

Introduzione

Sempre più spesso i progetti rappresentano l'agente di cambiamento che consente di realizzare la strategia aziendale. "La strategia determina i cambiamenti che l'organizzazione deve intraprendere, cambiamenti che possono essere posti in atto attraverso l'implementazione di diversi tipi di progetto... L'esistenza di progetti in azienda è una chiara indicazione che l'azienda stessa sta intraprendendo il cambiamento..."¹.

Da parecchi anni ormai il project management è definitivamente uscito dagli ambiti tradizionali che lo hanno visto nascere (grandi opere, cantieristica aero-navale, commesse militari) ed è entrato a pieno titolo nei più svariati settori di mercato. La diffusione del project management risponde a pressanti necessità di natura economica e organizzativa: la rapida evoluzione tecnologica che richiede una sempre più forte specializzazione, la frequente trasformazione dei metodi di lavoro e dei modelli organizzativi, l'obbligo di gestire al meglio i vincoli fondamentali di tempi, costi e qualità. Il cliente detta legge: vuole la qualità ma anche la varietà, obbligando in tal modo le aziende a creare vaste opportunità di scelte personalizzate a prezzi da grande serie, cercando continuamente nuovi metodi di produzione.

Il project management incontra tuttavia ancora ostacoli all'interno delle aziende, in quanto rappresenta un cambiamento che muta anche considerevolmente la ripartizione dei poteri reali e pone in discussione la stabilità dei ruoli. Il cardine concettuale su cui si basa è rappresentato da una visione orizzontale dell'organizzazione, che implica nel medesimo tempo la drastica riduzione del ricorso alla gerarchia e la redistribuzione delle responsabilità. Il capo progetto, infatti, si vede conferire il mandato di costituire e di gestire un team multidisciplinare, formato da persone con specializzazioni e responsabilità specifiche. Questo approccio consente di superare i limiti rappresentati dalla frammentazione di responsabilità proprie dei "silos" funzionali, favorisce decisioni più rapide e ottimizza la realizzazione dei lavori.

Il project management è destinato a rappresentare un cambiamento profondo e duraturo. Certi commentatori arrivano addirittura a pensare che sarà uno dei mutamenti organizzativi più profondi e diffusi di questo periodo. Nel passato, infatti, le imprese lanciavano un numero limitato di progetti, generalmente di grandi dimensioni, che coinvolgevano poche persone all'interno dell'organizzazione. Oggi nella maggior parte delle imprese i progetti crescono continuamente di numero e coinvolgono sempre più risorse. Tutto ciò in un quadro di riferimento complessivo in cui la performance media dei progetti non ha ancora raggiunto un livello ottimale.

L'indagine statistica più citata da riviste e pubblicazioni del settore, "the Standish Group's CHAOS Report", descrive uno scenario non molto felice. Dal 1994 Standish Group conduce un'indagine periodica su parecchie migliaia di progetti di alta

¹ Gorog M., Smith N.J. (1999), Project Management for Managers, Project Management Institute.



tecnologia. Il documento pubblicato nel 2000 riporta che solo il 28% dei progetti arriva in porto secondo i tempi, i costi ed i contenuti stabiliti inizialmente. Un altro 49% richiede costi superiori al previsto, termina in ritardo e con contenuti inferiori, per qualità o per numero di funzioni, rispetto a quanto prestabilito. Da non trascurare infine che un 23% dei progetti viene cancellato prima del completamento.

Rispetto ai dati del 1994, comunque, l'indagine registra un sensibile miglioramento (i progetti terminati con successo sono passati dal 16% al 28% e quelli che hanno accusato problemi in media hanno riscontrato extra costi percentualmente più bassi). Le ragioni principali del miglioramento sono da ricercarsi nei seguenti fattori principali:

- supporto da parte del top management
- coinvolgimento degli utenti finali
- esperienza e capacità del project manager
- chiarezza degli obiettivi di progetto
- dimensione media più contenuta del singolo progetto

Occorre notare che la riduzione della dimensione media del singolo progetto deriva sia dalla scelta di impostare le iniziative in modo incrementale, evitando per quanto possibile di innescare rischiosi effetti “big bang”, sia dal fatto che l'esigenza di intraprendere cambiamenti sempre più rapidi e frequenti comporta di fatto la crescita esponenziale del numero di progetti di piccole-medie dimensioni contemporaneamente in corso in ogni azienda.

In questo contesto, a fianco del problema non del tutto risolto rappresentato dal condurre in porto i singoli progetti in base agli obiettivi di tempo, costo e qualità prefissati, le imprese si trovano sempre più a fronteggiare una necessità parimenti impellente: armonizzare tra loro i molti progetti concomitanti, impiegare al meglio le risorse, definire e gestire efficacemente le priorità, disporre di criteri plausibili e consistenti per decidere il lancio consapevole delle varie iniziative.

Alla luce di quanto sopra appare chiaro che l'approccio tradizionale basato sulla formazione dei singoli project manager, ancorché di fondamentale importanza per un corretto sviluppo delle competenze, non costituisce più la risposta esaustiva. Occorre intervenire in aiuto al sistema azienda nel suo complesso, favorendo l'avvio e la diffusione dell'approccio per progetti in modo integrato. Del resto anche i risultati della ricerca condotta da Standish Group di cui abbiamo fatto cenno poc'anzi rivelano in modo inequivocabile che è l'organizzazione nel suo complesso a fare la differenza in termini di successo dei progetti (il supporto del top management, il coinvolgimento attivo degli utenti finali e la chiarezza degli obiettivi, che significa anche consapevolezza e condivisione degli stessi tra i vari attori sociali, sono tra i principali fattori di successo)².

² Cfr. anche: Damiani M. (2007), Project Management di Successo, FrancoAngeli Editore



Così, a fianco della formazione e del supporto al ruolo ai singoli project manager, si pone l'esigenza di un intervento parallelo e complementare: la costituzione di una nuova entità organizzativa con lo scopo specifico di favorire lo sviluppo del project management in azienda, per identificare e gestire le interazioni tra i progetti nel loro complesso riducendone conflitti e sovrapposizioni e per fornire un efficace supporto alle decisioni strategiche del management aziendale.

Il Project Management Office

Se un'organizzazione intraprende progetti solo occasionalmente, non c'è bisogno di fare grandi interventi in tema di project management; sarebbe come dare la caccia a una mosca usando il bazooka.

Se invece l'impresa dispiega una parte considerevole delle sue energie a ideare, pianificare e realizzare progetti, allora l'approccio individuale al project management non solo appare limitato, ma anche pericoloso. Il cosiddetto "project management by heroism" vincola i risultati dell'azienda alle capacità di pochi singoli e non consente di trarre dalle esperienze acquisite un vantaggio consistente, durevole e ripetibile per l'organizzazione.

Quando in azienda i progetti sono frequenti, infatti, il bisogno di un approccio più sistematico diventa pressante; una risposta a tale necessità può essere costituita dal Project Management Office (PMO), una componente organizzativa specifica che si prende cura dei bisogni di project management dell'azienda.

Il PMO assume compiti specifici che variano da organizzazione ad organizzazione. Ad esempio, nell'ambito delle solution company il caso delle aziende di ICT è emblematico. Operando prevalentemente sul mercato per progetti, le aziende ICT hanno il forte bisogno di garantire al proprio interno una project governance forte, in grado di poter assicurare i margini economici previsti, operando in tal senso sin dalle fasi preliminari del progetto. In queste aziende, essendo coinvolto in modo sempre crescente nell'analisi delle opportunità e nelle attività di prevendita, il PMO risulta parte integrante dei processi di business.

A seconda delle circostanze e delle organizzazioni in cui opera, il PMO svolge funzioni molto diverse, in un certo senso contrastanti. A un estremo troviamo il caso in cui è semplicemente depositario della metodologia di lavoro, una sorta di "cartoleria intelligente" a cui gli interessati possono attingere quando serve recuperare uno schema di documento o una traccia di lavoro, giusto per non iniziare da un foglio bianco. All'altro estremo il PMO è fortemente inserito nei processi strategici dell'azienda, riporta alla direzione generale e dispone di poteri decisionali oltre che consultivi.

Nel mezzo, purtroppo, abbondano i PMO che hanno la loro principale *raison d'être* nel controllo. La complessità e l'incertezza crescenti in cui si trovano a operare le



organizzazioni fanno sì che i manager cerchino con insistente frequenza rifugio nel controllo. Siccome si può controllare analiticamente solo quello che si è normato prima, ecco che abbondano le procedure operative, gli indicatori di performance, l'omologazione comportamentale.

La dinamica dei progetti non sfugge a questa regola, anzi. Per loro natura, i progetti sono fonte di maggior complessità e incertezza di quanto non lo siano le attività ricorrenti e i manager, di norma abituati a gestire l'ongoing, si trovano particolarmente a disagio di fronte alle nuove iniziative e rispondono a tale disagio stringendo le maglie del controllo. Ricordo il caso emblematico di una grande multinazionale IT che per un certo periodo ha reso operativo a livello europeo un PMO composto solo da controller, che tutto sapevano sulle singole voci del conto economico ma nulla sui progetti e sul loro svolgimento. Risultato? Sistemi di controllo paranoici ed efficacia sui progetti quantomeno discutibile, senza contare la ricaduta sui capi progetto che si sentivano costantemente indagati da un organo, il PMO, che sembrava nutrire una sfiducia aprioristica nei loro confronti.

E' l'effetto della "cultura" dei numeri, caratteristico del modello razionale, dove "la componente quantitativa e analitica causa una deformazione sistematica in senso conservatore. La riduzione dei costi diviene l'obiettivo di primaria importanza, mentre l'incremento dei ricavi passa in secondo piano. Ciò genera una vera e propria ossessione per i costi, distogliendo l'attenzione dalla qualità e dal valore... i responsabili analizzano ciò che è più facile analizzare, ci passano sopra un sacco di tempo e tralasciano il resto"³.

Con ciò non voglio negare l'indubbia importanza di un appropriato controllo, ma solo ricordare che i progetti sono intrapresi per creare valore e che le strutture di PMO a mio avviso devono occuparsi principalmente di favorire l'efficacia delle iniziative attraverso un costante lavoro culturale dentro e sull'organizzazione in cui operano. Altrimenti si continuerà ad assistere ai casi in cui il PMO è imposto da qualche manager per lenire la propria ansia da incertezza e subito dai capi progetto che lo vivono come corpo a loro estraneo, con l'inevitabile conseguenza di rappresentare alla lunga solamente un costo in più da tagliare.

Per quanto riguarda le forme e le strutture organizzative, una soluzione piuttosto diffusa vede il PMO come "centro di esperienza" del project management; in questo caso, la sua composizione risulta sufficientemente snella, essendo di solito composto dal responsabile, da uno o due assistenti e da qualche project manager che di norma vengono dedicati a progetti strategici o trasversali all'azienda (un esempio di qualche anno fa è costituito dai progetti di adeguamento all'Euro dei processi e delle procedure informatiche aziendali). Tutti gli altri project manager restano all'interno dei gruppi specialistici e si avvalgono del PMO come consulente interno; quest'ultimo esercita un'attività più o meno formale di coordinamento e di monitoraggio dell'andamento dei progetti non direttamente gestiti. Questa configurazione organizzativa è quella più adottata dalle aziende che non operano sul mercato prevalentemente per progetti.

³ Peters T, Waterman R.H. Jr. (2005), Alla ricerca dell'eccellenza, Sperling & Kupfer Editori



All'estremo opposto troviamo la forma organizzativa in cui il PMO, oltre a fungere da centro di esperienza, costituisce esso stesso una nuova funzione aziendale, includendo nel suo organico tutti i project manager dell'azienda. Questa soluzione non risulta al momento molto diffusa, anche se consente una gestione progettuale più robusta e visibile, favorendo nel contempo la costituzione e lo sviluppo della comunità professionale dei capi progetto. Occorre peraltro notare che questa tipologia organizzativa potrebbe allontanare progressivamente i project manager dalle loro competenze tecniche di origine, comportando così la necessità di affiancare al capo progetto un responsabile tecnico anche in quei progetti (molto numerosi, del resto) le cui ridotte dimensioni non giustificano il ricorso a due figure distinte di coordinamento e responsabilità.

Le tappe fondamentali per l'avvio di un Project Management Office

Introdurre il PMO in azienda richiede molto impegno. Qualunque sia la forma organizzativa prescelta e la tipologia dei compiti assegnati, la creazione di un PMO è un vero e proprio intervento di cambiamento culturale e, quindi, per risultare efficace deve essere progettato e implementato prestando grande attenzione a questo aspetto.

La cultura aziendale è costituita da quell'insieme di valori, regole (esplicite e implicite) e modalità operative che caratterizzano ogni organizzazione come qualcosa di unico. Lavorare per progetti è una prassi che impatta considerevolmente la cultura aziendale esistente, che può essere più o meno compatibile a seconda della realtà con la quale ci si confronta. Per questa ragione si parla di "livello di maturità" dell'organizzazione in riferimento sia al grado di assimilazione concettuale sia alla concreta capacità di operare secondo i principi del project management.

Creare un PMO costituisce da un lato una forte dichiarazione esplicita dell'importanza dei progetti per l'azienda; dall'altro lato, però, vuole anche dire che la gestione dei progetti verrà in qualche modo regolamentata ufficialmente. Ciò significa che in organizzazioni in cui si lavora per progetti da poco o in modo non sostanziale, il PMO dovrà lavorare sodo per creare una cultura project-based e che, in organizzazioni già mature, esso verrà a sovrapporsi a pratiche consolidate e spesso implicite che gli si opporranno. In ogni caso, il PMO si pone come elemento di cambiamento e come tale si troverà inevitabilmente ad affrontare situazioni di conflitto a causa delle resistenze che gli verranno poste dagli amanti dello *status quo*.

Alcuni, infatti, non ne comprenderanno immediatamente la ragione e potranno ritenerlo un inutile costo aggiuntivo; altri potranno sospettare una possibile riduzione del proprio prestigio, arrivando a temere che l'affermazione dei principi su cui si basa il project management possa mettere in discussione i fondamenti organizzativi e professionali sui quali fino a quel momento si era fondata l'identità degli individui e dell'organizzazione.



Il contributo organizzativo del Project Management Office – di Mario Damiani

Come in tutti i cambiamenti organizzativi che manifestano i propri effetti ai diversi livelli dell'azienda, ancor prima di procedere alle fasi operative di progettazione ed avvio del PMO, risulta dunque fondamentale discutere con la direzione aziendale la necessità che origina il bisogno di una struttura dedicata al governo dei progetti e condividere sia i vantaggi che se ne otterranno, sia le difficoltà che, con molta probabilità, si incontreranno sia nelle fasi iniziali sia a regime. Per dirla in gergo progettuale, il PMO necessita di una committenza forte, possibilmente posizionata al vertice dell'azienda, in grado di orientare e sostenere opportunamente il comportamento dell'intera organizzazione.

Se la sponsorship del top management rappresenta una condizione necessaria, essa non è tuttavia sufficiente al buon esito dell'iniziativa. Per evitare che il PMO diventi un'altra idea calata dall'alto, occorre preparare con molta attenzione tutte le parti dell'organizzazione che hanno relazione con i progetti, coinvolgendo attivamente gli attori sociali di riferimento per renderli co-protagonisti del cambiamento invece che spettatori passivi e svogliati.

Il processo di implementazione del PMO varia, a volte anche considerevolmente, da caso a caso. Il settore di mercato, le dimensioni e la struttura organizzativa dell'azienda, la tipologia dei progetti, l'esperienza delle persone, sono solo alcuni dei fattori che determinano le modalità con cui procedere.

A titolo esemplificativo, propongo di seguito un possibile percorso che un'azienda intenzionata ad introdurre il PMO potrebbe intraprendere. Il processo descritto rappresenta una sintesi e una razionalizzazione degli interventi che ho realizzato in quest'ambito. I passi e le modalità illustrate sono state sperimentate con successo sia nell'ambito di organizzazioni multinazionali, sia in contesti nazionali con aziende di medie dimensioni.

Valutazione iniziale per verificarne la plausibilità nell'organizzazione

Come già accennato, prerequisiti di base per il successo del PMO sono sia il supporto dei vertici aziendali, sia la consapevolezza degli altri attori sociali rilevanti. E' necessario che i vari livelli di management siano convinti dei benefici costituiti dal PMO, o quantomeno occorre che il bisogno di rendere la gestione progetti più sistematica ed integrata nell'azienda sia percepito, espresso e condiviso. Il PMO non deve essere inteso come una moda: se ragionevolmente non se ne percepisce la necessità o il reale beneficio allora è meglio aspettare, invece di varare un'iniziativa sterile che non riesce ad entrare nella pelle dell'organizzazione.

Analisi d'impatto organizzativo

Coerentemente con l'insieme di compiti e di responsabilità che si intende affidare al PMO, occorre procedere a una valutazione delle conseguenze di questa scelta sia sul sistema di ruoli coinvolti nei progetti, sia sui processi organizzativi concernenti l'insieme delle attività dell'impresa. La pianificazione e il controllo aziendale, la definizione delle priorità, la gestione del budget, l'ingaggio delle risorse, gli acquisti, la selezione e la gestione delle terze parti sono solo alcuni dei processi che vengono coinvolti dall'introduzione sistematica del project management in azienda.



Identificazione del responsabile PMO

Come abbiamo più volte sottolineato, l'introduzione del PMO in azienda costituisce, a tutti gli effetti, un progetto di cambiamento organizzativo; ciò implica la necessità di individuarne il driver che, auspicabilmente, può coincidere poi con il futuro responsabile del PMO. Questi può essere identificato tra le risorse già presenti nell'organizzazione oppure reclutato dall'esterno. In ogni caso, deve necessariamente possedere significative esperienze di project management, unite a spiccate doti di organizzazione, comunicazione e gestione delle relazioni.

Workshop di definizione del PMO

Durante una o più sessioni di lavoro, il responsabile PMO, lo sponsor direzionale, alcuni rappresentanti della direzione aziendale e alcuni capi progetto si riuniscono per comprendere a fondo la missione e i macro obiettivi fissati precedentemente dalla direzione, verificarli in termini di fattibilità, tradurli in obiettivi specifici e condivisi. Inoltre, nell'abito del workshop, i partecipanti contribuiscono direttamente alla definizione degli indirizzi e delle logiche organizzative e operative del PMO.

Definizione del piano d'azione

Sulla base dei risultati del workshop, il capo progetto e futuro responsabile del PMO definisce il piano d'azione relativo ai seguenti elementi principali: obiettivi di professionalità dei capi progetto, modalità di sensibilizzazione e coinvolgimento degli attori sociali rilevanti sui temi del project management, criteri di gestione del portafoglio progetti, metodologia di lavoro, definizione dei criteri di scelta dei progetti pilota e delle modalità di estensione della metodologia ai progetti aziendali. Dopo e solo dopo ci si pone il problema relativo al sistema informativo di project management da adottare. E' buona norma suddividere il piano d'azione in due macro-fasi.

La prima è relativa all'avvio di iniziative a breve termine, scelte tra quelle più necessarie e nel contempo più rapidamente attivabili; tra queste si possono includere: la formazione di base sulle competenze dei project manager, la sensibilizzazione degli altri attori sociali, la definizione della metodologia di lavoro e dei documenti standard, i criteri di reporting.

La seconda risulta maggiormente diretta allo sviluppo e rafforzamento delle capacità di governo dei progetti nel tempo, focalizzando l'attenzione su temi relativi all'intero percorso formativo dei capi progetto, includendo programmi di certificazione professionale, l'adozione di sistemi di gestione integrata del portafoglio progetti, la definizione di metriche e di criteri di valutazione dei risultati.

Implementazione del piano d'azione e verifiche on-going

L'implementazione del PMO richiede tempo: precedenti esperienze indicano un arco temporale di 12 – 15 mesi prima di iniziare a operare in modo diffuso sui progetti aziendali⁴. Una buona regola per l'implementazione del PMO è quella di procedere in

⁴ Il PMO non risolve le urgenze. In un'indagine condotta da CIO (rivista e website per i responsabili IT) e PMI (Project Management Institute) sul Project Management Office nel luglio 2003, emerge con chiarezza che il tempo medio per un reale beneficio dell'iniziativa si situa intorno ai 3 anni.



modo incrementale. Mantenere costante la focalizzazione, procedere lungo il piano stabilito e realizzare frequenti verifiche dello stato di avanzamento sono elementi fondamentali per il successo del progetto-PMO, così come la capacità di affrontare e gestire le inevitabili varianti che si renderanno necessarie a causa dell'insorgere di nuovi bisogni. Il responsabile del PMO deve essere dedicato; può e deve sostenere il lavoro degli altri project manager, senza però entrare direttamente nella gestione di specifici progetti. Le verifiche periodiche devono coinvolgere esponenti della direzione e, ove possibile, il vertice aziendale. Occorre poi identificare alcuni progetti pilota sui quali sperimentare e validare i processi e la metodologia operativa elaborati dal PMO, rendendo frequentemente visibile all'organizzazione i risultati via via conseguiti.

Avvio a regime del PMO

Quest'ultimo passo è relativo alla piena fruibilità del PMO sia dal punto di vista dei compiti direttamente assegnati, sia per quanto riguarda la diffusione generalizzata della metodologia di project management in termini di processi, metodi, documentazione e strumenti a supporto.

La diffusione generalizzata della metodologia di project management avrà luogo dopo un periodo di test sui progetti pilota e a seguito delle inevitabili rifiniture dettate dall'applicazione sui progetti pilota stessi. Se l'esito della sperimentazione sarà positivo, i project manager e gli altri soggetti coinvolti nei progetti pilota saranno importanti testimoni della validità delle nuove logiche e metodologie adottate, contribuendo fattivamente alla loro diffusione nel resto dell'organizzazione. A questo scopo, tra l'altro, potranno anche essere coinvolti in prima persona nel ruolo di trainer degli altri project manager aziendali.

A questo punto, il PMO perderà le sue caratteristiche di progetto e diventerà a tutti gli effetti un'unità organizzativa come le altre. Come le altre avrà i suoi obiettivi e del loro raggiungimento risponderà ai vertici aziendali. Come le altre, originerà i suoi processi gestionali e dovrà integrarsi con quelli delle altre unità. Come le altre si batterà per affermare se stessa e le proprie posizioni nell'inevitabile dibattito derivante dalla differenziazione organizzativa.

Sarà grazie a tutto ciò che, con tutta probabilità, il project management perderà i suoi caratteri di estemporaneità e spontaneismo e diventerà un processo sistematico, e condiviso, pur mantenendo la coerenza con la cultura aziendale.

I cinque compiti del PMO

Il Project Management Office (PMO) svolge diversi compiti in base ai bisogni e alla conformazione organizzativa dell'impresa. La sua finalità principale consiste nell'assicurare il governo dei progetti intrapresi dall'azienda, nonché la loro integrazione e compatibilità con i processi esistenti. Sulla base delle esperienze maturate nelle attività di consulenza, formazione e gestione di PMO, suggerisco le seguenti aree principali di intervento:

- ◆ *Integrazione tra progetti e contesto in cui gli stessi si trovano ad agire, facilitando la comunicazione e la relazione tra le funzioni aziendali e più specificamente tra i diversi attori sociali coinvolti (committenza, project manager, team di lavoro, utenti, fornitori, ecc...) e favorendo la diffusione della cultura di project management all'interno dell'organizzazione nei modi e nei tempi compatibili con le "abitudini a fare" esistenti*
- ◆ *Supporto alla Direzione sia in riferimento ai singoli progetti rilevanti (per la definizione e la condivisione degli obiettivi, delle valutazioni preliminari, dell'analisi rischi/opportunità), sia per quanto riguarda l'insieme dei progetti aziendali (gestione delle priorità, verifica delle compatibilità e delle interrelazioni, gestione del portafoglio progetti, monitoraggio delle risorse strategiche, supervisione dei budget)*
- ◆ *Metodologia e standard di lavoro, consistenti nell'adozione delle "best practice" di project management opportunamente declinate sulle specifiche caratteristiche culturali e organizzative dell'azienda, in modo da poter formalizzare un processo di lavoro comune, condiviso e soprattutto applicabile*
- ◆ *Formazione, consulenza e supporto ai project manager, finalizzati allo sviluppo delle competenze ed al supporto al ruolo dei capi progetto aziendali; questo ambito di intervento risulta particolarmente importante in quanto, coinvolgendosi direttamente nei progetti e nelle realtà operative quotidiane, il PMO può essere più facilmente percepito dai capi progetto come entità di supporto e non come mero organo di controllo*
- ◆ *Project Monitoring che si realizza attraverso l'applicazione di poche metriche mirate alla valutazione dell'andamento progettuale in termini di tempi e costi, l'esame dei trend per il futuro (stime a finire) e tramite valutazioni qualitative da effettuarsi periodicamente con i principali attori sociali coinvolti*