con le specifiche e rispettando la stringente data di consegna.**

Messa in Opera dell'Arca

- L'Arca era progettata per resistere per almeno 40 giorni ad un terrificante diluvio e poi navigare per un lungo tempo in attesa che le acque si ritirassero.
- Quindi Noè entro nell'arca e il diluvio ebbe inizio (Genesi 7:11): “... *tutte le fonti del grande abisso scoppiarono e le cateratte del cielo s'aprirono*”.
- “*E le acque rimasero alte sopra la terra per centocinquanta giorni*” (Genesi 7:24) prima che il Signore si ricordasse di Noè e il suo equipaggio nell'Arca.

Missione Compiuta!

- Dopo aver verificato le condizioni esterne facendo affidamento su alcuni *status reports* di un corvo ed una colomba, Noè fece rimuovere la copertura dell'Arca.
- Dopo circa un anno, la Terra fu completamente asciutta e il Signore autorizzò Noè a procedere con lo sbarco.
- Era a quel punto necessaria una celebrazione del risultato: Noè costruì un altare al Signore e offrì animali in sacrificio.
- (Genesi 9:1 to 9:3) “*E Dio benedisse Noè e i suoi figliuoli, e disse loro: "Crescete, moltiplicate, e riempite la terra. [...] Tutto ciò che si muove ed ha vita vi servirà di cibo; io vi do tutto questo, come l'erba verde*”.

Arca di Noè vs. Torre di Babele

- Rappresentano i due primi mega-progetti dell'umanità (almeno nella prospettiva della Bibbia).
- L'**Arca di Noè** fu probabilmente il primo esempio di “**project sponsorship**” della storia dell'umanità. Il progetto di Noè era chiaramente allineato alla missione e agli obiettivi dettati dal *Top Management* (Dio).
- Il progetto della **Torre di Babele** non era né richiesto né tantomeno sponsorizzato dal Signore, **essendo i suoi obiettivi chiaramente in contraddizione con le richieste del Signore**. La mancanza di sponsorship rappresenta indubbiamente la ragione primaria, anche se non la sola, del fallimento di questo secondo mega-progetto.



Serve uno sponsor per ogni progetto?



PMI
Global Congress
E M E A 2009

“PMI” is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Project Sponsorship

- Il risultato complessivo di molti progetti **non è interamente nelle mani del *Project Manager*** e del suo team.
- Il *Project Sponsor* può giocare **un ruolo fondamentale** nel controllare quegli aspetti che sono al di fuori della sfera di influenza del *Project Manager*.
- **Ma, serve uno sponsor per ogni progetto?**
Tutti i progetti dipendono dal supporto del top management allo stesso modo, indipendentemente dalle loro dimensioni e caratteristiche?
- Analizziamo due situazioni:
 - Progetti Esterni
 - Progetti Interni

Progetti Esterni

- **I Progetti “Esterni”**: hanno un Cliente esterno all’Organizzazione che richiede e finanzia l’esecuzione del progetto per mezzo di un formale contratto.
- Non conta la dimensione del progetto, ma piuttosto l’influenza che tale progetto ha o può avere sugli **obiettivi strategici dell’Organizzazione**.
- Esempi di progetti che **necessitano una *project sponsorship***:
 - un progetto che può determinare (con il suo risultato) l’acquisizione o la fidelizzazione di un **Cliente strategico**;
 - un **progetto “pilota”**;
 - un progetto tecnologico necessario all’**avanzamento delle capacità tecniche** dell’Organizzazione.

Progetti Interni

- I Progetti “Interni”: hanno un Cliente interno all’Organizzazione.
- Esempi:
 - ❑ Sviluppo di nuovi prodotti (R&D auto-finanziata)
 - ❑ Progetti di Change Management (organizzativi)
 - ❑ Progetti ICT (infrastrutture informatiche)
 - ❑ Piani di miglioramento
- Questi progetti **dipendono fortemente da eventuali riassetti della strategia aziendale** e/o processi di riorganizzazione.
- La *Project Sponsorship* svolge un ruolo indispensabile al fine di far sopravvivere il progetto riallineandone gli obiettivi alla nuova direzione imposta dal *top management*.



Il Ruolo del Project Sponsor



PMI
Global Congress
E M E A 2009

“PMI” is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Il Ruolo del *Project Sponsor*

- Il ruolo del *Project Sponsor* è fondamentale per fornire all'organizzazione uno **strumento di controllo sul progetto** e per **mantenerlo allineato alla sua strategia** (che nel frattempo può evolvere).
- Spesso il ruolo del *Project Sponsor* non è ne definito ne riconosciuto da tutti in una prospettiva comune.
- Tutti devono sapere **cosa si debbono (e cosa non si debbano) aspettare dal *Project Sponsor***.
- Il ruolo del *Project Sponsor* può variare anche **significativamente** tra un'organizzazione ed un'altra.

Project Sponsor vs. Project Manager

- Il ruolo del *Project Sponsor* **non deve sovrapporsi** con quello del Project Manager.
 - il *Project Manager* deve “gestire” il progetto
 - il *Project Sponsor* deve “condurre” il PM ed il suo team
- “Over-management” e **mancanza di leadership e direzione** sono i peggiori errori che un *Project Sponsor* può commettere.
- Il *Project Sponsor* **non deve mai mettere in discussione l'autorità del PM sul suo team**, ma al contrario lo deve supportare nel suo ruolo si *mentor* e *coach* del PM
- Deve inoltre **supportare il PM** in caso di difficoltà e conflitto con il team, **mai sostituirsi a lui**.

Cosa ci si aspetta dal *Project Sponsor*?

Due tipologie di capacità:

- ***Upward skills***: verso il top management dell'organizzazione e verso gli *stakeholders* ed il cliente (esterno o interno) del progetto
- ***Downward skills***: verso il *Project Manager* ed il suo team, inclusi i *partners* ed i sottofornitori strategici

Autorità e Potere (*upward*)

- Al *Project Sponsor* non devono mai mancare:
 - ❑ **Autorità e effettivo potere** (sia formale che personale)
 - ❑ **Capacità di ottenere risultati concreti**
 - ❑ **Capacità decisionali**
 - ❑ **Capacità di dare chiare direttive**
- Il *Project Sponsor* dovrebbe **fare parte del top management** dell'organizzazione.
- **Non deve mai avere esitazioni a terminare (o modificare sostanzialmente) un progetto** se questo comincia a mostrare chiari segni (*early warnings*) che gli obiettivi posti non potranno essere raggiunti .

Visione del Business e Sensibilità Politica

- Altre fondamentali attitudini che possano influenzare il successo o la disfatta del progetto sono:
 - ❑ **Capacità di vedere il quadro completo** (*see the wider picture*)
 - ❑ **Visione del business**
 - ❑ **Sensibilità politica**
 - ❑ **Capacità di relazionarsi** (*networking*)
 - ❑ **Conoscenza della cultura dell'organizzazione**
 - ❑ **Conoscenza e vicinanza al cliente** (*customer intimacy*)

Customer Intimacy

- Quando si ha a che fare con progetti “esterni” strategici la *customer intimacy* è assolutamente fondamentale.
- Il *Project Sponsor* dovrà:
 - ❑ **incontrare il cliente con assiduità**
 - ❑ **utilizzare le proprie relazioni personali e professionali con l'organizzazione del cliente a beneficio del progetto**
 - ❑ **capire valori e visione del cliente per meglio soddisfare le sue esigenze.**
- Il *Project Manager* deve sempre sentirsi supportato dall'organizzazione nella costruzione del rapporto con il cliente, non messo in difficoltà e addirittura ostacolato.

Dedizione al Progetto (*downward*)

- Il *Top Management* è spesso molto presente nella fase iniziale del progetto, ma la loro attenzione scema rapidamente quando il progetto entra in fase esecutiva.
- Un *Project Sponsor* con minori responsabilità ed autorità in seno all'organizzazione avrà certamente più disponibilità ma meno efficacia esecutiva.
- La scelta migliore:
 - ❑ un *Project Sponsor* di alto profilo
 - ❑ costruire un rapporto tra *Project Sponsor* e PM empatico e di reciproca stima, da utilizzare come un *booster* per mantenere viva l'attenzione ed il *commitment* del *Project Sponsor* in fase esecutiva.

Ascolto Empatico



« Il miglior modo
per persuadere gli altri
è con le proprie orecchie »

David Dean Rusk

9-02-1909 – 20-12-1994
Segretario di Stato Americano (1961-69)

« The best way
to persuade others
is with our ears »

Ascolto Empatico

Dilbert

by Scott Adams



PMI
Global Congress
E M E A
2009

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Supportare e Consigliare

- Il rapporto tra il *Project Sponsor* ed il PM è il pilastro principale su cui si fonda il successo di un progetto.
- Il *Project Sponsor* deve legittimare il PM tramite delega della propria autorità verso il team.
I componenti del team devono percepire il pieno supporto dello sponsor verso le decisioni del PM, e non patire per direttive divergenti causate da una sovrapposizione di ruoli.
- Egli deve **supportare e consigliare il PM**, durante tutta la vita del progetto, aiutandolo a crescere professionalmente.
- Il PM deve ripagare il *Project Sponsor* riportando con onestà e trasparenza lo stato e le criticità del progetto.

Stimolare e Proteggere

- Come interfaccia primaria tra il *top management* ed il progetto, il *Project Sponsor* ha un duplice ruolo:
 - ❑ Rinforzare le direttive del management ed assicurare che **il progetto venga eseguito in piena sintonia con gli obiettivi strategici dell'organizzazione**. Egli deve stimolare il team di progetto affinché dia il meglio di sé.
 - ❑ **Proteggere il team di progetto dalle interferenze del management e dall'eccessiva burocrazia**.



Come scegliere il giusto *Project Sponsor*



PMI
Global Congress
E M E A 2009

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Quando il *Project Sponsor* sceglie il PM

- Se il ruolo di *Project Sponsor* è già formalizzato all'interno dell'organizzazione, la scelta dello sponsor è fatta direttamente dal top management.
- Il driver primario della scelta riguarda in tal caso il **perimetro di autorità** dei candidati sponsor.
- Lo sponsor ideale è colui che ha:
 - ❑ **le maggiori leve** sulla parte dell'organizzazione che dovrà sviluppare il progetto
 - ❑ **una conoscenza approfondita delle necessità** degli utenti/clienti del progetto
- Il *Project Sponsor* è responsabile della definizione del *Project Charter* e di nominare il PM

Quando il PM sceglie il *Project Sponsor*

- In organizzazioni con **scarsa maturità in Project Management**, non si ha in genere una nomina formale di un *Project Sponsor* e, senza un (pro)attivo intervento del PM, il progetto ha buone probabilità di rimanere senza alcuna *sponsorship*.
- Il PM ha la **possibilità di interloquire con il top management**, ma la sua influenza è alquanto limitata.
- Nelle fasi iniziali, un PM intraprendente **può facilmente influenzare la nomina di un *Project Sponsor*** con il profilo richiesto ed il necessario *commitment*.

Un Approccio in 3 step

- Il PM può influenzare la scelta del top management seguendo un approccio in tre *step*:

- ❑ **Selezione del candidato:** ricerca di un *executive manager* con adeguate caratteristiche
- ❑ **“Vendere” il Progetto:** sensibilizzare il candidato sponsor su quali possano essere i benefici che può trarre dallo sponsorizzare il progetto (nessuno fa nulla per nulla!)
- ❑ **“Vendere” il ruolo di *Project Sponsor*:** spiegare al top management perché è necessario identificare un *Project Sponsor*, chiarendone il ritorno d’investimento



Conclusioni



PMI
Global Congress
E M E A 2009

“PMI” is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only

Conclusioni

- Una **buona sponsorship** è fondamentale per il successo del progetto.
- Nella maggior parte dei casi **il ruolo del Project Sponsor** non è formalizzato all'interno dell'organizzazione.
- Questo fornisce al *Project Manager* **una opportunità di influenzare l'identificazione del Project Sponsor.**
- Al fine di assicurarsi una attenzione duratura da parte dello sponsor alle sorti del progetto, il PM deve stabilire con lui, sin dall'inizio, un **rapporto corretto ed empatico.**

Any Question



ThalesAlenia
A Thales / Alenia Company
Space



Sergio Gerosa
Direttore Supply Chain
Thales Alenia Space Italia

Via Saccomuro 24 - 00131 Rome
phone: +39-06-4151-2472

e-mail: sergio.gerosa@ThalesAleniaSpace.com
www.ThalesAleniaSpace.com



PMI
Global Congress
E M E A 2009

"PMI" is a registered trade and service mark of the Project Management Institute, Inc.
©2009 Permission is granted to PMI for PMI® Marketplace use only