

A Proposito di PMO

di AnnaMaria Felici

Perché parlare in questa sede del Program management Office o PMO?

Perché sempre di più se ne parla nelle nostre aziende, che cominciano a comprenderne la necessità strategica.

L'utilità di una tale funzione si è ben evidenziata nel corso degli ultimi anni, quando ci si è trovati di fronte ai problemi 'Anno 2000 ed Euro' ; questi comportavano sforzi coordinati su numerose applicazioni, che peraltro erano vincolate ad una scadenza determinata.

Abbiamo dovuto prendere scorciatoie, fare scelte, a volte 'riaggiustare' programmi ormai superati, comunque siamo arrivati al gennaio 2002 ed all'appuntamento con l'EURO tirando un grosso respiro di sollievo per lo scampato pericolo.

Non mi risulta ci siano stati grossi problemi, sicuramente non corrispondenti allo sforzo compiuto ed alla quantità di righe di codice corrette/riscritte, ma alla fine abbiamo brindato al successo.

Quale oscuro soggetto è stato in gran parte l'artefice di questo successo?

Chi ha mantenuto sotto controllo, momento per momento, tutto quello che stava succedendo, sicuramente il PMO; per merito suo si è sviluppata 'la cultura del piano', del lavoro in team, del rischio legato a ritardi od a problemi irrisolti. Sono arrivati batterie di consulenti, (fra i quali la sottoscritta...) con i più disparati strumenti informatici, dal casalingo foglio elettronico a programmi sofisticati in grado di gestire team e budget, e ci hanno costretti, giorno per giorno, a rispondere a domande sull'avanzamento del piano, sullo stato dei test o a compilare moduli-criticità.

Che noia doversi fermare spesso per l'attualizzazione del piano, talora soltanto per aggiornare delle 'sensazioni'! ma qual è stato il risultato di tutto questo? I nostri sistemi hanno retto l'impatto dei due più grossi cambiamenti informatici del secolo! Quindi forse tutto il lavoro degli oscuri e bistrattati PMO non è stato inutile.

Permettetemi di fare una divagazione. Tempo fa ho letto una storiella in una rivista americana che recita più o meno così:

alla fine di un grosso progetto, portato avanti con successo, ci fu il party di chiusura con ricchi premi e cotillon.

L'amministratore delegato, in pompa magna, chiamò il responsabile Project Manager e, dopo un discorsetto celebrativo infarcito di

l'azienda ringrazia la sua capacità.... Le saremo sempre grati...una professionalità così ci fa onore.. sapremo ricompensarvi... senza di lei...

consegnò una targa per il progetto meglio riuscito al giovanotto che tornò in ufficio convinto di essere al top della carriera e del successo. Appese la targa sopra la scrivania e sedette pronto a guadagnarsi la seconda. Da quel momento l'ufficio prese un ruolo centrale e tutti i problemi dei progetti in corso arrivarono lì. Il nostro amico fu subissato di carte e di e-mail e, dopo un po', dovette gettare la spugna ed ammettere di non essere in grado di sopportare una tal mole di problemi.

L'anno dopo non ci furono celebrazioni né party, ma solo un grosso buco di budget.

Qual è la morale? La riuscita di un progetto o di una serie di progetti è un lavoro di team non di una singola persona, la celebrazione è quella del team e non quella dell'ufficio di 'raccolta dati e conoscenze' .L'investimento fatto per un buon PMO

avrà un ROI eccellente se sponsorizzato da una Direzione convinta e se avrà la piena collaborazione di tutti coloro che sono consapevoli della sua utilità.

Provate a pensare ai due casi citati sopra (Anno 2000 ed EURO)! hanno consentito un ottimo lavoro di squadra, intenso e fattivo che ha trascorso il successo delle singole personalità. Tutti dovevamo essere pronti in modo coordinato, dal negoziante sotto casa alla FIAT, dall'ambulante al Ministero del Tesoro. C'era un grosso PMO sponsorizzato dai Governi dei singoli paesi che si occupava delle problematiche di integrazione dei piani rispetto all'obiettivo.

Vi ricordate il calendario col conto alla rovescia? E il sito Internet dell'Unione Europea, che dava tempi e regole da rispettare e template standard da utilizzare per la comunicazione? I questionari elaborati dall'ordine dei Dottori Commercialisti nelle lingue dell'unione, che fornivano una check list di cose da ricordare, mi hanno aiutato tantissimo con gli utenti amministrativi e con la mia controparte belga che utilizzava lo stesso questionario in inglese..

C'era anche un piano per la comunicazione (ricordate gli spot ed i manifesti pubblicitari? E la calcolatrice?) e la gestione del rischio. con i piani di contingenza (chi non si è attrezzato per stampare le fatture con Word?). Credo che continuando l'elenco sia possibile trovare esempi ampiamente previsti in tutte le Aree di Conoscenza citate dalla 'Bibbia del Project Management' (vedi sito PMI).

Perché quindi non cercare di mettere a frutto l'insieme di queste esperienze continuando ad utilizzare il famoso ufficio di PMO che tanto ci ha aiutato? O finalmente pensare di attivarne uno?

Iniziativa che ha evidentemente dei costi , e che richiede un a seria valutazione sulla sua effettiva utilità,ponendosi quesiti quali.

- Quanti progetti dovremo gestire nel corso dell'anno?
- Quanti di questi di solito terminano nei tempi stabiliti, rispettando il budget e la qualità auspicabile?
- Abbiamo il controllo sull'occupazione delle nostre risorse?
- Sappiamo come far fronte alle nuove commesse che ci arrivano?
- Ed il controllo costi? E la stima a finire?

Ed infine, quesito fondamentale, quali sono le funzioni dell'azienda che un tale ufficio può assorbire?

L'elenco è lungo, e la scelta può essere graduale: si parte dal coordinamento progetti e si arriva a costituire un 'centro per l'eccellenza' passando attraverso la gestione dell'infrastruttura di Project Management ed il Coaching, fornendo assistenza ed affiancamento per tutti i progetti che partono. (vedi riquadro)

Alcune FUNZIONI DI UN PROJECT MANAGEMENT OFFICE

- ⇒ stabilire e sviluppare un set comune di processi e moduli di gestione di progetto che risolvono ad ogni Project manager e ad ogni Organizzazione il problema di doverli creare da soli. Questi componenti riutilizzabili di gestione progetti aiutano a superare la fase iniziale più rapidamente e con meno sforzo, impostando correttamente le informazioni necessarie per la successiva fase di controllo.
- ⇒ costruire la metodologia aggiornandola continuamente, inserendovi 'Best Practice', diffondendone la conoscenza e l'utilizzo a tutta l'organizzazione.
- ⇒ facilitare le comunicazioni di team di progetto attraverso processi comuni, deliverables, e terminologia. C'è meno incomprensione e meno confusione all'interno dell'organizzazione se ognuno usa, per progetti correlati, la stessa lingua e la stessa terminologia
- ⇒ costruire e gestire un repository comune così che deliverables precedenti di gestione di progetto possono essere riutilizzati da progetti simili, salvaguardando tempi e costi
- ⇒ provvedere all'addestramento (dall'interno od utilizzando risorse esterne) al fine di costruire un centro di competenze di Project Management ed un set comune di esperienze.
- ⇒ provvedere a funzioni di coaching per salvaguardare i progetti da problemi. Progetti a rischio possono essere messi sotto controllo anche per assicurare che non ottengano risultati peggiorativi.
- ⇒ gestire il reporting direzionale sullo status corrente di tutti i progetti nell'organizzazione, ed offrire al Management la visibilità sui progetti in corso omogeneizzando i parametri di valutazione.
- ⇒ localizzare metriche ed indicatori di performance sui progetti in corso basati sui valori fondamentali dell'Organizzazione
- ⇒ diffondere la cultura di progetto all'Interno dell'Organizzazione informando ogni possibile risorsa che verrà coinvolta in un progetto di quali siano i suoi diritti/doveri
- ⇒ essere il legame aziendale con la cultura di progetto così come si sviluppa nei centri di eccellenza a livello mondiale (PMO Maturity Roadmap)
- ⇒ essere il punto di riferimento per la definizione dei percorsi di qualità

Un'ultima riflessione per introdurre un altro concetto importante: ma quanto costa?.

Il costo di un tale ufficio, come si può intuire dalle funzionalità enunciate, può essere notevole ed ogni azienda dovrà fare una corretta valutazione costi/benefici per capire quando avrà un ritorno economico dell'investimento. Per fare questo dovrà mettere sui due piatti della bilancia da una parte la perdita economica e d'immagine legata allo slittamento dei progetti e dall'altra il vantaggio che deriva dall'aver un punto focale di eccellenza.

Agli investimenti in risorse devono sicuramente essere sommati i tempi/lavoro persi in formazione e cultura e, perché no, i ritardi legati all'introduzione di un modo di lavorare di per se fortemente organizzato Specialmente in un ambiente tipicamente informatico, prevedo l'obiezione di molti tecnici: è più semplice intervenire sul

programma che compilare le richieste di cambiamento, l'offerta economica, e la descrizione dell'intervento....

Di contro vi è però un controllo completo dello stato dei progetti in corso in termini di:

- ⇒ Definizione dei budget aziendali legati a progetti, fondata su una cultura omogenea nella determinazione dei costi, meglio leggibile e quindi trasparente
- ⇒ Controllo costante dei costi in termini di delta tra budget e stima a finire, con l'evidenziazione delle cause degli eventuali scostamenti
- ⇒ Controllo che i progetti in corso siano sempre allineati alla mission aziendale e che stiano procedendo secondo i piani
- ⇒ Economie di scala ottenibili dal controllo sull'utilizzo delle risorse e sull'ambito dei progetti stessi, con l'obiettivo controllare duplicazione di obiettivi e sovrapposizione di aree di competenza
- ⇒ Analisi dei rischi legati al progetto ed evidenziazione dei possibili fattori critici di successo e intervento preventivo teso a mitigarne gli effetti
- ⇒ Coesione del Management chiamato a rispondere sulle aree di sovrapposizione ed a trovare soluzioni di tipo cooperativo
- ⇒ Colloquio con il cliente trasparente , basato su un percorso di qualità e su standard riconosciuti a livello mondiale
- ⇒

Ed inoltre , 'least but not last', bisogna aggiungere il fatto che la cultura aziendale si arricchisce con il contributo di tutti e con la consapevolezza che quanto è stato fatto non rimane nel cassetto di un'unica persona, sia pur bravissima.

Ma c'è un altro elemento che vorrei aggiungere prima di concludere.

Come per un vestito così per le strutture si possono avere varie modalità di attuazione: dall'alta moda su misura e creativa all'abito di Grande Magazzino. Quest'ultimo può essere ugualmente funzionale e, se scelto bene, qualitativamente ineccepibile; ha il difetto di essere condiviso con tante altre persone di varie taglie ed estrazioni sociali, ma ha il pregio di costare meno e di non crearci grossi problemi se non ci piace più e decidiamo di disfarcene per prenderne uno migliore. Nel mentre però abbiamo capito se quello 'stile' fa per noi o se dobbiamo sceglierne un altro.

Come nell'esempio dell'abito, anche nell'attivazione di un PMO ci può essere la soluzione Grande Magazzino, che può consentirci di capire se siamo in grado di permetterci in futuro la soluzione sartoriale fatta di costi e sforzi in Risorse Umane.

A questo proposito vorrei raccontare un'esperienza personale su un progetto a livello mondiale ha il Project Office su WEB.

Tutto è stato impostato attraverso un ufficio di PMO che potrebbe essere dovunque (a in outsourcing, o condiviso con altre organizzazioni) che ha messo a disposizione istruzioni e modulistica su WEB. Per i moduli importanti ci sono i workflow di applicazione, fatti a prova di stupido. Da quel momento il progetto è iniziato con una serie di attività assegnate ai vari team di lavoro. Per ogni decisione importante si apre una discussione, che il capo progetto apre sull'intranet, cui tutti possono contribuire al fine di indirizzare le problematiche importanti. Appena c'è una nuova discussione/risposta mi perviene una mail di annuncio ed io intervengo portando la

mia opinione in proposito. Se necessario si convoca una ‘conference call’ altrimenti tutto si risolve via ‘web discussion’ Alla fine della sessione di discussione esce un documento, di cui ho notizie sempre via mail, che viene archiviato nel repository su intranet cui solo i componenti del gruppo di lavoro hanno accesso. Questa rete è protetta come una normale rete aziendale cui si può accedere via Browser.

Questo è un esempio di metodo e rete condivisa, che però raggiunge gli stessi obiettivi di un PMO su misura, con il vantaggio che alla fine verrà smantellato e resterà solo il Repository di progetto e la cultura di gestione per chi ha partecipato. Al limite può essere affiancato con un corso base per le risorse che partecipano che spieghi concetti e terminologia.

Conclusione

Concludendo la panoramica sui possibili modi di impostare un PMO è ampia e variegata e le modalità di impostazione possono esse a vari livelli. In ogni caso tutte queste modalità rispondono ad un’esigenza di ordine e di qualità cui un’azienda deve sottostare se non vuole continuare a gestire i progetti con l’antica tecnica ‘dell’andando vedendo’, man mano che capitano i problemi li risolvo indipendentemente dai tempi, dai costi e dalle conseguenze.

Aspetto osservazioni e proposte.

AnnaMaria Felici

An.felici@amfpart.it

Per saperne di più-⇒ siti Internet di interesse

www.pmi.org: Sito ufficiale del PMI

www.pmi bookstore.org: Bookstore del PMI

www.pmi-nic.org : Sito ufficiale del PMI Northern Italy Chapter

www.pm-forum.it : PM-Forum Il primo forum italiano sul PM

www.ipma.ch : International Project Management Association

www.apm.org.uk : Association for Project Management

www.pmi-pmosig.org Sito ufficiale del PMI per i PMO

www.tenstep.com un ufficio di PM

www.e-projectmanagers.com :un ufficio di PM

www.clickict.com: un sito italiano del PMO