



CMD

PMO: Esperienze a confronto

Workshop PMI-NIC - Milano, 5 maggio 2006

Relazione introduttiva – PMO: Luci ed Ombre
Mario Damiani, PMP



CMD

Lo scenario



Lo scenario

Nel 70 % dei casi le aziende operano per progetti in modo significativo

Nel 70% dei casi in progetti sono inferiori a 300 giorni/uomo

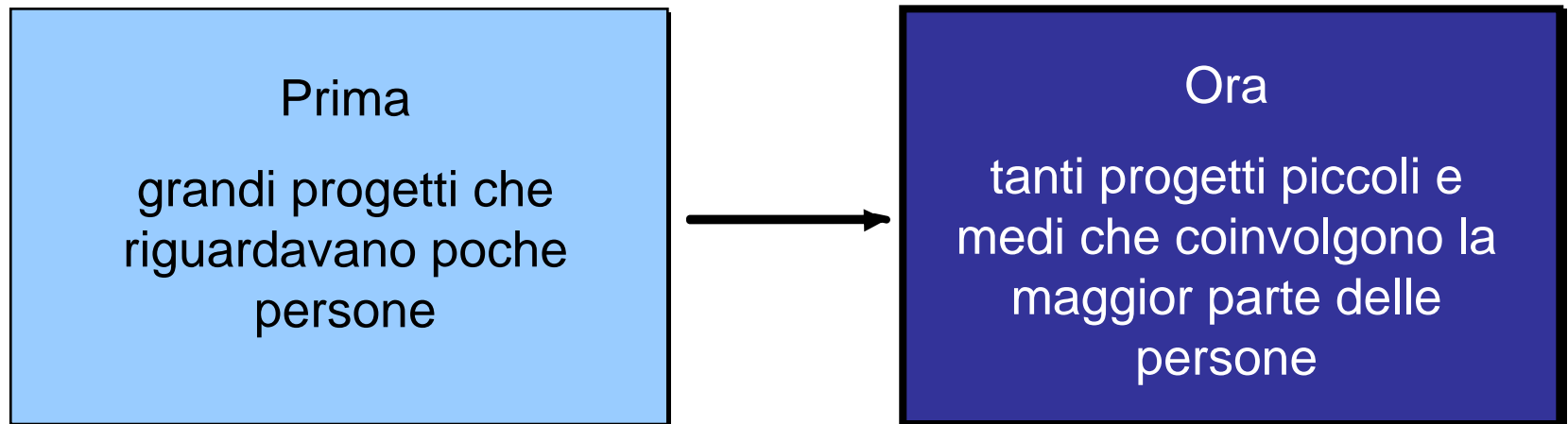
In oltre il 50% dei casi i PM sono nominati dalla direzione e non hanno un ruolo formalmente riconosciuto, né percorsi definiti di sviluppo professionale

Oltre il 75% dichiara di aver in corso o in pianificazione investimenti formativi nell'area Project Management

Fonte: Ricerca ISTUD sul Project Management in Italia - 2002



Lo scenario



La gestione per progetti è sempre più utilizzata da un numero crescente di imprese pubbliche e private in tutti i settori dell'economia ed in campo sociale



Lo scenario

Il Project Manager è oggi una figura professionale ampiamente riconosciuta sia in letteratura sia all'interno delle organizzazioni

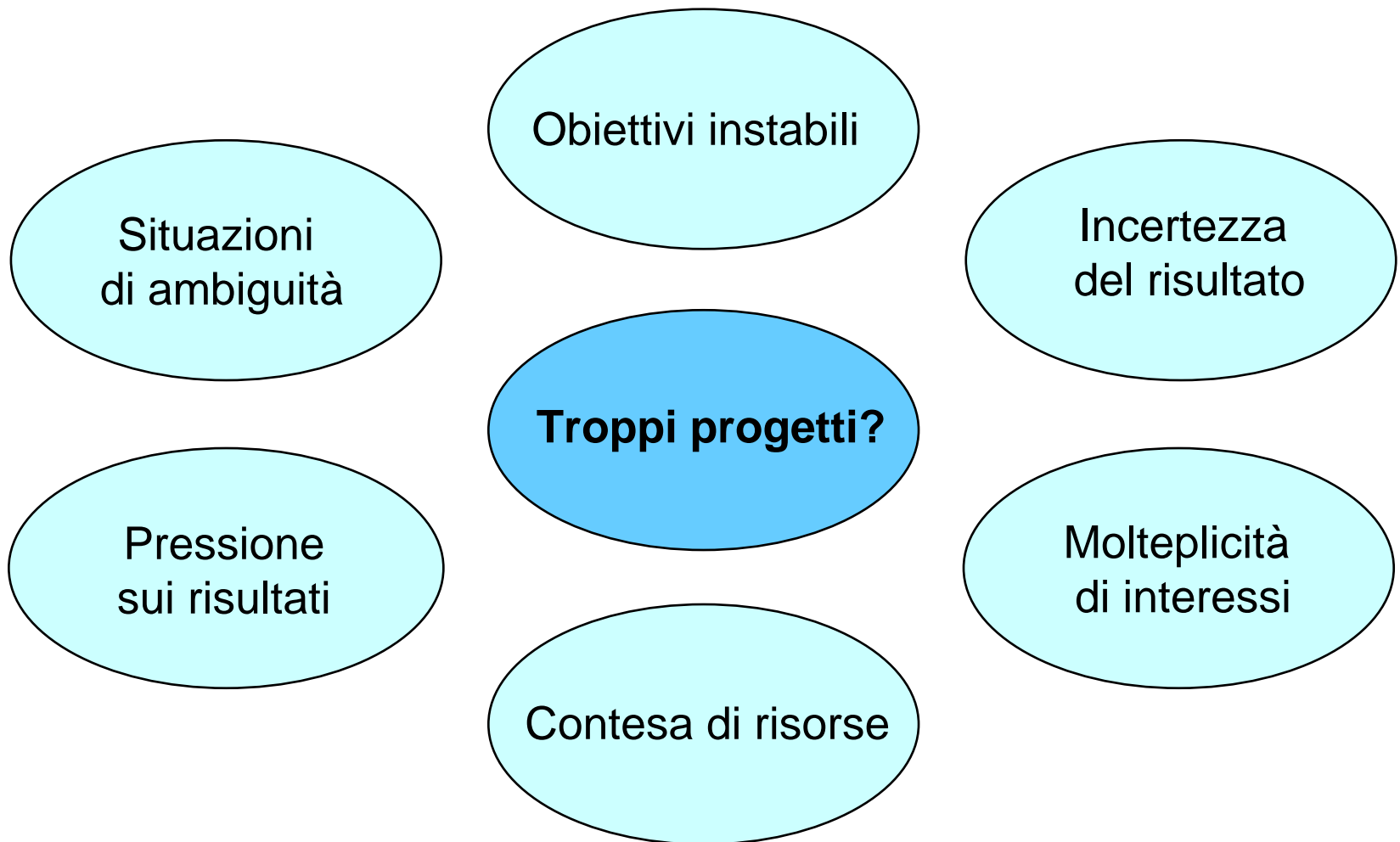
In base al ruolo ed alle responsabilità, si identificano diversi livelli di PM: **Project Coordinator, Project Manager, Program Manager**

In generale, il PM è una figura complessa, che **richiede anni di esperienza** per essere adeguatamente formata

Inoltre, accanto ai PM propriamente detti si colloca il ruolo dei cosiddetti **Accidental PM**, nominati occasionalmente per gestire un progetto in virtù delle competenze specialistiche inerenti i contenuti tecnici del progetto o per specifiche responsabilità



Lo scenario

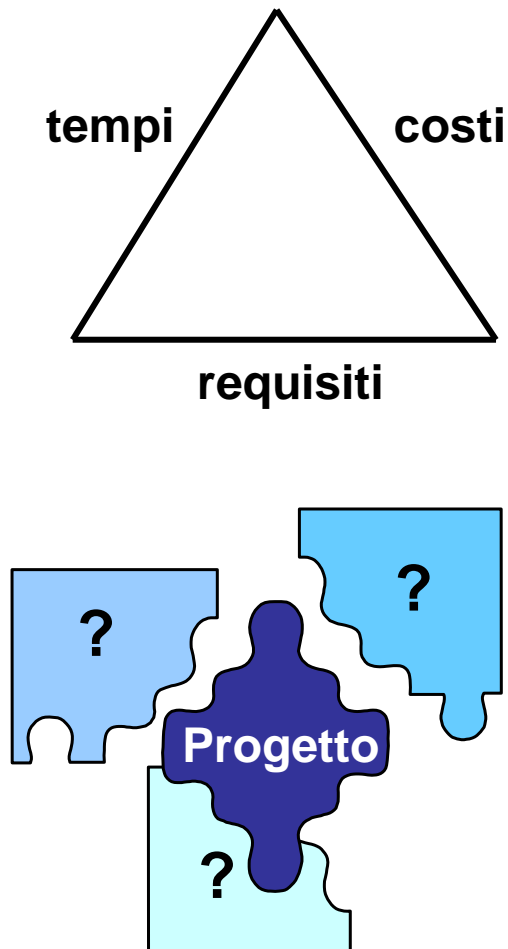




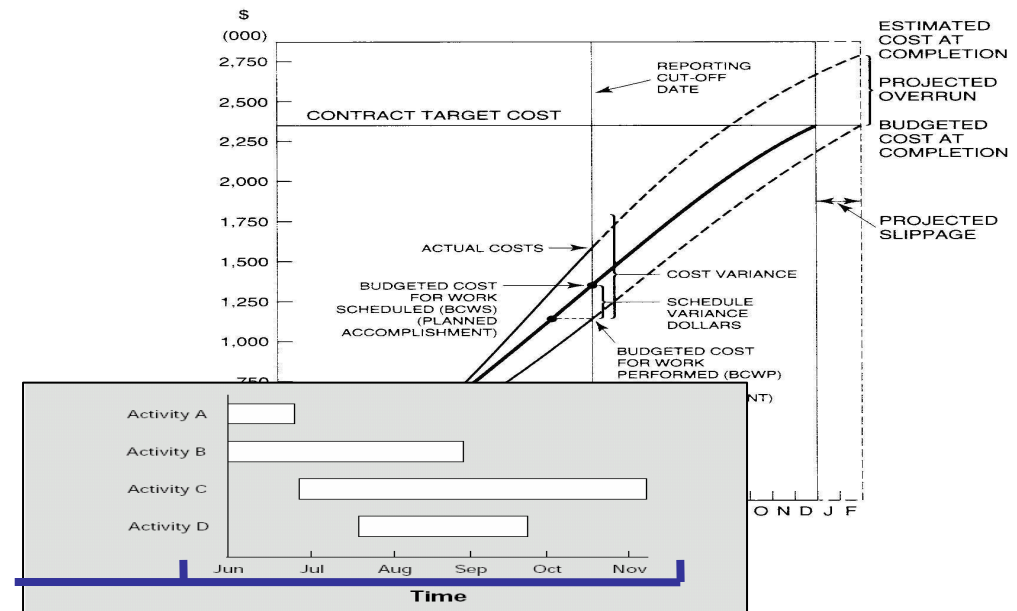
Come rispondere?



L'approccio tradizionale...

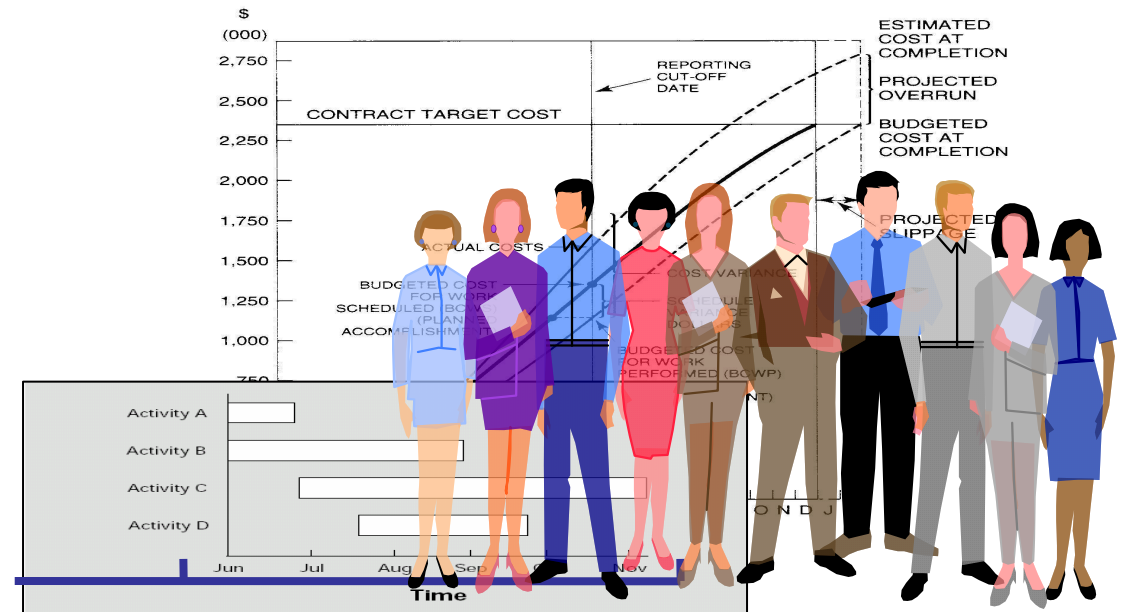
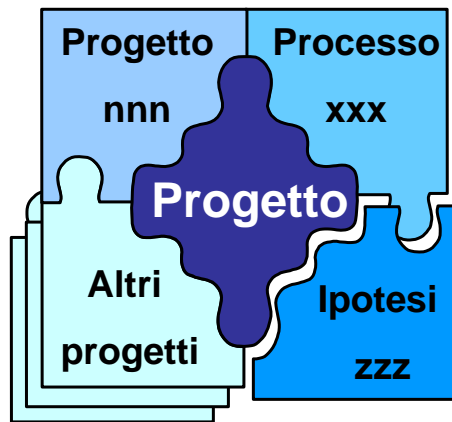
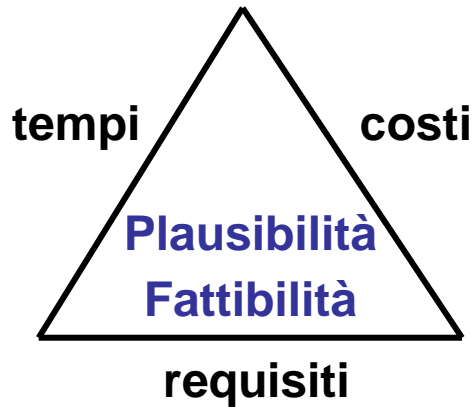


... basato sul "triangolo di ferro" e centrato sul singolo progetto...





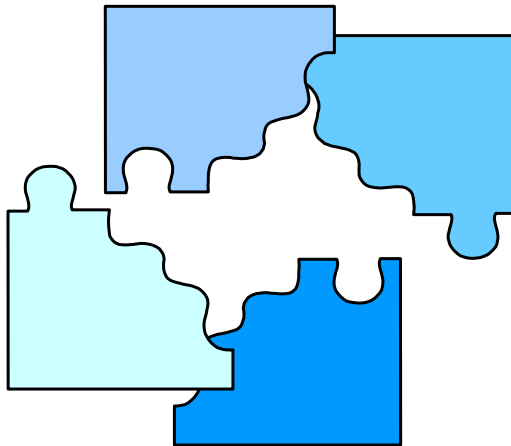
L'approccio tradizionale...non basta





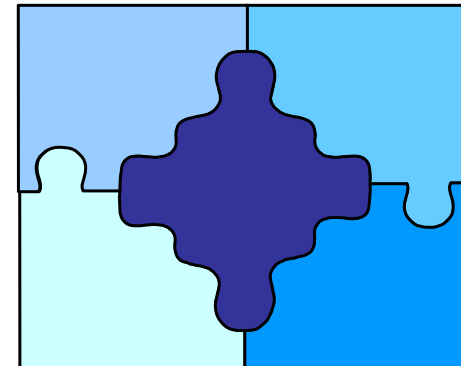
La gestione multiprogetto

Da



**Focus sul
singolo progetto**

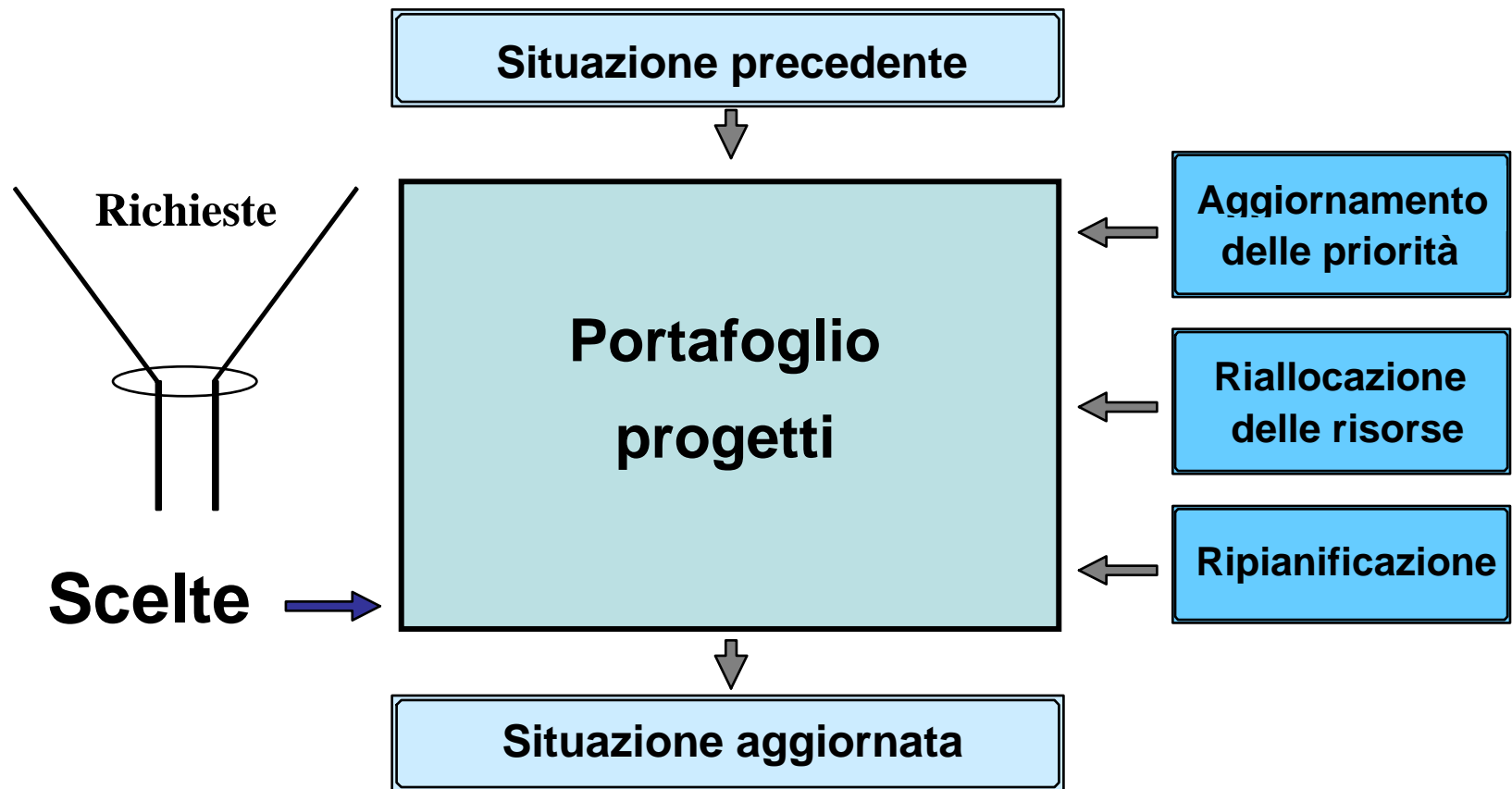
A



**Focus sull'integrazione
tra i vari progetti**



La gestione multiprogetto





Il portafoglio progetti

Ci sono alcuni problemi comuni a quasi tutti i portafogli progetti:

Troppi progetti attivi (spesso il doppio di quelli che una organizzazione dovrebbe avere)

Progetti sbagliati (che non danno grande valore all'organizzazione e che sono poco legati agli obiettivi strategici)

Portafoglio sbilanciato (breve vs. lungo termine, tattici vs. strategici, efficienza dei costi vs. efficacia sul mercato)



CMD

Il Project Management Office (PMO)



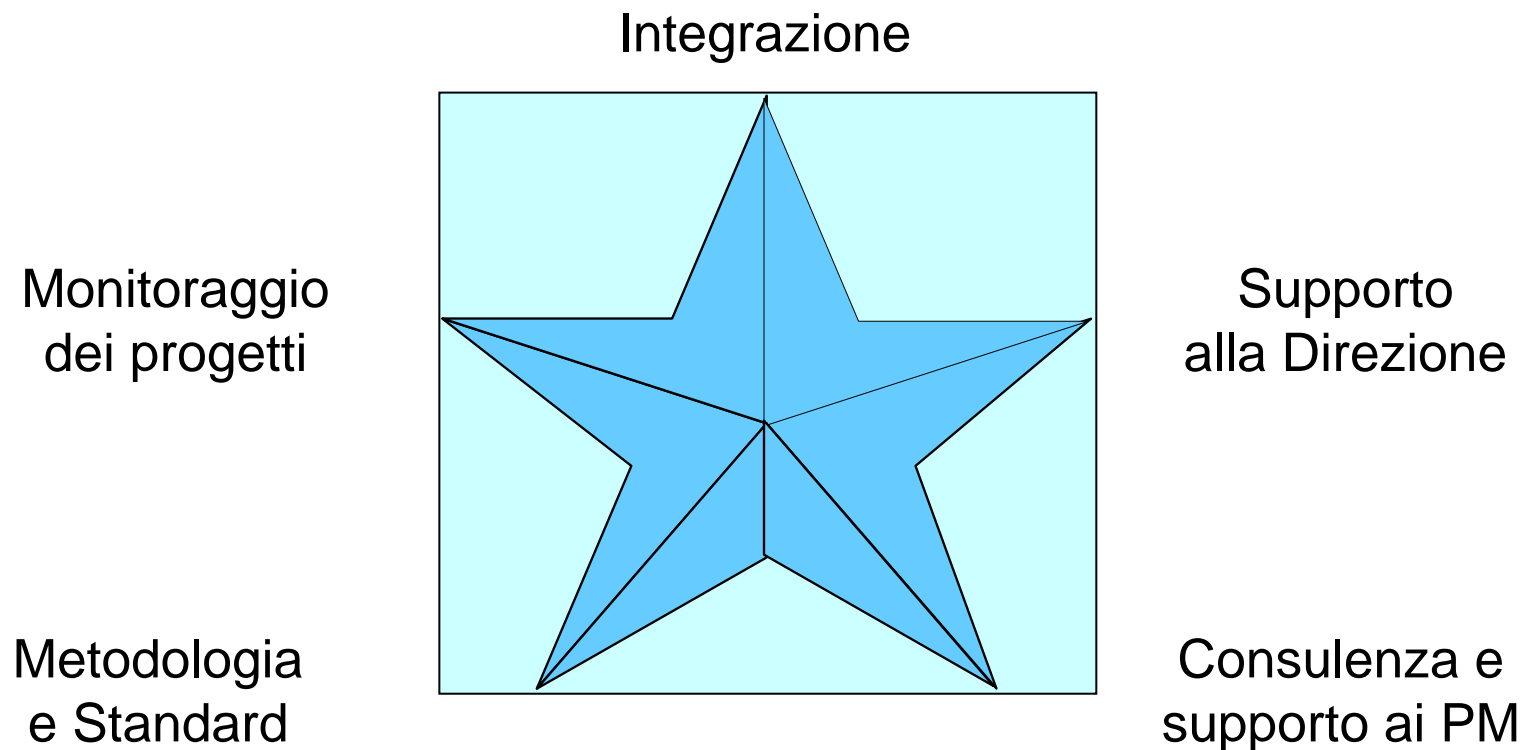
Il Project Management Office (PMO)

Una possibile risposta organizzativa al crescente bisogno di gestione integrata dei progetti in grado di:

- ☞ favorire lo **sviluppo del project management** in azienda
- ☞ identificare e gestire le **interazioni tra i progetti** nel loro complesso, riducendone conflitti e sovrapposizioni
- ☞ rappresentare un efficace **supporto alle decisioni** strategiche del management aziendale



I cinque compiti del PMO





Come chiamarlo?

PO

PSO

PMO

PMCoE

SPO

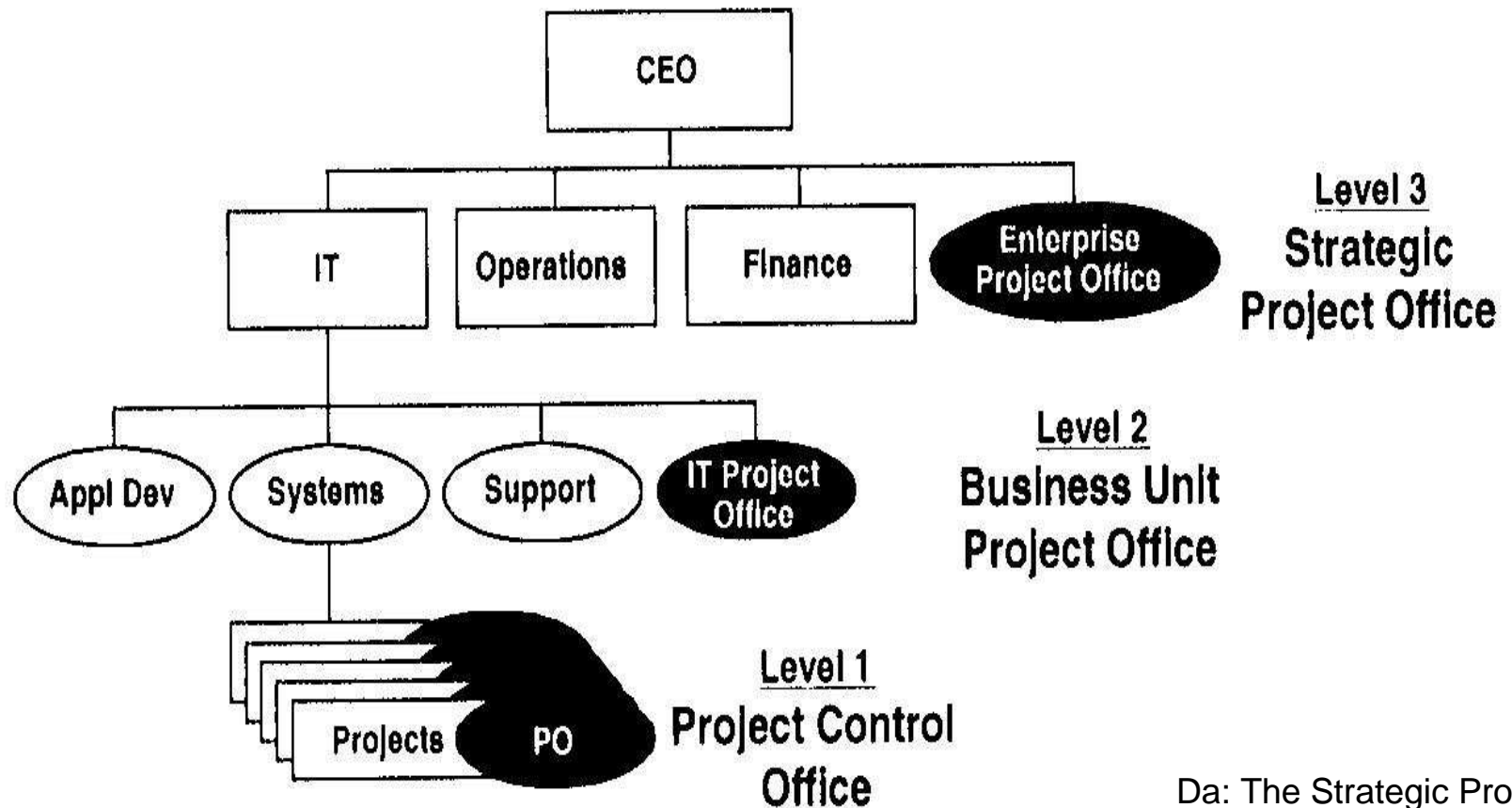
Il nome identifica
compiti ed assetto
organizzativo?

Quale potere?
Dove posizionarlo?
Dove collocare i PM?

Alcune configurazioni
sono solo transitorie



Alcune possibili configurazioni



Da: The Strategic Project Office - J. Kent Crawford



Il PMO sempre e comunque?

Prima di pensare a:

- ☞ compiti specifici
- ☞ composizione
- ☞ posizionamento nell'organizzazione
- ☞ nome

conviene porsi una semplice domanda:

il PMO è veramente la risposta alle reali necessità?



Il PMO sempre e comunque?

Infatti il PMO non è:

- 👉 una moda
- 👉 una soluzione preconfezionata
- 👉 un insieme di tool
- 👉 una risposta a tutti i problemi
- 👉 un fatto di poco conto ...



Il PMO sempre e comunque?

... e non dovrebbe ridursi, come troppo spesso accade, a mero organo di controllo

- ↳ subito dai capi progetto
- ↳ di scarso apporto alla direzione
- ↳ destinato a essere dimenticato in tempi brevi



Il PMO sempre e comunque?

76% dei CIO intervistati hanno creato un PMO negli ultimi 3 anni

39% dei PMO sono a livello Corporate - 54% a livello BU/funzione

50% dei PMO gestisce solo progetti di Information Technology

37% indica come beneficio rilevante il gestire progetti simili con un processo ripetibile

48% dichiara un incremento medio del 52% del numero di progetti gestiti negli ultimi 2 anni

Il tempo medio per un reale beneficio si situa intorno ai 3 anni

Indagine CIO-PMI sul Project
Management Office - Luglio 2003



Il PMO sempre e comunque?

La costituzione del PMO è un processo di cambiamento organizzativo che comporta:

- ☞ la definizione accurata degli obiettivi
- ☞ il coinvolgimento fattivo degli attori sociali coinvolti
- ☞ l'adozione di un approccio metodologico



Per costituire un PMO occorre

- Valutare i reali **motivi** del PMO (ragioni & benefici ottenibili)
- Assicurarsi la condivisione e il **supporto** del top management
- Valutare se l'iniziativa è in linea con la **cultura** e il clima esistente
- Allocare il **tempo** necessario (il PMO non risolve le urgenze)
- Assicurarsi il coinvolgimento attivo degli **attori sociali**
- Definire i **compiti** specifici (a breve e a medio termine)
- Analizzare l'**impatto** organizzativo conseguente
- Definire e pianificare l'**intervento** (a breve e a medio termine)
- Monitorare i **progressi** e operare gli eventuali correttivi



In conclusione, chiedersi prima

Perché costituire il PMO (cosa succede se non lo si fa)

A chi si rivolge (chi sono gli utenti e gli utenti degli utenti)

A chi affidarlo (chi lo sponsorizza, chi lo avvia e gestisce)