

© Paolo Mazzonei 2014. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2014".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Note di management n° 40

Creare valore aggiunto nel gruppo di progetto

Tutti i gruppi di progetto (**PMO** – Project Management Office) si pongono, nel corso della loro normale attività, l'obiettivo di mettere in atto e supportare dei processi di miglioramento nella gestione dei progetti.

Prima o poi tutti sentono l'esigenza di impegnarsi in tal senso, ma raramente sono in realtà consapevoli di quanto valore aggiunto potrebbero creare e consolidare nel gruppo se adottassero delle buone pratiche di facile e rapida implementazione.

Vediamone alcune che danno una decisa spinta ai Project Manager ed all'intera organizzazione.

Stabilire e mantenere nel tempo un Deposito Documentazione Progetti.

Uno dei requisiti di efficienza/efficacia nel diffondere l'utilizzo di processi di Project Management nell'organizzazione è la capacità di riutilizzare processi, procedure, template, applicazioni, ecc. già sperimentate in precedenza.

Tuttavia, la capacità di riutilizzo della documentazione prodotta non è affatto scontata perché contrasta con inveterate e purtroppo diffuse abitudini figlie della scarsa propensione al lavoro di gruppo.

Diviene necessario quindi, per facilitare il riuso di processi e documenti, stabilire e gestire un Deposito Documentazione Progetti. Con i PC nelle diverse versioni (desktop, portatili, tablet, ecc.) in rete è facile creare una struttura di directory, opportunamente organizzata per contenuti e protezioni di accesso, che sia anche eventualmente gestita con un software di Document Management.

Tradurre le esperienze vissute in buone pratiche.

Al termine di ogni progetto i suoi principali attori (Project Manager, gruppo di lavoro, principali stakeholder) dovrebbero incontrarsi per un meeting di fine progetto.

Nel corso del meeting la discussione dovrebbe focalizzarsi sugli insegnamenti tratti dalle esperienze vissute (*lessons learned*).

In tal modo, man mano che il gruppo di lavoro raccoglie dati significativi dai vari progetti cominciano a delinarsi nelle esperienze fatte dei modelli di riferimento che, ad un certo punto di maturazione, possono definirsi come buone pratiche.



Questo risultato comporta come logica conseguenza l'estensione a tutti gli altri progetti assimilabili dei benefici ottenuti nei progetti di origine.

Coordinare nel PMO un pool di risorse comune.

Tutte le organizzazioni adottano una procedura più o meno sofisticata per allocare le risorse umane distribuendole nei vari progetti. Dato che il centro di tutte le attività legate al Project Management è il **PMO** la gestione del pool di risorse comuni deve essergli affidata con tutte le responsabilità inerenti i conflitti di attribuzione.

Creare un servizio di revisione della documentazione.

E' un'attività tanto importante quanto trascurata per aiutare i Project Manager ad utilizzare *template* standard così come sono stati definiti e rilasciati verificandone il completamento con chiarezza e coerenza.

Ovviamente questo non significa approvazione del documento da parte del **PMO**, ma garantisce un utile feedback sui contenuti, il formato e la leggibilità e fruibilità del documento in esame.

Definire il ruolo degli esterni (contractors) nei progetti.

Oggi più o meno tutte le organizzazioni utilizzano anche risorse esterne per gestire il carico di lavoro corrente. Il problema sempre presente e connotato alla logica di progetto come mix di *expertise* sta nel definire quando e come avvalersi di apporti esterni piuttosto che risorse interne.

Il **PMO** è determinante nella scelta delle migliori e più produttive politiche di *staffing* da impiegare nelle varie tipologie di progetti attuati in azienda.

Benchmarking.

L'utilizzo di tecniche e metriche sempre più sofisticate ed efficaci è il naturale risultato, come anche ricordato in precedenza, della raccolta dei dati significativi che emergono dai progetti sviluppati all'interno della propria organizzazione. Con ciò si crea un importante valore aggiunto che tuttavia, pur determinante nel processo di crescita aziendale, non è sufficiente per cogliere nuove opportunità e conseguire risultati di eccellenza nel proprio mercato.

In realtà, non possiamo dire di conoscere compiutamente (la *customer satisfaction* che siamo in grado di rilevare direttamente è solo un dato parziale, circoscritto ai clienti acquisiti, esprime situazioni passate e presenti, non spinge nel futuro) il grado di efficienza ed efficacia della nostra *project delivery* se non la confrontiamo con la concorrenza (attuale e potenziale).

Lo strumento per confrontarci con gli altri attori di mercato è il *benchmarking*, realizzato come studio (analisi quali-quantitativa una tantum dello stato di salute del nostro Project Management rispetto alle eccellenze di mercato) o come



programma (a seguito dell'analisi si decide di attivare un progetto di miglioramento con target commisurato alle eccellenze di mercato individuate).

Le dinamiche di mercato oggi rendono necessario creare e consolidare in azienda capacità crescenti di Project Management per far fronte alle sfide future, e la responsabilità di tutto questo è affidata ad una o più persone del **PMO**.

Se il **PMO** manifesta chiara visione, forte sponsorizzazione e determinato approccio, può rivelarsi strumento propulsivo di enorme valore per l'impresa.

Roma, Ottobre 2014