



Alan Shefveland

DA ZERO A EROE: QUATTRO MODI PER EVITARE I FALLIMENTI DEL PMO

Lesperienza quotidiana e la letteratura di settore concordano nel riconoscere il PMO come un elemento critico per il successo dei progetti. Alan Shefveland ha sintetizzato alcune tra le tipiche situazioni di fallimento del PMO indicando le best practice per vincere queste sfide.

(Traduzione e adattamento di Andrea Fraticelli)

Non accade solo nei fumetti di Dilbert¹ [1] che i progetti falliscano prima del loro inizio. I PMO nella quotidianità non sono esenti da fallimenti. Una ricerca condotta dal PMI, mostra come negli ultimi 3 anni, il 75% dei *project management office* (PMO) sono stati soppressi o hanno fallito nell'intento di apportare valore aggiunto all'organizzazione. Tuttavia, sebbene le metriche di successo dei progetti risultino meno che ottimistiche, una gestione dei progetti efficace può generare un importante valore aggiunto migliorando le fasi di esecuzione del progetto e l'allineamento strategico. Circa il 97% delle organizzazioni crede che il project management sia un fattore critico per le performance del business e per il successo dell'organizzazione [2]. Infatti, l'incremento dell'attenzione nel concludere i progetti nei tempi e nei costi previsti con sempre meno risorse richiede, oggi come non mai, l'applicazione delle *best practice* di project management. La posta in gioco è alta per i PMO non performanti. I PMO performanti ad alto

livello coltivano infatti capacità che abilitano la corretta implementazione delle strategie, contribuiscono a generare valore per la loro organizzazione ed impattano positivamente sulle performance finanziarie. Mentre questi *high-performer* sono percepiti come parte integrante delle iniziative di attuazione della strategia, gli *under-performer* che gestiscono in maniera inefficace i programmi vengono visti come centri di costo che generano poco valore all'organizzazione. Nella realtà, alcuni progetti falliranno ma, tuttavia, alcuni fallimenti possono essere facilmente evitati. In queste situazioni, il fallimento ha poco a che fare con la gestione del progetto di per sé. Attuando alcune semplici azioni correttive è possibile dimostrare il valore aggiunto del PMO e le modalità di eliminazione dei problemi prima che questi impattino la percezione del PMO dal punto di vista dell'organizzazione. Nel proseguo dell'articolo verranno citati i più comuni segnali di attenzione e le azioni da intraprendere per passare da un progetto sulla via del fallimento ad uno "eroico".

avete traccia. Cosa fare: teoricamente dovrete aver discusso le metriche dell'area organizzativa di riferimento con il PMO. In ogni caso il cambiamento degli obiettivi di business, spesso non viene comunicato a tutta l'organizzazione. Questo è particolarmente vero negli ambiti di business che fanno dell'adattamento e della trasformazione il proprio *life style*. Infatti, circa 80% dei responsabili dei progetti non sanno se i loro progetti sono allineati alla strategia di business dell'organizzazione [3]. Risulta perciò vitale comunicare costantemente con i referenti del business per assicurare che i progetti siano tracciati ed allineati tra efficienza operativa e valore di business. Segnate in agenda quell'incontro prima che sia troppo tardi!

Punto di attenzione #2

Ricevete diverse email che richiedono lo stato di avanzamento del progetto X. Cosa fare: il termine "sovra comunicazione" è abusato per circa il 30% delle volte in cui viene pronunciato. Infatti, i fallimenti dei progetti sono attribuibili alla scarsa comunicazione [4]. Aggiornate proattivamente il top management e controllate costantemente i vostri indicatori di monitoraggio per assicurare la fornitura di una

Punto di attenzione #1

Vi siete chiesti: "come si ripercuote il progetto sul nostro obiettivo trimestrale?", e non ne

¹ Dilbert è personaggio immaginario protagonista di una omonima striscia a fumetti comica giornaliera creata da Scott Adams e ambientata in un ufficio e incentrata sui vari aspetti del lavoro impiegatizio, del quale mette in luce vizi e difetti.

visione completa e realistica del portfolio in qualsiasi momento. Meglio ancora, una volta stabilito un canale di comunicazione bidirezionale, chiedete se il progetto dipende da altri obiettivi. La comunicazione consistente e il monitoraggio attento aiuteranno i progetti a rimanere in linea con quanto programmato e a stabilire un clima di fiducia e di collaborazione con gli stakeholder che riconosceranno il vostro impegno nell'allineare i progetti con iniziative di più ampio respiro.

Punto di attenzione #3

Passeggiando nei corridoi, avete ascoltato il seguente commento da un componente di altri team: "Non so cosa faccia il PMO". Cosa fare: assumete un punto di vista esterno. Ricordate che il PMO è stato fondato con l'obiettivo di servire il business. Quando i colleghi non conoscono il motivo per cui il PMO esiste, in cosa consista o quali siano i suoi obiettivi, molto spesso dipende dal fatto che la *mission* del PMO non è stata comunicata efficacemente e ripetutamente a tutti i team di progetto. Di seguito si propone un piccolo suggerimento relativo ad un esempio di mission motivazionale: "il PMO esiste per fornire un approccio standard all'esecuzione dei progetti, visibilità completa ed accurata del loro stato e per prioritizzare efficacemente le risorse per la gestione del progetto al fine di supportare la strategia dell'organizzazione". Ora che avete una mission, chiedete di presentare lo stato di avanzamento dei progetti al prossimo *meeting* aziendale o contribuire alla pagina intranet aziendale delle news relative alle *milestone* di proget-

to. Prevedete delle metriche di valutazione che supportino gli obiettivi di business per ricordare a tutti che state lavorando insieme allo stesso obiettivo.

Punto di attenzione #4

Il vostro grado di successo è basso e non accenna a migliorare. Cosa fare: primo, rivedere i consigli forniti ai punti 1, 2 e 3. Consideratela la vostra checklist. Primo passo: assicurare l'allineamento con gli obiettivi di business. Secondo passo: confermare il vostro approccio proattivo nel comunicare lo stato del progetto agli stakeholder mediante un piano di reportistica. Terzo passo: verificare che la vostra organizzazione sia a conoscenza della mission del PMO. Se i primi tre passi sono stati eseguiti correttamente, gli stakeholder dovrebbero essere a conoscenza dei rischi dei progetti, comprendere perché falliscono ed essere confidenti nelle decisioni prese per gestire le minacce del progetto. In ogni caso, non crogiolatevi in questo tepore per troppo tempo. Considerate al più presto i passi necessari per raggiungere un più alto livello di successo. Conducete un audit dei vostri sistemi di monitoraggio per assicurare che i vostri strumenti siano adeguati alle esigenze dell'organizzazione. Mentre le necessità possono variare sulla base del livello di maturità dell'organizzazione, voi dovrete avere accesso a delle viste *real-time* delle vostre risorse e ad una visione d'insieme di tutti i vostri progetti correnti. Lavorate, inoltre, con il vostro team per stabilire dei processi standardizzati per fermare un progetto che non sta evolvendo correttamente. Il 20%

dei progetti fallisce a causa di risorse limitate rispetto ai bisogni [4]. Eliminare un progetto condannato permette di liberare risorse per un futuro progetto di successo.

Conclusioni

In un ambiente turbolento dove l'inaspettato è una regola, le organizzazioni agili dominano. I *project leader*, i business leader e gli stakeholder devono lavorare congiuntamente per raggiungere un livello più alto di agilità. In questo modo risolvono problemi, assumono meno rischi e rilasciano prodotti innovativi e soluzioni veloci, tutte componenti chiave del successo.

Marchi registrati e acronimi

PMI: Project Management Institute.

Bibliografia

- [1] Wikipedia, Dilbert, <https://it.wikipedia.org/wiki/Dilbert> (ultimo accesso 15/09/2017).
- [2] Project Management Institute, *The high cost of low performance*, Pulse of the Profession, 2016.
- [3] Changepoint, <https://www.change-point.com/resources/articles/survey-did-you-know/> (ultimo accesso 15/09/2017).
- [4] Project Management Institute, *Capturing the value of project management*, Pulse of the Profession, 2015.

Nota:

Articolo liberamente tradotto e ridotto a cura di Andrea Fraticelli, per concessione dell'autore e dell'editore del PM World Journal.

Alan Shefveland

Direttore della gestione del prodotto e degli aspetti di innovazione e strategia in Changepoint. Ha accumulato più di 37 anni di esperienza nel facilitare la trasformazione tecnologica e di business delle organizzazioni. Per oltre 25 anni, Alan ha dimostrato leadership nella gestione di progetti, portfolio e nell'implementazione di processi in variegati ambiti industriali, inclusi la finanza, l'*high tech*, il settore manifatturiero, le telecomunicazioni e le *utility*. <http://change-point-blog.net/author/alan-shefveland/>