



Corso di Project Management

Il Project Management Office

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



Il Project Management Office

I compiti di un Project Management Office (segue)

- Il PMO (*Project Management Office*), denominato talvolta, anche se con compiti un po' diversi, PSO (*Project Support Office*), è una funzione aziendale, nata negli anni '90 nelle grandi multinazionali, normalmente in staff all'Alta Direzione, con il compito prioritario di riportare ai vertici aziendali l'andamento dei progetti in corso
- L'esistenza di un PMO si giustifica in particolare in Aziende di una certa dimensione, organizzate per progetti, che gestiscono un *Project Management Portfolio*, quindi con molti progetti contemporanei, magari anche con problemi di pluri-localizzazione dei project team
- Il primo compito "istituzionale" del PMO è quello di gestire il *reporting* direzionale relativo all'andamento di tutti i progetti in corso, portando al top management parametri di valutazione ed indicatori di performance che consentano di avere una chiara visibilità dello stato dei progetti
- L'obiettivo è quello di poter prendere in modo tempestivo decisioni sui progetti di tipo strategico, tattico, o semplicemente operativo



Il Project Management Office

I compiti di un Project Management Office (segue)

- Il PMO non gestisce in prima persona progetti, non ha alcuna responsabilità diretta su di essi, pur contribuendo, talvolta in modo determinante, al loro successo ed avendo un'importantissima funzione di supporto
- Un primo compito del PMO verso i gruppi di progetto riguarda l'attività di *coaching* degli stessi Project Manager, che dal PMO ricevono consulenza, assistenza metodologica, addestramento, supporto
- Più in generale, è compito di un PMO diffondere la metodologia a tutta l'organizzazione, e ai *team* di progetto in particolare, mediante corsi di formazione e sessioni di affiancamento e fornendo poi, a richiesta, il supporto necessario
- E' compito del PMO acquisire e successivamente presidiare e mantenere aggiornata una metodologia di Project Management con le *Best Practice* e con le *Lesson Learned* dei vari progetti, di cui conserva la storia



Il Project Management Office

I compiti di un Project Management Office (segue)

- E' il PMO che si occupa di definire degli *standard* aziendali per i processi e per i *template* da utilizzare in ogni progetto (metodologie di stima, controlli, reportistica,..), favorendo un più rapido avvio delle fasi iniziali e rendendo molto più semplice il riutilizzo di intere parti in progetti successivi
- Più in generale, il PMO supporta i singoli P.M. nel costruire un *repository* di progetto che consenta, anche con l'utilizzo di *standard* di comunicazione, di mettere a disposizione i *deliverable* di progetto per progetti simili del futuro
- Un altro vantaggio di una funzione di PMO, grazie alla visione di insieme dell'intero *portfolio*, è quello di consentire un più facile scambio di Risorse tra progetti per poter superare alcuni momenti di criticità e ottimizzare l'utilizzo delle Risorse condivise
- Infatti una funzione di PMO dovrebbe gestire il *master plan* di tutte le attività in corso sui vari progetti e la relativa curva di carico di tutte le Risorse Umane utilizzate nei vari progetti, sia interne che esterne, per avere una visione complessiva delle possibili ottimizzazioni tra progetti



Il Project Management Office

I compiti di un Project Management Office

- In particolare assiste il PM e il *project team* nella delicata stesura del *budget* di progetto e nella pianificazione dei tempi, mettendo a disposizione un'esperienza specifica
- E' il PMO che, partendo dalle esigenze informative necessarie all'Alta Direzione, definisce, per ogni progetto in corso (a parziale integrazione di quanto fa già ogni Project Manager), le metriche da utilizzare e gli strumenti necessari a raccoglierle,
- Pur lavorando in stretto contatto con la funzione Qualità e contribuendo in modo determinante al miglioramento continuo, il PMO non ha una funzione di *auditing*, ma di ottimizzazione, integrazione e confronto tra processi paralleli
- Un PMO ha dei costi iniziali di implementazione e un successivo costo di esercizio che si ripagano, in un'Azienda organizzata per progetti, con un generale miglioramento della produttività ed un minor tasso di mortalità dei progetti stessi, grazie anche alla maggiore consapevolezza con cui il *top management* è in grado di prendere le decisioni



Il Project Management Office

Responsabilità crescenti di un PMO

In realtà quanto descritto riguarda un modo abbastanza ampio ed allargato di concepire un PMO, ma a seconda dell'organizzazione possono esservi più "gradazioni" con responsabilità crescenti, ad esempio:

1. Il PMO si limita a raccogliere le informazioni dai progetti e le organizza in una sintesi per l'Alta Direzione, ma non ha alcun potere decisionale o autorità sui Project Manager, ha più che altro la funzione di "segreteria progetti"
2. Il PMO è il riferimento ufficiale per i Project Manager di tutte le infrastrutture necessarie per la gestione dei progetti (metodologie, *template*, *standard*, ecc)
3. Il PMO costituisce anche la funzione di *coaching*, di affiancamento nella fase di *team building* e di supporto, in caso di necessità, di tutti i P.M.
4. IL PMO partecipa alla vita e alle decisioni chiave del progetto. I Project Manager riportano al PMO (che quindi è, in questo caso, il capo dei Project Manager), che si occupa anche della formazione, riallocazione, carriera dei P.M.