

The IT Project Management

Lesson 8

Paolo Filauro

The history of a real project: the ELTA Project



The Players

ΕΛΤΑ (Ελληνικά Ταχυδρομεία) is the Greece Postal Organization who planned to introduce, in early 2000, postal mechanization in their Country, exploiting a huge funding by the European Community.

Elsag is a Genoa based subsidiary of Finmeccanica (now Leonardo), and is one of the biggest Postal Mechanization Systems suppliers in the world. Elsag is organized for *projects* , thus the importance assigned to the project management roles and techniques.

The preliminary steps

At the end of last century, ELTA issued a **Tender** for the turnkey delivery of several Postal Mechanization Plants: Athens (Airport and Attica), Thessaloniki, Patras.

The request was for normal mail, registered mail, large envelopes and magazines, small packets, and included the studies for organizing the postal flow in the Country (Postal Engineering).

Elsag answered the Tender presenting its **Bid**, a preliminary technical and financial offer.

In 2002 Elsag won the delivery and signed with ELTA a MoU to start the final negotiations. As a consequence, the PM was immediately appointed, and participated to the final negotiations.

The SOW

The contract was signed in September 2002: that was our T0 in the project.

The SOW was discussed and signed immediately after: the project could start.

The SOW covered all the technical and financial points of the contract, and included the official timing, with the main **milestones**; absolutely important as the payments were according to the achievement of them.

The program official language was Greek: all the formal documents were in Greek, translated, not officially, into English (generating some troubles)

A short video

An animated overview of the Athens Attica Sorting Center

The contractual timeschedule/1

Phase 1: Athens New Airport - Attica

T0: September 2002

Athens New Airport

Equipments Delivery : T0 + 12 months (September 2003)

Delivery Completion: T0 + 18 months (March 2004)

Final Acceptance: T0 + 26 months (October 2004)

End of Guarantee: T0 + 36 months (October 2005)

Olympics

Attica

Equipments Delivery : T0 + 14 months (November 2003)

Delivery Completion : T0 + 27 months (December 2004)

Accettazione finale: T0 + 33 months (June 2005)

Fine Garanzia: T0 + 45 months (June 2006)

The contractual timeschedule/2

Phase 2 (Thessaloniki - Patras)

Thessaloniki

T0: May 2006

Equipments Delivery : T0 + 12 months (May 2007)

Delivery Completion : T0 + 21 months (January 2008)

Final Acceptance: T0 + 29 months (September 2008)

End of Guarantee: T0 + 41 months (September 2009)

Patras

T0: February 2007

Equipments Delivery : T0 + 8 months (October 2007)

Delivery Completion : T0 + 21 months (February 2008)

Final Acceptance: T0 + 29 months (October 2008)

End of Guarantee: T0 + 41 months (October 2009)

Starting a project/1

Before the actual project management activities start, we should examine some preliminary topics. And answer some questions:

- The «**scenario**» in which the project will be developed
- **What** we have to do: the Statement of Work (SOW) and the Product Breakdown Structure (PBS)
- **Which** are the required **activities**: the Activity Breakdown Structure (ABS)
- The required **human resources**: the Organisation Breakdown Structure (OBS)

The Scenario

Where we are ?

First:

The project is related to the **Turnkey Delivery** of several Postal Mechanization PLANTS, including the Postal Engineering

Second:

The Customer is a **Government Company, Abroad** (they speak mostly Greek, only a few speak english: an interpreter was generally required. All the documents had to be in Greek)

Third

The project is

- **Vital and Critical** for the Customer
- **Highly** important for the Company

PBS

What we have to do ? The Thessaloniki PBS Table (in italian, from

Appendice 3 **PBS**

Sito Salonicco

- Preparazione Sito
- Fornitura 2 Macchine OCR/VCS con Stackers Bipiano
- Fornitura 1 Macchine LSM con Stackers Bipiano
- Fornitura Macchina CFSM, con 3 AI e 1 MI
- Fornitura Macchina FC
- Fornitura Macchina SAS
- Fornitura Sistema di Supervisione Impianto
- Piano logistico di sito
- Trasferimento personale all'automazione
- Manuali
- Formazione Personale
- Assistenza al Responsabile di Sito per la Gestione
- Assistenza tecnica durante il periodo di verifica finale
- Garanzia

ABS

Which activities are required ? Thessaloniki ABS table (in italian, from the PMP)

Appendice 1 ABS



Gestione del Progetto

Attività di PM

Fatturazione

Gestione rischi

Manutenzione Progetto

Sito

Sviluppo Impiantistica

Lay-out

Quadri elettrici

Distribuzione reti potenza e segnali

Rete telefonica locale

Modifica sito

Installazione quadri e reti

Modifica e adeguamento locali

Verifica tecnica e normativa

Studi postali

Logistica

Schemi di smistamento

Gestionali

Costruzione macchine Elsag

Acquisto macchine terzi

Personalizzazioni

Spedizione

Imballi

Spedizione

Attività in Sito

Installazione macchine, reti, PC e Servers

Integrazione

Commissioning

Test con Cliente

Training personale

Gestione trasferimento personale alle lavorazioni automatizzate

Assistenza alla gestione del Centro

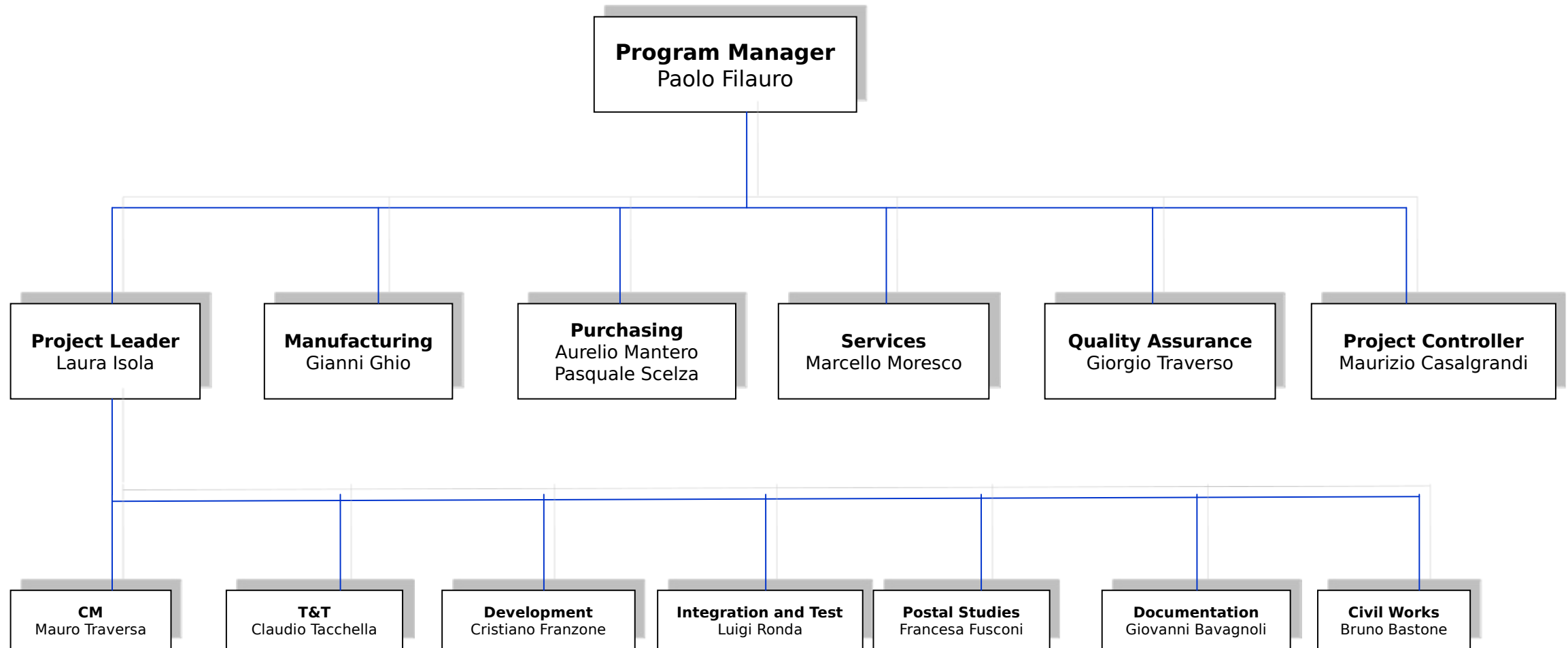
Assistenza tecnica nel periodo di test finale

Assistenza tecnica e gestione ricambi in garanzia

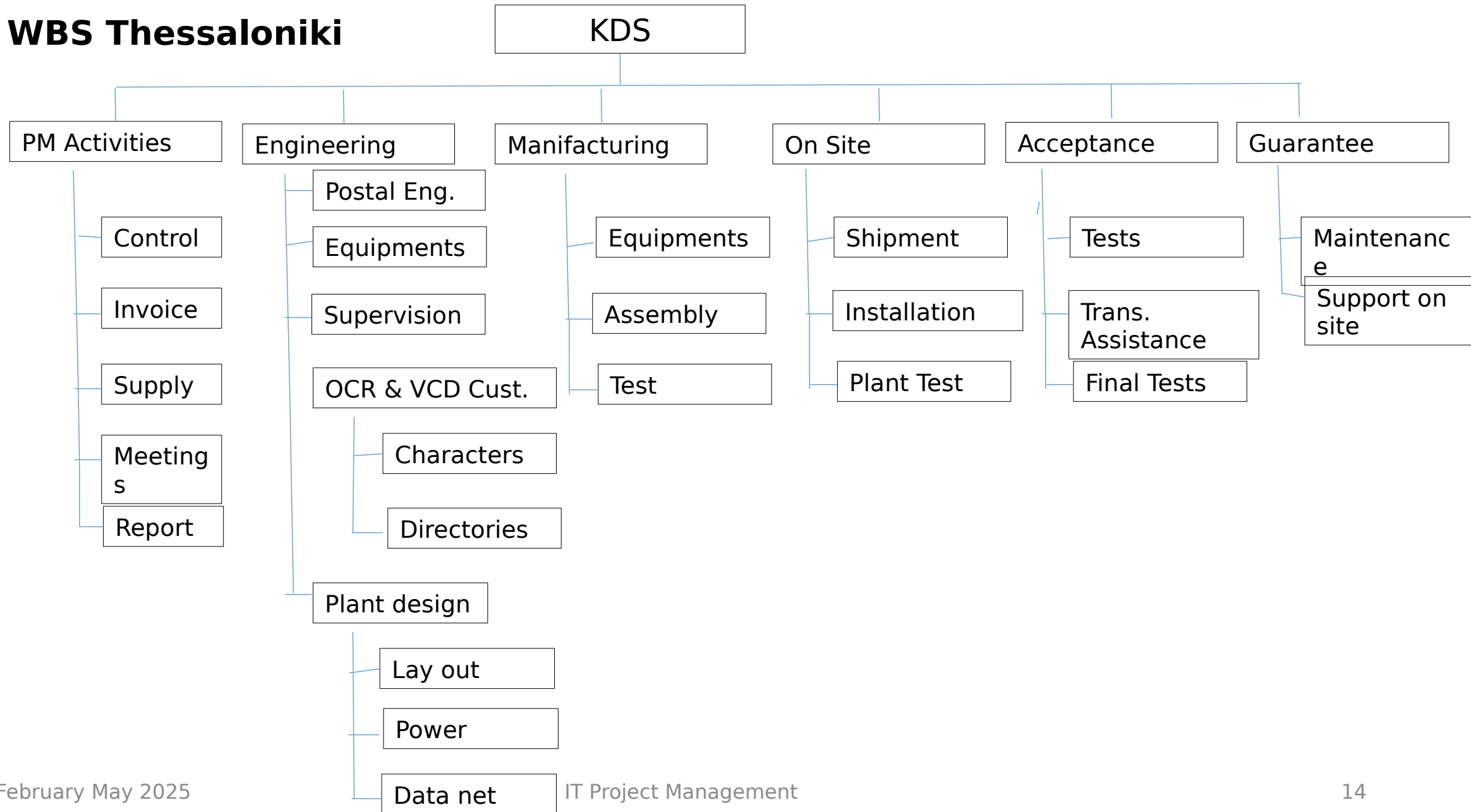


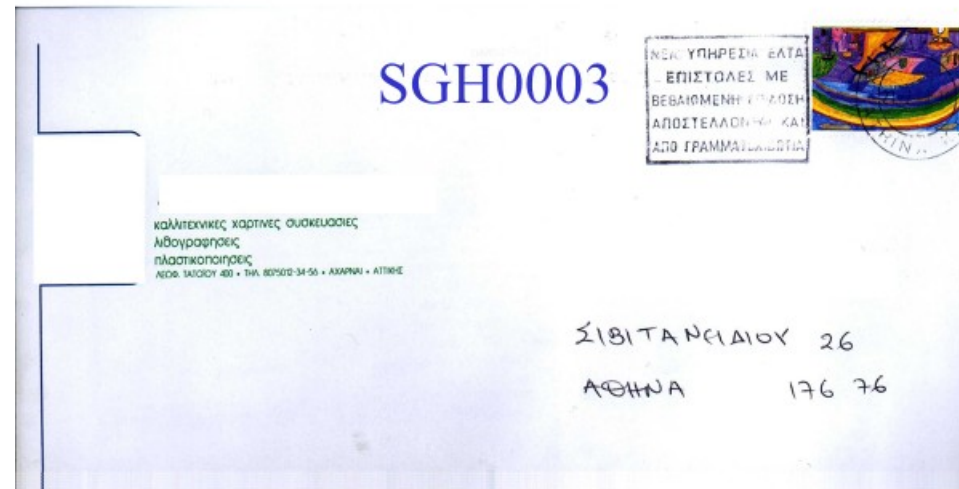
OBS

Who will perform the activities ? The Thessaloniki OBS (from the PMP)



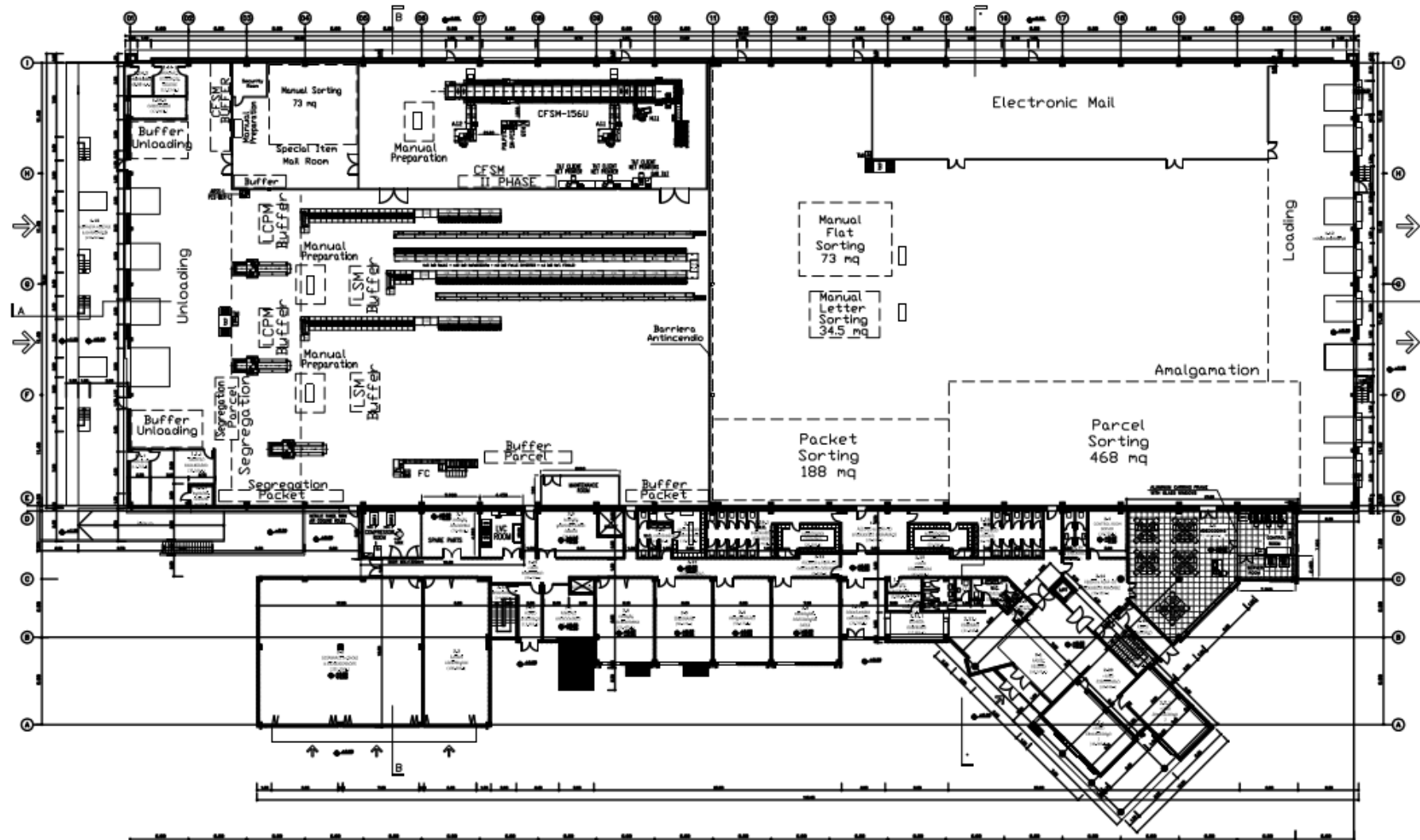
WBS Thessaloniki





ΣΙΒΙΤΑΝΧΑΙΟΥ 26
ΑΘΗΝΑ 176 76

The Thessaloniki Postal Sorting Center



RISK Class

DETERMINAZIONE CLASSE DI RISCHIO					
<p>La classe di rischio del progetto é determinata in base al valore totale delle risposte fornite considerando che a ciascuna risposta verra' dato un punteggio e che il punteggio dato a ciascuna risposta andra' da un valore minimo di 1 ad un massimo di 4 o 5 (verra' attribuito lo 0 solo se non applicabile o non significativo):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classe A se il valore risposte > o uguale a 26 - Classe B se valore risposte > o uguale a 13 e < di 26 - Classe C se il valore risposte < di 13 <p>Nel caso in cui il risultato definisse la classe come la C e' facolta' di AM o PM/SM poter effettuare ugualmente l'analisi del rischio seguendo i passi descritti per le classi A e B.</p>					
Diffusione territoriale degli impianti/servizi (1 sede in Genova, 2 Italia, 3 EU, 4 Europa, 5 extra Europa, 0 per le iniziative aziendali)					3
Partecipazioni a Consorzi o RTI / subcontractor complessi (Verra' assegnato un valore da 1 a 5 a seconda del numero di attori, del ruolo, della posizione dell'azienda come mandante o come mandataria, etc.)					2
Complessità (del processo da gestire, del prodotto/sistema da fornire, del servizio da erogare) (1 semplice, 2 medio, 3 complesso, 4 molto complesso)					3
Esperienza sulla Tipologia di progetto (1=già fatto con successo più volte, 2 fatto più volte con qualche criticità, 3 fatto più volte con diverse criticità, 4 fatto poche volte, 5 prima volta)					2
Valore Economico del progetto (1< 50 Keuro, 2 tra 50 Keuro e 500 Keuro, 3 tra 500 e 2500 Keuro, 4 tra 2500 e 5000 Keuro, 5>5000 Keuro)					5
Margine del progetto (1>50 %, 2 compreso tra 30% e 50%, 3 compreso tra 20% e 30%, 4 compreso tra 5% e 20%, 5<5%)					3
Rilevanza del progetto per il cliente (1=poco rilevante, 2 rilevante, 3 business critical, 4 life critical)					3
Importanza del cliente (Verra' dato un valore da 1 a 5 a seconda della strategicita' del cliente)					4
TOTALE					25
CLASSE RISCHIO					B

Risk Table/1

CLASSE DI RISCHIO: B													
ESPOSIZIONE TOTALE K €: 730				ESPOSIZIONE PONDERATA K €: 196									
COSTO AZIONI PREVENTIVE K €: 60				RISCHIO RESIDUO K €: 72									
TIPO DI RISCHIO	NUM. RISCHIO	DESCRIZIONE RISCHIO	Probabilità' evento (1-3) (A)	IMPATTO			Fattore di rischio (1-3) (A' max B)	ESPOSIZIONE RISCHIO					
				Tempi (1-3)	Costi (1-3)	Prestazioni (1-3)		Tecnico	Gestionale	Economico - finanziario			
				(B)									
Impatto sull'organizzazione del Cliente (limitatamente all'introduzione di T&T)	1	Non rispondenza ai requisiti attesi dal Cliente: intervento di risorse Elsag	1	-	2	-	2		45		0,2	150	30
Impatto sull'organizzazione del Cliente (limitatamente all'introduzione della meccanizzazione)	2	Difficolta' di accettazione da parte degli operativi dei siti, con necessita' di interventi di supporto (assistenza al management, piani di smistamento aggiuntivi, repertori postali)	1	1	2		2		16		0,2	80	16
Innovazione tecnologica e dipendenza dalla tecnologia IT del Cliente (limitatamente all'introduzione di T&T)	3	Difficolta' di sviluppo, messa a punto e integrazione con sistema Cliente con necessita' di ulteriori sviluppi e interventi in sito	1	1	3	-	3	40			0,3	200	60
Penali	4	Applicazione di penali per non raggiungimento delle prestazioni contrattuali	1	-	3	3	3			90	0,3	300	90

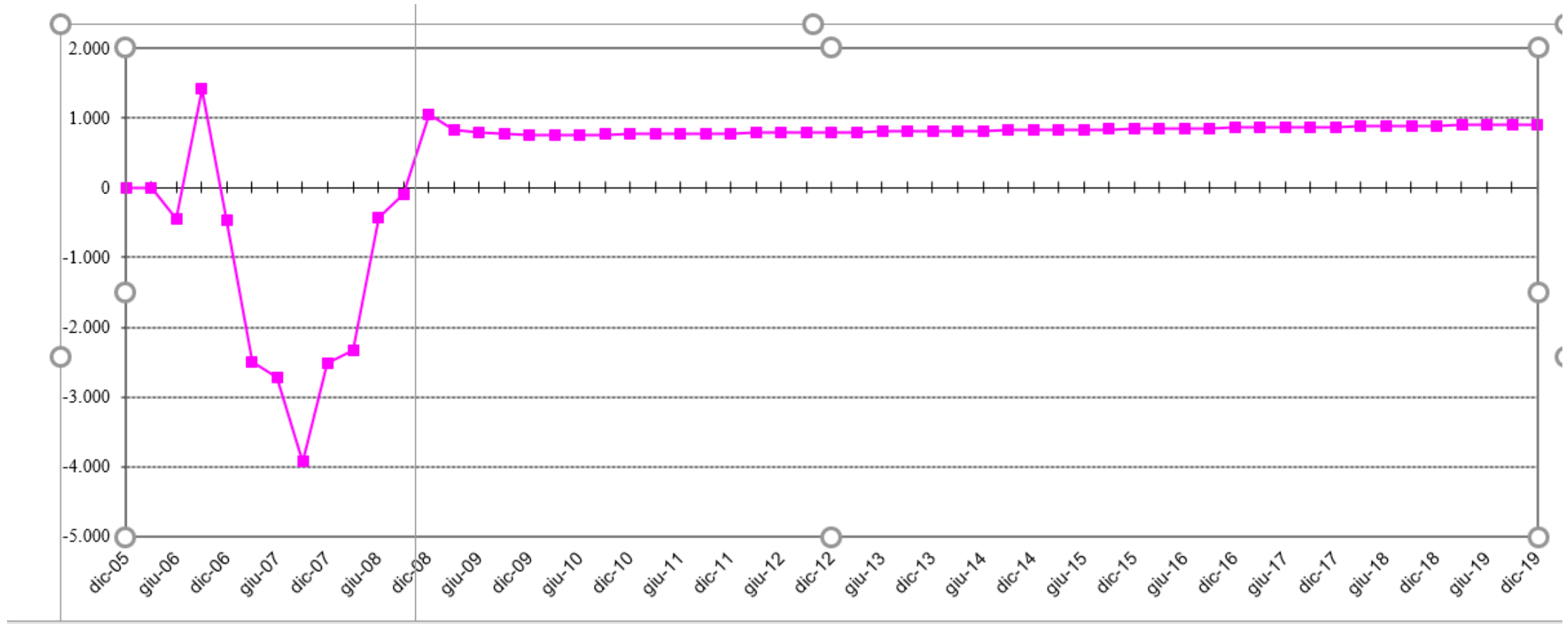
Risk Table/1

[illegible]

EVA

SCHEDA DI SINTESI DELL'INIZIATIVA			
Divisione:	DAU	Data di Redazione:	20-set-06
Oggetto:	Fornitura chiavi in mano di due Centri di smistamento postali in Grecia: Salonicco (inclusa la funzione T&T periferico e centrale) Patrasso		
Milestones di fatturazione:	Salonicco: Ottobre 2007; Aprile, Ottobre 2008 Patrasso: Febbraio, Giugno, Dicembre 2008		
Delivery Time:	Accettazione Finale: Salonicco Ottobre 2008, Patrasso Dicembre 2008; Fine Garanzia: Salonicco Ottobre 2009, Patrasso Dicembre 2009		
Sintesi dati economici in K euro		Sintesi dati finanziari in K euro	
	<i>Totale</i>		
Prezzo di Offerta Autorizzato	14102,00	Max esposizione Finanziaria	-3.925 al 30/09/07
Escluse Coforniture			(K/Euro)
Ricavi	14102,00	Punto di pareggio finanziario (anno)	2008
Costi	11507,00		
Margine di Contribuzione	2595,00	Condizioni di incasso (gg)	
EBIT	1208,58	VAE di commessa (K euro)	235
		VAE % sui ricavi	1,67%
Marg. Di Contrib. medio di Divisione (rif. Ordini new Budget 2006)			
Marg. Di Contrib. medio di Linea (rif. Ordini new Budget 2006)			
Costo lavoro est. in % (su costo trasform.)			

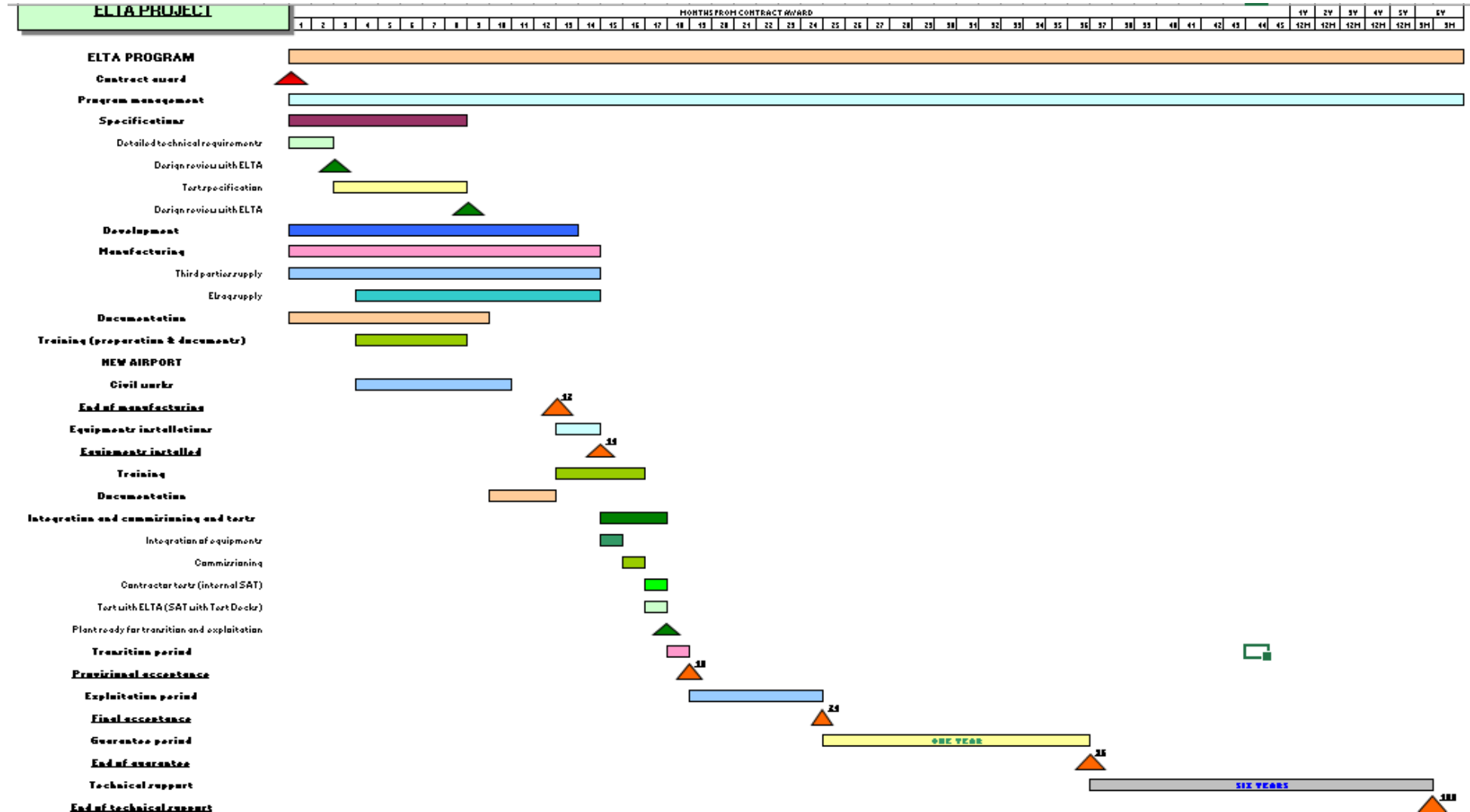
EVA: Net Financial Exposure



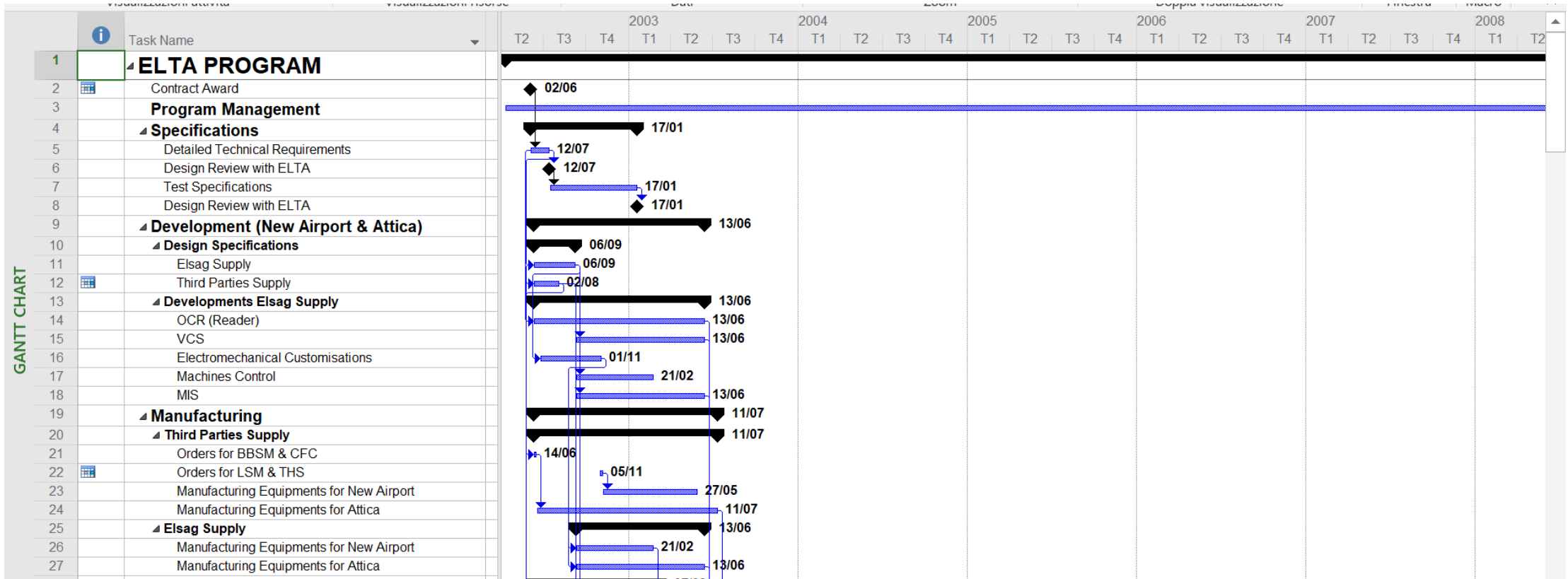
The Costs

WBS	Nome	POA
XXYYQQZZ	WHGJ Project	24533
WP 1	Engineerig	3477
WP 2	Further Studies	531
WP 3	Management and control	6234
WP 4	Quality Control	2
WP 5	Plant 1	2716
WP 5.1	Plant Engineering	248
WP 5.2	<i>Equipments Manufacture</i>	530
WP 5.3	<i>Purchasing</i>	960
WP 5.4	Training	47
WP 5.5	Manuals	40
WP 5.6	<i>Safety Stock</i>	288
WP 5.7	On site activities	393
	Post gaurantee Assistance	210
WP 6	Plant 2	11573
WP 6.1	Plant Engineering	58
WP 6.2	<i>Equipments Manufacture</i>	4716
WP 6.3	<i>Purchasing</i>	4073
WP 6.4	Training	53
WP 6.5	Manuals	149
WP 6.6	<i>Safety Stock</i>	542
WP 6.7	On site activities	1165
	Post gaurantee Assistance	817
Result	Totals	24533

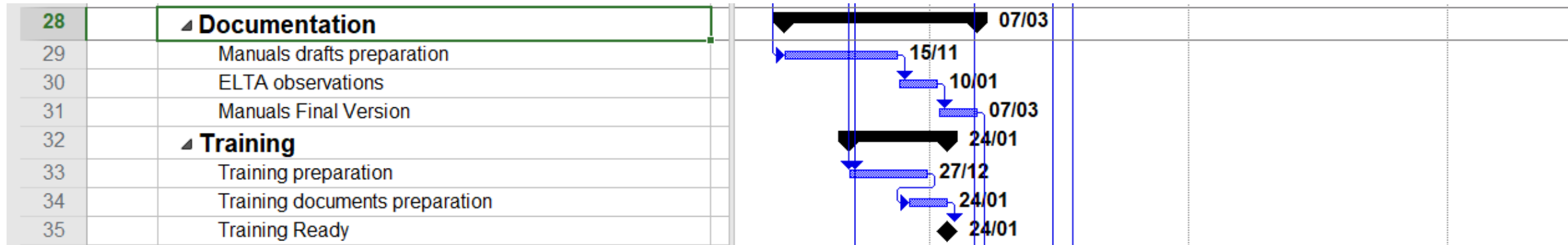
Master Plan



Master Plan/1



Master Plan/2



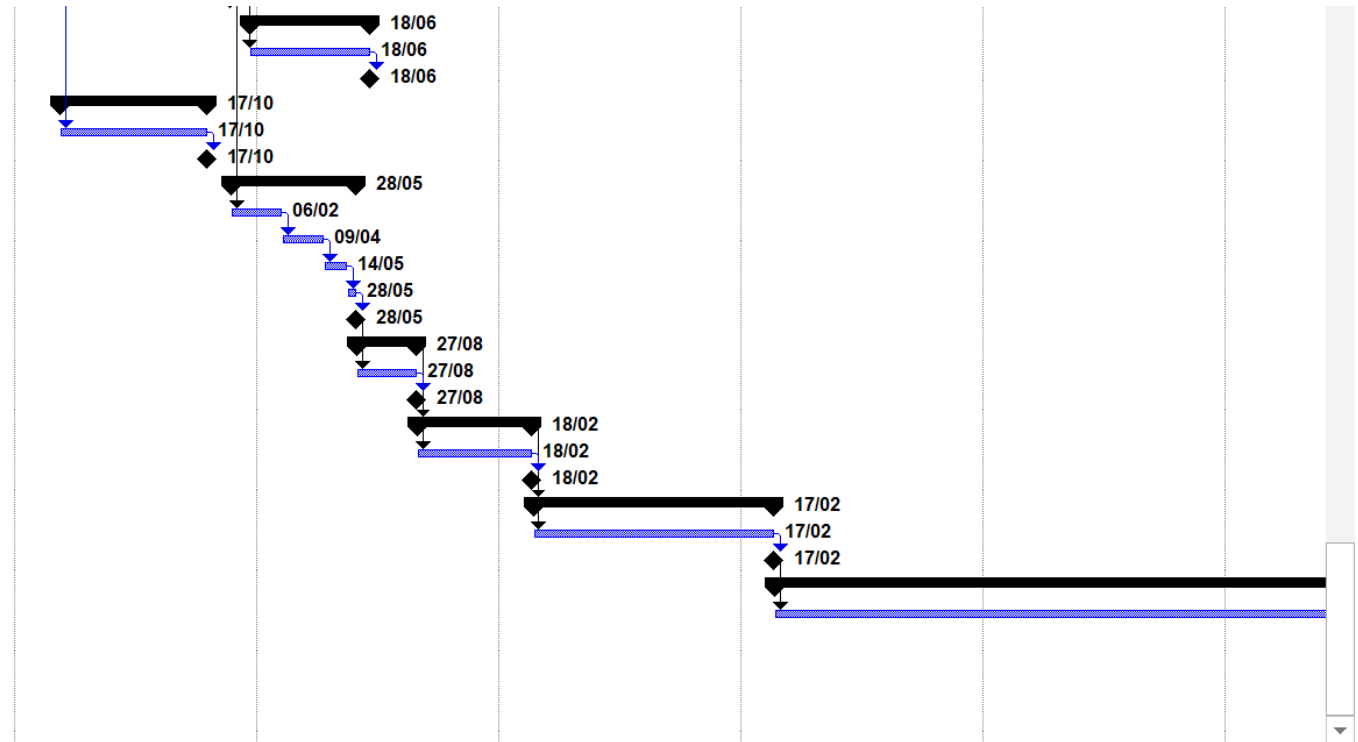
Master Plan/3

82	
83	▲ ATTICA
84	▲ Civil Works
85	Design
86	Design Completed
87	Cables & Related Equipments Installation
88	Site Ready
89	▲ Equipments Manufacturing & Test
90	Equipments Ready for Internal Test
91	Equipments Internal Test
92	END OF MANUFACTURING
93	▲ Equipments Installations
94	Shipment
95	Equipments availability in ATTICA Plant
96	▲ Installation
97	OCR
98	BBSM
99	VCS
100	LSM
101	Tray Handling System
102	Sacks Opening & Dust Absorber
103	Local Network & MIS
104	EQUIPMENTS INSTALLED



Master Plan/4

105	▲ Training
106	Courses
107	Training Completed
108	▲ Documentation
109	Manuals Customisation
110	Manuals Ready
111	▲ Integration & Commissioning & Test
112	Integration of Equipments
113	Commissioning
114	Contractor Tests (Internal SAT)
115	Test with ELTA (SAT with Test Decks)
116	Plant Ready for Transition & Exploitation
117	▲ Provisional Acceptance
118	Transition Period
119	<u>PROVISIONAL ACCEPTANCE</u>
120	▲ Final Acceptance
121	Exploitation Period
122	<u>FINAL ACCEPTANCE</u>
123	▲ Guarantee
124	Guarantee Period
125	<u>END OF GUARANTEE</u>
126	▲ Technical Support
127	Technical Support Period
128	<u>END OF TECHNICAL SUPPORT</u>



The PMP

Progetto ELTA Project Management Plan

Cod.: 1Z34105_rev. 2.2 Data: Agosto 2005

Sommario: Questo documento contiene l'organizzazione del programma per la fornitura chiavi in mano di due Centri Postali a ELTA, Ente Postale Greco, con la relativa pianificazione delle attività e gli indicatori economici/finanziari di commessa.

Redatto
P.Filaurio (PM) _____

Approvato
PJM _____

Project Management Plan (PMP)/5

INDICE

1. BACKGROUND E RIFERIMENTI

- 1.1.Oggetto della Fornitura
- 1.2.Il Cliente
- 1.3.Obiettivi Attesi
 - 1.3.1.Strategici
 - 1.3.2.Tecnici
 - 1.3.3.Economici
- 1.4.Classificazione Del Progetto
- 1.5.Documenti Contrattuali di Riferimento

2.STRUTTURAZIONE DEL PROGETTO

- 2.1.OBS
- 2.2.Interfacce
- 2.3.ABS
- 2.4.PBS
- 2.5.WBS
- 2.6.Piano Acquisti
 - 2.6.1.Acquisti di Apparecchiature
 - 2.6.2.Acquisto di Servizi
- 2.7.Metodologie di misura e controllo
- 2.8.Reporting

3.ATTIVITÀ MANAGERIALI DI SUPPORTO

- 3.1.Risk Management
- 3.2.Quality Management
- 3.3.Development
- 3.4.Configuration Management
- 3.5.Criteri di accettazione/collaudo
- 3.6.Phase Reviews

4.MASTER PLAN

- 4.1.Piano contrattuale
- 4.2.Piano generale e relative Milestones

5.PREVENTIVO TECNICO

- 5.1.Costi/Ricavi/Margini
- 5.2.Piano economico
- 5.3.Piano Costi Esterni
- 5.4.Fatturazioni e incassi
- 5.5.Analisi VAE