

WHITE PAPER | GIUGNO 2017  
PROJECT AND PORTFOLIO MANAGEMENT OFFICE

# L'esigenza di modernizzare il PMO

Come avere successo in un mondo in rapida evoluzione

## Sommario

---

<b>Definizione di PMO</b>	<b>3</b>
<b>L'esigenza di modernizzare il PMO</b>	<b>3</b>
<b>L'ambiente di project delivery del futuro</b>	<b>4</b>
<b>Il PMO del futuro</b>	<b>5</b>
<b>Competenze del PMO del futuro</b>	<b>7</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>7</b>

## Definizione di PMO

Che cosa si intende esattamente per project, program o portfolio management office (PMO), oggi? La risposta dipende dall'interlocutore, dal settore in cui opera, dal suo ruolo e dal modo in cui la sua azienda interagisce con i PMO. Anche se oggi il termine PMO viene visto come una singola funzione, un tempo era un termine generico utilizzato per indicare una serie di mansioni diverse. Con l'accelerazione dei ritmi del business in quasi tutti i settori, il ruolo del PMO diventa sempre più centrale per fornire valore all'azienda. E anche se non è facile definire esattamente questo ruolo, si sta sempre più diffondendo un'opinione chiara e comune su quelle che dovrebbero essere le caratteristiche principali di un PMO moderno. Trend recenti dimostrano che il ruolo del PMO si sta evolvendo come segue:

- Spostamento dell'attenzione dal singolo progetto al business (verso l'alto e verso l'esterno, anziché verso il basso e verso l'interno)
- Centralità del valore anziché dell'output (vantaggi anziché deliverable)
- Mentalità strategica anziché tattica (portfolio anziché progetto)

Inoltre, i fatti dimostrano chiaramente che un PMO incentrato su questi principi funziona davvero. In un recente sondaggio condotto da CA Technologies, il 31,6% delle aziende che gestiscono oltre l'80% del proprio budget di progetto tramite i PMO raggiunge regolarmente tutti gli obiettivi di business prefissati, al contrario del 23,6% delle aziende che gestiscono meno del 20% del proprio budget di progetto tramite il modello PMO. Questo ha determinato una sempre maggiore diffusione dei PMO aziendali strategici, che hanno lo scopo preciso di coniugare la strategia aziendale con l'esecuzione dei progetti al fine di raggiungere gli obiettivi di business in modo efficace ed efficiente. Ma nel momento stesso in cui questa metodologia e ideologia si stanno affermando come standard, risultano già obsolete. È arrivato il momento di identificare gli aspetti che definiscono il PMO del futuro perché, in molti casi, il futuro è già qui.

---

## L'esigenza di modernizzare il PMO

Gli attuali modelli PMO consolidati sono normalmente incentrati sui principi di project portfolio management (PPM), che sono stati definiti per aiutare i team di progetto a concentrarsi più sui benefici che sui vincoli, accettando il fatto che raggiungere gli obiettivi di business è molto più importante della compliance nominale a target artificiali come pianificazione, budget e ambito. Tali PMO erano anche strutturati come strumenti per la gestione e la supervisione del portfolio, almeno per quanto riguarda le fasi tra la scelta dei progetti e la delivery completa.

In ogni caso, la maggior parte di essi era basata su un modello di esecuzione dei progetti tradizionale o a cascata e veniva vista come un livello di controllo aggiuntivo, sovrapposto al processo di pianificazione e approvazione esistente. Di conseguenza, i PMO continuavano a vedere il portfolio come un'entità annuale, perché la maggior parte delle aziende effettua una pianificazione su base annuale. Avevano la tendenza a escludere le iniziative "non essenziali" nell'ambito del portfolio, perché non rientravano nel tipico modello ristretto caratteristico dei progetti. Un altro notevole svantaggio era costituito dalla loro incapacità di acquisire informazioni dai, o fornire valore ai, progetti gestiti utilizzando le tecniche Agile, che impediva loro di identificare le opportunità di usufruire dei vantaggi Agile per aumentare la qualità della project delivery. Forrester sottolinea che questo approccio sequenziale e annuale alla pianificazione "impedisce alle aziende di cambiare direzione di fronte ai cambiamenti del business" e "ostacola il pensiero innovativo"<sup>1</sup>.

Nel mondo di oggi, questo modello non è sostenibile. Le aziende sono già andate oltre la visione di Agile come semplice strumento di project delivery. Stanno infatti evolvendo e integrando i principi Agile nel loro modo di gestire l'intero business e nella creazione di una nuova linea di base per una gestione moderna del business. Questo nuovo modello è basato sulla gestione del business come un'entità dinamica e in costante evoluzione, anziché come una struttura stabile, con rari cambiamenti occasionali. Alcune imprese hanno adottato una sorta di metodologia Agile aziendale, mentre altre si limitano a riconoscere che la pianificazione deve avvenire a una cadenza più regolare (o continua), anziché solo una volta l'anno.

Come ha recentemente osservato Gartner, "Un project e program management office, PMO o EPMO più efficace ed efficiente garantisce un cambiamento più rapido e meglio gestito. Per adattarsi a un nuovo futuro, i responsabili della gestione di programmi e portfolio devono superare i metodi tradizionali e rispondere con una finalità di business chiara, minimizzando gli attriti, per garantire un valore costante"<sup>2</sup>.

---

## L'ambiente di project delivery del futuro

Per modernizzare il PMO è necessario comprendere le prospettive future. I macro-trend aziendali relativi alla project delivery sono piuttosto chiare e si estendono a tutte aree di responsabilità del PMO. Innanzitutto, le imprese devono continuare a impegnarsi per abbreviare i cicli di pianificazione. L'economia globale basata sulla tecnologia ha incrementato la competizione praticamente in tutti i settori verticali. Le aziende sono state costrette a passare da un ciclo caratterizzato da trasformazioni significative a distanza di alcuni anni a un'evoluzione graduale quasi costante, per poter rispondere alle minacce e alle opportunità del proprio ambiente operativo.

Per quanto riguarda i progetti, che richiedono un ciclo di pianificazione strategica più breve, in molti settori la pianificazione trimestrale sta diventando rapidamente lo standard e molte aziende si stanno evolvendo verso un modello di pianificazione più continuo, con gestione e aggiornamenti regolari del backlog prodotti. Di conseguenza, il numero delle iniziative approvate di volta in volta si è ridotto e i programmi su vasta scala vengono spesso suddivisi in elementi autocontenuti, che possono essere eseguiti indipendentemente l'uno dall'altro. La combinazione di tutti questi fattori sta cambiando radicalmente il concetto di project delivery, e questo sta accadendo in tutti i reparti di tutti i settori, non solo nei mercati verticali che dipendono pesantemente dalla tecnologia.

Persino nell'ambito dei cicli di pianificazione trimestrali si avverte l'esigenza di adattare più rapidamente i progetti ai cambiamenti a monte nell'ambiente aziendale, alle varianti di esecuzione e al cambiamento dei benefici previsti. Questo dà vita a una pianificazione continua e a un ciclo di ripianificazione che si manifesta come una serie di adattamenti su piccola scala ai singoli progetti e nell'intero ecosistema integrato delle iniziative aziendali. I fattori che determinando questi cambiamenti possono includere:

- Cambiamenti di priorità e obiettivi
- Ostacoli esterni al raggiungimento degli obiettivi
- Deviazioni dalla pianificazione durante l'esecuzione del progetto
- Performance inadeguate in termini di costo del valore (impossibilità di generare un ritorno commisurato all'impegno e all'esborso finanziario)

Gli approcci Agile alla project delivery sono già ampiamente consolidati in molte aziende. La metodologia Agile deve essere considerata semplicemente come un approccio alternativo alla project delivery, da utilizzare quando appropriato alle circostanze specifiche dell'iniziativa. Ci aspettiamo tuttavia di assistere a un aumento dell'applicazione

dei principi Agile in tutte le tecniche di project delivery, in risposta all'accorciamento dei cicli di pianificazione, discusso in precedenza. Dal momento che i progetti vengono proposti, rivisti e approvati nell'ambito di cicli più brevi e dinamici, e i cambiamenti a tali progetti vengono identificati nell'ambito di un flusso di correzione quasi costante, la capacità di rispondere in modo più efficace ed efficiente assume un'importanza fondamentale. In aggiunta, la finalità e gli obiettivi strategici sono raramente statici, poiché sono influenzati dalle pressioni della concorrenza e da altre forze esterne correlate, che aumentano ulteriormente la necessità delle aziende di rispondere ai cambiamenti in modo rapido ed efficace.

La capacità di cambiare strategicamente direzione in modo efficace ed efficiente di fronte a nuove opportunità e minacce influisce notevolmente sul successo dell'azienda. Questa cadenza più breve e dinamica può dare vita a un processo più efficiente e basato sul valore, ma impone ai responsabili di mantenere una visibilità più completa sia sulla project delivery che sui dettagli strategici.

Nei modelli di project delivery tradizionali, questo determina l'introduzione di cambiamenti in processi e funzioni, ma anche nelle modalità di supervisione e gestione dei progetti. I processi formali di controllo delle modifiche, caratterizzati da complicate procedure di approvazione, semplicemente non funzioneranno in futuro. I team devono essere messi in condizione di identificare, avviare e implementare i cambiamenti, per garantire la soddisfazione delle esigenze di progetto in evoluzione e mantenere l'allineamento tra finalità e output dei progetti. Insieme, questi cambiamenti di rotta su piccola scala, a livello di esecuzione, sono alla base dei cambiamenti di direzione strategici di cui parlavamo prima.

Per consentire questo approccio basato sul "controllo autonomo", i team di progetto devono essere in grado di:

- Comprendere la modalità con cui le singole iniziative contribuiscono a raggiungere gli obiettivi aziendali
- Identificare in che modo le variazioni nei progetti influiscono sulla capacità di raggiungere tali obiettivi
- Privilegiare i compromessi che possono essere considerati al fine di raggiungere gli obiettivi
- Mantenersi informati sui cambiamenti in atto nell'ambiente aziendale
- Integrarsi a vicenda, assicurandosi che le persone che lavorano a obiettivi simili o correlati si concentrino sulla fornitura di risultati soddisfacenti, come un singolo team

Questo modello di project delivery sta già emergendo in molti settori, ed è esattamente quello che un moderno PMO pronto ad affrontare il futuro deve essere capace di gestire, in qualunque settore.

---

## Il PMO del futuro

I concetti di PMO del futuro e moderno ambiente di gestione del business sono accomunati da una caratteristica unificante: l'adattabilità. Per avere successo in questo ambiente, il PMO deve essere in grado di adattarsi a priorità aziendali in continua evoluzione e a cicli di pianificazione strategica più brevi. Deve inoltre operare in modo agile, al fine di comprendere, valutare e reagire ai cambiamenti nell'ecosistema di progetti integrato alla base della portfolio delivery. Deve creare, in tutti i team di progetto, una cultura di adattabilità che includa la capacità di accogliere il cambiamento quasi continuo e di affrontare le incertezze in tutta sicurezza. Infine, il PMO del futuro deve adottare i metodi di project delivery Agile in modo trasparente ed efficiente, come avviene con gli approcci tradizionali, adattandoli alle esigenze dei progetti. Si tratta di un cambiamento di mentalità radicale.

Come osserva Forrester, "i responsabili PMO devono adottare una mentalità di servo/padrone e considerarsi come un'organizzazione di gestione dei risultati"<sup>3</sup>.

Ma anche questa organizzazione deve essere in grado di adattarsi. Per quanto riguarda la pianificazione, il PMO del futuro deve essere un partner prezioso e affidabile del team di leadership, non ancorato alla parte finale del ciclo di pianificazione, responsabile solo della fase di delivery del portfolio, ma integrato nella cadenza di pianificazione regolare. Deve avere inoltre la possibilità di contribuire alle decisioni di approvazione, in termini di capacità e possibilità, contenimento e distribuzione dei rischi, lavoro indipendente e correlato e molto altro ancora. Deve essere visto come un riflesso dell'esecuzione dei progetti di implementazione della strategia e disporre dell'autorità necessaria per controllare tale ambiente.

Oltre a partecipare alla pianificazione iniziale, il ruolo del PMO deve essere ancora più coinvolto nel processo di correzione e adattamento del portfolio, un processo destinato a diventare sempre più comune e importante con la contrazione delle tempistiche tra decisione e delivery. Deve costituire un canale di comunicazione che trasmette informazioni accurate, complete e puntuali sulle attività attualmente in corso e deve essere in grado di valutare l'impatto delle modifiche proposte su tali attività e i relativi risultati. I dati alla base di tali decisioni possono essere gestiti efficacemente tramite l'ultima generazione di soluzioni software PPM, ma il PMO del futuro deve possedere le competenze necessarie a trarre vantaggio da tali dati e trasformarli in informazioni utilizzabili per aumentare le probabilità di successo dell'azienda. Per l'azienda, questo si traduce nei seguenti vantaggi:

- Misurazione del costo del valore: tutti conoscono esattamente l'origine dei principali contributi netti e le aree in cui è necessario migliorare i risultati.
- Tempi di risposta più rapidi: prima i decision maker possono disporre di informazioni utilizzabili, maggiori sono le possibilità di ottenere il massimo dalle opportunità.
- Decisioni più sicure: informazioni di supporto più complete portano a decisioni immancabilmente migliori.

Per raggiungere questo livello di comprensione, il PMO del futuro deve conoscere alla perfezione tutte le correlazioni tra le varie iniziative del portfolio, perché i vantaggi a lungo termine dipendono dalla gestione del portfolio prodotti complessivo. Questo approccio si discosta notevolmente dalla tradizionale metodologia incentrata sui progetti e richiede un PMO con una portata e un ambito molto più ampi.

Il PMO del futuro non deve limitarsi alla supervisione della project delivery, ma deve essere una guida, un mentore, un promotore e un provider di soluzioni. Deve creare un ambiente adatto alla project delivery Agile, indipendentemente dall'approccio attuale alla delivery, e una cultura in cui il cambiamento non viene semplicemente tollerato, ma pienamente accolto e incoraggiato. Il PMO deve garantire una comunicazione chiara e completa, dalla leadership fino ai team. Questo garantisce la comprensione del contesto globale in cui si inseriscono i cambiamenti da apportare e consente al PMO di illustrare i vantaggi delle interdipendenze generate dal portfolio stesso. Il PMO deve svolgere il ruolo di esperto in materia degli aspetti tecnici della project delivery, come il cambiamento agile ed evolutivo, e deve anche fornire l'esperienza gestionale e di portfolio necessaria a consentire ai team di comprendere sempre l'ambiente in cui lavorano.

## Competenze del PMO del futuro

Per raggiungere tutti questi obiettivi, il PMO deve evolvere, mentre noi dobbiamo cambiare la nostra visione delle caratteristiche che determinano l'efficacia di questa funzione. La centralità del business e la delivery basata sul valore saranno sempre importanti, ma questi concetti devono essere ulteriormente approfonditi. Il PMO del futuro deve essere essenziale e focalizzato, e deve promuovere lo stesso atteggiamento nei team che dirige. Questo non significa che debba tagliare su personale e costi, ma che deve eliminare gli sprechi, minimizzare gli abbandoni e ottimizzare la capacità di cambiare direzione. Oltre a manifestarsi attraverso i cambiamenti evolutivi più piccoli e rapidi di cui parlavamo prima, questo atteggiamento si traduce anche nella capacità di cambiare velocemente direzione per trarre il massimo vantaggio dalle nuove opportunità. A tale scopo, occorre orientarsi verso iniziative più brevi e limitate, oltre che verso una gestione attiva dei backlog di progetti. Tale evoluzione richiede inoltre lo sviluppo di team di progetto in grado di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti, non solo in termini di funzionalità, ma anche di priorità, strutture di team e cultura.

Il PMO deve inoltre assumersi la responsabilità dell'inventario dei dati di progetto, nonché gestire e trarre vantaggio da tali dati. Che questi dati provengano da progetti tradizionali o Agile, deve essere in grado di sviluppare una singola visione unificata dello stato della portfolio delivery all'interno dell'azienda e deve riuscire a convertire tale visione in suggerimenti utilizzabili destinati alla leadership. È fondamentale che il PMO abbia la capacità di identificare e gestire tempestivamente i trend, e per farlo deve essere in grado di analizzare le varie opzioni di correzione top-down e bottom-up alla combinazione di progetti. Deve inoltre assicurarsi che l'infrastruttura strumentale supporti efficacemente la project delivery in tutti i suoi aspetti, dalla promozione della collaborazione (tra team di progetto, portfolio e parti interessate), fino all'automazione del workflow e alla gestione dell'immissione dei singoli dati.

## Conclusioni

Il PMO di oggi, pronto ad affrontare il futuro, deve essere incentrato su un piccolo numero di persone focalizzate sul business e dedicate ai progetti, che uniscono la capacità di avere successo nell'incertezza alle competenze necessarie per creare una struttura di project delivery integrata e completamente supportata. Queste persone devono essere in grado di gestire senza problemi l'ambiguità derivante dalla necessità di rispondere a fattori interni ed esterni (soprattutto i clienti), oltre che di trovare un giusto equilibrio tra esigenze dei clienti e obiettivi strategici. Devono essere completamente concentrate sul valore e sul costo effettivo del valore, promuovendo lo stesso atteggiamento anche negli altri, sia ai livelli superiori della leadership che ai livelli inferiori della project delivery. Il responsabile del PMO del futuro ricoprirà uno dei ruoli più problematici e gratificanti nell'azienda moderna. Deve gestire il cardine attorno al quale l'intera azienda può ruotare per garantire una business agility reale.

Nell'introduzione abbiamo visto come, negli ultimi anni, la funzione dei PMO si sia evoluta per diventare più incentrata sul business, orientata al valore e strategica. Con la maggiore diffusione di questo approccio, possiamo aspettarci un'ulteriore evoluzione:

- Dalla centralità del progetto alla centralità del business, fino alla **guida del business**
- Dall'attenzione all'output all'attenzione al valore, fino **all'attenzione al costo del valore**
- Da un atteggiamento tattico a un atteggiamento strategico, fino **alla differenziazione**

Ieri...	Oggi...	Domani...
Centralità del progetto	Centralità del business	Guida del business
Attenzione all'output	Attenzione al valore	Attenzione al costo del valore
Atteggiamento tattico	Atteggiamento strategico	Differenziazione

Per ulteriori informazioni, visita il sito [ca.com/agilemanagement](http://ca.com/agilemanagement)



Entra in contatto con CA Technologies all'indirizzo [ca.com/it](http://ca.com/it)



CA Technologies (NASDAQ: CA) crea software che promuove l'innovazione all'interno delle aziende, consentendo loro di cogliere le opportunità offerte dall'application economy. Il software rappresenta il cuore di qualsiasi business, in ogni settore. Dalla pianificazione allo sviluppo, fino alla gestione e alla sicurezza, CA Technologies lavora con le aziende di tutto il mondo per cambiare il nostro modo di vivere, interagire e comunicare, in ambienti mobile, cloud pubblici e privati, distribuiti e mainframe. Per ulteriori informazioni, visita il sito [ca.com/it](http://ca.com/it).

1 Margo Visitacion, Forrester Research, Inc., "Strategic Portfolio Management Is Agile", 21 luglio 2016

2 Robert A. Handler, Gartner, "Optimizing and Promoting the Value Contribution of the PMO Primer for 2017", 6 gennaio 2017

3 Margo Visitacion, Forrester Research, Inc. "Increase Your Value: Become the Modern, Agile PMO", 26 agosto 2016