

Il Project Management Office (PMO)

di

Vito Madaio – TenStep Italia

Che cosa è un PMO?

Il **Project Management Office** – il **PMO** - è una funzione aziendale, solitamente di staff, con la responsabilità di riportare all'Alta Direzione lo stato dei progetti in corso. La visibilità completa dei progetti e la comprensione del loro stato dipendono esclusivamente dal numero di processi di project management comuni a tutti i progetti ed effettivamente utilizzati dai project manager. Per avere la certezza che i vari team di progetti utilizzano processi comuni, il responsabile del PMO deve proporli, garantirne l'aggiornamento e fornire un supporto adeguato in caso di problemi.

Ma ciò che veramente fa la differenza è la capacità del PMO di coinvolgere tutti i project manager nella formazione, affiancata da una continua assistenza, tipo coaching. In genere, i project manager sono sempre tanto occupati per portare avanti correttamente i loro progetti, perciò quando si rivolgono ad una funzione centrale, come il PMO, hanno realmente bisogno di assistenza, competente e risolutiva.

Il PMO è giustificato soltanto per aziende di una certa dimensione, con più sedi e con molti progetti di lunga durata. In alcuni casi la necessità di un PMO nasce dal terrore di veder fallire un progetto importante e costoso.

Un **normale PMO** pur non avendo la responsabilità diretta dei progetti, può contribuire moltissimo al loro successo, fornendo strumenti ed informazioni utili ai team di progetto, oltre alla possibilità di sensibilizzare il management, tempestivamente ed in modo adeguato, alle prime avvisaglie di criticità.

Il PMO ha un costo di implementazione ed un successivo costo di esercizio. Tali costi si ripagano in pochissimo tempo, in quanto un buon PMO, indirettamente consente:

- alle unità produttive di migliorare consistentemente l'approccio alla gestione dei progetti, evitando situazioni di panico o errate cancellazioni di progetti,
- all'Alta Direzione di avere una chiara visibilità dello stato dei progetti e la possibilità di prendere tempestivamente ogni tipo di decisione.

Gli altri vantaggi principali di un PMO sono: la facilità lo scambio di risorse tra progetti, l'avvio veloce di nuovi progetti sulla base di processi sperimentati, la sistematica identificazione di problemi e nuovi rischi, il controllo del contenuto, la puntuale analisi delle risorse impiegate, gli scostamenti del piano, la comunicazione con tutti gli stakeholder, etc.

Il PMO non deve essere confuso con una funzione ispettiva, bensì è da considerare il punto di raccolta dei risultati dei progetti, e la fonte di template e strumenti di gestione. E' la funzione che garantisce la validità dei nuovi processi di project management ed il loro miglioramento continuo, anche su proposta dei team di progetto.

In ogni caso, per i progetti in crisi, il PMO è l'ente che può meglio giustificare l'operato del project manager, se questi ha utilizzato correttamente i processi standard.

Le principali responsabilità del PMO sono:

- Definizione di processi e template comuni per la gestione dei progetti,
- Sviluppo o acquisizione di una metodologia di Project Management,
- Definizione di un piano di comunicazione con contenuti e tempistica chiari e ragionevoli,
- Gestione di un repository di documenti di best practice, per il riuso in progetti analoghi,
- Definizione dei piani di formazione e verifica della loro attuazione,
- Attività di supporto e di assistenza diretta ai project manager (coaching),
- Sinterizzazione dello stato dei progetti per l'informativa all'Alta Direzione,
- Definizione delle metriche e dei supporti per raccoglierle,
- Manutenzione dei processi di project management per l'intera organizzazione.

L'approccio al PMO

Il primo passo della creazione di un PMO consiste nel comprendere la **definizione formale della struttura organizzativa**. L'impatto del PMO o il suo grado di accettazione è completamente diverso in funzione del tipo di struttura organizzativa: da quella funzionale fino a quella a matrice forte, con tutte le possibilità intermedie.

E' fondamentale che il PMO riporti al livello più alto dell'organizzazione ed in caso di sostituzioni al vertice la sua missione deve essere riconfermata dal nuovo sponsor. E' facile da parte di un nuovo responsabile, vedere il PMO come un banale costo, se non gli si dimostra subito il suo valore. A questo proposito, Tom Mochal afferma:

"Ci vogliono mesi e anni per sviluppare un PMO, ma basta un solo giorno per disperderlo".

Il disegno logico di un PMO deve coinvolgere quante più funzioni aziendali è possibile, semplicemente per creare anticipatamente il consenso alle modifiche organizzative, o semplicemente alla pioggia di richieste di dati, quando si va ad utilizzare effettivamente i nuovi processi.

Non esiste un modo convenzionale di preparare un PMO, perciò è essenziale:

- definire i contenuti del PMO attraverso i processi di definizione comuni agli altri progetti,
- guadagnarsi la fiducia e l'accettazione da parte dello sponsor e degli stakeholder principali,
- muoversi entro questi parametri, dando per primo, l'esempio di utilizzo corretto.

Esistono diversi tipi di PMO, che possiamo classificare per fasce di competenze, con responsabilità sempre crescenti. I quattro tipi che definisce la metodologia TenStep sono:

1. Il PMO agisce da **centro di raccolta delle informazioni sui progetti** e sul loro stato. Il PMO si limita a produrre la sintesi dello stato dei progetti per l'Alta Direzione, non avendo alcun potere o autorità sui responsabili dei progetti.
2. Il PMO è maggiormente coinvolto perché è **responsabile anche delle infrastrutture di project management**, intese come linee guida, standard e template di project management. I project manager non devono reinventare la ruota. Essi possono (e devono) utilizzare i formati standard dei documenti, come proposti dal PMO, attraverso un repository di esempi convalidati.
3. Oltre al contenuto del tipo precedente, il PMO è anche **responsabile di fornire la formazione e l'assistenza di coaching a tutti i project manager**, affinché questi possano impiegare correttamente le tecniche ed i tool messi loro a disposizione. La filosofia di questo tipo di PMO consiste nell'essere più di supporto e di effettivo aiuto per project manager e team di nuova costituzione. In caso di necessità il PMO affianca il project manager nella gestione delle criticità.
4. A questo livello il PMO si comporta come una unità funzionale per i project manager. **Tutti i project manager riportano funzionalmente al PMO** ed hanno una linea tratteggiata l'unità funzionale responsabile del progetto. I riporti possono essere anche invertiti, ma ciò che va evidenziato è che il PMO ha la massima autorità formale sui project manager. Quindi il PMO è responsabile anche dello staffing dei progetti e del reimpiego dei project manager a fine progetto. E' inoltre responsabile della carriera dei project manager e della loro formazione.

Ovviamente oltre a queste quattro fasce, possono esistere tante altre gradazioni di responsabilità o di mandati, sempre racchiusi tra l'applicazione minima (I° tipo) e l'applicazione massima (IV° tipo).

La metodologia TenStep assume che si voglia sviluppare un PMO del III° tipo.

Il IV° tipo comporta una serie di altre responsabilità, creando in pratica un enorme centro di potere:

- Responsabilità per i project manager,
- Responsabilità per i progetti,
- Quality assurance dei progetti (definizione, pianificazione e stime iniziali).

Organizzazione logica del PMO

L'organizzazione logica del PMO richiede una chiara definizione di:

- **Missione** – cosa fa il PMO, come lo fa e per chi lo fa. E' una definizione di alto livello, che però deve essere allineata con la strategia di business dell'azienda.
- **Visone** – descrive cosa si propone di raggiungere il team incaricato del PMO.
- **Principi** – descrivono come il PMO interagisce con il resto dell'organizzazione. Si tratta essenzialmente dell'etica e della correttezza alla quale si deve ispirare il gruppo per mantenere integra la sua credibilità.
- **Sponsor** – come ogni progetto che si rispetti, anche il PMO deve avere assolutamente uno sponsor, che sarà responsabile del finanziamento dell'iniziativa. Lo sponsor è fondamentale per sostenere il cambiamento culturale che il PMO comporta a tutti i livelli di management.
- **Utenti** – sono le persone che dovranno utilizzare processi e procedure messi in piedi dal PMO. Gli utenti principali possono essere tutti i project manager o in alternativa le loro linee manageriali. Ovviamente questa distinzione deve essere operata a priori, perché comporta processi completamente diversi. Questa forse è la scelta del PMO che presenta la maggiore criticità per l'equilibrio dei poteri. Se il PMO è credibile, non trova molti ostacoli a rapportarsi direttamente con i project manager, se non ha guadagnato la giusta fiducia, i manager funzionali vorranno filtrare le interazioni tra il PMO ed i propri project manager, nonostante il maggior carico di lavoro che loro comporta.
- **Stakeholder** – sono le persone maggiormente interessate al corretto funzionamento del PMO. Ad esempio, se il PMO interagisce direttamente con i project manager, allora i manager funzionali assumono il ruolo di stakeholder.
- **Goal** – è il livello più alto di definizione di ciò che ci si attende dal PMO.
- **Obiettivi** – è la descrizione puntuale di ciò che il PMO cerca di realizzare in un determinato periodo temporale (esempio un anno). Un goal (intento) è per natura vago, invece un obiettivo deve essere **S**pecifico, **M**isurabile, **A**ttuabile, **R**ealistico e **T**emporale (**SMART**).

I ruoli nel PMO

Per realizzare un PMO efficace occorrono diverse competenze da individuare nei vari ruoli. Non è escluso che poche persone, o soltanto una possa mettere in piedi un PMO valido, però bisogna avere chiara la distinzione delle responsabilità per ruolo, che devono essere formalizzate con un mandato dello sponsor. I principali ruoli sono:

- **Manager del PMO** – questa funzione inizialmente può essere assegnata anche ad un manager funzionale, come se si trattasse di un comune progetto. Il suo sviluppo infatti è un progetto.
- **Assistente (Coach)** – consiste nel ruolo di fornire assistenza ad hoc a singoli project manager o gruppi di progetto.
- **Distributori** – sono le figure incaricate di avviare l'utilizzo di template e tool nelle varie unità coinvolte nel loro utilizzo futuro. Sono il vero raccordo con l'utente project manager o capo funzionale che sia.
- **Specialista di Quality Assurance** – è la figura responsabile di coordinare le ispezioni o le revisioni finali di tutti i progetti o di un campione selezionato.
- **Specialista della comunicazione** – è la figura responsabili del piano di comunicazione e della verifica che tutti gli stakeholder ricevano nei tempi giusti le comunicazioni riguardanti i propri progetti.
- **Librarian** – è una figura che archivia e reperisce sistematicamente tutti i documenti ricevuti e spediti dal PMO, oltre ai modelli di best practice. Tale funzione può essere anche automatizzata per l'accesso diretto da parte degli utenti, ma la figura ne deve sempre mantenere il controllo in termini di integrità e riservatezza.

- **Metodologo** – è la figura responsabile dei contenuti metodologici prescelti per i processi di project management. Gestisce l'evoluzione di template e best practice nonché delle istruzioni sul loro uso.
- **Responsabile di release** – è la figura che cura i vari rilasci di tutti i componenti metodologici e strumentali. Collabora o sostituisce i Distributori in occasione di cambiamenti sostanziali al contenuto dei processi.

La soluzione TenStep Italia

Il suggerimento di TenStep Italia è di trattare la creazione di un PMO come un normale progetto, particolare, ma sempre un progetto che necessita degli stessi passi: definizione, pianificazione, esecuzione, problemi, contenuto, rischi, documentazione, comunicazioni, qualità e metriche.

Come al solito si crea la psicosi di dare i primi risultati tangibili al più presto, per giustificare il progetto. Ma ciò può rendere l'operazione rischiosa, come qualsiasi progetto che difetta di una adeguata fase di Definizione e Pianificazione.

Purtroppo, è risaputo che la maggior parte dei progetti che finiscono in crisi sono quelli che hanno dedicato troppo poco tempo a queste due fasi preliminari. Il PMO non fa eccezione.

Mentre possiamo avere la massima confidenza negli strumenti informatici, che in un modo o nell'altro, produrranno ciò che ci siamo prefisso, fatta salva la bontà dei dati che ci vengono forniti dagli utenti, in generale, non possiamo pensare la stessa cosa delle persone.

Bisogna sempre mettere in conto un certo livello di resistenza al cambiamento. E' naturale.

Il modo di mitigare questo rischio consiste nel rendere partecipi tutti del valore che si sta cercando di creare. Una nuova cultura aziendale non potrà mai essere attribuita alla sagacia di poche persone, ma al coinvolgimento della stragrande maggioranza del personale. La cultura aziendale si consolida solo se ad un certo punto diventa un fatto comportamentale e le persone si avvicinano spontaneamente ai nuovi processi, magari fornendo anche interessanti suggerimenti costruttivi.

In questa ottica, la soluzione TenStep Italia si basa essenzialmente su:

- una seria attività di definizione dei contenuti (cosa il PMO dovrà fare),
- una pianificazione di dettaglio delle attività per raggiungere gli obiettivi intermedi,
- un piano di sviluppo degli skill necessari al PMO,
- un piano di sviluppo della formazione dei project manager sulla metodologia adottata,
- un piano di distribuzione graduale per sedi o per reparto,
- un piano di misurazioni dei miglioramenti, sulla base di un target iniziale da individuare.
- La verifica della soddisfazione dell'utente, rispetto ad un valore target assunto a inizio progetto,
- Un piano di comunicazione volto ad informare e a creare il consenso.

Molte delle presenti considerazioni sono frutto di esperienze personali, mentre una trattazione più esaustiva e completa è contenuta nel modulo PMOStep, uno dei pilastri della metodologia TenStep, in particolare per le grandi aziende.

Per saperne di più basta accedere al sito www.tenstep.it, modulo **PMOStep**, dove molte pagine sono accessibili liberamente, mentre altre necessitano di una licenza d'uso. Per questo si può contattare direttamente **TenStep Italia** all'indirizzo e-mail. info@tenstep.it.