



via Rugabella 1, 20122 Milano
tel. 02.865694, fax 02.89010987
info@pmlab.it, www.pmlab.it

Melagrana / mel'grana/ o melagrana/ o melagrana/ (rifacimento dal lat.malumgranatum 'mela granata') s.f. (pl. melegrane/ mel'grane/ o melagrane /mela'grane/)

**the Project Management
Lab**

Il ruolo e le attività di un moderno PMO

Tiziano Villa, PMP
dicembre 2002



Il ruolo e le aree di attività di un moderno PMO

a cura di Tiziano Villa, PMP – dicembre 2002

© the Project Management Lab® 2002. Materiale di proprietà esclusiva. E' vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da the Project Management Lab® con apposita concessione scritta.

Il Project Management (PM) è in rapida evoluzione in molte realtà project-based.

Tale evoluzione si sostanzia in:

- una **estensione dell'area di intervento** del PM , vale a dire un allargamento del suo raggio d'azione all'interno dell'organizzazione dell'azienda;
- una crescita dell'**influenza** esercitata dal PM **sui risultati aziendali** (fatturato, margine di contribuzione, fidelizzazione dei clienti, sviluppo di nuovi prodotti, posizionamento competitivo).

Le organizzazioni project-based manifestano pertanto un chiaro bisogno: quello di saper governare la complessità legata all'evoluzione del PM.

Il PMO – Project Management Office gioca in questo senso un ruolo fondamentale in quanto organismo aziendale espressamente focalizzato sulla disciplina del PM.

Il PMO si trova obbligatoriamente nella condizione di dover evolvere di pari passo con l'evoluzione del sistema di PM che è chiamato in primis a governare (*there is a range of uses of what constitutes a project office. It operates on a continuum, from providing support functions for project managers to being responsible for the result of the project – PMBOK® 2000*).

L'evoluzione del PMO può essere descritta utilizzando le due variabili illustrate in precedenza.

Per ciascuna delle due variabili è possibile identificare tre livelli del PMO. Ciascun livello comprende i precedenti.



PMO rispetto all'estensione dell'area di intervento

<p>Livello -1- SINGLE PROJECT</p>	<p>Il raggio di azione del PMO è circoscritto a singoli progetti o programmi ritenuti prioritari dall'azienda, al limite ad un solo progetto/programma che funge da innesco del PM in azienda. L'intervento di PMO è giustificato dalla dimensione del progetto ed è temporaneo in relazione alla sua durata.</p>
<p>Livello -2- CLUSTER OF PROJECTS</p>	<p>Il raggio di azione del PMO si estende ad un insieme omogeneo di progetti ognuno però con una propria identità. I progetti possono essere concomitanti e/o consecutivi e si riferiscono tipicamente ad un'area di business, ad esempio un tipo di tecnologia, una linea di offerta, un segmento di mercato. L'attività del PMO è a carattere permanente e segue l'evoluzione dell'area di business.</p>
<p>Livello -3- COMPANY PORTFOLIO OF PROJECTS</p>	<p>Il raggio di azione del PMO è ancora più ampio e riguarda l'intero portafoglio progetti aziendale. L'attività del PMO è a carattere permanente e segue l'evoluzione dell'azienda.</p>



PMO rispetto all'influenza sui risultati aziendali

<p>Livello -1- CONCEPTUAL</p>	<p>Il PMO svolge un'azione di natura teorico-concettuale: elabora modelli e metodi ad uso dei progetti aziendali; definisce sulla carta "come le cose devono essere intese ed agite" dai diversi attori di progetto. Il PMO non esercita direttamente alcuna azione sui progetti ne prende le decisioni ad essi collegate.</p>
<p>Livello -2- PERFORMING</p>	<p>Il PMO, oltre che fornire un contributo concettuale, esercita anche un'azione diretta sui progetti: partecipa attivamente svolgendo alcune attività previste dal project plan e prendendo le decisioni legate a tali attività. E' dunque parte integrante del Project Team e partecipa alla vita ed alle decisioni chiave del progetto.</p>
<p>Livello -3- STRATEGIC</p>	<p>Il PMO svolge un'azione ancora più incisiva nel senso che si pone ed agisce come organo di indirizzo dei progetti fornendo le necessarie linee guida (assumptions e constraints). Esercita dunque un notevole potere decisionale agendo a stretto contatto con la Committenza e più in generale con la Direzione aziendale.</p>



Incrociando le due variabili ed i livelli ad esse associati si ricava il seguente schema:

PMO FUNCTIONS (© the Project Management Lab® 2002)

Influence of PMO action

↓	<i>-3- Strategic</i>	PROJECT CONSULTING	PROJECTS INTEGRATION	PM BEST PRACTICES
	<i>-2- Performing</i>	PROJECT SUPPORT	PROJECTS REVIEWS	PM REPOSITORY
	<i>-1- Conceptual</i>	PROJECT RULES	PM EDUCATION	PM METHODOLOGY
		<i>-1- Single project</i>	<i>-2- Cluster of projects</i>	<i>-3- Company portfolio of projects</i>

← **Extent of PMO action** →



Diamo una descrizione sintetica delle funzioni di PMO presenti nello schema:

Project Rules

Il PMO stabilisce le regole operative (standard, tool, procedure) di PM da seguire per l'impostazione, l'esecuzione ed il controllo del singolo progetto. Tali regole vengono definite in relazione alle contingenze del progetto preso in esame. Il PMO formalizza inoltre le modalità di reporting e di comunicazione tra gli stakeholder di progetto. Il contributo del PMO è dunque finalizzato a fornire dall'esterno il set di strumenti organizzativi ad uso e consumo degli attori dello specifico progetto.

Project Support

Il PMO partecipa direttamente al progetto fornendo assistenza metodologica ed operativa in fase di start-up progetto, nei momenti di stato avanzamento lavori, in fase di chiusura. Si occupa direttamente della raccolta e distribuzione di dati e documenti inerenti l'andamento del progetto.

Project Consulting

Il PMO affianca il Project Team con attività di coaching a carattere metodologico (tecniche di PM) e comportamentale (team building) con lo scopo di consolidare le competenze di PM necessarie alla realizzazione del progetto. Il PMO funge inoltre da "war room" soprattutto per team geograficamente dispersi: ciò significa gestire l'archivio di progetto, i forum di discussione, più in generale il sistema di comunicazioni. Un ulteriore contributo del PMO è quello di facilitare l'analisi e la risoluzione di problemi e di questioni chiave attinenti il successo del progetto.

PM Education

Il PMO è responsabile di tutti gli aspetti legati alla formazione di PM. Il cluster di progetti richiede infatti di omogeneizzare le conoscenze e le capacità possedute dalle persone coinvolte nei progetti. Ciò si sostanzia nell'analisi dei bisogni formativi, nella progettazione ed erogazione di interventi di formazione, nella valutazione delle ricadute di tali interventi sui progetti. Queste attività sono svolte in collaborazione con la Direzione RU e si avvalgono del contributo di società esterne. Gli interventi sono di tipo "general PM skills" e di tipo "specific project skills".



Project Reviews

Il PMO svolge un sistematico monitoraggio dei progetti. Tale attività si propone di valutare in maniera costruttiva l'andamento dei progetti e le ragioni di tali andamenti. L'attività del PMO è inoltre finalizzata a verificare l'effettivo grado di applicazione di regole e di strumenti di PM. Si concentra inoltre sulle modalità di gestione dei rischi di progetto. La presenza costante del PMO in chiave di "auditor" del progetto funge da stimolo e da feedback ai Project Teams.

Projects Integration

Il PMO agisce da "cabina di regia" del cluster di progetti: definisce ed applica i criteri di selezione dei progetti, fissa le priorità tra progetti e la conseguente allocazione di risorse, valuta le sinergie e le sovrapposizioni tra progetti. Si avvale di un "cruscotto di bordo" basato su dati ed indicatori di sintesi. Promuove inoltre la comunicazione tra progetti specialmente sulle aree di potenziale conflittualità. Definisce infine, in coerenza con le politiche aziendali, il sistema di valutazione delle prestazioni di progetto ed i relativi criteri di compensation.

PM Methodology

Il PMO è il depositario delle metodologie aziendali di PM. Ciò comporta lo studio e la formalizzazione dei processi di PM eventualmente personalizzati sulle diverse tipologie di progetto presenti in azienda - la definizione degli standard di PM - la progettazione, l'implementazione, la gestione delle modalità di utilizzo dei tool informatici di PM opportunamente integrati con il resto del sistema informativo aziendale. Il PMO è inoltre responsabile di divulgare le metodologie di PM e di raffinarle sulla base dei feedback forniti dai Project Teams.

PM Repository

Il PMO è responsabile di tutte le attività di raccolta e catalogazione delle informazioni prodotte dall'insieme dei progetti aziendali. Tali informazioni opportunamente validate vanno a confluire in un database di PM ad uso e consumo dell'intera azienda. I diversi attori di progetto vi accedono per trovare dati utili per i loro progetti. Il repository custodisce e valorizza le "lessons learned" di PM maturate dall'azienda.



PM Best Practices

Il PMO è il motore delle best practices di PM. Indica la strada da seguire e le competenze a cui fare riferimento per lo svolgimento efficace dei progetti. Svolge una costante attività di promozione e di divulgazione di tali pratiche in azienda. Funge a tutti gli effetti da PM Knowledge Officer. E' costantemente proiettato verso i progetti futuri sui quali fa convergere il riuso delle esperienze maturate in passato nonché lo sviluppo di nuove competenze di PM. Questa attività viene condotta dal PMO a stretto contatto con il vertice aziendale.

Lo schema delle PMO FUNCTIONS, adeguatamente supportato da appositi strumenti di analisi, diagnosi e progettazione, è utile per:

- decidere il punto di ingresso di un nuovo PMO che si intende inserire in azienda,
- valutare lo stato attuale di un PMO già operante in azienda,
- delineare le possibili evoluzioni del PMO esistente.

Bibliografia consigliata

- *P. F. Rad, G. Levin – The advance Project Management Office – St. Lucie Press 2002*
- *J. Kent Crawford – Strategic Project Management Office – Dekker 2002*
- *J. Frame, T. Block– The Project Office – Crisp Publications 1998*
- *J. Hallows – The Project Management Office Toolkit – Amacon 2001*