

## Processi di Project e Portfolio Management

## ***Come Evitare gli Errori Comuni di Gestione Portfolio***

*La crescente gestione per progetti impegna i Responsabili di PMO e Portfolio ad avere più cura della comunicazione con gli stakeholder dei progetti. Oggi i team di progetto, sparsi in tutto il globo, premono sui Manager di Portfolio per dimostrare il valore del progetto ai propri stakeholder. I Manager del Portfolio cercano di comunicare l'avanzamento dei progetti agli executive, aggregando i dati significativi ricevuti dai team di progetto.*

*Cercano anche di comprendere lo stato dei progetti, senza interferire con i team, per rispondere alle domande degli executive. Queste sono alcune sfide che i manager di PMO e di Portfolio, affrontano ogni giorno.*

***Ne conosci altre? Parliamone su [TenStep Italia News](#).***

### **Ecco 7 errori comuni da evitare:**

#### **1. Avvio incontrollato dei progetti**

Se i progetti sembrano non appartenere a nessuno, se partono senza considerare la gestione delle risorse e le priorità, se le risorse sono costrette a saltare da un progetto all'altro, significa che non c'è un valido processo di avvio dei progetti o è del tutto fuori controllo.



La produttività dei team di progetto cala immediatamente quando le risorse vengono spostate per recuperare progetti in crisi e gli stakeholder si infastidiscono per i ritardi dei progetti che devono cedere le risorse ad altri progetti. Un progetto che accumula ritardo per l'emergenza di un altro progetto abbassa la credibilità presso i Clienti e gli Stakeholder. La gestione delle risorse diventa spasmodica se il manager di portfolio continua a cambiare le priorità dei progetti per tappare le falle che si creano nei progetti in corso.

Per evitare simili inconvenienti bisogna stabilire un formale processo di richiesta delle risorse a supporto della gestione del portfolio: dall'avvio del progetto alla sua conclusione. Occorre definire un rigido processo di approvazione basato su un semplice modulo di richiesta da sottoscrivere ogni volta che si richiede una risorsa.

La revisione periodica di questo processo, se presente, protegge l'avvio dei nuovi progetti e la struttura stessa, evitando la tipica atmosfera conflittuale tra project manager.

Per i Project Manager, questo approccio è simile alla gestione di una "change request" all'ambito, alla schedulazione o alle risorse del progetto. Per il Manager di Portfolio, si tratta di una richiesta di modifica rispetto allo stato corrente di un progetto del Portfolio.

Un processo decisionale su priorità e copertura dei progetti, insegna a executive e project manager a rispettare le regole, evitando di lavorare su base eccezione o emergenza.

Il processo di avvio dei progetti può essere migliorato con l'utilizzo di strumenti collaborativi riducendo gli sprechi e evitando di trasmettere voluminosi documenti via posta elettronica. Un tool collaborativo può integrare anche il processo di approvazione e di comunicazione.

Anche se si utilizza solo il conteggio delle risorse allocate, la gestione del portfolio avrà maggiore visibilità delle risorse utilizzate e gli executive potranno prendere migliori decisioni circa le richieste di risorse e le risorse disponibili. Come al solito, bisogna predisporre prima un processo adeguato e poi scegliere il tool per gestire quel processo e non viceversa.

#### **2. Stime Carenti**

Le ricerche di **Standish Group** dimostrano che il 29% dei progetti avviati viene cancellato, mentre il 44% incontra difficoltà nel perseguire gli obiettivi prefissati: rispetto di tempi, budget e contenuto del progetto. Le stime carenti e la mancanza di pianificazione iniziale sono le principali cause dei problemi di budget.

Se il processo di stima del budget non prevede il coinvolgimento di un esperto e se non dispone di un esempio di progetto precedente, la gestione del portfolio ha una base finanziaria debole. I manager di portfolio hanno bisogno di fornire stime veloci e non sempre possono aspettare le stime *bottom-up*. Comunque, successivamente, il manager di portfolio può accettare aggiustamenti al budget iniziale,

altrimenti, alcuni progetti saranno sottostimati ed altri sovrastimati. Senza questa flessibilità, il risultato sarebbe un budget rigido privo di qualsiasi contingenza per i rischi di progetto e di portfolio.

Per evitare questo tipo di inconveniente, i manager di portfolio dovrebbero disporre di un archivio (repository) di precedenti costi e stime di progetti per poter effettuare delle stime per analogia. A livello di portfolio, una stima *top-down* è più realistica di una stima *bottom-up*, anche se meno precisa. Confrontando costi, budget, contratti e schedulazione di progetti precedenti, i manager di portfolio possono sviluppare velocemente delle stime per analogia.



Un altro modo di evitare delle stime carenti è autorizzare uno studio di fattibilità per poche settimane in modo da raccogliere i requisiti, aggiustare le stime, effettuare l'analisi del rischio e determinare delle stime più attendibili. Disponendo di fondi e tempo si possono effettuare anche delle stime *bottom-up*, sicuramente più accurate di quelle *top-down*.

Con le stime registrate in un sistema di gestione del portfolio, tutti i membri del team potranno collaborare e confrontare le nuove richieste con le metriche dei progetti precedenti e definire più agevolmente il budget dei nuovi progetti.

### 3. Pianificazione in Solitudine

Le stime carenti possono dipendere da una pianificazione fatta in solitudine, invece di coinvolgere un team di esperti della materia. I progetti sono impegni collaborativi che richiedono il coinvolgimento ed il feedback dei membri del team. La pianificazione in solitudine di un project manager accentratore non può essere efficace perché non coinvolge il team di progetto e non tiene conto del parere degli esperti del team.

La pianificazione risulterà scadente se viene effettuata senza il coinvolgimento degli esperti.

I manager di portfolio cercano di contenere gli executive che, senza chiedere la fattibilità dei progetti, impongono scelte politiche al team di progetto o al manager di portfolio stesso. A volte, gli executive affidano il mandato con scadenze troppo ravvicinate poco realistiche, direttamente al project manager. Il risultato è che il progetto sfora la data di consegna, poco realistica, ed il team di progetto viene obbligato ad una marcia forzata prima che il *project charter* venga firmato.



Conviene evitare la **pianificazione in solitudine** e adottarne una collaborativa per garantire che il budget di progetto sia realistico e che rifletta il mandato del progetto.

In realtà, un team di progetto può non essere preparato a sviluppare tutti i dettagli del suo progetto, però, effettuando delle revisioni con project e portfolio manager di esperienza, esiste la possibilità di migliorare le stime attraverso un comitato di esperti.

Una volta avviato il progetto, la pianificazione collaborativa basata sul coinvolgimento individuale garantisce che la schedulazione del progetto sia più realistica e che rifletta il coinvolgimento di ogni membro del team su una scadenza stimata. I tool collaborativi consentono ai membri del team di rifinire le deliverable di progetto e di creare attività significative con tempi più realistici.

In più, la pianificazione collaborativa genera lo sviluppo del team, il suo coinvolgimento nelle decisioni e una migliore gestione complessiva del rischio, poiché più persone partecipano al processo di pianificazione.

I team Agile adottano la stima collaborativa detta "**Planning Poker**", creando il consenso sui requisiti che influenzano l'intera tempificazione del progetto. Non occorre avere una metodologia di project management Agile per adottare le best practice Agile. Le stime raccolte con sistemi collaborativi costituiscono un repository di stime storiche per produrre stime più realistiche.

### 4. Rischio Stallo e Reporting inaccurato dello Stato di Avanzamento

I progetti, per loro natura, sono dinamici, mentre spesso il reporting dello stato di avanzamento lavori (SAL) tende ad essere statico e rischia di entrare in stallo in base alla tempificazione delle revisioni con gli executive.



I dati riportati nel SAL vengono raccolti a inizio settimana (o mese) e riferiti con il report di qualche giorno dopo in base alla periodicità della riunione del comitato di revisione ed il tempo necessario per aggregare i dati nel formato desiderato. Dal momento della raccolta dei dati al rilascio del report i problemi ed i rischi possono mutare o essere stati risolti.

Invece, il project manager racconta formalmente ancora lo stato di difficoltà di qualche giorno prima, perché il team di progetto spesso estrae i dati per il SAL da più fonti compreso la schedulazione, il registro dei rischi, il log dei problemi e lo schema di budget. **Queste fonti possono essere disallineate.** Inevitabilmente, viene fornita una versione errata di SAL e il manager di portfolio dovrà spiegare agli executive perché il SAL non riflette esattamente la realtà. Una volta emesso un SAL inaccurato, gli stakeholder non si fidano più dei dati forniti successivamente.

Un modo per evitare questi inconvenienti sul SAL di progetto è utilizzare sistemi di revisione in tempo reale. Per produrre il SAL in tempo reale, invece di aggregare dati provenienti da varie fonti, i portfolio manager dovrebbero poter generare il report online ed in tempo reale.

Con il SAL in tempo reale, il manager di portfolio ha la certezza che il report riflette lo stato corrente del progetto. Disponendo di un sistema, i manager di portfolio potranno entrare nel dettaglio per rispondere a specifiche domande degli executive. Invece di parlare soltanto di dati raccolti, il manager di portfolio può mostrare i dati online, che effettivamente rappresentano lo stato del progetto alla data.

## 5. Differenti Formati del Report di Stato di Avanzamento

Un altro errore della gestione del portfolio è ricevere, dai progetti dell'organizzazione, report in formati non standardizzati. Ogni progetto può produrre un servizio o prodotto unico, ma il formato dello Stato di Avanzamento Lavori (SAL) dovrebbe essere identico per tutti i progetti del portfolio. Le organizzazioni possono misurare tutti i progetti in base alla *triple constraint*, ma le metriche ed il formato del report devono essere conformi alla template adottata dall'organizzazione, in modo da poter prendere velocemente decisioni migliori.

Molti progetti utilizzano i colori del semaforo **ROSSO**, **GIALLO**, **VERDE** per indicare che il progetto è in ritardo, a rischio o in linea. Questo approccio è valido se le definizioni sono consistenti ed in linea con le regole di gestione del portfolio. Ad esempio, Un'organizzazione può considerare ancora "in linea" un progetto in ritardo di una settimana, mentre altre organizzazioni possono considerarlo "in ritardo" dopo un solo giorno.



Il manager di portfolio o di PMO deve definire gli indicatori comuni da applicare a tutti i progetti. Il PMO può distribuire una template di SAL che comprenda formati soggettivi e indicatori oggettivi di prestazioni come il numero delle attività, la durata dei problemi e le metriche dell'*earned value*.

Con una unica soluzione di gestione del portfolio, project e portfolio manager possono vedere il SAL dei progetti dalla stessa base dati.

Generare indicatori da più fonti comporta il rischio di errore oltre che di interpretazione. Integrando i processi di schedulazione, rischio, problemi e costi ed estraendoli da una unica fonte, si riduce l'overhead amministrativo e si aumenta l'affidabilità del SAL.

Se i project manager hanno altre informazioni da comunicare, possono aggiungerle al materiale di revisione di portfolio. Producendo SAL consistenti da una fonte integrata di dati affidabili, aumenta la maturità dell'organizzazione nell'utilizzo dei processi di project management.

## 6. Maggiore Carico Amministrativo con un Sistema Centralizzato

Spesso, le organizzazioni cercano di risolvere i problemi di gestione di progetti e portfolio con un sistema di reporting centralizzato.



Questa soluzione spesso viene disegnata per soddisfare le esigenze degli executive invece delle esigenze del team di progetto che effettivamente produce il lavoro. Il management, tipicamente, trova un tool di portfolio management e chiede ai project manager di aggiornare il sistema in vista delle future revisioni di portfolio.

In simili situazioni, il report di SAL e gli aggiornamenti della schedulazione sono scollegati dai progetti effettivi che tracciano, guidano ed aiutano i team a realizzare i progetti.

Il project manager analizza la schedulazione di progetto e inserisce i rischi e i problemi nel tool di portfolio management. Nonostante il tentativo del management di rilasciare un tool per gestire il portfolio progetti, il sistema si disallinea non potendo recepire le ultime attività di progetto.

Progetti e Portfolio necessitano di sistemi di project management che abilitino del lavoro invece di abilitare un altro tool di reporting amministrativo. Periodicamente, i project manager aggiornano schedulazione, rischi e log dei problemi. Se aggiungiamo un altro sistema da aggiornare, si genera solo ulteriore carico amministrativo in nome del "supporto al processo".

Una soluzione è consentire di utilizzare la stessa base dati per i processi di project management e portfolio management. Il Manager di Portfolio e lo Sponsor di progetto necessitano di una visione della prestazione di tipo *top-down*. Quando ci sono problemi di portfolio o di progetto, il manager del portfolio dovrebbe essere in grado di analizzare il problema senza richiedere un ulteriore foglio *excel* al project manager.

I team di progetto necessitano di tool collaborativi per rilasciare le proprie deliverable. La schedulazione, le attività, i problemi, i rischi e le richieste di modifiche sono il fondamento della visione *top-down* per i manager di portfolio. Integrando le esigenze dei manager di portfolio con le esigenze di delivery del team di progetto, l'organizzazione ottiene una visione integrata in tempo reale della prestazione di progetto e di portfolio. Il carico amministrativo si riduce man mano che i team di progetto utilizzano il sistema per comunicare, collaborare e produrre lavoro ed il sistema di reporting disporrà di dati in tempo reale.

## 7. Mancata Realizzazione dei Benefici

Un'altra sfida dei manager di portfolio è dimostrare i benefici ottenuti a fine progetto.

I progetti vengono finanziati in funzione dei benefici che promettono con il rispettivo business case. I benefici realizzati possono richiedere diversi mesi, poiché i risultati dei nuovi processi richiedono tempo per essere utilizzati a pieno dall'organizzazione. Poiché i progetti sono iniziative temporanee, le risorse, tipicamente, passano al progetto o il contratto successivi. A meno che non ci sia un'altra fase, il project manager viene assegnato ad un nuovo progetto, mentre manager di portfolio e stakeholder verificano benefici che il progetto ha prodotto.

Gli stakeholder sono occupati con la prossima sfida e i manager di portfolio sono concentrati sui restanti progetti del portfolio. Come risultato, si assume che i benefici siano stati rilasciati, mentre la responsabilità di seguirli finisce in archivio.



La soluzione è aggiungere un processo di realizzazione dei benefici dopo la conclusione del progetto e garantire risorse e priorità appropriate. Verificare i benefici di un progetto richiede tempo e non è immediatamente evidente. I business case spesso comprendono un calcolo del ROI per determinare quanto tempo occorre per recuperare l'investimento. Misurare e verificare i benefici del progetto ed il relativo ROI di per sé è un piccolo progetto.

Il PMO può campionare l'impegno per realizzare i benefici, sebbene occorrono delle risorse per farlo. Può essere necessario coinvolgere gli stakeholder chiave o membri del team del precedente progetto. La realizzazione dei benefici è un processo di portfolio management "ongoing" quotidiano che dovrebbe comprendere il monitoraggio dei miglioramenti e verificare i benefici di business raggiunti.

I benefici non si arrestano con la conclusione del progetto.

## Conclusioni

Il portfolio management è un insieme di processi complessi che integrano persone, processi e organizzazioni affinché si prendano decisioni migliori e si ottenga maggiore valore di business. I possibili errori descritti sopra sono solo alcune sfide di PMO e Portfolio Management in un ambiente in continua evoluzione. Anticipando i problemi di portfolio e supportando i processi con tool integrati aumenta la maturità, la standardizzazione e l'efficacia della gestione del portfolio dei progetti.



I team di progetto vogliono realizzare deliverable, mentre i manager di portfolio vogliono aiutare i team di progetto a rilasciare prodotti e servizi, supportando gli executive nel prendere decisioni migliori. Integrando tool e dati si possono evitare molti di questi errori.

I progetti di un portfolio si possono analizzare e mettere in priorità anche senza una soluzione integrata, però aumenta il carico amministrativo e l'ansia.

Le organizzazioni che intendono praticare del buon Portfolio Management possono approfittare della tecnologia collaborativa che offre diverse soluzioni di integrazione di portfolio management per prendere migliori decisioni e avere meno preoccupazioni amministrative.

Portfolio e project manager devono rilasciare progetti e non scartoffie rincorrendo errori.

( Libera traduzione da "**The Manager's Guide to Avoiding 7 Portfolio Pitfalls**"

pubblicato da [www.attask.com](http://www.attask.com))

**Vito Madaio, PMP**  
+39-348-3974474



**TenStep Italia** offre metodologie di project management, servizi di consulenza e formazione per migliorare i processi di gestione dei progetti.

**PMP-Prep Online** è il kit per certificarti PMP o CAPM in meno di 100 giorni.

[Modulo di Comunicazione TenStep](#)

Prossimi corsi per **Preparare l'Esame di Certificazione PMP o CAPM:**

- **Milano** - 10-11-12-13-14 Dicembre 2012
- **Roma** - 21-22-23-24-25 Gennaio 2013

[Specifiche del corso](#)

[Modulo di iscrizione](#)