

**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**



**DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE**

**CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA INFORMATICA**

**“I BENEFICI DI UN PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)”**

**Relatore: Prof. Roberta Bellotto**

**Laureando: Marco Panizzolo**

**ANNO ACCADEMICO 2022-2023**

**Data di laurea: 13/03/2023**





# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>1 - IL PMO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Project Manager e PMO .....	5
<b>2 - PMOGA E VALUE RING</b> .....	<b>9</b>
2.1 PMO Global Alliance .....	10
2.2 PMO Global Alliance Award .....	10
2.3 PMO Value Ring .....	12
2.4 PMO Value Ring e certificazioni .....	16
<b>3 - EVOLUZIONE DEL PMO</b> .....	<b>19</b>
3.1 Visione pre-pandemica .....	19
3.1.1 Albori e primi passi .....	19
3.1.2 Evoluzione .....	28
3.2 Visione pandemica e post-pandemica .....	31
3.2.1 Evoluzione dei PMO negli ultimi anni .....	31
3.2.2 Casi di studio .....	36
<b>4 - I BENEFICI DEL PMO</b> .....	<b>41</b>

<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>47</b>
<b>GLOSSARIO .....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>51</b>

# INTRODUZIONE

Il mondo cambia, muta e si evolve in maniera repentina e immediata e ogni giorno si devono affrontare nuove necessità e sfide. Per questo motivo le aziende, per stare al passo con il progresso, necessitano di lavorare per progetti e di dover gestirne diversi contemporaneamente. Esiste quindi la necessità di figure capaci di organizzare e indirizzare al meglio sia i progetti stessi che il business aziendale; una di queste è il Project Manager (di seguito PM).

L'altra funzione che sta prendendo piede e sta diventando un fulcro decisionale è il Project Management Office (di seguito PMO).

L'elaborato si articolerà in 4 capitoli principali dove si andranno a spiegare il PMO, la sua evoluzione, perché sta assumendo una funzione chiave all'interno delle maggiori aziende mondiali e quali sono i benefici derivanti dalla sua introduzione.

Tutte le fonti (testi, immagini, ecc..) sono state citate e riportate nella bibliografia.



# CAPITOLO 1

## IL PMO

Per comprendere al meglio ciò che si andrà ad esporre bisogna capire il significato il Project Management Office (PMO). Si ritiene di definire prima la figura del Project Manager e poi quella del PMO, fulcro dell'elaborato, in modo tale che ci sia chiarezza nei principali attori coinvolti nella gestione dei progetti.

### 1.1 Project Manager e PMO

La figura del Project Manager (PM) è una delle figure più importanti nel mondo lavorativo. Infatti, come riporta il PMBOK® nella sua settima edizione, “il Project Manager è la persona incaricata nel guidare il team al raggiungimento degli obiettivi del progetto. Il Project Manager svolge una varietà di funzioni tra le quali: facilitare il lavoro del gruppo di progetto per raggiungere gli esiti e gestire i processi per rilasciare i risultati previsti”.

Da questa semplice definizione emergono due concetti importanti che permettono di comprendere l'ambito di discussione: il team e il progetto.

Il team è l'insieme di persone che, sotto la gestione e supervisione del PM, ha il compito di sviluppare il progetto; mentre il progetto<sup>[1]</sup> è un'iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, servizio o risultato con carattere di unicità.

Un Project Manager può gestire diversi progetti contemporaneamente, ma necessita di un organo di supporto che possa agevolargli il lavoro e questo compito è svolto dal Project Management Office (PMO).

Il PMO<sup>[2]</sup> è una struttura gestionale che standardizza i processi di governance legati ai progetti e facilita la condivisione di risorse, strumenti, metodologie e tecniche. I PMO differiscono tra loro non solo perché ogni organizzazione è diversa dall'altra per natura, scopo, settore, necessità



e molto altro, ma anche in base al livello di controllo e influenza esercitato sul progetto all'interno dell'organizzazione. I tre tipi<sup>[2]</sup> principali di PMO sono:

- **Di supporto.** I PMO provvedono modelli di documenti, best practice, lesson learned da altri progetti e fungendo da archivio di progetto. Il livello di controllo fornito è basso.
- **Di controllo.** I PMO forniscono supporto e richiedono conformità attraverso vari mezzi che possono comportare metodologie di Project Management, conformità ai quadri amministrativi e altro. In questo caso il livello di controllo del PMO è moderato.
- **Di direzione.** I PMO di direzione assumono il controllo dei progetti in maniera diretta, i project manager sono assegnati dal PMO a cui riferiscono. In questo caso il livello di controllo è alto.

A prima vista può sembrare che il PMO svolga solo una funzione puramente amministrativa e marginale rispetto al business aziendale, ma questa concezione non può essere che errata; infatti *“Lo Standard per il Project Management”* afferma che *“i progetti fanno parte di un sistema per il trasferimento di valore nelle organizzazioni”*<sup>[1]</sup>. I PMO, come i gruppi di progetto, hanno bisogno di capacità specifiche per fornire risultati, offrendo tre contributi<sup>[1]</sup> principali, come sintetizzato nella Figura 1:

- **Favorire capacità di rilascio e orientate agli esiti.** I PMO garantiscono che i partecipanti al progetto (dipendenti, appaltatori, partner, ecc), interni ed esterni al PMO, comprendano, sviluppino, applichino e diano valore a competenze e capacità di Project Management. Si concentrano inoltre sui processi di ottimizzazione e amministrazione (sulla base delle caratteristiche specifiche dei diversi progetti), per produrre risultati di alta qualità, nel modo più efficace, rapido ed efficiente possibile.
- **Mantenere una visione d'insieme.** Bisogna mantenere invariati gli obiettivi strategici e aziendali, nonostante alterazioni di ambito o la presenza di nuove priorità, onde evitare un possibile fallimento del progetto. PMO forti valutano le prestazioni dei progetti, senza perdere di vista il miglioramento continuo, esaminando il lavoro contestualizzato in un'ottica di successo generale dell'organizzazione, invece che massimizzare il risultato specifico di progetto. Questo viene raggiunto fornendo alta dirigenza ai gruppi di progetto, informazioni e indicazioni ai leader aziendali, al fine che comprendano le circostanze attuali e le opzioni a sostegno delle possibili decisioni.

- **Miglioramento continuo, trasferimento di conoscenza e gestione del cambiamento.**  
La condivisione periodica dei risultati del progetto e l'apprendimento di quest'ultimi arricchiscono le informazioni sugli obiettivi strategici aziendali, migliorando il futuro rilascio dei progetti e fornendo nuove competenze a supporto del Project Management.



Figura 1. Principali contributi del PMO

Ora, dopo questa serie di informazioni di base, si svilupperanno gli enti di riferimento per il PMO.



# CAPITOLO 2

## PMOGA E VALUE RING

Tutto ciò che riguarda il progetto è stato analizzato e standardizzato, in maniera tale da poter avere dei documenti guida, affinché le aziende possano essere in grado di comprendere al meglio come far nascere, crescere e portare a termine un progetto. All'interno di questi standard sono presenti anche i vari soggetti coinvolti.

Gli enti che rilasciano questi standard sono principalmente:

- Il PMI®, Project Management Institute. Costituisce la più importante associazione internazionale di project management. Emanava diversi standard tra cui il PMBOK®, acronimo di Project Management Body of Knowledge, giunto alla settima edizione.
- l'ISO (Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione). Emanava norme a livello internazionale che vengono recepite a livello europeo dal CEN (Comitato Europeo di Normazione), che a sua volta sono recepite in Italia dall'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione); ha emanato la norma UNI ISO 21502 a maggio 2021 riguardante la "Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio. Guida alla gestione dei progetti".

Vista però la grande importanza e il rilievo che il PMO sta assumendo nel mondo del business, è sorta un'organizzazione che si concentra su questa figura e prende il nome di Project Management Office Global Alliance (PMOGA).

## 2.1 PMO Global Alliance<sup>[3]</sup>

Il PMO Global Alliance (di seguito PMOGA) è nato nel 2017, ad opera di Americo Pinto, e si è diffuso velocemente in tutto il mondo, diventando la più grande comunità di Project Management Office e professionisti del PMO al mondo. Ad oggi sono presenti più di 13.000 membri attivi sparsi in più di 115 paesi diversi; ogni paese ha un “ambasciatore” che contribuisce alla crescita della comunità globale e si fa portavoce dei valori del PMOGA nel proprio paese.

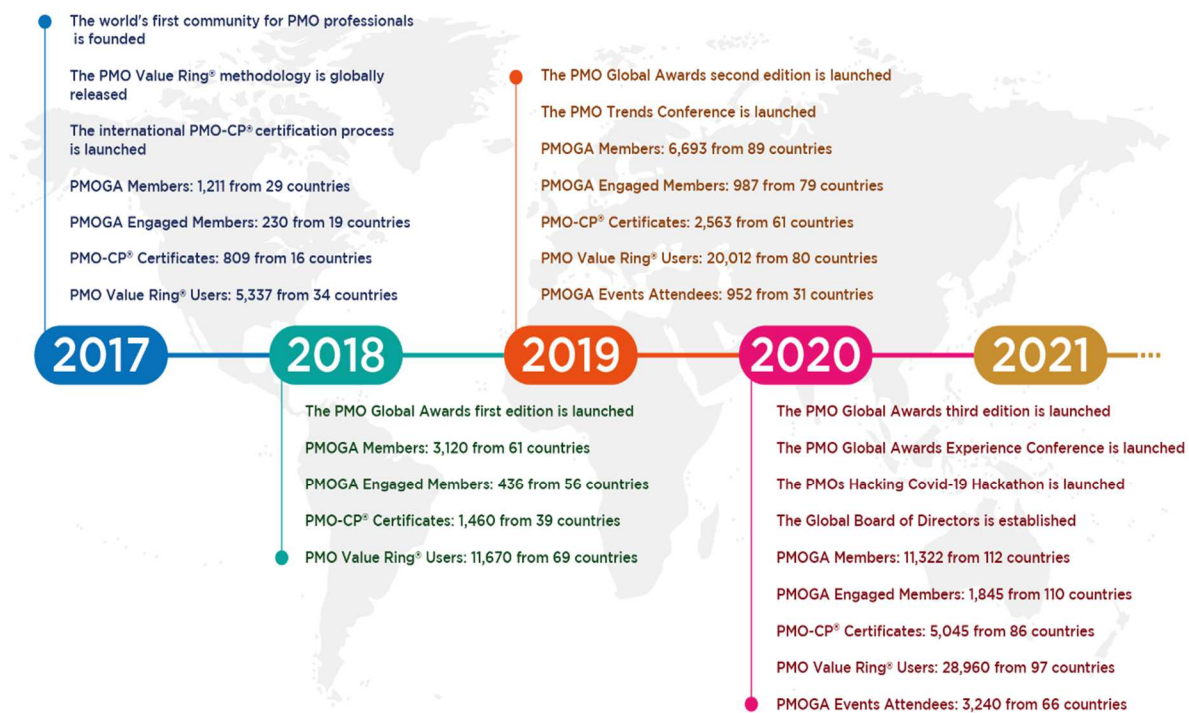


Figura 2. Evoluzione del PMO Global Alliance

## 2.2 PMO Global Alliance Award<sup>[3]</sup>

A partire dal 2018 viene rilasciato dal PMOGA un premio per il miglior PMO a livello globale. Il premio non consiste, come si potrebbe pensare, a una somma di denaro, ma nel titolo e nel diventare un punto di riferimento a livello mondiale, grazie all'entrata nella PMO Global Alliance wall of fame. Inizialmente avviene una prima selezione tra 4 macro aree globali: la prima rappresentata dal continente africano, la seconda da quello europeo comprendente la

Russia, la terza quella composta dai continenti americani e l'ultima composta dalla parte dell'Asia e Oceania (Figura 3).

Nell'arco di undici mesi, vengono selezionati per ognuna delle aree sopra elencate un solo PMO che parteciperà alla finale e riceverà il premio di miglior PMO dell'area d'appartenenza. Il vincitore, tra i quattro finalisti, sarà decretato da una giuria composta da più di 500 giudici esperti nel settore.

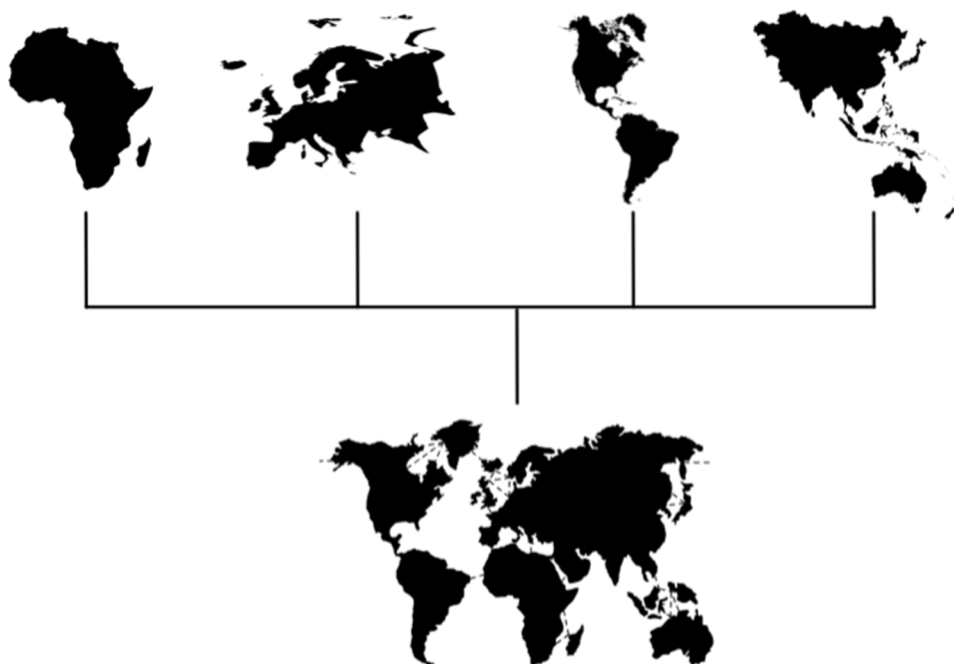


Figura 3. Svolgimento PMOGA Award

Per partecipare alla nomina è necessario compiere i seguenti passi (le date riportate fanno riferimento al regolamento per la partecipazione all'Award del 2023):

1. Completare un form indicando le informazioni base dell'organizzazione partecipante entro il 30 aprile 2023. Qui avverrà una verifica da parte di una commissione che accetterà o rifiuterà la richiesta secondo le regole stabilite dal PMO Global Alliance.
2. Inviare un video di presentazione del PMO entro il 31 maggio 2023. Il video dovrà seguire determinate regole come: esser compreso tra i 25 e 45 minuti, usare caratteri senza grazie, esposto in lingua inglese, comprendere determinati argomenti (PMO's journey, client service, best practices, innovation, community e value generation) e altre riportate nel regolamento. Dopo averlo caricato la commissione procederà a esaminarlo

e a richiederne una versione modificata nel caso ci siano violazioni di regole, in modo da poter valutare il partecipante.

I criteri di valutazione si basano sugli argomenti esposti nel video e ognuno ha un determinato peso.

Oltre al premio di miglior PMO, sono assegnati altri premi in base ad altre categorie comunque inerenti al mondo del Project Management Office. Alcune di queste sono miglior PMO influencer, miglior PMO leader oppure miglior PMO volunteer.

La cerimonia di premiazione avviene nel mese di novembre ed è seguita da una fase di feedback, che durerà da dopo la cerimonia fino a fine dicembre, dove i nominati, delle diverse categorie riceveranno dei report da parte dei giudici. Al loro interno verranno descritte le valutazioni e indicati i possibili miglioramenti.

Gli obiettivi primari che hanno portato alla creazione del PMOGA sono la divulgazione a livello mondiale del ruolo e dell'importanza del PMO, la creazione della più grande comunità di PMO al mondo e fornire uno standard specifico per il PMO. Questo standard rappresenta al tempo stesso una filosofia che il PMO Global Alliance cerca di far affermare in tutto il mondo e prende il nome di Value Ring.

## 2.3 PMO Value Ring

Il PMO value ring è una metodologia sviluppata dopo sette anni di ricerca da parte del PMOGA in collaborazione con 122 PMO leader esperti provenienti da paesi di tutto il mondo. La metodologia consiste in una serie di passi che permettano di fondare nuovi PMO o ristrutturarne altri già esistenti<sup>[3]</sup>.

La mentalità che sta alla base del value ring è composta dai seguenti punti<sup>[3]</sup>:

- **Ognuno è diverso.** Non bisogna fossilizzarsi su modelli prestabiliti di PMO, ma creare un modello flessibile che possa adattarsi al meglio alla struttura organizzativa dell'azienda.
- **Il valore è tutto.** Il fulcro del PMO è generare, nella maniera più efficace, il più alto valore possibile percepito da parte degli stakeholder.

- **I PMO forniscono servizi.** I Project Management Office esistono per essere al servizio dei clienti, soddisfare le aspettative e fornire i benefici attesi.
- **I PMO si devono meritare le sponsorizzazioni.** La carenza di sponsorizzazioni non è la causa, ma la conseguenza del fallimento di molti PMO.
- **Adattarsi è la chiave di sopravvivenza.** Bisogna esser pronti a ripensare e riconfigurare il proprio PMO ogni volta che avviene un cambiamento significativo nell'organizzazione aziendale.

Il value ring viene rappresentato da dodici<sup>[3]</sup> principi fondamentali, suddivisi in otto operativi e quattro non, che vengono adottati per stabilire un nuovo PMO con lo scopo di generare più valore possibile.

Gli otto step operativi che compongono il value ring operativo (Figura 4) sono<sup>[4]</sup>:

1. **Comprendere le aspettative e i problemi degli stakeholders.** Imparare un metodo pratico ed esclusivo per mappare le aspettative e i bisogni dei clienti.
2. **Bilanciare i servizi del PMO in funzione della generazione del valore (breve, medio e lungo termine).** I servizi generano sempre una percezione del valore, che può essere di breve, medio e lungo termine. In questa fase è necessario bilanciare al meglio queste percezioni, affinché il PMO generi sempre valore; per esempio nel caso del lungo termine non si avrà valore immediato, anzi, potrebbe accadere che la percezione delle performance sia negativa, quando in realtà è sufficiente attendere.
3. **Stabilire i processi del PMO.** In questo passo si definiscono in maniera chiara i processi e si stabiliscono le milestone necessarie a determinare il livello d'apprezzamento in funzione delle aspettative dei clienti.
4. **Definire i KPI del PMO.** I KPI<sup>[5]</sup>, Key Performance Indicator, sono degli indici usati per valutare le prestazioni dell'azienda nel tempo in relazione al dato processo. Ogni servizio, offerto dal PMO, dev'essere misurato individualmente e le relative informazioni conservate.



- 5. Definire il numero di partecipanti e le competenze.** In questo passo si definiscono le competenze necessarie per realizzare un dato servizio e, nella stessa maniera, si identificano le skill di ogni membro del PMO in modo da realizzare un piano d'azione accurato.
  
- 6. Identificare la maturità e un piano d'evoluzione del PMO.** In questa fase viene identificata la maturità di ogni servizio offerto dal PMO, confrontata con i dati passati, e il livello che si vorrà raggiungere al prossimo ciclo d'evoluzione. Confrontando il livello attuale di maturità con quello che si vuole raggiungere in futuro, si andranno a stabilire delle strategie che punteranno a raggiungere il dato obiettivo.
  
- 7. Calcolare il ROI del PMO.** Il ROI, Return On Investment, corrisponde al profitto di un investimento derivante dal capitale investito.  
In questa fase si stabilisce il ritorno finanziario del PMO, andando a identificare le attività che generano perdita e quelle che riescono ad abbassarla o eliderla. L'insieme di servizi offerti dal PMO influenzerà pesantemente l'abilità di generare benefici finanziari compatibili con i bisogni dell'organizzazione. Infine, entrambi i livelli di maturità e le lacune nelle competenze del PMO influenzeranno l'abilità di recuperare le perdite che finanziariamente giustificano la sua esistenza.
  
- 8. Stabilire la scorecard di bilanciamento del PMO.** In questo step il PMO stabilisce le scorecard basate su un modello di riferimento bilanciato ed esclusivo del PMO; in modo da monitorare il contributo e l'evoluzione del PMO stesso.

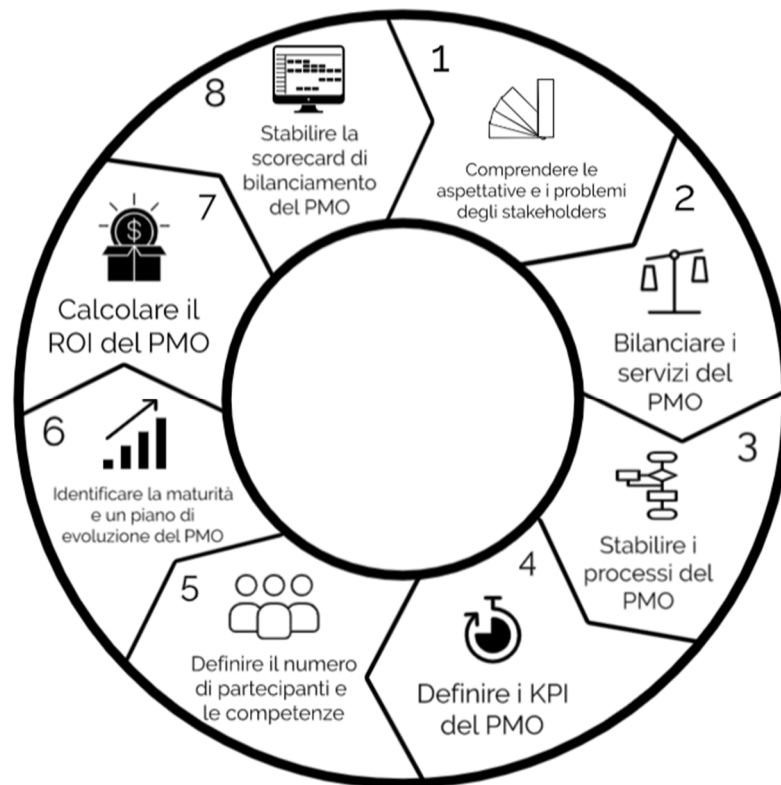


Figura 4. Value Ring operativo

I quattro<sup>[3]</sup> passi aggiuntivi, invece, sono rappresentati dai seguenti punti:

- 9. Identificare i segnali di pericolo.** Bisogna riconoscere i “segnali di pericolo”, nel senso di esser in grado di identificare i segnali che indicano un bisogno urgente di ristrutturare il proprio PMO.
- 10. Definire i servizi del PMO, analizzando le necessità e impostando le priorità del PMO.** In questa fase vengono identificati i benefici prioritari del PMO e vengono associati a un determinato vantaggio.
- 11. Accedere all’intelligenza della comunità del PMO.** grazie al PMO Global Alliance, si può ricevere consigli dalla comunità su cosa veramente è importante in un PMO.
- 12. Riconoscersi e iniziare un nuovo ciclo di assestamento.** Bisogna imparare a incrementare la percezione del valore del cliente e iniziare un nuovo ciclo di assestamento.

La forza del value ring consiste proprio nel fatto che è una metodologia continua, cioè che non si applica una sola volta, ma si prosegue ad aggiornare e migliorare il proprio PMO, cercando di aumentarne i frutti.

## 2.4 PMO Value Ring e certificazioni

La metodologia del value ring è alla base di due certificazioni<sup>[3]</sup> specifiche per il PMO e rilasciate dal PMO Global Alliance. Le due certificazioni prendono il nome di PMO Certified Practitioner o PMO-CP® e PMO Certified Consultant o PMO-CC®.

La differenza tra le due certificazioni sta nel fatto che:

la certificazione PMO-CP® è indirizzata ai professionisti del PMO, con qualsiasi livello di esperienza, o neofiti che vogliono rivalutare le loro opinioni nei confronti del PMO ed espandere le loro conoscenze, in modo da apprendere i meccanismi adatti per avviare, assestare e migliorare il proprio PMO. Tra i vantaggi di questa certificazione si ha la possibilità di accedere a un gruppo di oltre 5.000 esperti del settore che puntano alla condivisione di pensieri orientati alla metodologia del value ring.

La certificazione PMO-CC® è rivolta invece a due tipi di professionisti:

- **Consulenti interni o esterni** che mirano ad un avanzamento di carriera e sono riconosciuti per le loro competenze nel mondo del PMO
- **PMO Executive, PMO Manager, PMO Team Members, o Project Manager** che vogliono compiere, con successo, una transizione verso una carriera come consulenti e progredire

Coloro che posseggono la certificazione hanno sviluppato competenze comprovate e sono stati riconosciuti dal PMOGA, per le più avanzate consulenze sul PMO e per le competenze per essere riconosciuti come Business Consultant. Per coloro che vogliono avviare e/o creare il proprio consulting business, la fase di preparazione per la certificazione fornirà le competenze necessarie per affrontare le principali problematiche dell'imprenditoria di consulenza.

Per entrare in possesso della certificazione PMO-CC® è necessario esser prima in possesso della certificazione PMO-CP®, dato che con essa viene approfondita la metodologia del value ring.

Esiste quindi a livello internazionale l'ente PMOGA (PMO Global Alliance) che:

- Raccoglie la community di PMO
- Istituisce premi (PMO Global Alliance Award)
- Definisce un punto di riferimento metodologico (PMO Value Ring)
- Eroga certificazioni riconosciute per i PMO: PMO Certified Practitioner (PMO-CP®) e PMO Certified Consultant (PMO-CC®)



# CAPITOLO 3

## EVOLUZIONE DEL PMO

Col passare degli anni la concezione, le mansioni e l'importanza del PMO sono mutate, facendolo progredire da un ruolo puramente amministrativo e marginale al cuore del business aziendale. Questo è dovuto non solo a una maggior necessità di una figura guida per i progetti all'interno delle aziende, ma soprattutto alla formazione delle persone sul Project Management. Con la formazione si sono compresi i ruoli e i meccanismi necessari per la gestione dei progetti e quindi l'importanza della figura del PMO.

In questo capitolo si andrà ad esporre come le funzioni del PMO stesso sono mutate col passare degli anni, facendo una distinzione soprattutto tra il periodo pre-pandemico, pandemico e post-pandemico.

### 3.1 Visione pre-pandemica

#### 3.1.1 Albori e primi passi

Il PMO è entrato a far parte dello standard del Project Management a partire dal 2004, in quanto è presente nella terza edizione del PMBOK® rilasciato dal PMI®. Da questa data si sono susseguiti diversi aggiornamenti nelle varie edizioni, ma solo a partire dal 2013 ha iniziato ad assumere il ruolo strategico e di rilievo a cui siamo interessati.

Secondo quanto esposto nel report *Strategic Initiative Management: The PMO Imperative*<sup>[6]</sup> del 2013, "I PMO devono migliorare le loro capacità e i propri processi se vogliono supportare in maniera efficace i propri leader e fare parte del cambiamento nella propria organizzazione". Da questa semplice affermazione si deduce che i PMO non erano abbastanza maturi per contribuire

al business aziendale, senza contare che il loro ruolo all'interno delle aziende non era ben definito.

Sempre dallo stesso report si evince<sup>[6]</sup> che solo un terzo dei PMO leader ritiene che il proprio PMO abbia raggiunto il suo vero potenziale per contribuire al meglio al business aziendale. Questo è dovuto dal fatto che molti PMO avevano adottato un approccio tattico, che si adattasse all'obiettivo di supportare la realizzazione di progetti e programmi di dipartimento; questo approccio tradizionale è inefficace.

Vista la grande velocità con cui il mondo muta, le aziende devono intraprendere iniziative che comportano un maggiore rischio, anche se con poche informazioni in merito, se vogliono accrescere il proprio business. I PMO supportati, definiti e attrezzati correttamente possono svolgere un ruolo fondamentale nell'affrontare questa situazione.

Le imprese che sottovalutano la gestione dei progetti, e quindi il PMO, spendono meno denaro, tempo e impegno nelle funzioni critiche, come la gestione dei talenti. Nel 2013 le suddette imprese rischiavano una perdita<sup>[7]</sup> di 135 milioni ogni miliardo di dollari investito sui progetti; senza contare la messa a rischio dei posti di lavoro di molti senior leader.

Vista la grande quantità di denaro messa in gioco non stupisce che il numero di PMO nelle organizzazioni è aumentato passando dal 61% nel 2006 al 70% nel 2013. Nonostante l'aumento bisognava comunque sottolineare la necessità di un maggior coinvolgimento della direzione, in merito ai processi di assestamento e correzione in corso d'opera.

A causa di questa rapida crescita nel riconoscimento del PMO, le organizzazioni non ne hanno tratto benefici, specialmente nei casi in cui i PMO mancavano di coesione, direzione dei top manager, creazione del valore e dell'interazione tra senior leader e il PMO stesso. Il problema primario era che le informazioni arrivavano troppo tardi per correggere e risolvere eventuali problemi. I PMO che hanno colmato questa lacuna sono stati in grado di aggiungere valore reale e supportare la realizzazione di iniziative strategiche.

Essendo ogni PMO diverso dall'altro, in base alle esigenze aziendali e al livello di maturità della gestione dei progetti, non era strano incontrare aziende con al loro interno almeno due PMO.

L'allineamento del PMO agli obiettivi dell'organizzazione è la chiave di volta per guidare l'implementazione delle strategie, per aggiungere valore commerciale reale alle attività organizzative. I PMO ad alte prestazioni hanno una probabilità tre volte maggiore, rispetto ai colleghi a basso rendimento, di raggiungere il loro pieno potenziale nel contribuire al valore aziendale (56% contro 17%) e sono molto più propensi a classificare la performance finanziarie della loro azienda come "sopra la media".

Vi sono quattro imperativi<sup>[6]</sup>, sia tecnici che tattici, che costituiscono i mezzi per catturare e sfruttare le informazioni giuste associate a iniziative strategiche e, comunicandole nel modo giusto, migliorano il grado di successo. I quattro imperativi sono:

- **Concentrarsi sulle iniziative.** Fornire una visione operativa attraverso traguardi significativi e obiettivi per le iniziative strategiche critiche, permette ai dirigenti di comprendere la situazione con chiarezza e correggere eventuali scostamenti nati da questioni emergenti.
- **Istituire processi intelligenti e semplici.** È necessario stabilire delle routine in grado di tener traccia dei traguardi e degli obiettivi, di comunicare i progressi e aiutare a identificare tempestivamente i problemi senza aggiungere oneri eccessivi.
- **Promuovere talenti e capacità.** Sviluppare e coltivare le giuste capacità ed abilità tecniche, strategiche, di business-management e di leadership all'interno dell'azienda.
- **Incoraggiare una cultura al cambiamento.** Costruire attivamente il supporto e l'impegno a livello organizzativo per l'implementazione di iniziative strategiche e la gestione del cambiamento.

Il primo imperativo implica l'adozione di processi che permettono al PMO di supportare l'azienda nell'identificazione di informazioni chiare e di attitudini che garantiscano una comprensione dell'andamento degli sforzi implementativi.

Gli approcci tradizionali molto spesso non sono efficaci per iniziative grandi, complesse e di rapida evoluzione. Le informazioni che generano sono troppe o troppo poche, oscurando ciò che sta realmente accadendo e impedendo di compiere tempestive correzioni, onde evitare il fallimento. L'allineamento di ciò che viene monitorato e comunicato con ciò che è fondamentale per il successo è la chiave per comprendere le azioni da compiere per portare a termine il progetto creando il miglior valore possibile.

I PMO hanno bisogno di applicare processi avanzati per organizzare, allineare, definire, tracciare e comunicare significativamente gli obiettivi e le milestone, in particolare concentrandosi sullo sviluppo di roadmap o piani di progetto.

Le roadmap o i piani di progetto identificano l'insieme delle milestone critiche che permettono alla dirigenza di avere un quadro generale sull'andamento del progetto. Le milestone sono punti o eventi significativi di un progetto, programma o portfolio, e coincidono per lo più con il



rilascio di un deliverable principale. I deliverable sono risultati (prodotti, servizi e/o documenti) che vengono condivisi con il cliente.

I piani di progetto vanno a stabilire una cadenza all'interno del progetto suddividendolo in parti più gestibili e forniscono non solo obiettivi in successione (deliverable), ma anche un maggior controllo. Questo processo richiede la definizione di metriche e KPI che devono essere il più quantificabili e specifici possibili.

I PMO di successo definiscono metriche direttamente collegate agli obiettivi strategici e le utilizzano in maniera coerente in tutta l'organizzazione; in questo modo vengono sviluppate delle misure chiavi che danno un quadro completo della situazione ed entrano a far parte delle roadmap. I piani di progetto devono esser testati in maniera rigorosa prima di esser adottati; chiarezza e collegamenti con l'impatto complessivo sono alla base della valutazione.

Secondo uno studio della BCG (Boston consulting Group), le iniziative testate utilizzando l'approccio d'implementazione delle roadmap che hanno ottenuto come valutazione di fine progetto "superato" sono riuscite a catturare il 100% del valore economico obiettivo, mentre nel caso di risultato "eccellente" il valore economico risulta in media del 130%.

I risultati positivi sono stati ottenuti grazie ad una comunicazione delle informazioni in gergo non tecnico e con il giusto livello di dettaglio operativo, portando ad un maggior supporto e le correzioni in corso d'opera sono risultate più efficaci.

Per grandi iniziative strategiche solitamente si punta ad ottenere il maggior numero di dati possibili, vista l'incertezza insita nel cambiamento. Il problema che si viene a creare però è che il PMO possa venir visto come un "controllore", più concentrato sui processi che sul progresso. La prova eclatante dell'inefficienza di questo approccio è che i PMO ad alte prestazioni si concentrano principalmente sul sostegno all'effettiva attuazione del progetto. Nel caso di PMO di basso livello essi tenderanno ad adottare rigorose metodologie, modelli e moduli specifici, anche in casi non adatti. I PMO si devono adattare alle esigenze dell'azienda.

Un PMO con ampia responsabilità a livello aziendale viene definito EPMO, Enterprise wide PMO. È statisticamente più probabile che gli EPMO forniscano servizi di reporting più mirati a regolare ed allineare i risultati del progetto alle priorità strategiche, come illustrato nel grafico seguente (Figura 5).

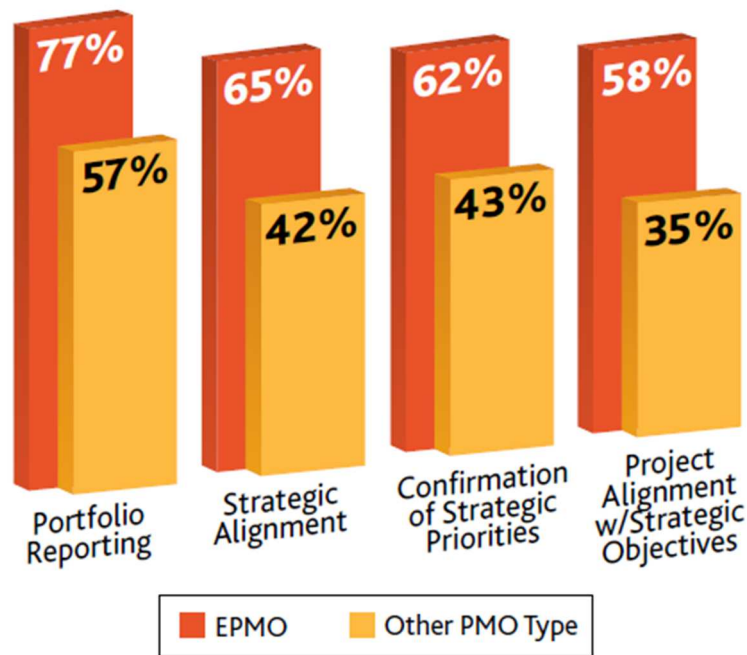


Figura 5. Confronto tra i servizi di EP MO e altri PMO

Le organizzazioni che elevano il PMO ad un livello decisionale strategico hanno più probabilità di ottenere prestazioni elevate. I fattori che permettono un aumento dell'efficienza del PMO sono: l'orientamento strategico tra i titolari di progetto e gli stakeholder (adottando canali di comunicazione differenti per ognuno di loro), l'allineamento delle richieste di progetto con la strategia dell'azienda e un maggior impegno con i dirigenti.

Un'altra esigenza consiste nel fornire una visione d'insieme e aggiornata del portfolio; il portfolio è l'insieme dei progetti e programmi intrapresi dall'azienda, permette di avere una visione in ottica di business, andando a delineare le azioni che minimizzano il rischio e massimizzano il rendimento. Il grafico seguente (Figura 6) illustra uno studio compiuto dalla BCG su 2.000 roadmap, con 4 milioni di dollari d'impatto sulle milestone. I dati dimostrano che il 35% delle milestone ha superato le aspettative, il 45% rientrava nel piano, mentre il restante 20% non è stato all'altezza. Nel complesso si ha raggiunto oltre il 110% del valore economico prefissato.

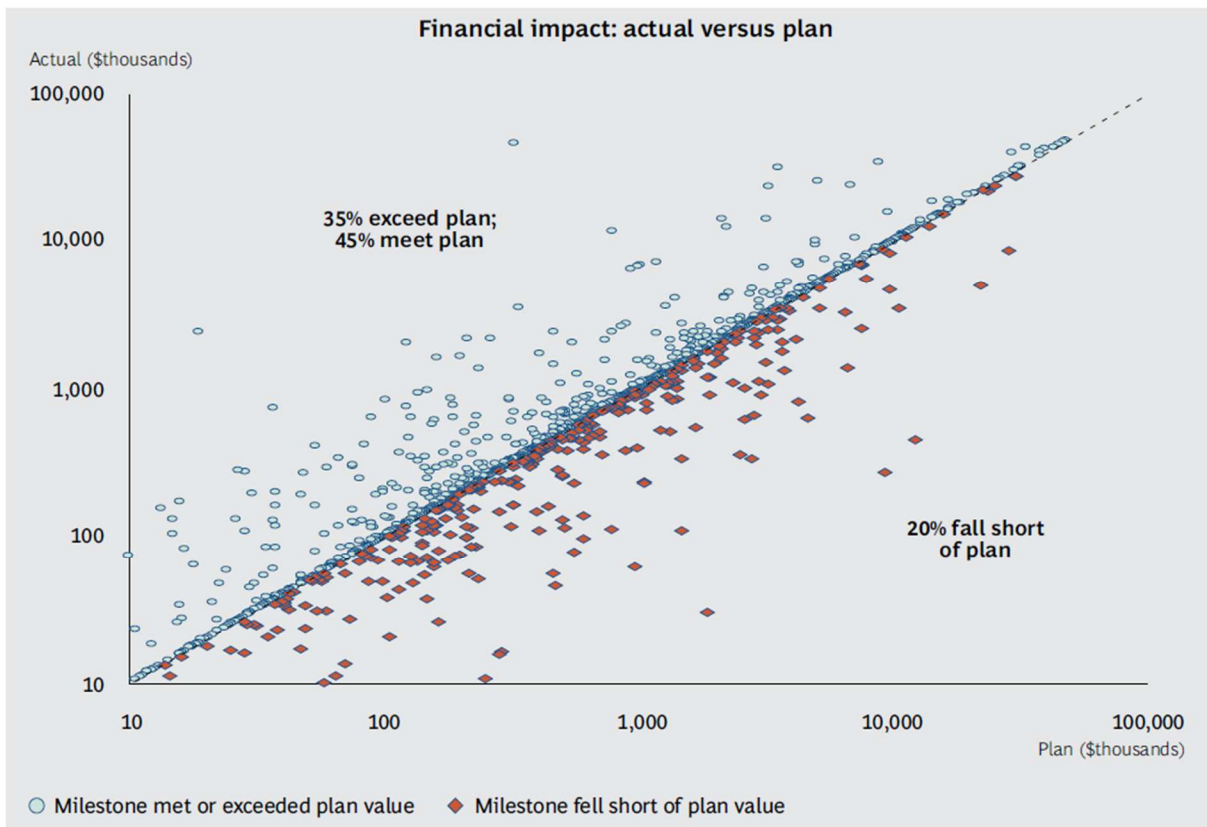


Figura 6. Impatto finanziario delle milestone

Una ricerca condotta durante il 2013 da parte del PMI® sui PMO raggruppa le capacità specifiche all'interno di tre ampie aree; esse dimostrano come i PMO ad alte prestazioni implementano efficacemente la strategia dell'organizzazione e promuovono il valore aziendale. Le tre aree possono essere definite dalle seguenti attività<sup>[7]</sup>:

- Creare una cultura per l'organizzazione orientata al Project Management
- Valutare in maniera costante le prestazioni del PMO
- Evolvere e migliorare attraverso il cambiamento e la conoscenza.

### **Creare una cultura per l'organizzazione orientata al Project Management**

Per permettere la creazione della cultura orientata al Project Management un fattore chiave è il fornire personale qualificato. Il 36% dei responsabili affermava che la mancanza di personale in generale, ma soprattutto qualificato, era una delle più grandi barriere.

I PMO ad alto rendimento hanno più del doppio delle probabilità di avere la giusta base di competenze e hanno molte più possibilità di avere un numero adeguato di persone, come illustrato in figura 7.

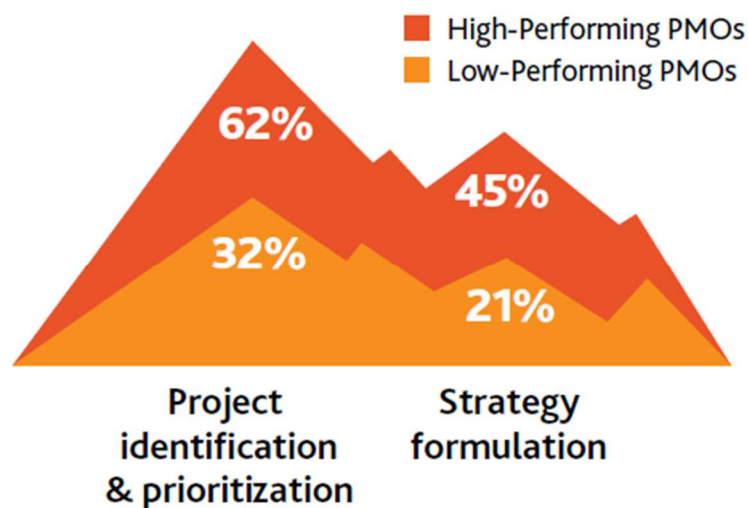


Figura 7. Confronto tra PMO a basse e alte prestazioni

Prender parte alla formulazione strategica è uno dei motivi per cui i PMO sono di successo e creano il maggior valore possibile. Avere competenze di leadership e business fa incrementare le iniziative e, di conseguenza, il valore aziendale.

Una delle competenze che viene richiesta dal team di PMO è la capacità di affrontare, in modo costruttivo, situazioni altamente complesse e/o ambigue, ponendo domande chiave, definendo la portata dei problemi e suddividendo grandi sfide in compiti più piccoli; ma anche saper motivare le persone e motivarsi.

Ai responsabili di progetto sono richieste soprattutto grandi abilità comunicative, non solo organizzative e di visione d'insieme, dato che devono conquistare gli scettici e comunicare con il vertice strategico nel modo più efficiente ed efficace possibile.

### **Valutare in maniera costante le prestazioni del PMO**

Rimanere fedeli agli obiettivi di un progetto o di un programma è sempre stato un elemento chiave per il successo. È importante che i PMO valutino le prestazioni in un'ottica più generale e siano autocritici.

L'autovalutazione dei PMO avviene per mezzo di tre parametri<sup>[7]</sup>: valutazione dei feedback del proprietario, cercare dei feedback da altri stakeholders e cercare dei feedback da parte dei clienti. I PMO ad alte prestazioni interagiscono regolarmente tra loro all'interno dell'organizzazione per garantire la coerenza e l'allineamento al raggiungimento degli obiettivi. Secondo una ricerca condotta dal PMI® si è rilevato che il 49% delle aziende ad alte prestazioni spesso consulta l'EPMO per valutare i rischi nel suo termine generale, quindi non solo in merito ai progetti.

I PMO ad alto livello forniscono regolarmente report sulle prestazioni e la loro gestione, compresa di valutazione delle metriche importanti e dei KPI, sulle conformità e sulla gestione finanziaria. Le aziende con prestazioni elevate tendono a incorporare lo sviluppo e il miglioramento nei loro processi. Un elemento chiave nei report è la "sufficienza minima"; con questo termine si intende il giusto livello di controllo dei sistemi, la valutazione dei progressi basata sulle informazioni e il supporto da parte del PMO. Meglio fornire un report mensile che muta, piuttosto che uno settimanale dove non vi sono mutazioni; in questo modo ci si concentra sui dati essenziali e rilevanti.

I PMO ad alte prestazioni conoscono l'importanza di valutare continuamente le loro attività. La valutazione delle prestazioni e il rendicontare i risultati ricorda al senior management il valore che il PMO apporta all'organizzazione.

Riassumendo il reporting sulle metriche specifiche del progetto è standard, ma i PMO di successo vanno oltre, valutando la qualità del progetto e sollecitando feedback dalle principali parti interessate. Usano le informazioni che raccolgono per migliorare continuamente le loro pratiche, il che incoraggia l'efficienza e guida l'esecuzione della strategia di successo.

### **Evolvere e migliorare attraverso il cambiamento e la conoscenza**

Il report di Forrester Research pubblicato nel 2013 intitolato "*Map your journey to the future with Next-Generation portfolio management*"<sup>[8]</sup> afferma: "I cicli di feedback, quando esistono, forniscono informazioni sui progressi del team, sui rischi, sulla qualità del prodotto, sulle misure dello stato delle applicazioni e sul grado con cui prodotti, capacità e servizi soddisfano le esigenze aziendali. La mancanza di trasparenza nel ciclo dalla domanda alla consegna (demand-to-delivery), fa sì che le aziende paghino l'efficienza su lavori di basso valore, piuttosto che concentrarsi sull'essere efficaci, facendo il lavoro giusto al momento giusto. Il cambiamento aziendale avviene troppo rapidamente e continuamente, perché la pianificazione rimanga svolta annualmente e revisionata trimestralmente. I leader aziendali devono valutare

continuamente le opportunità, in base alle mutevoli condizioni di mercato, alla capacità interna (cicli di feedback) e confrontare le alternative per ottimizzare i risultati”.

Tutti i cambiamenti strategici avvengono attraverso progetti e programmi. I PMO ad alte prestazioni si focalizzano maggiormente nell'apprendimento e nel miglioramento del proprio approccio nei confronti di progetti e programmi. Un focus sulla gestione delle conoscenze permette la stesura di documenti contenenti le intuizioni e le esperienze dei team e le mette a disposizione dell'intera organizzazione. Il 65% dei PMO ad alte prestazioni mette a disposizione le lessons learned, a differenza del 40% raggiunto negli altri PMO.

I PMO devono parlare la stessa lingua del C-Suite (corrisponde al gruppo dei dirigenti o comunque delle persone di rilievo all'interno di un'organizzazione, che hanno quindi un livello di “Chief” o Responsabile) non solo per permetter loro di comprendere l'andamento dei progetti, ma anche di dimostrare il proprio valore.

Per implementare una strategia di successo è necessario che i PMO abbiano le capacità necessarie per gestire il cambiamento. Per i PMO ad alte prestazioni ciò avviene attraverso la comprensione dei fattori chiave di cambiamento e di successo attraverso la comunicazione e la soddisfazione degli stakeholders.

Attraverso le aree sopra descritte e i quattro imperativi elencati in precedenza, i PMO possono svolgere un ruolo importante nell'aiutare a facilitare l'implementazione di iniziative strategiche di successo. La tabella seguente mette in confronto la situazione dei PMO a fine 2013 con le implementazioni da adottare in futuro.

<b>IMPERATIVI DEL PMO</b>	<b>SITUAZIONE ATTUALE</b>	<b>PROSPETTIVA FUTURA</b>
	L'attenzione del PMO si concentra sul monitoraggio e la documentazione dei processi di progetti e programmi	L'attenzione del PMO è rivolta al supporto attivo dei delivery ottenendo il massimo valore con la "sufficienza minima"
Concentrarsi sulle iniziative	Fornire troppe o troppo poche informazioni e sul completamento delle attività	Fornire informazioni significative e lungimiranti collegate ai delivery ad impatto strategico
Istituire processi intelligenti e semplici	L'attenzione è sui processi e il loro controllo	L'attenzione è rivolta alla "sufficienza minima" dei processi in modo da generare il progresso
Promuovere talenti e capacità	Promuovere le abilità di project e program management	Promuovere le abilità di project e program management, perspicacia del business e la leadership
Incoraggiare una cultura al cambiamento	Limitare l'allineamento e la connessione alla strategia con responsabilità limitata alle metriche del progetto	Stabilire un allineamento chiaro con i leader responsabili del cambiamento

### 3.1.2 Evoluzione<sup>[9]</sup>

In *The State of the Project Management Office (PMO)* del 2016 viene illustrata la differenza tra due studi compiuti in periodi diversi, uno nel 2007 e uno nel 2016; permette di capire come il PMO si è evoluto e affermato rispetto agli albori.

Lo studio ha dimostrato che nel lasso di tempo trascorso i PMO hanno consolidato la propria posizione di partner strategico nelle organizzazioni. Quasi tutte le organizzazioni disponevano di un PMO o prevedevano di implementarlo (Figura 8); per i PMO ormai avviati da più di cinque anni le responsabilità e il miglioramento si sono radicati ottenendo risultati notevoli. Questi PMO hanno un impatto non solo sui progetti o programmi, ma anche sul successo organizzativo complessivo, ricoprendo il ruolo strategico di rilievo che si mirava ad ottenere in passato. Per i PMO che invece si sono appena formati, i PMO esperti forniscono un modello d'ispirazione da seguire, cercando di attingere il più possibile al modo di operare.

La presenza dei PMO nelle aziende è diventato uno standard, tant'è che l'85% degli intervistati ha un PMO ed il 30% di coloro che non lo posseggono prevedono di implementarlo nel breve

termine. I PMO evolvono nel tempo, acquisendo una maggiore maturità e costanza, migliorando e rimangono aperti al cambiamento. Anche dal punto di vista del valore si ha una crescita importante e di rilievo.

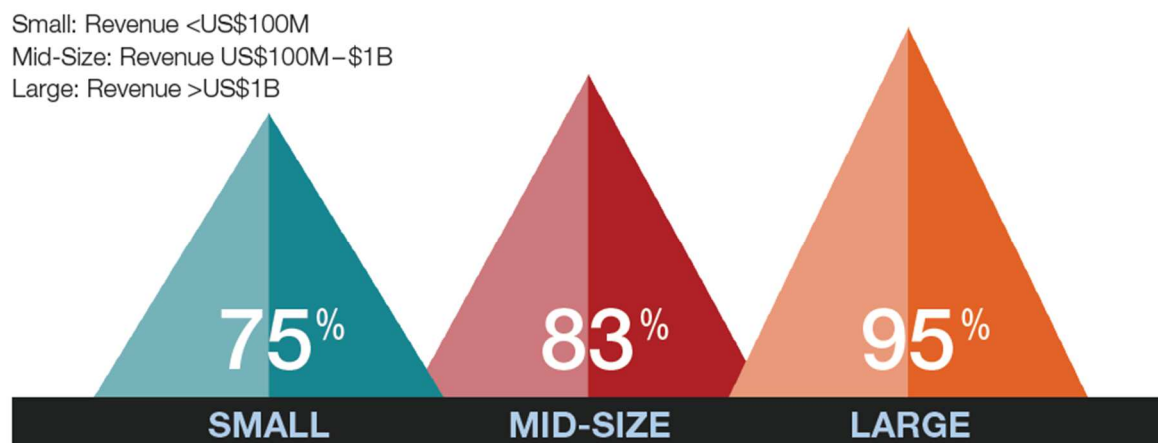


Figura 8. Percentuale di aziende con PMO, classificate per categoria

Il numero di progetti su cui il PMO lavora all'anno e il budget associato ad essi è direttamente proporzionale alla capacità del PMO. Infatti, le organizzazioni ad alte prestazioni lavorano su un numero significativamente maggiore di progetti rispetto a quelle di basso rendimento (85 contro 50 progetti l'anno), nonostante avvenga il contrario per i budget per progetto (400 contro 500 mila dollari). Il motivo di questa differenza sta nell'abilità dei PMO ad alte prestazioni di riuscire a suddividere i programmi in iniziative più piccole e più gestibili, andando inoltre a ridurre sia il budget che l'impatto sui fallimenti del progetto.

Il numero di progetti su cui lavorano mediamente le organizzazioni l'anno aumenta costantemente e in modo significativo con l'aumentare delle dimensioni delle organizzazioni: per le piccole 40, medie 55 e le grandi 100.

Le funzioni del PMO non variano da organizzazione a organizzazione in base alla loro dimensione, ma in base alla loro tipologia; nel senso che aziende dello stesso tipo, ma di dimensioni diverse avranno PMO simili rispetto a due organizzazioni di dimensioni uguali ma ambiti diversi. Nonostante questo, la maggior parte delle organizzazioni utilizza il PMBOK® come linea guida principale per la definizione di ruoli e metodologie.

È più probabile che i PMO incentrati su progetti interni si impegnino sulle seguenti funzioni: allineamento dei progetti con gli obiettivi strategici, gestione della comunicazione del portfolio e pianificazione dei requisiti aziendali. Al contrario, le organizzazioni che si focalizzano su



progetti esterni si impegnano: nella gestione dei rischi e nel monitoraggio della realizzazione dei benefici del portafoglio, nella previsione delle risorse, nell'assunzione di professionisti di progetto, nell'identificazione delle competenze e nell'ottimizzazione del personale.

Le sfide che il maggior numero di organizzazioni deve affrontare sono: i processi di PMO visti come spese generali (50%), resistenza organizzativa al cambiamento (42%) e dimostrazione del valore dei PMO (41%). Molti PMO nelle organizzazioni a basso rendimento devono affrontare sfide come: dimostrare il valore aggiunto del PMO, avere un supporto esecutivo inadeguato e avere un ruolo chiaro e definito per il PMO; a differenza dei PMO ad alte prestazioni che non devono affrontarli visto il loro ruolo affermato e di rilievo.

I PMO maturi continueranno a consolidare la loro posizione, migliorando e aggiungendo capacità di misurazione delle prestazioni e di gestione della realizzazione dei benefici. I PMO meno maturi dovrebbero sfruttare quelli affermati ed esperti, al fine di usarli come modelli per la creazione di roadmap, acquisire conoscenze e competenze, migliorare la propria capacità comunicativa, organizzativa e di reportistica.

Le organizzazioni con PMO si concentreranno sull'implementazione o miglioramento del proprio processo di governance, dei processi di Project Management fondamentali e previsione delle risorse dei processi degli strumenti di reporting, analisi e dashboard e sul miglioramento del processo di pianificazione.

Le organizzazioni senza un PMO si concentreranno sull'implementazione o miglioramento dei processi di Project Management fondamentali, nella formazione del personale e sull'implementazione di un processo di revisione dei progetti.

## 3.2 Visione pandemica e post-pandemica

### 3.2.1 Evoluzione dei PMO negli ultimi anni<sup>[10]</sup>

In *PMO Maturity, lessons from the global top tier*, del febbraio 2022, è stato compiuto uno studio che ha dimostrato come globalmente il valore del PMO deve ancora essere riconosciuto in tutto e per tutto, ma si sono delineati dei PMO di rilievo (230), che denomineremo “Top 10 Percent”, che sono diventati un modello per i PMO. Nel documento si è definito un indice di misura, composto da 5 misure differenti, che permettono di delineare la maturità dei PMO: i Top 10 Percent sono i leader di tutti gli indici.

Le cinque dimensioni chiave della maturità del PMO sono:

- governance
- integrazione e allineamento
- processi
- tecnologia e dati
- persone,

dimensioni che verranno analizzate in seguito.

Questo gruppo di PMO si è distinto inoltre per la risposta alla pandemia del COVID-19, riuscendo a supportare il brusco cambiamento intrapreso dalle loro organizzazioni, trovando nuovi modi di lavorare e ampliando rapidamente le funzioni di gestione del rischio.

In generale i PMO si sono maggiormente affermati ed evoluti sviluppando nuove attività che permettono di elevare ulteriormente il valore dell'organizzazione. Questi PMO evoluti abbracciano le nuove tecnologie, si concentrano sulla cultura del team e aiutano a trasformare i Project Manager negli “ambasciatori” del valore.

Per valutare la maturità dei PMO lo studio è stato condotto su oltre 4000 professionisti del settore di cui 2500 lavorano in un PMO di rilievo (Top 10 Percent), rivelando ciò che li accomuna e come creano i benefici a lungo termine (per le rispettive organizzazioni).

La maggior parte del Top 10 Percent è distribuito nel settore tecnologico per un 38%; ciò non sorprende visto che è il settore che cambia e trasforma l'azienda maggiormente; il restante è distribuito su tutti gli altri settori con una maggiore attenzione per quello finanziario. I Top 10 Percent sono per lo più uffici d'amministrazione a livello aziendale, come per esempio gli

EPMO. I Top 10 Percent hanno una notevole rappresentanza a livello di direzione (C-suite), migliorando e ampliando il proprio punto di vista e la comprensione dei progetti in tutta l'organizzazione. Questa caratteristica è ciò che manca alla maggior parte dei PMO a livello globale.

L'analisi<sup>[10]</sup> rivela che la maturità globale dei PMO si trova ad un punteggio di 61,4 su un totale di 100, in relazione ai punteggi assegnati dallo studio (come rappresentato nella Figura 9).

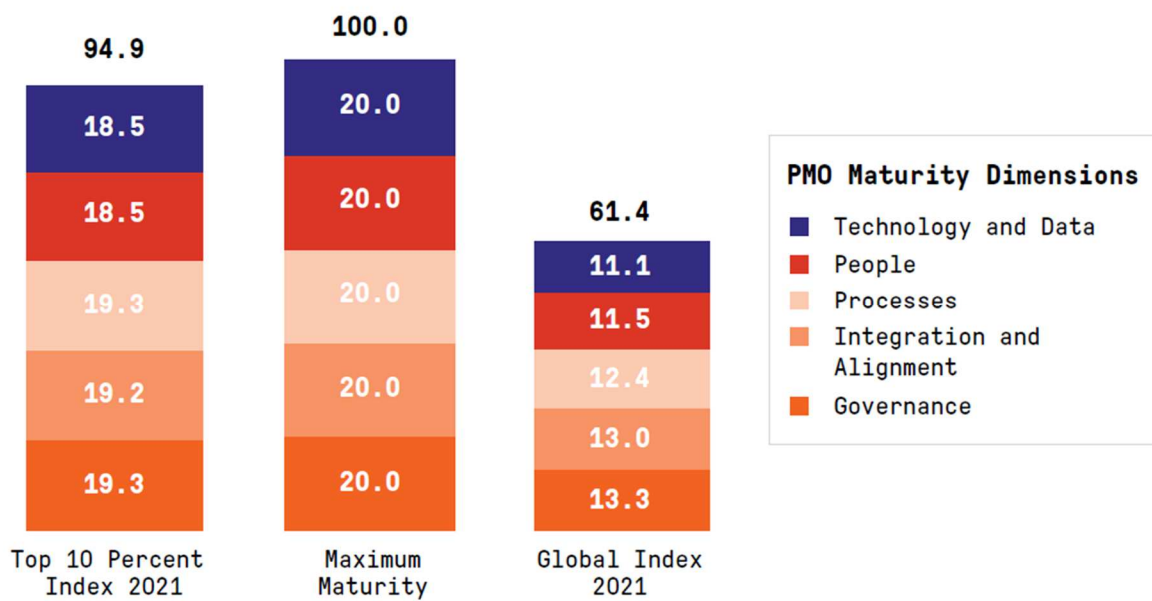


Figura 9. Punteggi di maturità associati al PMO

Questo valore dimostra come i PMO non sono ancora del tutto sviluppati, superando di poco la metà del loro potenziale. Facendo invece un confronto con i Top 10 Percent si nota che quest'ultimi hanno un valore d'indice nettamente superiore (94,9), dimostrando che essi adottano una serie di attività di miglioramento in tutte le metriche; è difficile che i PMO eccellano in una metrica e falliscano in altre. Questo porta i Top 10 Percent a compiere attività non solo nell'ambito di governance (tipiche del PMO), ma anche in ambiti come lo sviluppo dei talenti, l'adozione della tecnologia e l'influenza strategica. I PMO che puntano a maturare dovrebbero considerare come investire le proprie risorse su tutti i cinque indici.

Si approfondiscono ora come affrontano i Top 10 Percent le cinque dimensioni chiave della maturità del PMO, già citate.

## **Governance**

I Top 10 Percent dispongono di solidi quadri amministrativi per gestire efficientemente i rischi, garantire la visibilità del progetto e misurare costantemente le prestazioni del PMO per assicurare che stia raggiungendo il suo scopo. I Top 10 Percent hanno elevato la funzione di PMO, l'89% che contribuisce allo sviluppo della strategia rispetto al 32% delle organizzazioni nel loro complesso.

Il supporto del C-suite è fondamentale per sviluppare un PMO più strategico. La maggior parte dei Top 10 Percent afferma che la direzione supporta e apprezza il PMO e lo considera un partner strategico, consentendo ai dirigenti di trarre vantaggi dai PMO sui problemi emergenti, sull'impatto dei progetti sull'organizzazione e su come l'efficace distribuzione delle risorse può portare a risultati di progetto più positivi.

## **Integrazione ed allineamento**

Garantire che gli indicatori chiave di performance (KPI) e le iniziative siano pienamente allineati con gli obiettivi strategici è uno dei processi che il 94% dei Top 10 Percent svolge costantemente, rispetto al 38% dei PMO. Attraverso l'integrazione dei processi di PMO in tutta l'organizzazione e ad una comunicazione efficace con la dirigenza per mezzo di aggiornamenti strategici su milestone, problemi e impatti del progetto, i Top 10 Percent permettono di realizzare un allineamento coerente.

I PMO, grazie all'allineamento strategico, sono più agili nel rispondere a interruzioni e cambiamenti, contribuendo a diffondere la strategia aziendale in modo rapido ed efficace, attraverso i vari programmi e progetti e ribilanciando efficientemente le risorse. Di conseguenza, i Top 10 Percent hanno avuto un grosso impatto sui cambiamenti dell'organizzazione durante il periodo pandemico, aiutando ad accelerare nuovi modi di lavorare ed espandendo le pratiche della gestione dei rischi.

Come afferma Katitja Molele, Innovation PMO Senior Manager, The Coca Cola Company, Africa: "Siamo un team integrato e connesso: vediamo le possibili sfide fin da subito e le affrontiamo tempestivamente. Quando è arrivato il COVID, sapevamo che dovevamo render le cose più semplici. Quello che abbiamo fatto è stato metter in pausa il nostro processo innovativo: 'Fermiamoci per ora e concentriamoci su ciò che veramente funziona'. Abbiamo dovuto rivedere le priorità, l'equilibrio e assicurarci che le risorse a nostra disposizione fossero al posto giusto".

## **Integrazione e allineamento**

I Top 10 Percent forniscono coerenza all'interno dell'organizzazione, assicurando che le metodologie e gli strumenti di gestione dei progetti siano in linea con le best practice, le policy siano standardizzate e venga continuamente fornita una garanzia sulla qualità.

I PMO devono essere sensibili alle diverse esigenze degli utenti finali, cosa che i PMO più avanzati hanno ormai appreso; tant'è che il 92% dei Top 10 Percent adatta continuamente strumenti, metodologie e pratiche per diversi progetti e team, rispetto al 33% dei PMO. Questo approccio enfatizza la collaborazione e la flessibilità piuttosto che la conformità assoluta, permettendo ai PMO di diventare un supporto strategico di primaria importanza.

## **Tecnologia e dati**

I Top 10 Percent utilizzano molti strumenti a livello di progetto e programma, con particolare attenzione alla tecnologia per migliorare una vasta gamma di funzioni come la collaborazione, la visibilità e la condivisione delle conoscenze.

Durante la pandemia, mentre la maggior parte delle organizzazioni cercava di adottare mezzi per implementare lo smart-working, i Top 10 Percent sono andati oltre includendo altri meccanismi come il cloud computing, analisi dei dati o soluzioni automatizzate, aiutando le organizzazioni a prendere decisioni basate su prove. Questo ha aggiunto diversi benefici come il liberare i Project Manager da operazioni ripetitive, permettendogli di dedicarsi maggiormente alla collaborazione con la direzione sulle decisioni strategiche e le iniziative creative.

## **Persone**

Globalmente i Project Manager concordano nell'affermare che la creazione di relazioni, la leadership collaborativa e le capacità statiche sono fondamentali per migliorare le decisioni, i risultati e le prestazioni del team. In modo allarmante, la ricerca<sup>[10]</sup> ha riscontrato che un'organizzazione su tre fa fatica a trovare Project Manager con queste skill ricercate. Anche tra i Top 10 Percent si verifica il problema, con la differenza che il loro approccio risulta più consapevole nei confronti della scarsità dei talenti, andando a investire sulla formazione delle skill necessarie e migliorando le competenze già in possesso.

I Top 10 Percent apprezzano l'importanza di costruire capacità vincenti per ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'apprendimento continuo, il coaching, il mentoring e

l'affiancamento interno. Grazie a questa mentalità i Top 10 Percent incontrano meno ostacoli nell'attrarre e trattenere i talenti rispetto ai colleghi.

Il motivo per investire nella maturità dei PMO è supportato dagli enormi vantaggi derivati dai Top 10 Percent, i quali investono in tutte e cinque le dimensioni. La pandemia ne è stata una prova, in cui hanno dimostrato che è possibile mutare a fronte di cambiamenti e interruzioni, escogitando ed implementando nuovi metodi di lavoro e riprendendosi velocemente dal fallimento.

In conclusione si illustrano cinque aree in cui i Top 10 Percent eccellono e possono diventare uno spunto per i PMO ad accelerare il proprio percorso di maturità.

- **Prender posto tra i dirigenti.** Stabilire il supporto del C-suite per il PMO, con lo scopo di aiutarlo a spingersi oltre l'esecuzione dei progetti al fine di aiutare nell'informazione e guida della strategia dell'azienda.
- **Allinearsi alla strategia organizzativa.** Integrare i processi del PMO in tutta l'organizzazione e coinvolgere la dirigenza per consentire un efficiente allineamento di iniziative e di KPI agli obiettivi strategici critici dell'organizzazione.
- **Adattarsi alle esigenze dell'organizzazione.** Adattare le metodologie e i processi alle mutevoli esigenze aziendali per garantire che siano adottati all'obiettivo principale e continuare a creare valore.
- **Fare del talento una priorità.** Investire nelle competenze per trasformare i professionisti del progetto in leader efficaci e capaci di costruire relazioni. Reclutare da un pool di talenti più ampio per attirare candidati diversi che possono aiutare a portare nuove competenze e modi di pensare innovativi all'organizzazione.
- **Abbracciare la tecnologia.** Approfittare della tecnologia che può migliorare la collaborazione e il processo decisionale.

### 3.2.2 Casi di studio

Ora, dopo aver esposto quanto accade per il PMO in un contesto globale, si analizzano e si mettono a confronto due casi di studio. In particolare come il PMO è considerato e come si sta sviluppando in America Latina<sup>[11]</sup> e nell’Africa Sub-Sahariana<sup>[12]</sup>.

Prima di procedere con il confronto si presentano le due realtà.

In America Latina si è arrivati ad un punto di svolta: molte organizzazioni, di tutti i settori, stanno implementando iniziative per creare cambiamenti duraturi e significativi, ma per farlo hanno bisogno di un’efficace gestione di progetto. Tuttavia, per molti leader aziendali, la gestione di progetto rimane una priorità bassa.

L’immagine del Project Management non è buona; più di un terzo degli intervistati<sup>[11]</sup> descrive i Project Manager come burocratici e che si attengono strettamente alle regole; allo stesso modo più di metà associa i PM alla schedulazione. Per via di questa visione ristretta del ruolo del Project Management il suo valore rimane ancora sconosciuto e l’avvio di nuovi PMO o il loro sviluppo risulta tortuoso e problematico.

Il contesto africano<sup>[12]</sup> invece è più positivo; infatti la regione è ricca di potenzialità per via della sua economia orientata ai progetti e della sua popolazione risultante una tra le più giovani del mondo.

La mancanza di una tecnologia antiquata offre all’Africa sub-sahariana il potenziale per superare le economie più sviluppate; questo può essere raggiunto grazie alla digitalizzazione. Per sfruttare l’opportunità di crescita, sempre più organizzazioni si rivolgono ai propri Project Manager per gestire trasformazioni e processi complessi e per mettere rapidamente prodotti e servizi sul mercato.

Si prevede una crescita del 40% tra il 2019 e il 2030 della domanda per Project Management-Oriented Employment (PMOE).

Da queste descrizioni risulta evidente che le due regioni devono operare su aspetti completamente diversi. Infatti l’America Latina dovrà cercare di accrescere il valore strategico del Project Management e identificare e sviluppare il talento per il progetto. Per il contesto africano, invece, gli obiettivi di crescita saranno incentrati sullo sviluppo del talento (attrazione dei talenti attraverso l’empowerment e lo sviluppo di competenze) e sull’integrazione della tecnologia nei risultati (le soluzioni tecnologiche migliorano i risultati di progetto e l’allineamento strategico).

Per confrontare al meglio le due realtà dal punto di vista delle performance delle organizzazioni serve un metro di paragone unico. Questo compito viene svolto dal Top 10 Percent, illustrato ed esposto in dettaglio nel paragrafo precedente, che funge da guida per qualsiasi PMO che vuole formarsi o progredire.

Si precisa che all'interno del Top 10 Percent sono presenti 21 organizzazioni dell'Africa sub-sahariana, mentre di quelle latino americane non è stato riportato il numero.

Nella figura sottostante (Figura 10) viene illustrato il confronto tra alcuni dei Top 10 Percent (73 su 230) e i due casi di studio, Africa (255) e America Latina (269), in relazione a un miglioramento delle performance degli indici seguenti: soddisfazione del cliente, acquisizione del cliente, fatturato (revenue) e indicatori di governance, d'ambiente e sociale (Environment, social, governance ESG indicators). Una prima considerazione è che per entrambe le regioni c'è ampio margine di miglioramento e molta strada da fare per raggiungere i livelli dei Top 10 Percent. Successivamente, analizzando nel dettaglio i vari indici, si nota che l'Africa sub-sahariana ha ottenuto dei risultati migliori in tre dei quattro indici rispetto all'America Latina. I risultati delle performance vengono direttamente riportati nel grafico (Figura 10).

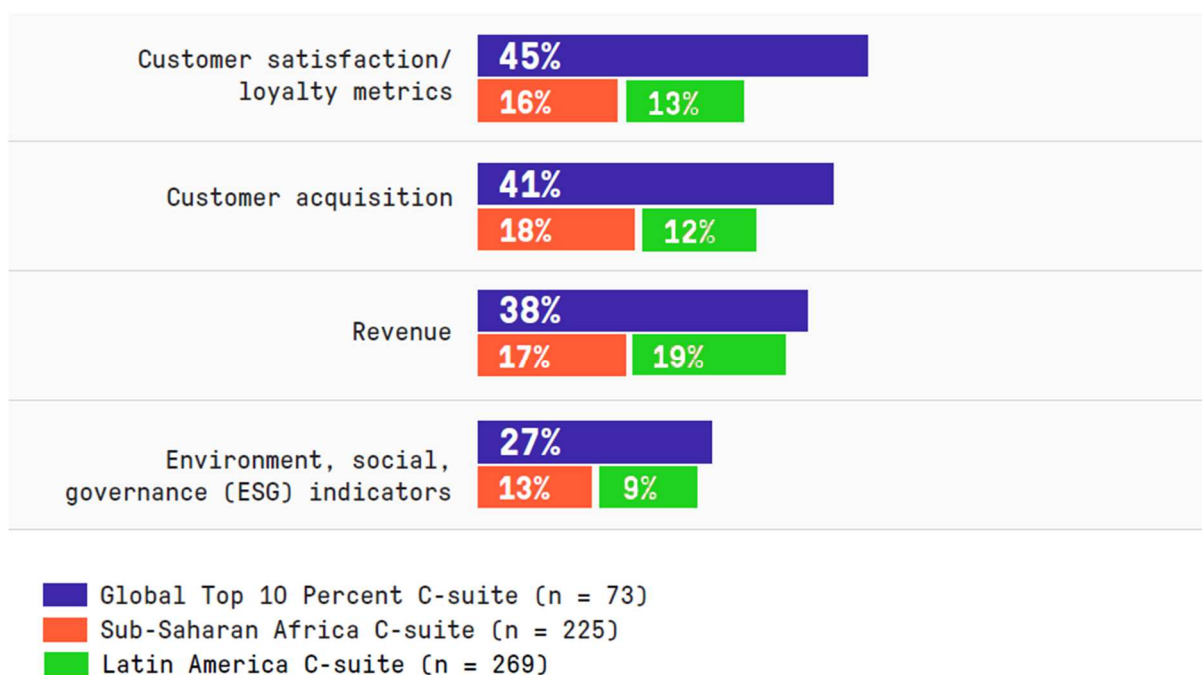


Figura 10. Confronto Top 10 Percent con Africa sub-sahariana e America Latina



Dopo questa breve ma significativa presentazione dei due casi e delle loro sostanziali differenze, si analizza nel dettaglio gli aspetti su cui le due regioni devono lavorare per affermare e migliorare i propri PMO.

### **America Latina<sup>[11]</sup>**

Come visto in precedenza c'è un divario enorme tra progetti e strategia dovuto all'errata percezione della gestione dei progetti. Colmare questo divario strategico aiuterà i PMO ad allineare i risultati di progetto con gli obiettivi organizzativi.

Analizzando ulteriormente la situazione, possiamo confrontare la percezione che hanno le organizzazioni nei confronti del PMO con quella dei Top 10 Percent su due aspetti.

Il primo è l'allineamento delle iniziative e dei KPI con le strategie critiche e gli obiettivi aziendali; in questo caso la situazione è critica; infatti ci si trova a paragonare un 34% con il 94% dei Top 10 Percent. Il secondo è il contributo del PMO in merito allo sviluppo delle strategie, dove solo il 36% delle organizzazioni latinoamericane lo percepisce positivo a confronto con un 89%.

Per incrementare il valore una soluzione potrebbe essere l'adozione di framework per lo sviluppo e l'incorporamento dei benefici, oppure la richiesta di feedback per il controllo degli obiettivi. Ciò consente il monitoraggio continuo del valore e degli obiettivi che il Project Management sta cercando di ottenere per le aziende.

Purtroppo solo il 22% dei PMO in America Latina promuove costantemente una cultura basata sulla gestione dei benefici e risultati, il che spiega perché un'elevata percentuale di progetti è spesso percepita come un risultato inferiore rispetto al valore atteso.

Per permettere che le aziende abbiano una visione più positiva del PMO e più in generale del Project Management, i professionisti del progetto (project professionals) devono trasmettere in maniera efficiente il valore di progetto. Di seguito sono elencati alcune delle attività che potrebbero essere implementate a questo fine.

- **Sottolineare i risultati.** Concentrarsi sul “cosa” piuttosto che “come” in merito alla consegna. Questo permette di comunicare valore ai dirigenti, distanti dai dettagli di progetto e interessati agli obiettivi, e mantenere i professionisti del progetto (project professionals) concentrati sui loro obiettivi finali.
- **Aumentare la consapevolezza della creazione di valore.** Comunicare il valore delle metodologie di gestione del progetto con gli stakeholder non interni al progetto (non-

project). Come spiega Carolina Boros, PMO leader di Bank of Brazil: “Convincere le persone che non sono interne al progetto è più difficile, poiché hanno meno familiarità con il valore. Dobbiamo mostrare loro quanto siano importanti le metodologie di progetto, come ci danno governance, trasparenza, risultati, benefici e innovazione”.

- **Migliorare la visuale del C-suite.** Fornire ai leader dell’organizzazione una visuale d’insieme dei risultati di business dei progetti attraverso report facilmente accessibili e di grande impatto. Il C-suite dovrebbe inoltre avere ben visibili i KPI, in modo da poterli confrontare con quelli stabiliti in fase di progettazione per supportare al meglio il progetto. Ciò rafforza il business case per le funzioni di progetto, aiuta a gestire investimenti futuri e incontra la partecipazione e il consenso del resto dell’organizzazione.

Risolvendo questo problema se ne risolve indirettamente un altro: l’America Latina è composta perlopiù da piccole e medie imprese (PMI) che associano la figura del Project Manager esclusivamente alle grandi aziende e la gestione di progetto risulta troppo onerosa in termini di costi e tempo per le loro esigenze.

### Africa sub-sahariana<sup>[12]</sup>

La crescita personale, in termini di skill e competenze, e l’utilizzo della tecnologia sono la chiave per la crescita del PMO, e più generalmente del Project Management, della realtà africana.

“Non puoi gestire un PMO senza un Project Manager competente. I Project Manager che gestiscono le aspettative degli stakeholder, contribuiscono e gestiscono le relazioni in modo che il loro team faccia di più (go the extra mile). È altrettanto importante avere Project Manager in grado di affrontare situazioni difficili, così come trattare con le persone che devono motivare in modi non convenzionali. Queste abilità sono fondamentali per il successo di un PMO”, questo è quanto afferma Alek Shum, Head of PMO & Chief of Staff to the Group Executive, Operations and Technology, Ecobank Group. Da questa affermazione si evidenzia come la creazione e crescita di skill di Project Management sia di vitale importanza per il PMO.

Le abilità che le organizzazioni dell’Africa sub-sahariana hanno valutato come più importanti, per raggiungere risultati di progetto e creare PMO di successo, sono avere un pensiero strategico, abilità e capacità comunicative mirate al miglioramento, la collaborazione e l’influenza sui risultati. Per sviluppare queste skill è necessario formare nella maniera giusta i futuri PM. Secondo Phumza Dyani, Chief Marketing & Sales Officer, Broadband Infracore SOC

Limited, South Africa: la formazione e il coaching sono alla base per la creazione delle skill necessarie per i futuri PM e la direzione deve indirizzarli verso un maggior coinvolgimento a livello strategico; così facendo saranno più interessati e coinvolti nel ruolo del Project Manager, ma anche del PMO.

Per sbloccare il valore strategico dei PMO la relazione con il vertice strategico e il suo supporto sono di vitale importanza. Dal report<sup>[12]</sup> si evince che il 73% dei Top 10 Percent hanno una rappresentanza a livello direzionale contro il 58% dei PMO nell’Africa sub-sahariana. Questo è legato al maggior impatto strategico dei PMO, infatti i Top 10 Percent hanno quasi il doppio delle probabilità (94% contro 50%) di allineare costantemente le iniziative e gli indicatori chiave di prestazione agli obiettivi strategici dell’organizzazione.

Secondo il report PMI Global Megatrends 2022, l’adozione di tecnologie digitali nella gestione dei progetti aumenterà notevolmente entro il 2026. I PMO africani devono investire maggiormente nelle nuove tecnologie per stare al passo con il progresso. Ancora oggi molte funzioni vengono svolte a mano piuttosto che digitalizzate. “Per avviare i progetti, nella mia precedente azienda abbiamo aggiornato i nostri processi da fogli di calcolo a soluzioni automatizzate. In questo modo chiunque poteva avviare un progetto dalla sua scrivania, creando un maggior flusso di lavoro, e comunicare direttamente alla direzione. Potresti ottenere una risposta immediata da parte dei senior leader”; questo è quanto illustra Barong Asiodu, Enterprise Wide Initiatives Senior Manager, Coca Cola Africa, permettendoci di avere una visione diretta della situazione tecnologica dell’Africa sub-sahariana.

Quest’arretratezza tecnologica è dovuta a diversi fattori sia culturali che economici; i due esempi più eclatanti sono l’aver un budget limitato e una cultura orientata al digitale inadeguata, tant’è che solo il 44% dei PMO africani utilizza in maniera costante i dati per compiere decisioni basate su evidenze, in confronto al 93% dei Top 10 Percent.

Nonostante queste avversità i PMO dell’Africa sud-sahariana hanno saputo esprimersi a livello mondiale, tant’è che il vincitore del PMOGA Award dell’anno 2022 è un PMO del Sudafrica, il Capitec Bank.



Figura 11. Vincitore del PMO Global Alliance Award

# CAPITOLO 4

## I BENEFICI DEL PMO

Durante la stesura dei vari capitoli che compongono la tesi si sono indirettamente delineati alcuni dei benefici derivati dall'adozione del PMO all'interno delle organizzazioni. In questo capitolo li si andranno ad esporre, cercando di fornire dei motivi validi sul perché il PMO è di fondamentale importanza e dev'essere presente all'interno di ogni azienda.

Prima di procedere con l'esposizione vera e propria dei vari benefici si vuole riportare quanto detto da Cathy Hoenig di Rivian Automotive<sup>[13]</sup>: “Tutti possono essere dei Project Manager, ma non tutti capiscono il valore e gli output del PMO. Le persone componenti il team del PMO hanno una grande influenza nel direzionare la cultura. Dobbiamo trovare modi innovativi per coinvolgere i lavoratori. E dobbiamo assicurarci che siano al sicuro, produttivi e contenti. Da un punto di vista strategico il PMO ha aiutato Rivian a rivalutare le priorità in modo da allinearsi con il modo in cui vuole crescere. [...] L'apprendimento è stata la mia area di priorità. Le cose possono cambiare in 24 ore, siamo sempre coscienti dei rischi e collegando i puntini per identificare come un progetto può avere impatto su un altro, specialmente quando questo riguarda il nostro piano di crescita”.

Da questa prima dichiarazione si deduce che affinché un PMO sia efficace ed efficiente si deve costantemente aggiornare e il suo compito non può essere svolto con superficialità.

Dopo aver enfatizzato ulteriormente questa prospettiva, si può procedere con l'esaminare i benefici.

### **Fornire all'azienda trasparenza e consapevolezza sui propri progetti**

Molte organizzazioni compiono l'errore di pensare che solo perché i progetti si concludono, allora hanno un impatto positivo sulla strategia aziendale. La “lunga serie di manager” prima

di raggiungere il C-suite porta la direzione a venire a conoscenza troppo tardi dell'impatto del progetto sull'azienda.

Il PMO è l'unica fonte di verità, fornisce informazioni accurate durante lo svolgimento del progetto, e si assicura che il valore dello stesso, le attività e i rischi siano misurati, documentati e gestiti nella maniera più efficiente.

Gli standard stabiliti e rilasciati dai PMO aiutano quindi i team nel caso in cui qualcosa non risulti chiaro, dato che si vanno a comporre dei documenti contenenti tutte le informazioni necessarie per stimare la lunghezza dei progetti, controllare l'andamento e come allocare le risorse. Serve anche per progetti futuri.

### **Allineare le attività dell'organizzazione con la loro strategia**

Avere un portfolio ricco di progetti non è sufficiente per garantire una produzione del valore in linea con la strategia aziendale. Senza un adeguato PMO le organizzazioni potrebbero credere di star ottenendo il meglio dalle loro risorse, vista la crescita di progetti e attività.

È importante ricordare che non sempre più progetti significa più valore. Alcune ricerche da parte del PMI® dimostrano un miglioramento nell'allineamento strategico del 23% e nel servizio di portfolio reporting del 20%.

Uno dei compiti principali del PMO è verificare che i progetti siano allineati con gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione. In questo modo si aggiunge sempre valore, dato che nel caso in cui l'andamento di un progetto non sia in linea con gli obiettivi aziendali, il PMO lo può bloccare risparmiando tempo, denaro e risorse.

### **Ottimizzare le risorse e il portfolio di un'organizzazione**

Il PMO verifica che le risorse siano allocate in maniera efficace ed efficiente.

Nelle grandi aziende tener traccia delle risorse può risultare complicato, vista la grande quantità di progetti in esecuzione nello stesso momento.

Migliorando l'accuratezza e utilizzando le procedure, indirettamente si verifica il beneficio della riduzione dei costi e si incrementano la produttività e l'efficienza. Stabilire fin da subito i tempi, i costi e i materiali necessari per il progetto permette di evitare eventuali revisioni e aggiustamenti durante lo svolgimento del progetto e di conseguenza un aumento dei costi non inclusi nel budget. I PMO tengono traccia dei dettagli di progetto in modo da assicurare, per esempio, che i costi del team rientrino nel budget.

### **Facilitare le attività di gestione dei rischi**

I rischi sono una parte intrinseca nelle organizzazioni e sono per lo più inevitabili.

I PMO indirizzano l'organizzazione a prendere il giusto rischio per ottenere il giusto utile; un elevato rischio non è sempre sinonimo di elevato utile.

Identificare eventuali problemi, che dal punto di vista di chi è interno al progetto non appaiono, è un'ulteriore abilità del PMO ottenuta grazie alla sua visione d'insieme; inoltre riduce gli ostacoli di progetto. Per esempio se un progetto richiede più risorse rispetto a quelle che un'organizzazione ha a disposizione, il team consulta il PMO che cerca di fornire maggiormente quella risorsa o cerca di sistemare il budget attraverso una comunicazione non solo interna, ma anche tra organizzazione e stakeholders

Infine il PMO aumenta la soddisfazione del cliente attraverso l'efficienza e la qualità. In questo modo i consumatori percepiscono più valore e aumenta il passaparola.

### **Migliorare il processo decisionale**

I PMO permettono di raccogliere diversi tipi di dati in tempo reale e stabilire i fattori chiave per la decisione tra tutti i progetti, risaltando ciò che è più di rilievo per l'organizzazione. Inoltre permettono di rimuovere pregiudizi e preferenze personali, fornendo una misura tangibile del valore.

### **Facilitare la condivisione delle conoscenze per raggiungere il successo**

Un problema comune alle organizzazioni di grandi dimensioni è che i vari dipartimenti lavorano separatamente, usando ognuno i propri metodi e strumenti per eseguire i progetti.

I PMO fungono da hub: facilitano la condivisione delle conoscenze, guidano il team verso risorse che possono facilitare il completamento del progetto, e prevengono la necessità di una ristrutturazione del team. In aggiunta aiutano nel raccogliere, identificare, sviluppare e implementare le più efficienti metodologie di progetto, best practice e standard per il relativo contesto organizzativo.

## **Raggiungere i migliori risultati attraverso la standardizzazione e project governance**

Uno dei modi migliori per ridurre i costi, migliorare la tracciabilità dei modelli di successo e riprodurli è attraverso l'implementazione di processi e metodi standardizzati. Il PMO raccoglie tutti questi benefici creando, implementando e mantenendo framework amministrativi al fine di definire responsabilità e meccanismi di supervisione di progetto.

In questo modo i PMO possono stabilire delle regole su come completare i compiti (task). Grazie alla standardizzazione, per esempio, si evita che ogni PM abbia il proprio modo di fornire i report, dato che si va a stabilire un formato unico per tutti. La direzione così è in grado di comprendere al meglio i risultati di ogni progetto.

## **Migliorare la comunicazione, collaborazione e coordinazione tra i dipartimenti**

Grazie al PMO la comunicazione tra i diversi team appartenenti a reparti aziendali diversi sarà notevolmente facilitata. Di conseguenza, indirettamente, si incrementano le capacità di collaborazione e coordinazione, rendendo inoltre visibili tutti i dettagli del progetto agli stakeholder.

## **Supportare il lavoro del team**

I PMO non servono semplicemente per riempire tabelle e compiere dei controlli di qualità, si assicurano che i Project Manager abbiano gli strumenti necessari per compiere il loro lavoro e raggiungere i risultati attesi. Per farlo, i PMO cercano di ridurre i processi burocratici e fornire una formazione sufficiente per assicurarsi che i PM siano in grado di utilizzare il sistema al massimo delle sue possibilità.

Il PMO può identificare le abilità più importanti tra i diversi Project Manager e aiutarli a svilupparle attraverso il training, mentoring e coaching, creando anche un senso di apprezzamento nei loro confronti. I PMO cercano quindi di fornire i mezzi affinché i team raggiungano i risultati stabiliti nel modo migliore e più giusto possibile.

## **Aumentare il ROI dell'organizzazione**

Il motivo per cui si cerca di aumentare l'efficienza, l'allineamento strategico e l'ottimizzazione è assicurarsi che l'organizzazione ottenga il massimo valore dagli investimenti compiuti. I PMO servono a garantire che le organizzazioni abbiano un piano vincente che permetta di raggiungere i propri obiettivi.

Anche il contesto italiano presenta delle realtà in cui il PMO ha portato i suoi vantaggi e si è dimostrato di vitale importanza, non solo nell'ambito organizzativo, ma anche strategico.

Secondo quanto riportato nell'intervista condotta da Synnova a Elmar Irsara, responsabile della sicurezza e PMO di Skicarosello<sup>[14]</sup>, Il PMO è nato inizialmente dalla necessità di gestire in modo migliore e differente i progetti e recuperare know-how, e dopo un periodo di formazione. Il PMO è stato inoltre importante per riunire tutte le persone che lavorano sui vari progetti e riuscire ad avere una visione d'insieme. Le persone, i progetti e le necessità cambiano, bisogna sempre adattarsi e aggiornarsi continuamente e mai rimanere statici.

Un'altra realtà in cui il PMO è diventato importante è quella di Verona Lamiere Spa<sup>[15][16]</sup> dove, come nel caso precedente, si è introdotto il PMO dopo un periodo di formazione sul Project Management.

Il ruolo principale iniziale era quello di supporto, aiutando le persone a utilizzare gli strumenti di Project Management nella maniera corretta, come la stesura di report. Il PMO ha portato anche ordine all'interno dell'organizzazione, permettendo di evolvere i progetti in maniera organizzata e ordinata; in questo modo era possibile stimare, nel modo più accurato possibile, quando un progetto si apriva e si chiudeva, fornendo delle informazioni più precise al cliente.

Uno dei concetti principali che gli intervistati hanno fatto emergere è quello di condivisione delle conoscenze; grazie a ciò infatti è stato possibile avere una visione d'insieme e andare a individuare problemi che una persona interna ai progetti non avrebbe notato.

Anche durante il periodo COVID-19 il PMO ha permesso all'azienda di sopravvivere, in quanto è stato possibile individuare quali progetti portare avanti e quali no, a seconda della situazione del cliente, e se questo ha dichiarato fallimento chiudere il progetto.





# CONCLUSIONE

Nonostante gli innumerevoli vantaggi che il PMO fornisce, deve ancora affermarsi del tutto sia a livello strategico che come ruolo all'interno delle organizzazioni. Però, grazie alla formazione del personale, sempre più realtà riescono a comprendere l'importanza e il valore generato da tale struttura.

Il PMO aiuta a garantire che i progetti siano gestiti in modo coerente e professionale, aumentando l'efficienza e la produttività. Inoltre, il PMO contribuisce a migliorare la comunicazione tra i team, a ridurre i rischi e a garantire il rispetto dei tempi e dei budget previsti. In questo modo il valore percepito e il fatturato aumentano facendo risaltare alla direzione l'importanza e il ruolo strategico che ha il PMO.

Grazie all'adozione degli standard del PMO, le organizzazioni possono migliorare la qualità dei loro prodotti e servizi, aumentare la soddisfazione dei clienti e migliorare la loro reputazione. Come si è visto il PMO Global Alliance funge un ruolo chiave in questo compito, grazie alla diffusione della metodologia del Value Ring e alla formazione della più grande comunità di professionisti del PMO.

In sintesi, il PMO rappresenta un fattore cruciale per la crescita e il successo dell'organizzazione, garantendo una gestione efficiente, efficace e di successo dei progetti. Creare un PMO non è un'opzione, è una necessità.



# GLOSSARIO

EPMO Enterprise wide PMO

ESG Environment, social, governance

KPI Key Performance Indicator

PM Project Manager

PMBOK® A Guide to the Project Management Body of Knowledge

PMI® Project Management Institute

PMO Project Management Office

PMO-CC® PMO Certified Consultant

PMO-CP® PMO Certified Practitioner

PMOGA Project Management Office Global Alliance



# BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

## CAPITOLO 1

[1] PMBOK® Settima Edizione, pubblicato da PMI®, (2021).

[2] PMBOK® Sesta Edizione, pubblicato da PMI®, (2017).

UNI ISO 21502:2021.

## CAPITOLO 2

[3] PMO Global Alliance <https://www.pmoga.world/>.

[4] Pinto, A. (2015). How to make your PMO survive. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/challenges-of-pmo-valuation-9861>.

[5] Studiosamo® (2015) <https://www.studiosamo.it/glossario/kpi/>.

## CAPITOLO 3

[6] PMI® (2013). Strategic Initiative Management: The PMO Imperative.

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/strategic-initiative-management-the-pmo-imperative>.

[7] PMI® (2013). The Impact of PMOs on Strategy Implementation.

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/impact-pmo-strategy-in-depth>.

[8] Forrester Research. Map Your Journey to the Future with Next-Generation Portfolio Management (2013).

[9] The State of the Project Management Office (PMO) (2016).

<https://www.pmsolutions.com/resources/view/the-state-of-the-project-management-office-pmo-2016>.

[10] PMO Maturity, lessons from the global top tier (febbraio 2022).

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity>

[11] PMO Success in Latina America, (ottobre 2022).

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity>

[12] PMO Success in Sub-Saharan Africa, (maggio 2022).

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-success-in-sub-saharan-africa>

## CAPITOLO 4

Top 10 PMO benefits: How an effective PMO can revolutionize your business (2021).

<https://pmo365.com/top-10-pmo-benefits/>

10 Important Benefits of a PMO (Project Management Office), (2023).

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/benefits-of-pmo>

What Is a Project Management Office (PMO)? (Plus Benefits), (2023).

<https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-pmo>

[13] How PMOs Can Scale a Change-Ready Culture (2023).

<https://www.pmi.org/learning/publications/pm-network/digital-exclusives/how-pmos-can-scale-a-change-ready-culture>

[14] Gestire impianti di risalite e progetti correlati con il PMO: in Alta Badia con Skicarosello (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=TRwfQu7m-sg>

[15] Ruoli chiave e sviluppo del software di gestione progetti per il PMO di Verona Lamiere S.P.A. (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=Y4qL0lZkiRI>

[16] Il PMO in Verona Lamiere S.P.A., intervista completa all'ing. Carcano, direttore generale (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=-X3duRc4oi4>

Informatizzazione aziendale, smart working e PMO durante il lockdown - SYNNOVA INCONTRA... (2020) <https://www.youtube.com/watch?v=Zuc4QEvgnDE>