

Project Portfolio Management

di Vito Madaio

Qual è il ruolo del Portfolio Management rispetto al Project Management?

Pensiamo alla costruzione di un edificio. Una metodologia di Project Management rappresenta le fondamenta, il Program Management il collante ed il Portfolio Management il tetto. Questo articolo si sofferma sugli scopi del Portfolio Management e le relazioni con il Project Management Office, sperando di contribuire a fare un po' di chiarezza, ove fosse necessaria.

Definizioni

La gestione dei progetti (comunemente **Project Management**) comprende tre discipline complementari fra loro: Project Management, Program Management e Project Portfolio Management.

- Il **Project Management è soltanto tattico** - riguarda l'utilizzo di tool e tecniche per produrre i risultati dei progetti nei tempi, nel budget e ai livelli di qualità concordati. Le aziende con maggiore maturità nella gestione dei progetti hanno creato appositi **Project Management Office (PMO)** a supporto dei project manager, per scegliere e diffondere metodologie, tool, best practice e template.
- Il **Program Management è tattico e strategico** - correla più progetti e programmi per soddisfare iniziative a livello più ampio di un singolo progetto.
- Il **Project Portfolio Management è soltanto strategico** - è la gestione coordinata di componenti per raggiungere specifici obiettivi di business. Dando per scontata la capacità di gestire un progetto dal punto di vista tempi, budget, ambito e livelli di qualità, il Portfolio Management si concentra sui benefici che si possono ottenere e sull'allineamento al piano strategico, ottimizzando l'utilizzo delle risorse e garantendo l'allineamento alle strategie.

Vediamo le caratteristiche tipiche di un **Project Portfolio Management** o **Portfolio Management**. Un portfolio è l'insieme di componenti (progetti, programmi ed altro lavoro) raggruppati ed osservati per facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici. Detti componenti non necessariamente devono essere correlati fra loro, basta che concorrano all'obiettivo strategico. I componenti, oltre alla gestione operativa, possono essere progetti in esecuzione, in produzione, pianificati o solo proposti in attesa di approvazione. Il Portfolio può essere a livello azienda, il quale a sua volta può comprendere i Portfolio a livello di Direzioni o funzioni aziendali più basse. Ecco le relazioni che si possono creare secondo il PMI.

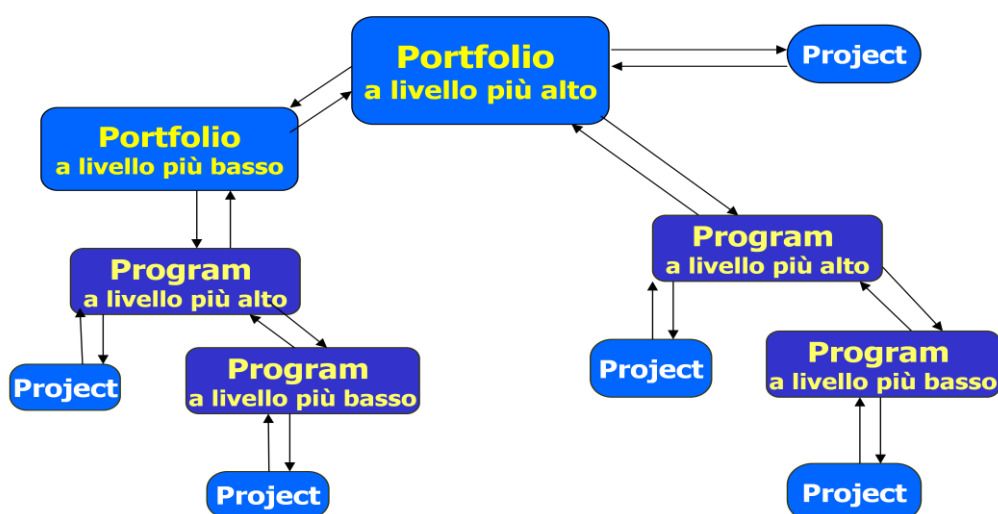


Figura 1 - Relazione tra Progetti, Programmi e Portfolio

Standard di Portfolio Management

La seconda edizione dello **Standard di Portfolio Management del PMI** definisce due gruppi di processi di business:

1. **Processi di allineamento alla strategia** – per determinare come categorizzare, valutare, scegliere e gestire i componenti una volta inseriti in portfolio.
2. **Processi di monitoraggio e controllo** – per effettuare le revisioni periodiche degli indicatori chiave e garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici, verificando i benefici dei singoli componenti che si contendono le risorse.

Questi due gruppi di processi vengono poi mappati in due Aree di Conoscenza:

- **Portfolio Governance** – per scegliere e finanziare i componenti del portfolio, controllare e comunicare gli investimenti e garantire che siano sempre in linea con il piano strategico.
- **Portfolio Risk Management** – per aumentare probabilità e impatto degli eventi positivi e per ridurre probabilità e impatto degli eventi negativi. Si tratta degli stessi processi di gestione del rischio per progetti e programmi: identificazione, analisi, risposta e monitoraggio e controllo dei rischi.

Secondo lo standard del PMI il Portfolio Management richiede:

- La comprensione dei fattori esterni per formulare il piano strategico,
- La comprensione dei propri segmenti di mercato,
- L'analisi dei componenti inseriti in portfolio,
- Lo studio della strategia per sviluppare i propri segmenti di mercato,
- Lo sviluppo del piano strategico,
- La gestione dei segmenti di mercato allineati al portfolio.

Queste prassi di portfolio management integrano il mondo dei progetti con il mondo del business per trarne il massimo beneficio con il minimo di risorse umane e finanziarie.

Il Portfolio Management ubbidisce allo schema di governance dell'organizzazione: politiche, procedure e standard che definiscono i limiti di competenza e le regole di gestione di ogni organismo.

Attuando lo schema di governance si riducono i rischi per il business, trasformando la strategia in azioni operative e garantendo il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il Portfolio Management estende il ciclo di vita alla fase di comprensione del mercato prima di avviare o terminare una iniziativa.

Il piano strategico deve essere rivisitato almeno ogni anno per determinare su quali progetti e prodotti insistere e quali abbandonare.

Ne consegue una maggiore o minore disponibilità di risorse da non confondere con la gestione del budget, che segue altri tipi di valutazioni.



Figura 2 - Schema di Governance

Approccio TenStep al Portfolio Management

Il processo di Portfolio Management TenStep, denominato **PortfolioStep**, prevede un ciclo di vita di quattro fasi principali: **Preparazione, Pianificazione, Esecuzione e Raccolta dei risultati**.



Figura 3 - Ciclo di Vita di PortfolioStep

La **raccolta dei risultati** è la revisione periodica dei benefici, del valore di business di ogni componente, promuovendo il processo di miglioramento continuo. La ripetitività del processo determina il valore di business di tutto il lavoro in portfolio. L'avvio della gestione del portfolio richiede:

1. La comprensione di natura e dimensioni del lavoro in portfolio - **l'ambito del portfolio**.
2. La condivisione dell'importanza e dei discriminanti tra i componenti per bilanciare le decisioni.

PortfolioStep, partendo da zero, spiega come organizzare e valutare queste informazioni, coinvolgendo l'intera organizzazione per le rispettive responsabilità:

- Alto Management
- Project Management Office
- Gestione Operativa

I tre gruppi con responsabilità e prospettive differenti devono cooperare a pieno per ottenere dei buoni risultati. Il ciclo di vita di **PortfolioStep (PS)** comprende i seguenti dieci passi o fasi:

Step	Descrizione	Responsabilità	Prassi
1	PortfolioStep Setup	Executive	Executive management & <i>PortfolioStep</i>
2	Identify Needs & Opportunities	PS function	<i>PortfolioStep</i>
3	Evaluate Options	PS function	<i>PortfolioStep</i>
4	Select Work	PS function	<i>PortfolioStep</i>
5	Prioritize Work	PS function	<i>PortfolioStep</i>
6	Balance and Optimize the Portfolio	PS function	<i>PortfolioStep</i>
7	Authorize the work	PS function	<i>PortfolioStep</i>
8	Plan & Execute Work (Projects, Programs, & Other Work)	PM	<i>TenStep, LifecycleStep, SupportStep & PMOStep</i>
9	Report on portfolio status	PM & Operations	<i>TenStep, LifecycleStep & PMOStep</i>
10	Improve the portfolio (Launch products, harvest benefits, feedback and change strategy)	PS function, Operations & Executive	Executive management, Operations & <i>PortfolioStep</i>

Figura 4 – Passi del Ciclo di Vita di PortfolioStep™

Ognuno di questi passi è allineato allo standard del PMI anche nella terminologia. Infatti i capitoli che sviluppano i dettagli si intitolano: *Categorization; Identification; Evaluation; Selection; Prioritization; Portfolio Balancing; Authorizing; Activation; Portfolio Reporting & Review; and Strategic Change*.

Portfolio e Project Management Office (PMO)

Molte organizzazioni assegnano la raccolta delle metriche di Portfolio Management al Project Management Office (PMO). Il PMO può fornire informazioni sull'investimento totale di un componente per consentire al Portfolio Manager di analizzare e monitorare il valore di tutti i componenti.

Le categorie di informazioni che si possono raccogliere per il Portfolio Management sono:

- **Stato complessivo dell'intero Portfolio** - indicatore di sintesi dello stato del Portfolio.
- **Raggiungimento degli obiettivi strategici** – in che modo i vari componenti hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi strategici.
- **Profilo di rischio dell'organizzazione** – livello di rischio assunto dall'organizzazione e impatto del rischio dei singoli componenti sul rischio complessivo dei componenti in portfolio.
- **Risorse disponibili** – utilizzo delle risorse per componente.
- **Informazioni finanziarie** – dati finanziari per misurare l'avanzamento, mantenere il controllo ed aggiornare il valore di ogni componente in portfolio.

E' importante riconoscere le finalità delle metriche che si raccolgono. In ambito TenStep manteniamo distinte le finalità del PMO da quelle del Portfolio:

- **PMOStep** – focalizza sul raggiungimento degli obiettivi in termini di tempi, budget, ambito e livelli di qualità di tutti i progetti dell'organizzazione.
- **PortfolioStep** – focalizza sull'analisi del valore di business e l'allineamento alla strategia di tutti i componenti in portfolio.

I due schemi di riferimento TenStep sono approcci metodologici trasferibili in qualsiasi tool software in commercio.

Un altro schema che sintetizza la relazione tra PMO e Portfolio Management viene proposto dall'Office Government Commerce (**OGC**) con il modello **P3O®** - Portfolio, Program e Project Office.

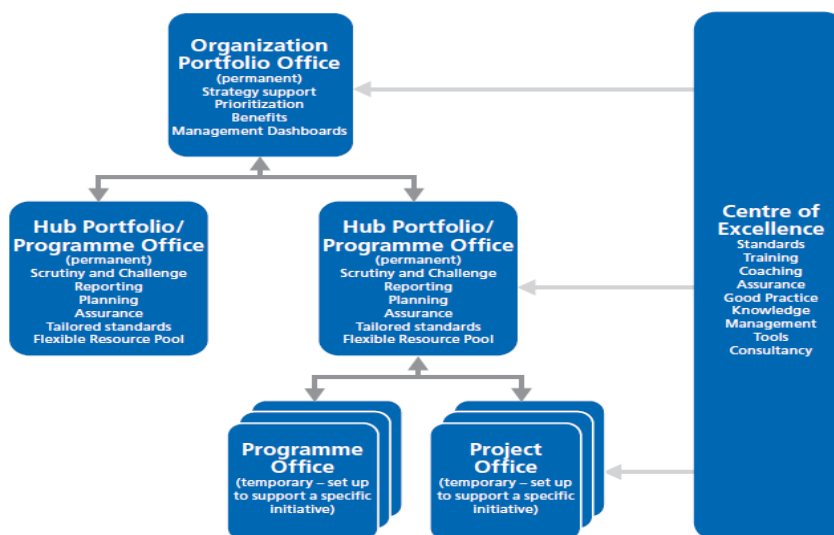


Figura 5 - Modello P3O per grandi organizzazioni

Il modello **P3O®** evidenzia l'importanza del PMO come **centro di eccellenza** per l'adozione di standard, tool, best practice, diffusione della metodologia comune e del coaching, affiancato da PMO temporanei per specifico progetto o per programma e da vari livelli di Portfolio Management. Il Portfolio Management, alimentandosi delle metriche dei vari PMO può altrettanto essere centralizzato a livello strategico e specifico a livello di unità più basse.

Come Nasce il Portfolio Management

All'inizio del 21° secolo è emerso un gap tra gestione operativa e gestione progetti.

- Il **Project Management Office (PMO)** che sviluppa standard e metodologie per l'effettiva esecuzione dei progetti, focalizza la sua attenzione al rispetto dei tempi, del budget, dell'ambito e dei livelli di qualità.
- La **Gestione Operativa** composta dalle varie divisioni: produzione, finanza, ufficio tecnico, sistemi informativi e ufficio strategico che stabilisce propositi ed obiettivi strategici è orientato alla strategia.

Sorgono ancora problemi di allineamento quando il piano strategico non viene comunicato al PMO. Spesso la responsabilità della scelta dei progetti è disgiunta dalla responsabilità della gestione. L'alto management non sempre ha una percezione chiara dei risultati dei progetti in esecuzione o della loro prospettiva finale.

L'adozione del Portfolio Management cerca di colmare questo gap tra PMO e Gestione Operativa, rendendo il PMO partecipe anche del controllo degli obiettivi strategici.

In presenza di un'adeguata maturità nella gestione dei progetti, con un PMO consolidato in termini di diffusione e supporto della metodologia di project management, dei tool e delle template comuni, è più facile avviare il controllo del ritorno degli investimenti e dell'allineamento alla strategia aziendale.

Esempio Pratico di Portfolio Management

Supponiamo di avere 10 progetti che competono nell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie.

Quanto valgono i dieci progetti in un determinato momento? O quante risorse impegnano? Quali progetti mantenere in piedi in presenza di risorse limitate?

Se a livello di impostazione del piano strategico abbiamo concordato i pesi da attribuire alle metriche da rilevare sui progetti in portfolio, la valorizzazione può risultare banale come nell'esempio che segue:

I progetti in Portfolio sono Progetto A - L.
Le metriche e relativi pesi riguardano:

- Organizzazione,
- Strategia,
- Rischio,
- Schedulazione,
- Costo,
- Architettura,
- Sicurezza,
- Altro criterio

Il valore di ogni progetto viene normalizzato, applicando i pesi definiti a inizio anno, ottenendo una serie di valori relativi tra singoli componenti (A-L).

Con il valore relativo si nota subito quale componente vale di più e quale di meno.

Infatti, nell'esempio il progetto **D** vale (11,000), più del progetto **F** che vale (9,000), più del progetto **L** che vale (7,600) e così via.

##	Iniziativa o Progetto	Organizzazione	Strategia	Rischio	Schedulazione	Costo	Architettura	Sicurezza	Altro criterio	Valore relativo	Note
		15%	15%	10%	15%	10%	15%	15%	5%		
	Pesi >>	15%	15%	10%	15%	10%	15%	15%	5%	100%	
1	Progetto A	5	5	3	12	6	2	3	1	5,000	
2	Progetto B	5	5	3	2	6	2	10	1	4,550	
3	Progetto C	5	5	3	2	6	2	3	1	3,500	
4	Progetto D	3	5	3	50	6	6	3	1	11,000	
5	Progetto E	4	15	11	2	6	2	3	1	5,650	
6	Progetto F	5	5	3	2	4	40	3	1	9,000	
7	Progetto G	30	5	3	2	6	2	3	1	7,250	
8	Progetto H	5	20	3	2	6	2	15	1	7,550	
9	Progetto I	20	5	3	2	6	2	3	1	5,750	
10	Progetto L	5	5	44	2	6	2	3	1	7,600	

Figura 6- Esempio di Metriche

Supponiamo di convertire i valori relativi in valori monetari, tipo budget. Sommandoli scopriamo che l'intero portfolio vale **€ 66.850.000**.

Se l'azienda ha una **capienza di portfolio di soli 50 milioni**, cosa succede al portfolio? Quali decisioni bisogna prendere? Se occorre farlo, quale progetto sarà interrotto, cancellato o non avviato?

La graduatoria ottenuta con un qualsiasi tool di Portfolio Management ci aiuta a prendere una decisione basata sui criteri predefiniti per tutti i progetti e concordati a livello di piano strategico.

Cumulando il valore di business convertito in valore monetario dei progetti da quello più redditizio a quello meno redditizio, scopriamo immediatamente a quale progetto si esaurisce la nostra capienza. Nell'esempio ciò accade nell'area del 6° progetto in graduatoria. Praticamente scopriamo che con quella capienza (50 milioni) dobbiamo interrompere almeno quattro progetti oppure ricorrere ad altri finanziamenti se ne abbiamo le possibilità.

Rank	Pesi >>	100%	Valore cumulativo	Capienza Portfolio (50 milioni)
1	Progetto D	11,000	11,000	OK
2	Progetto F	9,000	20,000	OK
3	Progetto L	7,600	27,600	OK
4	Progetto H	7,550	35,150	OK
5	Progetto G	7,250	42,400	OK
6	Progetto I	5,750	48,150	?
7	Progetto E	5,650	53,800	NO
8	Progetto A	5,000	58,800	NO
9	Progetto B	4,550	63,350	NO
10	Progetto C	3,500	66,850	NO
Valore di Business		66,850		

La capienza di portfolio di 50 milioni è impegnata da:

1. Progetto D,
2. Progetto F,
3. Progetto L,
4. Progetto H,
5. Progetto G,
6. Progetto I (parzialmente).

I progetti che seguono: E, A, B, C devono essere sospesi oppure bisogna ricorrere ad altri finanziamenti.

La missione del Portfolio Management è evidenziare i progetti con minor valore di business, per il resto intervengono le comuni regole di governance.

Figura 7- ranking dei progetti nei limiti di capienza di Portfolio

Questo rudimentale approccio con *foglio excel* è la dimostrazione che l'analisi del Portfolio è piuttosto semplice, semmai le difficoltà sorgono nella raccolta di metriche attendibili. I tool software non possono risolvere questo problema, invece possono abbellire la rappresentazione dell'analisi con grafici e scorecard, consentendo di avere in tempo reale la visione del valore di tutti progetti.

Se le metriche raccolte sono attendibili, come un trader in borsa, il Portfolio Manager può suggerire decisioni in base allo stato effettivo della totalità dei componenti in Portfolio.

Una volta compresa la differenza tra la gestione del Portfolio e la gestione del PMO, i tool software possono integrare ed amalgamare i dati provenienti da progetti e programmi di tutta l'organizzazione, restituendo la visione d'insieme dei progetti e dei lavori inseriti nel Portfolio. Il management può prendere decisioni più rapidamente, con cognizione di causa, verificando continuamente anche l'allineamento alla strategia aziendale.

L'adozione di un qualsiasi tool di Portfolio Management non può prescindere dall'esistenza di un valido **Project Management Office**, il quale assisterà il Portfolio Manager nell'organizzare l'apposito progetto di implementazione: **Preparazione, Pianificazione, Esecuzione e Raccolta dei risultati**, come

suggerisce lo schema **PortfolioStep**. PMO e Portfolio Management sono iniziative di cambiamento culturale perciò come principale fattore critico incontrano la resistenza delle persone.

*In ogni caso, l'adozione del **Portfolio Management** e del **PMO - Project Management Office** sono iniziative che incidono sulla cultura aziendale, sulle conoscenze di validi approcci metodologici e sul comportamento delle persone. Mentre è del tutto secondaria la scelta del tool software. **E' veramente un peccato quando si pretende di adattare le persone al tool e non viceversa.***

Considerazioni

Il Portfolio Management è una recente estensione del Project Management Office, con obiettivi distinti. Entrambi gli schemi attengono ai progetti, ma mentre il PMO è focalizzato sulla corretta esecuzione dei progetti, il Portfolio Management bada al valore di business ed all'allineamento alle strategie aziendali, con lo scopo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane e finanziarie.

Il Portfolio Management, pur utilizzando metriche comuni al PMO, analizza il valore economico dei progetti creando una graduatoria in base ai criteri prestabiliti. E' una valutazione ad esclusivo beneficio dell'alta direzione per poter prendere decisioni sulla base di fatti oggettivi.

Il fatto che un progetto è nei limiti del suo budget non significa che si posiziona bene nella graduatoria del Portfolio. La graduatoria è influenzata dai pesi concordati a priori, in fase di stesura del piano strategico, per tutti i componenti. Una rigorosa raccolta delle metriche consente di essere più credibili nel prendere decisioni su basi scientifiche e non soltanto in base a convenienze politiche.

Ad esempio, l'Amministrazione Americana ha imposto l'**Analisi dell'Earned Value** per rappresentare lo stato di un suo progetto; la Comunità Europea utilizza la tecnica del **Project Cycle Management**. Entrambe le Amministrazioni cercano di conoscere il valore dei progetti per decidere le sorti dei progetti con minor valore.

Il Portfolio Management rafforza le procedure di autorizzazioni, anch'esse basate su criteri predefiniti a livello aziendale. L'avvio di nuove iniziative richiede una giustificazione economica iniziale ed un business plan al quale far riferimento per misurare i risultati per tutto il suo ciclo di vita.

Conclusione

Il **Portfolio Management** non colma le eventuali lacune di project management, al contrario, le fa emergere sotto forma di contraddizioni e conflitti. Per questo motivo, dove non è stata implementata correttamente una metodologia di project management, non ha senso anticipare l'adozione del Portfolio Management. **Sarebbe come preoccuparsi di costruire il tetto di un edificio senza aver costruito prima le fondamenta. Né bisogna confondere il portfolio management con la creazione di un catalogo progetti.**

Il **Gruppo TenStep**, suggerisce un approccio graduale in funzione della maturità raggiunta nella gestione dei progetti. L'approccio è caratterizzato da tre fasi:

1. Impostazione del **Project Management Office (PMOStep)** con adozione di una metodologia di project management.
2. Diffusione della metodologia di project management, ad esempio la **Metodologia TenStep**.
3. Adozione del **Portfolio Management (PortfolioStep)** attraverso il proprio PMO.

Contattateci, saremmo lieti di aiutarvi a definire la vostra strategia.

Vito Madaio, PMP
Info@tenstep.it

Sommario

Project Portfolio Management	1
Definizioni	1
Standard di Portfolio Management.....	2
Approccio TenStep al Portfolio Management.....	3
Portfolio e Project Management Office (PMO).....	4
Come Nasce il Portfolio Management	5
Esempio Pratico di Portfolio Management.....	5
Considerazioni.....	7
Conclusione	7

TenStep Italia con solide esperienze di
Project Management Office e Portfolio Management
offre formazione e consulenza
su tutta la disciplina del Project Management
in modalità:
PUBBLICA, ONSITE e ONLINE.

Il prossimo evento pubblico al quale ti invito a partecipare è

Workshop PMO a Milano - 24 e 25 Giugno 2010.

Consultaci per altre tue esigenze.