

# PMO: I PRIMI 100 GIORNI

Di Anna Caccia e Matteo Coscia, Projectize

## Introduzione

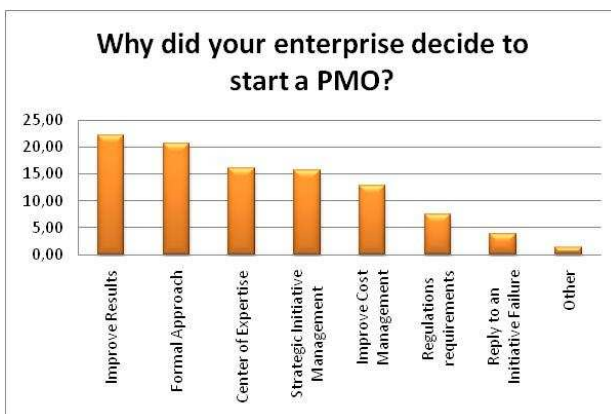
Un PMO nasce quando la complessità dell'organizzazione o il numero dei progetti in essere fa emergere nel management la necessità di una maggiore efficacia e coordinamento tra le attività in corso e visibilità dei processi di selezione dei progetti e assegnazione delle priorità.

Numerose ricerche, tra cui il recente studio svolto dall'osservatorio P3MO del PMI-NIC dimostrano che molti PMO falliscono nel loro obiettivo, e che tali fallimenti sono tanto più evidenti quanto le fondamenta del loro set-up si distanziano da alcune best-practice ormai consolidate.

## I pilastri del successo di un PMO

Il PMO parte da ottime basi se riesce a fornire valore agli stakeholder più importanti per la sua mission:

- 'La base'** : chi opera all'interno dei progetti in maniera significativa (Project Manager, Analisti, Referenti Organizzativi, Utenti, Fornitori e in generale ai team di progetto)
- 'La committenza'** : i responsabili delle varie aree dell'organizzazione, che impegnano parte del loro capitale nei progetti per ottenere al più presto i benefici attesi.
- 'La Direzione'** : i primi livelli aziendali, focalizzati nel mettere in atto i progetti necessari al conseguimento della strategia desiderata e nel dirimere i conflitti di priorità tra le varie iniziative, le risorse loro disponibili e il ritorno sugli investimenti atteso.



Fonte: PMO: Where Are We? PMI-NIC 2007

Intraprendere un cammino durante il set-up che porti alla soddisfazione di questi stakeholder chiave, e soprattutto che dia loro la percezione che le tappe designate sono rivolte al raggiungimento di deliverable importanti per ognuno, rappresenta la migliore garanzia di sopravvivenza e successo del PMO.

## Necessità della base

Chi gestisce quotidianamente i progetti si scontra con una serie di difficoltà di ordine pratico, relazionale, organizzativo e strumentale.

Da un PMO la base si attende una riduzione della 'fatica' nell'affrontare un progetto, grazie ad un glossario comune con tutti, ad una velocizzazione del flusso decisionale e dei meccanismi di delega, ad una reportistica più efficace (meno burocrazia) ed in generale ad un sistema premiante che sia allineato con gli sforzi profusi nei progetti, e in qualche modo avulso dai repentini cambi di priorità che spesso ne inficiano il successo.

I Project Manager hanno bisogno altresì di una metodologia condivisa ed accettata da tutta l'organizzazione, che dia loro le leve per potere non solo 'eseguire' le attività pianificate, ma soprattutto per arginare le richieste di cambiamento e i conflitti di priorità che giungono spesso dal top management.

## Necessità della committenza

La Committenza è molto spesso rappresentata dai responsabili delle varie linee di Business dell'organizzazione. Queste persone sono fondamentali per l'esistenza stessa dell'organizzazione, hanno un profondo impatto sul conto economico e sul valore che l'azienda genera ai propri azionisti grazie a come essi gestiscono le aree di propria competenza.

Tali persone richiedono continuamente progetti, per lanciare nuovi prodotti/servizi, migliorare i propri processi, incrementare le proprie capacità di vendita e essere al passo con la normativa e la tecnologia.

A loro non interessa tanto il progetto in sé (è un costo, una distrazione, molto lavoro) quanto il risultato che il progetto porterà.

Il committente si aspetta quindi che il risultato del progetto sia il più garantito possibile, e che gli venga fornito al più presto e con il minor lavoro da parte sua e del suo staff.

Spesso si viene a creare una situazione in cui "noi" (il Business) richiede un progetto, e il lavoro viene svolto da "loro" (IT, Marketing, qualsiasi ente a supporto).

Quando nel team di progetto si comincia a sentire 'noi' e 'loro' ripetutamente, è un segnale d'allarme che il PMO deve cogliere, disinnescando i meccanismi che quasi sicuramente porteranno al fallimento del progetto e quindi alla distruzione di molto valore per l'azienda.

## Necessità della Direzione

Solitamente il top management, quando si parla di progetti, ha come obiettivo prioritario il conseguimento degli obiettivi strategici nel minor tempo possibile e la massimizzazione dei

# PMO: I PRIMI 100 GIORNI

..continua

benefici prodotti dai progetti, misurati molto spesso sulla base del ROI (ritorno sull'investimento) o dell'impatto che i loro risultati hanno sul conto economico.

Per ottenere questo occorre avere una chiara visibilità del contributo, dell'impegno e dei rischi rappresentati da ogni progetto, della loro afferenza a uno o più obiettivi strategici e della loro durata temporale per creare visibilità e quindi decisioni rapide ed informate nella gestione del portafoglio.

E' altresì fondamentale avere un'organizzazione e un metodo di gestione progetti che faciliti al massimo la loro esecuzione, ovvero la 'riduzione del rumore di fondo' e dei conflitti che inevitabilmente rallentano i progetti e demotivano le persone che li 'abitano'.

## Conflitti di interesse?

I requisiti della Base, della Committenza e della Direzione paiono essere in conflitto tra di loro: la base ha bisogno di poca burocrazia, decisioni rapide, metodi semplici e condivisi e disponibilità rapida di risorse e contributi della committenza. La Committenza a sua volta non desidera essere coinvolta nel 'lavoro' del progetto, desidera la possibilità di cambiare specifiche e priorità tra progetti e solitamente ritiene di non avere le risorse né la sensibilità per apprendere un metodo di PM. La Direzione al contrario richiede informazioni dettagliate, un processo di gestione della domanda rigoroso e desidera svolgere al più presto i propri progetti, solitamente trasversali all'organizzazione e ritenuti, talvolta a ragione talvolta forse meno, prioritari su tutto il resto.

## I primi 100 giorni del PMO

Durante i primi 100 giorni dell'avvio di un PMO, è quindi fondamentale comprendere tutte queste dinamiche, i fabbisogni ed i risultati di ognuno.

Il setup di un PMO è di fatto un progetto come tutti gli altri, e partire dalla consapevolezza delle cause più comuni di successo di un progetto non può che aiutare. Per fare questo riteniamo utile citare i risultati che lo Standish Group nel suo Chaos Report 2008 riporta come la top-ten dei fattori critici di successo.

### CHAOS Success Factors

1. User Involvement
2. Executive Support
3. Clear Business Objectives
4. Emotional Maturity
5. Optimization
6. Agile Process
7. Project Management Expertise
8. Skilled Resources
9. Execution
10. Tools and infrastructure

Così come in ogni progetto, notiamo che è fondamentale assicurarsi il coinvolgimento di tutti quelli che utilizzeranno i servizi del PMO, il supporto del top-management che dovrà vincere le inevitabili resistenze all'interno dell'organizzazione ed avere dagli stakeholder primari (la committenza e la direzione) delle aspettative chiare dal punto di vista del Valore, ovvero del Business. Non ultima è raccomandabile un'attenzione particolare all'aspetto 'umano' e 'relazionale', chiave di volta nel raggiungimento del successo del nostro PMO.

In particolare, partendo da questi presupposti, la lista delle priorità dei primi 100 giorni si potrebbe riassumere in:

- a) **Concentrarsi sul fornire valore aggiunto** immediato agli stakeholder chiave, tramite la creazione di piccoli 'prodottini', ovvero *quick win* che aiutino il processo di promozione interna del PMO e accettazione dello stesso;
- b) **Comprendere le effettive capacità dello staff** assegnato al PMO non solo per pianificare eventuali integrazioni e la formazione necessaria, ma soprattutto per fare leva sulle loro attitudini e capacità già esistenti, nella fornitura dei 'quick win' agli stakeholder;
- c) **Comprendere le dinamiche politico-relazionali** dell'organizzazione, per evitare conflitti, attriti e resistenze (palesi ed implicite) che non solo rallenterebbero il processo di setup, ma potrebbero metterlo totalmente a rischio;
- d) **Definire un PMO charter**, in cui vengono catturate le aspettative ed i contributi di ogni stakeholder, il valore atteso dal progetto (anche con il suo ROI), il piano di azione e i deliverable attesi nelle varie fasi del progetto. La redazione del Charter è un eccellente modo per coinvolgere tutti e, concretamente, dimostrare quanto utilizzare una metodologia condivisa di Project Management sia utile a tutti;
- e) **Staffing Plan**: sulla base del Charter e delle capacità del personale già assegnato al PMO.;
- f) **Milestone & Quick win Plan per ogni Business Area e con la Direzione**: con ogni Committente/Area di Business/Direzione occorre definire quali sono le priorità per cui il PMO richiede il loro contributo e soprattutto quali sono i quick win che l'area richiede in specifico. Settate insieme CSF e metriche per ognuno. Creare un buon rapporto con ogni area è di fondamentale importanza per il successo, e questo è un modo consolidato ed efficace per ottenerlo;
- g) **Mini-Masterplan e Portolio Management Process**: Stabilire una lista di alcuni progetti chiave dell'organizzazione e iniziare a mapparli con risorse, date, milestone, charter, rischi, benefici, ROI etc. Questo fornirà quattro importanti prototipi a) un primo Master Plan b) un cruscotto decisionale per la gestione del portafolio c) un primo abbozzo di metodologia per la gestione dei progetti e d) un'utile pilota per selezionare i tool a supporto.

# PMO: I PRIMI 100 GIORNI

..continua

## GLI AUTORI

**ANNA CACCIA** [anna.caccia@projectize.eu](mailto:anna.caccia@projectize.eu)

Senior Project Management Consultant, PMP

Dopo una laurea in Scienze dell'Informazione e una pluriennale esperienza di consulenza nel settore IT, si specializza nel campo del Project Management, gestendo con successo varie iniziative e collaborando alla costituzione di vari Project Management Office anche in ambito internazionale.

Collabora ora con Projectize come consulente senior ed è membro attivo della community italiana di project management.

Dal 2003, è infatti membro del PMI NIC (Northern Italy Chapter) e dal 2005 partecipa alle attività dell'Osservatorio sullo stato del PMO (Project Management Office) in Italia, producendo come co-autrice le ricerca "PMO: Where Are We? The First National Research to Survey and Assess the State of the Art of PMO Organisations in the Italian Enterprises".

**MATTEO COSCIA** [matteo.coscia@projectize.eu](mailto:matteo.coscia@projectize.eu)

Partner fondatore di Projectize, è esperto nel disegno di infrastrutture di governo progetti e nella gestione di iniziative progettuali.

Si laurea e lavora in UK per oltre un decennio svolgendo vari ruoli nel campo del Business Process Reengineering e nel Project Management con mansioni di Project e Programme Manager per aziende come Dell, Ford e Bank of Scotland.

Tornato in Italia opera come formatore e consulente in Project Management, svolgendo tra l'altro il ruolo di Responsabile del Programme Office per La Stampa S.p.A. nel suo progetto di rinnovamento degli impianti di stampa, disegnando il Portfolio & Programme Office di un primario Gruppo Bancario Italiano e collaborando con team di F1 nell'impianto di sistemi di integrazione progettuale volti alla velocizzazione dell'esecuzione dei progetti e la riduzione del lead time di sviluppo prodotto.

## INFORMAZIONI SU PROJECTIZE

Projectize è una società di consulenza e formazione che fornisce supporto pratico a progetti e programmi per consentire il raggiungimento degli obiettivi e la creazione di un valore tangibile per i propri clienti.

Fondata nel 2000 nel Regno Unito e presente in Italia come Projectize S.r.l. dal 2006, opera in Europa e Medio Oriente sia per le aziende del settore privato sia per enti ed istituzioni pubbliche. Il nostro personale possiede prestigiose certificazioni

di settore e lunga esperienza nel Project Management e nell'utilizzo dei relativi strumenti informatici a supporto.

La particolarità di Projectize è il taglio molto pratico dei propri interventi, dovuta al fatto che il proprio staff gestisce in prima persona progetti complessi e programmi offices. Molti interessanti esempi di questo li potete riscontrare nei casi riportati sul sito web [www.projectize.eu](http://www.projectize.eu).

Projectize ha quindi l'esperienza necessaria per fornire tutto il supporto formativo e consulenziale volto a gestire al meglio i progetti, sia a livello di numero e correlazione di attività, sia a livello di coordinamento organizzativo e di comunicazione (documentale e personale). Projectize è anche Partner Microsoft per l'implementazione metodologica e tecnologica legata alla loro piattaforma di Enterprise Project Management (MS Project Professional, MS Project Server, Sharepoint Information Services).

## Esempi di attività Projectize:

- Formazione e gestione progetti nella Pubblica Amministrazione
- Allineamento Strategia e Parco Progetti
- Gestione di un progetto complesso con le risorse del cliente
- Set-up dell'infrastruttura organizzativa ed informatica per la gestione multiprogetto
- Formazione, certificazione e mantenimento della certificazione

## CONTATTI

### UFFICI IN ITALIA

Via Crimea, 27 - 10093 Collegno (Torino)

Via G.B. Conte, 19 - 12025 Dronero (Cuneo)

### SEGRETERIA

Telefono: +39.011.1982.4247

Fax: +39.011.1983.7247

### WEB

[info@projectize.eu](mailto:info@projectize.eu)

[www.projectize.eu](http://www.projectize.eu)