

L'organizzazione di un Project Management Office (PMO) innovativo per la gestione del valore dell'azienda

a cura di

Ing. Michele Maritato, PMP®

Il presente documento è stato redatto dall'ing. Michele Maritato ed è protetto dalle leggi che regolamentano i diritti d'autore. Il documento non può essere riprodotto, né interamente né parzialmente, senza l'approvazione scritta dell'autore. Il materiale contenuto non può essere utilizzato in nessuna forma senza l'approvazione scritta dell'autore.

Per informazioni potete contattare l'autore al seguente indirizzo e-mail: *michele.maritato@pmprogetti.it*.

L'autore

Michele Maritato è laureato in Ingegneria Elettronica al Politecnico di Milano ed è diplomato Master MBA alla SDA Bocconi. Dal 2003 è membro del PMI e certificato PMP® (Project Management Professional).

Si occupa da oltre 13 anni di Program e Project Management, nell'ambito dello sviluppo dei Sistemi Informativi d'azienda (sistemi ERP, Business Intelligence) e delle Reti Intelligenti. E' esperto di processi di Distribuzione (Gestione Ordini di Vendita, Gestione Acquisti e Logistica) e ha gestito diversi progetti di Business Process Reengineering a forte impatto organizzativo e informatico (sistemi ERP, Datawarehouse).

Attualmente è partner di PMProgetti (<http://www.pmprogetti.it>) e Project Manager di alcuni progetti per la realizzazione di sistemi informativi in ambito assicurativo.

Abstract

An innovative Project Management Office (PMO), a powerful tool to manage value.

During the past ten years, project management has grown from a part-time job to a full-time profession. Companies that once considered project management as "nice to have" now consider it mandatory and a necessity for the long-term survival.

In the last years, we have experienced companies building many competence centers – named Project Management Office (PMO) – mainly in order to address and manage delivery issues.

Early PMO models (such as "Project Repository Model", "Project Coach Model" or "Enterprise PMO Model") focused mostly on tactical issues and put emphasis on monitoring and control of delivery processes. Such structures were fundamentally built around the concept of efficiency management through the implementation of heavy governance processes.

New generation of PMO models (as the one described in this document) address strategic and cultural issues, stress the concept of collaboration and are basically end-products/customers/outcomes driven. New models of PMO are mostly built around the concept of effectiveness and innovation management, governance and leadership. Such structures have the main objective of clearly defining and communicating the company competitive strategy, and managing portfolio's (objectives, projects and resources) in order to maximize value.

This paper applies to all professionals dealing with strategic and organization issues (such as IT Governance, Quality, etc.) and to all companies that look at Project Management maturity as a powerful leverage to boost business performance.

Premessa

Negli ultimi 10 anni il Project Management si è evoluto da attività part-time a professione vera e propria ed oggi è vista dalle aziende come una disciplina strategica per ogni organizzazione. In conseguenza di ciò alcune aziende si sono "evolute" creando dei veri e propri "centri di competenza", i Project Management

Office (PMO), a cui sono stati assegnati ruoli e obiettivi diversi a secondo del contesto in cui sono stati inseriti.

I PMO tradizionali (come i "Project Repository Office", o "Project Coach Office", o "Enterprise PMO") sono strutture organizzative essenzialmente "process driven" e focalizzate sulla gestione del processo di delivery. Sono delle organizzazioni costruite sul concetto di recupero di efficienza (a discapito, secondo alcune correnti di pensiero, dell'innovazione).

Questo studio vuole introdurre un modello di PMO evoluto, orientato a temi di natura "strategica", che pone enfasi sul concetto di collaborazione fra tutti i livelli aziendali, ha una natura "business driven" e presta la massima attenzione verso i clienti e i prodotti finali. Questo modello di PMO presenta un'organizzazione costruita sui concetti di efficacia, di innovazione e di crescita, il cui compito principale è assicurare che l'azienda abbia una strategia ben definita, chiaramente comunicata a tutti i livelli e direttamente collegata ai portafogli degli obiettivi, dei progetti e delle risorse e opera nell'ottica di massimizzare il valore dell'azienda.

Lo studio è particolarmente rivolto ai professionisti che si occupano di temi di natura strategico/organizzativa (IT Governance, Qualità, ecc.) e alle aziende che guardano al Project Management come insieme di metodo, strumenti, competenze e conoscenze indispensabili per il miglioramento delle performance di business.

Indice degli argomenti

PARTE 1	5
Introduzione	5
Modelli di Project Management Office (PMO) a confronto	5
Il sistema azienda e il valore	7
PARTE 2	10
Un modello di PMO evoluto.....	10
La struttura organizzativa	11
PARTE 3	15
La variabile tempo	15
Costi e Benefici del PMO	16
PARTE 4	19
Il progetto di realizzazione.....	19
Lessons Learned.....	22
Bibliografia	23

Indice delle figure

- Figura 1: Modelli di PMO a confronto -	6
- Figura 2: Rappresentazione del sistema azienda -	8
- Figura 3: Il Modello di PMO -	10
- Figura 4: L'organizzazione del PMO -.....	12
- Figura 5: Deming Workbench e ruolo del PMO -	15
- Figura 6: Schema costi e benefici del PMO -	18
- Figura 7: Le fasi di realizzazione del PMO -	19

PARTE 1

INTRODUZIONE

Alcuni anni fa fui chiamato da un'azienda che stava muovendo i primi passi nel mondo dell'informatica e che intendeva proporsi nel mercato della consulenza sui sistemi informativi nel ruolo di system integrator.

L'azienda in questione dava grande importanza alla disciplina del Project Management che era percepita come insieme di metodo ed esperienza nella gestione dei progetti. L'intuizione di questa società, peraltro oggi leader nel mercato dei servizi informatici, era la seguente: "il rispetto di tempi, costi e qualità di un progetto è più importante della competenza tecnica specifica". Questo principio è stato peraltro confermato da recenti studi (vedi PWC – Project Management Survey 2004) in cui si evidenzia la correlazione diretta tra maturità di un'azienda nella gestione dei progetti e le performance di business.

Garantire il rispetto di tempi, costi e qualità dei progetti (parametro chiave per la valutazione dell'affidabilità del fornitore) è di importanza indiscussa per un'azienda che si vuole proporre nel mercato nel ruolo di system integrator, ma per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare competenze specifiche di Project Management costruendo un cammino di crescita nella gestione dei progetti.

Nel caso dell'azienda in esame, il percorso che avrebbe determinato la crescita nella gestione dei progetti non era stato definito e la Direzione aveva intuito che **era necessario affidarsi a professionisti esperti del Project Management (meglio se in possesso di una certificazione riconosciuta)** dai quali si attendeva il ruolo di "guida" durante questo lungo e affascinante viaggio nel mondo della gestione dei progetti.

Sulla base di queste considerazioni mi furono esposte le esigenze dell'azienda e mi fu dato il seguente mandato: "portare l'azienda verso una gestione più consapevole e matura dei progetti".

Mi chiesi come poter aiutare un'azienda a raggiungere la maturità nella gestione dei progetti e mi venne in mente l'idea di centralizzare le competenze di Project Management istituendo una struttura organizzativa interna di Project Management Office che coinvolgesse da subito le risorse umane (a tutti i livelli) dell'azienda stessa.

MODELLI DI PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) A CONFRONTO

Il primo passo da compiere nella progettazione di un PMO è definirne l'orientamento strategico di fondo, vale a dire i principi su cui costruire la nuova struttura organizzativa dedicata alla gestione dei progetti. La letteratura offre diversi esempi di organizzazioni di PMO, come i "Project Repository Office", o i "Project Coach Office", o gli "Enterprise PMO". Tutte queste strutture possono essere ricondotte a due modelli di riferimento con caratteristiche diverse e solo in apparenza antitetiche:

Modelli di PMO

<input type="checkbox"/> Orientamento al costo	<input type="checkbox"/> Orientamento al valore
<ul style="list-style-type: none">➤ Basato sull'idea che i benefici di un progetto non sono sempre facilmente individuabili, mentre il budget si➤ Obiettivo primario è ridurre i costi di ogni progetto➤ Una riduzione dei costi di progetto è sempre considerata positiva, indipendentemente dal progetto➤ Reporting: indicatori primari di costo➤ Avere risorse multitasking aumenta l'efficienza➤ Orientamento al controllo	<ul style="list-style-type: none">➤ Basato sul tenere sotto controllo le determinanti del ROI➤ Visione d'insieme di tutti i progetti d'azienda➤ I costi non sono ignorati, ma vengono visti nell'ottica di creazione del valore (ingloba in modo naturale il modello di costo)➤ Vuol dire attenzione a:<ul style="list-style-type: none">○ Liquidità○ Redditività○ Efficienza○ Sviluppo

- Figura 1: Modelli di PMO a confronto -

1. *PMO orientato ai costi* – è un modello di PMO che si fonda sul principio secondo cui i benefici tangibili di un progetto non sono sempre facilmente individuabili, a differenza dei costi (budget). Pertanto, l'obiettivo primario di questo PMO è **operare nell'ottica di contenere sempre i costi di progetto**. Il principio guida è il seguente: “una riduzione dei costi di progetto è sempre considerata positiva, a prescindere dal progetto (natura, rilevanza per l'azienda, ecc.)”. Si intuisce come tali PMO siano strutture rigidamente orientate al governo dei progetti (metodologia, processi e procedure ben definiti, ruoli chiaramente individuati, ecc.) e basate principalmente sul monitoraggio e controllo di indicatori di costo. Tali strutture vedono i progetti come entità separate, trascurando spesso le relazioni che essi potrebbero avere tra loro. Ciò determina naturalmente una scarsa attenzione alla strategia di business dell'azienda.
2. *PMO orientato al valore* – è un modello costruito attorno al concetto di massimizzazione del valore di un'azienda, espresso dal ROI (Return On Investment). Questo modello di PMO si basa sul principio secondo cui per creare valore **bisogna innanzitutto governare la strategia dell'azienda, saperla tradurre in gestione dei portafogli (obiettivi, progetti e risorse) finalizzando ogni decisione sui progetti alla massimizzazione del ROI**.

Il principio appena enunciato porta naturalmente ad avere una visione d'insieme di tutti i progetti d'azienda, delle loro interrelazioni e dei legami diretti con i risultati di business. Ciò fa sì che ogni decisione di progetto (avvio, chiusura, organizzazione delle risorse, controllo, ecc.) sia valutata in funzione dell'impatto sugli altri progetti e sui risultati di business.

In sintesi questo modello di PMO si pone come obiettivo primario la massimizzazione del valore di un'azienda attraverso la chiara definizione e comunicazione della strategia di business e la gestione coordinata dei portafogli degli obiettivi, dei progetti e delle risorse. Si noti che in questo

modello di PMO i costi dei progetti non passano in secondo piano, ma sono inquadrati dal punto di vista della massimizzazione del ROI (ad esempio, la decisione se avviare o chiudere un progetto è presa valutando l'impatto sul business e sui portafogli dei progetti e delle risorse in essere).

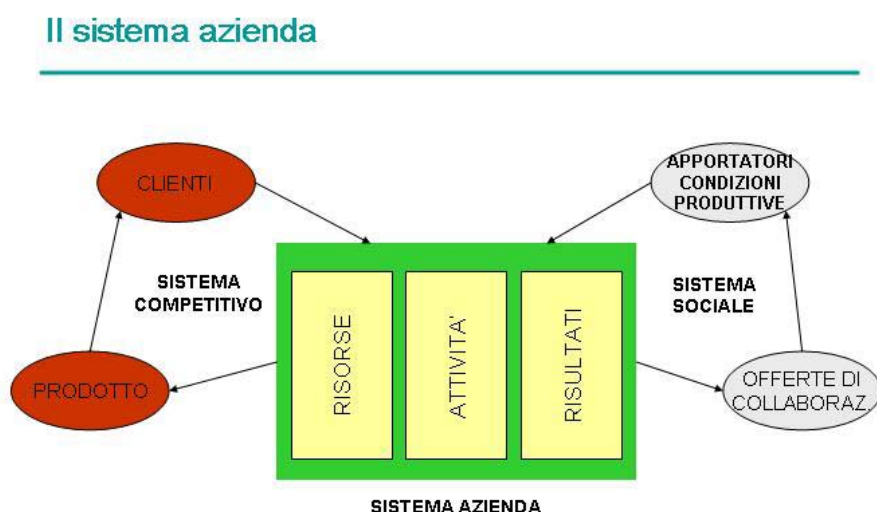
Un'analisi più dettagliata dei due modelli ci permette di fare le seguenti considerazioni:

1. un modello di PMO orientato al contenimento dei costi di progetto può essere utile in un'azienda con esigenze di sopravvivenza di breve periodo (per esempio in situazioni di turn-around), ma non garantisce la sostenibilità nel lungo periodo;
2. nessuna azienda ha come obiettivo ultimo la riduzione dei costi dei progetti indipendentemente da altri fattori (il principio è valido anche per quelle aziende che perseguono obiettivi strategici di leadership di costo);
3. obiettivi di riduzione dei costi introducono sempre e in modo naturale dei limiti (legati ad elementi strutturali);
4. nel caso specifico dell'azienda in esame, un modello di PMO orientato al contenimento dei costi sarebbe risultato inadatto alle caratteristiche dell'ambiente esterno (prodotti e clienti) e alla strategia di business.

Pertanto, nel contesto dell'azienda in questione, mi sono orientato verso una scelta di progettazione di una struttura di PMO orientata alla massimizzazione del valore.

IL SISTEMA AZIENDA E IL VALORE

A questo punto ritengo doveroso entrare nel merito del significato di valore e delle sue componenti. Per semplificare i concetti ricorrerò ad una descrizione sistemistica dell'azienda (la schematizzazione riportata è valida per aziende monobusiness in mercato competitivo, non mi soffermerò sulle problematiche di aziende multibusiness in mercati di oligopolio).



- Figura 2: Rappresentazione del sistema azienda -

Lo schema sopra raffigurato rappresenta il Sistema Azienda che, in maniera molto semplificata, può essere descritto come insieme di Risorse che svolgono Attività e producono dei Risultati.

Visto da una prospettiva di mercato (Sistema Competitivo), il Sistema Azienda è quella entità che realizza prodotti/servizi interpretando le richieste dei clienti. L'azienda opera con l'obiettivo di migliorare continuamente i propri prodotti/servizi per soddisfare e superare le aspettative dei clienti, confrontandosi con i concorrenti.

Dal punto di vista sociale (Sistema Sociale), il Sistema Azienda può essere raffigurato come un'entità che presenta offerte di collaborazione ad apportatori di condizioni produttive (dipendenti, azionisti, fornitori, ecc.) e ha l'obiettivo di garantirne la soddisfazione (soddisfazione dei dipendenti, ROE, ecc.).

Il successo di un'azienda, competitivo e sociale, si ottiene quando:

- si raggiunge la coerenza qualitativa e quantitativa fra i sistemi competitivo e azienda (circolo virtuoso fra le dimensioni prodotto, cliente e azienda. In sostanza il sistema azienda produce il prodotto giusto per il cliente giusto e raggiunge una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti – secondo M. E. Porter il ROI è la misura di questo vantaggio);
- si raggiunge la coerenza qualitativa e quantitativa fra i sistemi sociale e azienda (circolo virtuoso fra offerte di collaborazione, apportatori di condizioni produttive e azienda, in pratica il sistema azienda soddisfa tutti gli apportatori di condizioni economiche);
- il sistema azienda ha superato la fase di avvio e si trova in uno stadio di maturità;
- il sistema azienda evolve coerentemente con le logiche del sistema competitivo;
- il sistema azienda evolve coerentemente con le logiche del sistema sociale.

Progettare un PMO orientato alla massimizzazione del valore vuol dire dunque proiettare l'azienda verso il raggiungimento del successo competitivo (attraverso la massimizzazione del ROI) e del successo sociale che è garantito attraverso la gestione attenta delle risorse coinvolte direttamente nei processi di delivery, principalmente i Project Manager e i membri dei team dei progetti.

Seguendo i principi sopra enunciati, un PMO orientato al valore assume naturalmente il ruolo chiave di "centrale operativa" dell'azienda (organizzazione capace di coordinare e integrare tutte le risorse) e opera secondo tre direzioni:

1. integrare e coordinare tutti i livelli aziendali (strategico, esecutivo ed operativo), per far sì che questi agiscano all'unisono;
2. collegare direttamente la strategia ai portafogli degli "obiettivi" (objective portfolio), dei "progetti" (project portfolio) e delle "risorse" (asset portfolio);

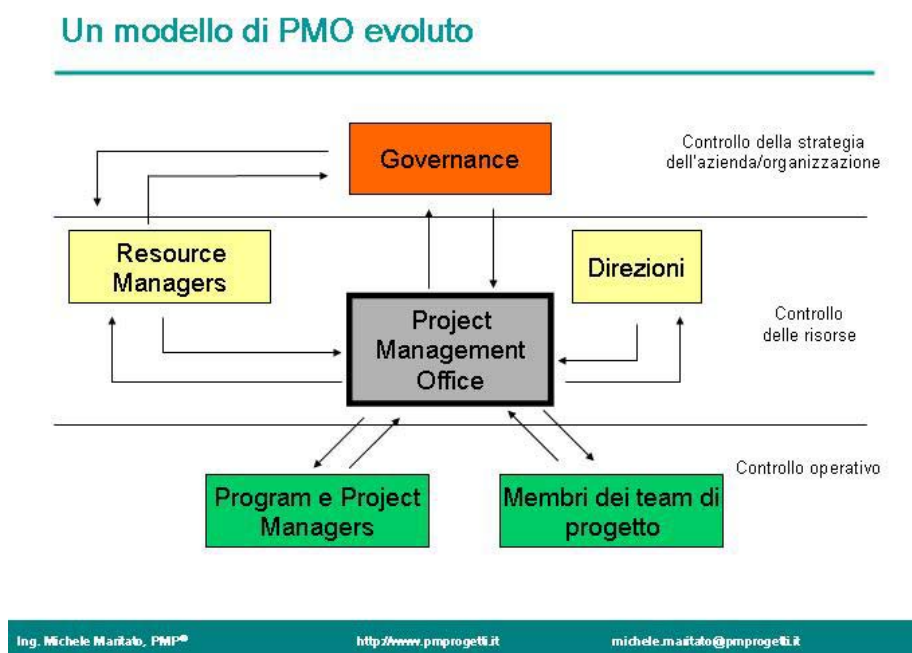
3. gestire i portafogli in modo da massimizzare il valore. A tale scopo risultano variabili chiave il presidio delle capacità dell'azienda di gestione dei progetti (nell'ottica di aumentare la maturità nel Project Management) e, come sarà puntualizzato meglio in seguito, la riduzione della durata temporale del ciclo di vita dei progetti.

In tutte queste considerazioni è importante porre l'accento su un principio fondamentale: realizzare un PMO orientato alla massimizzazione del valore significa introdurre pesanti cambiamenti in un'azienda (organizzazione, processi, risorse, ecc.), creando una cultura diffusa Project Management. Tutte le risorse devono essere coinvolte e soprattutto devono essere pronte a recepire ed accettare i cambiamenti.

PARTE 2

UN MODELLO DI PMO EVOLUTO

Cominciamo ad entrare nel merito di come opera una struttura di PMO preposta ad integrare le diverse funzioni aziendali, a tutti i livelli, per far sì che queste interagiscano in modo coordinato nell'ottica di massimizzazione del valore. Osserviamo la figura che segue:



- Figura 3: Il Modello di PMO -

Lo schema descrive **una struttura di PMO che assume un ruolo centrale di integrazione e supporto** di tutte le funzioni aziendali e in particolare di quelle di:

- Governance – funzione dedicata alla definizione e realizzazione della strategia dell'azienda (o di un'organizzazione in generale). Solitamente si configura in questa area il top management;
- Direzioni (Responsabili di funzione) / Resource Manager – funzioni dedicate alla gestione delle risorse dell'azienda;
- Program e Project Manager / Membri dei team di progetto – risorse direttamente coinvolte nelle attività di “delivery”.

Questo è sicuramente un modello di PMO pervasivo la cui presenza è avvertita a tutti i livelli dell'azienda (strategico, di controllo ed operativo).

Gli obiettivi principali di un PMO orientato al valore sono i seguenti:

1. deve essere uno strumento a supporto del Top Management per definire e controllare i portafogli obiettivi, progetti e risorse, e comunicare la strategia a tutti i livelli dell'azienda. A tal fine il PMO deve avere un ruolo chiave nei processi di avvio e chiusura dei progetti e controllo dei risultati ottenuti;

2. deve essere uno strumento a disposizione delle funzioni dedicate alla gestione delle risorse (assegnazione ai progetti, sviluppo, valutazione), intervenendo sulla corretta allocazione sui progetti e sul fabbisogno futuro (quali e quante risorse, con quali competenze). La “corretta allocazione” delle risorse è una conseguenza diretta della gestione del portafoglio progetti in collegamento con la strategia d’azienda.

In merito alla gestione delle risorse voglio sottolineare che **il PMO deve avere un ruolo chiave nella corretta allocazione delle risorse sui progetti** per evitare che queste siano allocate in modo inadeguato (causa primaria di demotivazione) o spostate in modo sistematico da un progetto all’altro sulla base di esigenze estemporanee (in merito a questo secondo punto diversi studi condotti negli ultimi anni hanno dimostrato che situazioni di “staffing selvaggio” sono abbastanza comuni nelle aziende e fonte primaria del fallimento dei progetti);

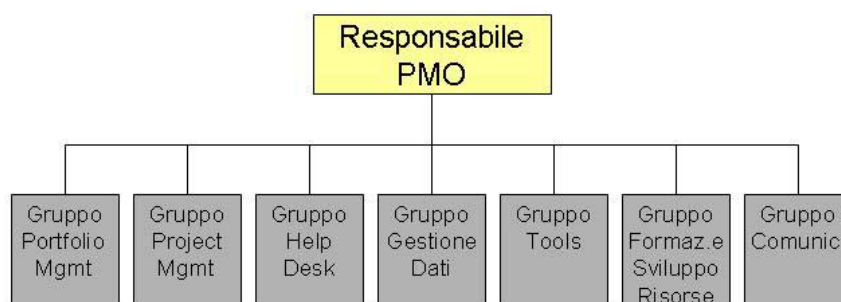
3. deve essere uno strumento a disposizione dei Project Manager per diffondere la cultura del Project Management e per offrire un aiuto concreto nella gestione “sul campo” dei progetti;
4. deve essere uno strumento a disposizione dei membri dei team dei progetti che devono vedere il PMO come riferimento per attività di mentoring, sviluppo, supporto sul campo, misurazione delle performance, ecc.

Non dimentichiamoci che in strutture di questo tipo è molto importante presidiare anche gli aspetti economici. Infatti, un PMO non deve essere percepito dall’azienda come un mero centro di costo ma come un’organizzazione capace di autosostenersi creando valore.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Come organizzare dunque un PMO capace di integrare tutte le funzioni aziendali e far crescere l’azienda nella gestione dei progetti? Il modello che si propone nelle pagine seguenti descrive un’organizzazione suddivisa in sette aree di competenza (o Gruppi), dirette da un Responsabile di struttura:

Struttura organizzativa del PMO



- Figura 4: L'organizzazione del PMO -

1. **Responsabile PMO**, è una figura di alto livello all'interno della struttura organizzativa aziendale, con autorità riconosciuta ed elevata seniority;
2. **Gruppo Portfolio Management**, responsabile dell'integrazione dell'area di Governance con le altre risorse aziendali (direzioni, PM e membri dei team di progetto). Ha i seguenti obiettivi:
 - a. supportare la funzione di Governance nel tradurre operativamente la strategia dell'azienda in portafogli degli "obiettivi" (objective portfolio), dei "progetti" (project portfolio) e delle "risorse" (asset portfolio);
 - b. gestire i portafogli suddetti, eseguendo e controllando i processi di avvio e chiusura dei progetti e allocazione delle risorse;
 - c. produrre la reportistica di controllo per l'area di Governance;
 - d. misurare l'esecuzione dei progetti e dei programmi e il raggiungimento degli obiettivi strategici;
 - e. valutare le nuove opportunità e ridefinire le priorità dei progetti;
 - f. intervenire sull'allocazione/acquisizione delle risorse;
 - g. organizzare e gestire i meeting periodici di Governance.
3. **Gruppo Project Management**, ha la responsabilità di fornire il supporto strutturale ai Project Manager e alle risorse coinvolte nei processi di delivery. Ha i seguenti obiettivi:
 - a. aiutare nella preparazione e messa a punto dei piani di progetto e di programma (pianificazione);

- b. supportare i Project Manager durante il complesso processo di Risk Management;
 - c. sviluppare strumenti per accelerare le attività di delivery. In questo senso il fattore tempo, inteso come durata del ciclo di vita di un progetto, risulta una variabile fondamentale per l'organizzazione di PMO orientati alla gestione del ROI d'azienda;
 - d. fornire supporto sul campo ai Project Manager e ai membri del team;
 - e. effettuare assessment di progetti e programmi (controllo);
 - f. definire la metodologia e le procedure di gestione dei progetti e programmi;
 - g. monitorare e supportare l'utilizzo della metodologia e l'applicazione delle procedure di gestione dei progetti e programmi.
4. **Gruppo Help Desk**, unità di pronto intervento preposta a fornire il primo livello di assistenza sul campo ai Project Manager e membri dei team dei progetti. Ha i seguenti obiettivi:
- a. registrare e gestire gli interventi sul campo;
 - b. fornire il supporto diretto (strumenti, template, ecc.) di primo livello a Project Manager e membri dei team di progetto.
5. **Gruppo Gestione Dati**, responsabile della corretta alimentazione e gestione dei dati dei progetti. Ha i seguenti obiettivi:
- a. produrre la reportistica a supporto delle attività degli altri gruppi del PMO;
 - b. archiviare e gestire i dati;
 - c. knowledge management (gestione della base di conoscenza dell'azienda).
6. **Gruppo Tools**, dedicato alla realizzazione e al corretto utilizzo degli strumenti di Project Management. Ha i seguenti obiettivi:
- a. selezionare e realizzare gli strumenti di Project Management (pianificazione, controllo, collaborazione, ecc.);
 - b. formare le risorse sugli strumenti di Project Management.
7. **Gruppo Formazione e Sviluppo Risorse**, dedicato allo sviluppo delle risorse. Ha i seguenti obiettivi:
- a. progettare ed erogare la formazione ai Project Manager e ai membri del team;
 - b. definire i percorsi di crescita delle risorse.
8. **Gruppo Comunicazione**, dedicato al presidio della comunicazione, dal vertice verso la base e viceversa, a tutti i livelli aziendali.

Alcune di queste funzioni possono ovviamente essere accorpate, in base alle dimensioni dell'azienda e del portafoglio dei progetti da gestire.

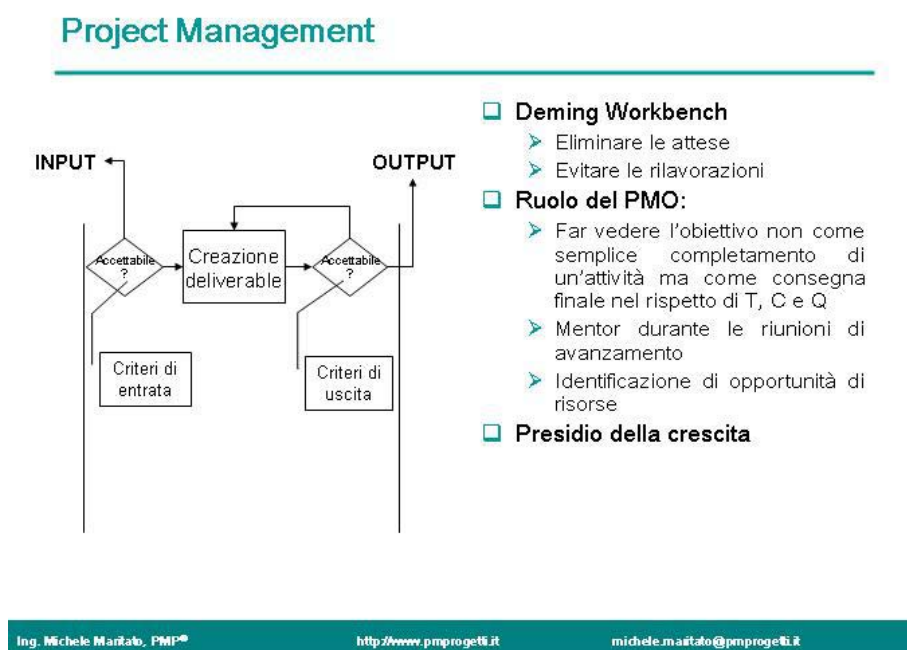
PARTE 3

LA VARIABILE TEMPO

In un modello di PMO orientato al valore la gestione del tempo è una variabile di fondamentale importanza. Finora abbiamo descritto il ruolo di coordinamento del PMO e gli obiettivi di integrazione delle diverse funzioni d'azienda, tutti elementi necessari per costruire un'organizzazione che opera in linea con la strategia di business. Tuttavia **per accrescere il valore dell'azienda bisogna intervenire in una direzione ben precisa: incrementare la capacità di completare i progetti con successo, cioè aumentare il numero di progetti completati nel rispetto di tempi/costi/qualità e ridurre il ciclo di vita degli stessi.** Il numero di progetti completati con successo e la riduzione del ciclo di vita degli stessi sono le misure che permettono di tradurre in risultati operativi l'aumento di maturità nella gestione dei progetti. **Solo un PMO capace di creare valore in questa direzione diventa sostenibile nel tempo e diventa un "generatore" di ROI per l'azienda.**

Sulle tecniche per ridurre il ciclo di vita dei progetti sono stati effettuati diversi studi. Nelle pagine seguenti è presentato un approccio che personalmente ritengo molto valido avendo avuto modo di sperimentarlo direttamente sul campo. Il modello è quello proposto da W. E. Deming e noto con il nome di **"Deming Workbench"**. Secondo questo approccio, per ridurre il ciclo di vita di un progetto bisogna individuare ed eliminare i ritardi. Deming afferma che le fonti principali di ritardo nei progetti sono dovute ad attese non gestite e alle attività di rilavorazione che scaturiscono da una scarsa gestione per la qualità.

Per chiarire i concetti, immaginiamo un progetto come insieme di attività correlate:



- Figura 5: Deming Workbench e ruolo del PMO -

Ciascuna attività si compone di tre elementi:

1. **Input** – cose, servizi, informazioni provenienti da fornitori interni o esterni;

2. **Processo di trasformazione** – insieme delle attività di trasformazione dell'input in output;
3. **Output** – ciò che il cliente, interno o esterno, riceve.

Secondo Deming, per ridurre le attività di rilavorazione, l'accettazione dell'input deve essere subordinata al superamento di predefiniti criteri di entrata (valori minimi accettabili). L'input, una volta accettato, è utilizzato per produrre, attraverso il processo di creazione del deliverable, l'output. Anche l'output è soggetto ad una fase di validazione, per cui valgono gli stessi criteri di validazione dell'input.

Nell'ambito della gestione dei progetti e del ruolo del PMO, è molto importante che:

1. il passaggio di prodotti tra risorse o gruppi di lavoro sia quanto più semplice e privo di errori possibile (in questa direzione sono molto importanti le attività di formazione e mentoring svolte dal PMO verso i membri dei team dei progetti per aiutarli ad individuare e gestire i livelli minimi di accettazione);
2. ciascuna risorsa veda le attività di cui è responsabile come parte del progetto a cui sta lavorando e sia consapevole degli effetti che provocano un ritardo di consegna dovuto ad un'eventuale rilavorazione del proprio output (molto importante il ruolo del PMO in fase di on-boarding delle risorse e di motivazione durante l'esecuzione);
3. le risorse di progetto siano valutate sulla durata dell'intero progetto e non sul completamento della singola attività (attività di team building e valutazione delle performance);
4. il PMO educi le risorse a comprendere che il successo del progetto è più importante del rispetto delle consegne individuali (attività volte a motivare le risorse e a trasformare i Project Manager in Project Leader).

COSTI E BENEFICI DEL PMO

Piuttosto complesso dimensionare i costi e i benefici di una struttura di Project Management Office come quella presentata in questo documento.

Cominciamo intanto col premettere che PMO di questo tipo sono applicabili ad aziende di dimensioni medio/grandi.

Partendo dai benefici, iniziamo a suddividerli in tangibili ed intangibili.

I **benefici tangibili** derivanti dalla realizzazione di un PMO orientato al valore possono essere di tre tipologie:

1. riduzione dei costi derivanti dall'utilizzo di standard di Project Management;
2. riorganizzazione del portafoglio progetti in linea con gli obiettivi di business (chiusura di progetti ridondanti, assegnazione delle risorse, ecc.);
3. riduzione del ciclo di vita dei progetti (riduzione dei tempi di progetto, che determina un incremento diretto di ROI) e aumento del numero di progetti gestiti e completati con successo, a parità di risorse.

I **benefici intangibili** possono essere distinti in:

1. benefici per la struttura di Governance

- miglioramento del processo decisionale;
- miglioramento della comunicazione aziendale;
- aumento della maturità dell'azienda (ricordiamo che uno dei presupposti per il successo di un'azienda è che abbia superato la fase di avvio e si trovi in uno stadio di maturità);
- aumento del grado di raggiungimento degli obiettivi della organizzazione.

2. benefici per le Direzioni e i Resource Manager

- migliore allocazione e gestione delle risorse dell'azienda.

3. benefici per i Project Manager e i membri dei team di progetto;

- aiuto diretto sui progetti;
- formazione;
- formalizzazione di percorsi di crescita;
- mentoring.

Per quanto riguarda invece la valutazione dei costi, le variabili da tenere sotto controllo sono le seguenti:

1. risorse interne – risorse dell'azienda impegnate in attività di Project Management Office;
2. risorse esterne – intervento di consulenti esterni;
3. tools – sviluppo e manutenzione di strumenti di Project Management (hw, sw, licenze, sviluppo, manutenzione);
4. formazione – diretta alle risorse coinvolte nelle attività di PMO e alle risorse coinvolte nelle attività di delivery.

Per fornire delle stime basate su esperienze dirette, è plausibile ipotizzare che:

- a. i costi delle attività di sviluppo della struttura di PMO si posizionano solitamente attorno al 3-4% del valore portafoglio progetti;
- b. i costi delle attività di manutenzione della struttura di PMO si assestano attorno al 2-3% valore portafoglio progetti.

A titolo di esempio, per la valutazione costi/benefici di un PMO si può fare riferimento alla griglia sotto riportata:

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	...
Categorie di costo				
<i>Sviluppo</i>				

Risorse Interne				
Risorse Esterne				
Strumenti				
Formazione				
Altri costi				
<i>Manutenzione</i>				
Risorse Interne				
Strumenti				
Altri costi				
Categorie di benefici				
<i>Tangibili</i>				
Riduzione dei costi derivanti dall'utilizzo di standard di PM (* #progetti x #risorse x costo giornaliero x #giorni recuperati)				
Gestione/riorganizzazione del portafoglio dei progetti, in base ai rischi (* #progetti cancellati x #risorse x costo giornaliero x #giorni recuperati)				
Riduzione costi dei progetti derivanti dalla crescita di maturità (* stima come percentuale del valore del portafoglio dei progetti)				
Portfolio Management (* #progetti cancellati prima della partenza x #risorse x costo giornaliero x #giorni recuperati)				
<i>Intangibili</i>				

- Figura 6: Schema costi e benefici del PMO -

(* fonte Gartner Group)

PARTE 4

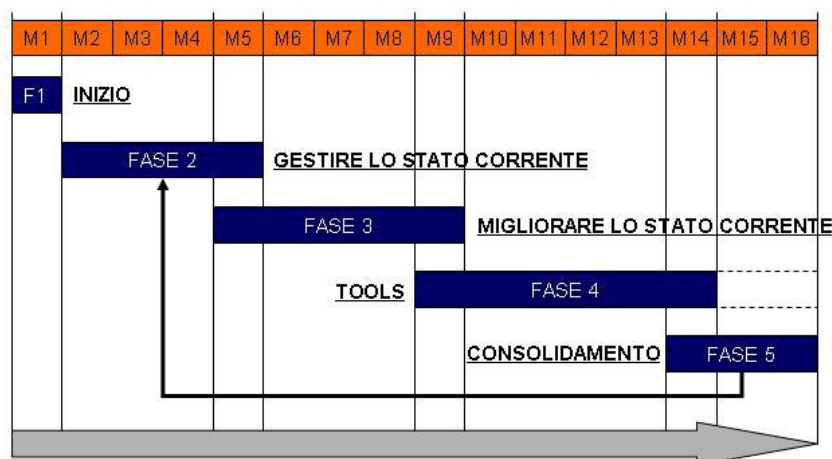
IL PROGETTO DI REALIZZAZIONE

Vorrei innanzitutto puntualizzare che realizzare una struttura di Project Management Office orientata alla gestione del valore di un'azienda è un progetto che coinvolge tutta l'organizzazione nel complesso, a tutti i livelli.

Nelle pagine che seguono è presentato un progetto per la realizzazione di un PMO orientato alla gestione del valore della durata di sedici mesi. Il progetto è stato strutturato in cinque fasi:

1. **INIZIO** – comprende le attività da effettuare per l'avvio del progetto;
2. **GESTIRE LO STATO CORRENTE** – per ottenere la gestione standardizzata dei progetti correnti;
3. **MIGLIORARE LO STATO CORRENTE** – per migliorare la gestione dei progetti al fine di incrementare il valore dell'azienda;
4. **TOOLS** – per realizzare a livello enterprise gli strumenti informatici a supporto delle attività di Project Management;
5. **CONSOLIDAMENTO** – per gestire il portafoglio dei progetti in linea con gli obiettivi di business.

Il progetto di implementazione



Ing. Michele Maritato, PMP®

<http://www.pmprogetti.it>

michele.maritato@pmprogetti.it

- Figura 7: Le fasi di realizzazione del PMO -

1. Fase 1 - INIZIO

- Obiettivo: presentare il progetto e ottenere il consenso degli stakeholder (Top Management, Resource Manager, Project Manager e membri dei team dei progetti). In questa fase è di fondamentale importanza il presidio degli

stakeholder che devono percepire il PMO come uno strumento che porta beneficio a ciascuno di loro.

- Principali Attività:
 - a. presentare il progetto ai principali stakeholder (Alta Direzione, Senior Manager, Project Manager, Direttori di Unità);
 - b. intervistare gli stakeholder, spiegando gli obiettivi del progetto e analizzando le loro esigenze;
 - c. identificare i progetti in corso ed evidenziare alcuni interventi “Quick Win” (interventi che è possibile effettuare nel breve periodo che portano valore all’azienda);
 - d. analizzare la metodologia, l’organizzazione e le procedure correnti di Project Management;
 - e. pianificare la fase successiva.

2. Fase 2 – GESTIRE LO STATO CORRENTE

- Obiettivo: analizzare la strategia dell’azienda, costruire il portafoglio dei progetti correnti, definire un processo unico di pianificazione e controllo e raccogliere i dati dei progetti. Il PMO diventa l’ufficio che definisce lo standard di gestione dei progetti.
- Principali Attività:
 - a. staffing del PMO;
 - b. definire e realizzare il processo di Project Portfolio Management;
 - c. definire/migliorare le procedure di pianificazione e controllo dei progetti;
 - d. definire/migliorare i processi e le procedure aziendali di gestione dei progetti;
 - e. allocare le risorse in linea con la strategia dell’azienda;
 - f. raccogliere i dati dei progetti in un repository unico;
 - g. mentoring delle risorse coinvolte nei progetti chiave;
 - h. comunicare la struttura del portafoglio dei progetti, l’allocazione e i ruoli delle risorse assegnate ai progetti;
 - i. realizzare i primi interventi Quick Win;
 - j. pianificare la fase successiva.

3. Fase 3 – MIGLIORARE LO STATO CORRENTE

- Obiettivo: migliorare i risultati dei progetti correnti, definire il portafoglio degli obiettivi strategici e le priorità dei progetti.
- Principali Attività:

- a. fornire supporto “sul campo” ai Project Manager e ai membri dei team dei progetti;
- b. formare i Project Manager e i membri dei team creando cultura di Project Management e migliorando il lavoro di squadra;
- c. definire il portafoglio degli obiettivi strategici, il collegamento al portafoglio dei progetti e le priorità;
- d. effettuare il reporting a tutti i livelli (Governance, Direzioni, Resource manager, Project Manager, membri dei team dei progetti);
- e. comunicare gli obiettivi raggiunti e i miglioramenti ottenuti;
- f. pianificare la fase successiva.

4. Fase 4 – TOOLS

- Obiettivo: realizzare gli strumenti di Enterprise Project Management.
- Principali Attività:
 - a. definire i requisiti ed effettuare la selezione degli strumenti (Portfolio Management, Resource Management, Progetto, Team collaboration);
 - b. realizzare gli strumenti di enterprise project management;
 - c. formare le risorse sugli strumenti;
 - d. convertire i processi di portfolio management sugli strumenti realizzati;
 - e. automatizzare il reporting a tutti i livelli;
 - f. comunicazione;
 - g. pianificare la fase successiva.

5. Fase 5 – CONSOLIDAMENTO

- Obiettivo: effettuare una gestione dei progetti collegata direttamente alla strategia di business.
- Principali Attività:
 - a. definire il portafoglio delle risorse e gestire le risorse in base alle priorità;
 - b. fornire supporto ai Project Manager su progetto;
 - c. formare i Project Manager e i membri dei team dei progetti;
 - d. reporting;
 - e. comunicazione.

Alla fine del ciclo di progetto si ritiene conclusa la fase di sviluppo del PMO e inizia quella di manutenzione. Per realizzare l'incremento continuo del valore dell'azienda è possibile riprendere lo schema di progetto proposto, reiterando nuovamente le

attività a partire dalla Fase 2 e ridefinendo gli obiettivi in linea con la strategia dell'azienda.

LESSONS LEARNED

Realizzare un sistema di PMO orientato alla gestione del valore d'azienda è un progetto complesso che coinvolge tutte le risorse.

Vorrei richiamare le 8 lezioni più importanti apprese durante la mia esperienza professionale:

1. in fase di avvio di un progetto di realizzazione di un PMO bisogna saper coinvolgere e ottenere l'impegno del Top Management, che deve vedere il PMO come lo strumento operativo in grado di mettere in atto la strategia dell'azienda e capace di misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi;
2. in fase di definizione dei portafogli è molto importante definire e integrare i processi di Portfolio Management con la struttura organizzativa, con i processi e con le procedure dell'azienda;
3. tutta l'azienda deve percepire l'impatto del PMO sui progetti e deve ricavarne un beneficio;
4. Il PMO deve saper comunicare le attività in cui è coinvolto a tutti i livelli;
5. realizzare strumenti di Project Management a livello enterprise, integrando i processi di Portfolio Management, Pianificazione e controllo, Team collaboration (in questo senso risultano molto validi strumenti di Business Process Management);
6. effettuare un reporting periodico dello stato del portafoglio e dei singoli programmi e progetti;
7. prestare la massima attenzione ai Project Manager e alle risorse assegnate sui progetti, poiché sono il cardine su cui fare leva per ridurre la durata del ciclo di vita dei progetti;
8. costruire una struttura di PMO seguendo un approccio a fasi, passando da una fase di avvio ad una di gestione dello stato corrente e successivamente di miglioramento e consolidamento dei risultati.

BIBLIOGRAFIA

- James C. Collins – Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and others don't - HarperCollins
- G. I. Kendall, S. C. Rollins - Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed - J. Ross Publishing
- P. Morris, A. Jamieson – Translating Corporate Strategy into Project Strategy: realizing corporate strategy through Project Management - PMI
- F. Rad, G. Levin - The advance Project Management Office – St. Lucie Press
- J. Kent Crawford - Strategic Project Management Office – Dekker
- J. Frame, T. Block - The Project Office – Crisp Publications 1998
- J. Hallows - The Project Management Office Toolkit - Amacon 2001
- PM Network - 04/2005
- M. Thiry, Value Management Practice
- Michael E. Porter, Il vantaggio competitivo - Edizioni di comunità
- M. Dalocchio - Finanza d'azienda - EGEA
- Sergio Mascheretti, Sergio Merusi - Guida all'analisi di bilancio - ETASLIBRI
- J. Innes, F. Mitchell - I costi di struttura – EGEA
- Eliyahu M. Goldratt - Critical Chain - The North River Press
- H. Kerzner - Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling - Wiley
- H. Kerzner - Strategic Planning for Project Management using a project management maturity model - Wiley
- OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model – PMI
- PWC - Boosting Business Performance through Programme and Project Management