

Project Portfolio Management

Qual è il ruolo del Portfolio Management? Pensiamo ad un edificio:

Una Metodologia di Project Management rappresenta le fondamenta,

il Program Management la struttura portante ed il Portfolio Management la copertura.

Questo articolo è un aggiornamento dell'analogo articolo del 2010-6, per recepire le novità contenute in "The Standard for Portfolio Management Third Edition" pubblicato dal PMI a inizio 2013.

Premessa: Aneddoto

Questo articolo contiene una panoramica sulla Gestione di un Portafoglio Progetti. Poiché l'articolo è abbastanza lungo, inizio con un aneddoto, sperando di non dissuaderti dalla lettura.

Un alto marketing manager, sentendo declamare le funzionalità di un Nuovo Sistema Informativo da un sub-fornitore, lo interruppe e chiese: "perdonami, a me non interessa sapere come è fatto il tuo prodotto software, **mi bastano una o due paroline** che io possa sussurrare ai miei clienti per convincerli ad acquistarlo."

Il sub-fornitore, un po' imbarazzato, rispose: "basta il nome del prodotto: **ALBEDO**, non ti occorre altro".

L'albedo è il momento del mattino quando i primi raggi di sole annunciano il passaggio dalla notte al giorno.

Dal vocabolario online **Treccani** alla voce **Albedo**, però, risulta:

- 1.** La parte più interna, bianca e spugnosa, della buccia del frutto degli agrumi, ricca di sostanze pectiche.
- 2a.** In ottica, rapporto tra il flusso luminoso globalmente diffuso in tutte le direzioni da una superficie (per es., dalla Luna e dai pianeti) e quello ricevuto da essa: sinonimo di *coefficiente (o fattore) di riflessione diffusa*.
- 2b.** In fisica, il coefficiente di riflessione di una superficie nei riguardi di radiazioni ondulatorie o corpuscolari: per es., *a*, (di una superficie) *per i raggi infrarossi, per i raggi α* .



Immagine di Albedo

La domanda è: quanti con la parolina "**Albedo**" riescono percepire il valore di un Software applicativo che dovrebbe illuminare il management di un'impresa?

Per similitudine, se sei un uomo di marketing e non ti va di continuare a leggere, puoi smettere qui, associando la disciplina del project management a queste paroline:

Project Management	Risultati
Program Management	Benefici
Portfolio Management	Valore

Quanto segue spiega questi concetti inquadrandoli nella giusta luce per il ruolo di ogni componente.

Il Portfolio Management calcola sistematicamente il valore complessivo di tutti i componenti di un Portfolio, per destinare le risorse disponibili a quelli con maggiore ritorno degli investimenti.

Definizioni

La gestione dei progetti (comunemente **Project Management**) si divide in tre discipline:

- **Il Project Management - soltanto tattico.**
Attiene all'utilizzo di processi, tool e tecniche per ottenere i risultati attesi nel rispetto di tempi, budget e livelli di qualità concordati. Le aziende con maggiore maturità, a supporto dei project manager, dispongono anche di un Project Management Office (PMO), il quale sceglie e diffonde metodologie, tool, best practice e template, oltre a fornire supporto, dove occorre.
- **Il Program Management - tattico e strategico.**
Correla più progetti e programmi per perseguire benefici a livello più ampio dei singoli progetti.
- **Il Portfolio Management - soltanto strategico.**
Rappresenta la gestione coordinata di più componenti per raggiungere gli obiettivi di business. Dando per scontata la capacità di gestire i singoli progetti, il Portfolio Management si concentra sul massimo valore ottenibile dall'insieme dei componenti del portfolio (operation più tutti i progetti) e sull'allineamento al piano strategico, ottimizzando l'utilizzo delle risorse.

Il **Project Portfolio Management** o **Portfolio Management** è l'insieme di **componenti** (progetti, programmi ed altro lavoro) raggruppati e monitorati per raggiungere gli obiettivi strategici. Tali componenti non necessariamente devono essere correlati fra loro, basta che concorrano all'obiettivo strategico: si tratta di gestione operativa e progetti in esecuzione, in produzione, pianificati o solo proposti in attesa di approvazione. Ecco le relazioni che si possono creare secondo il PMI.

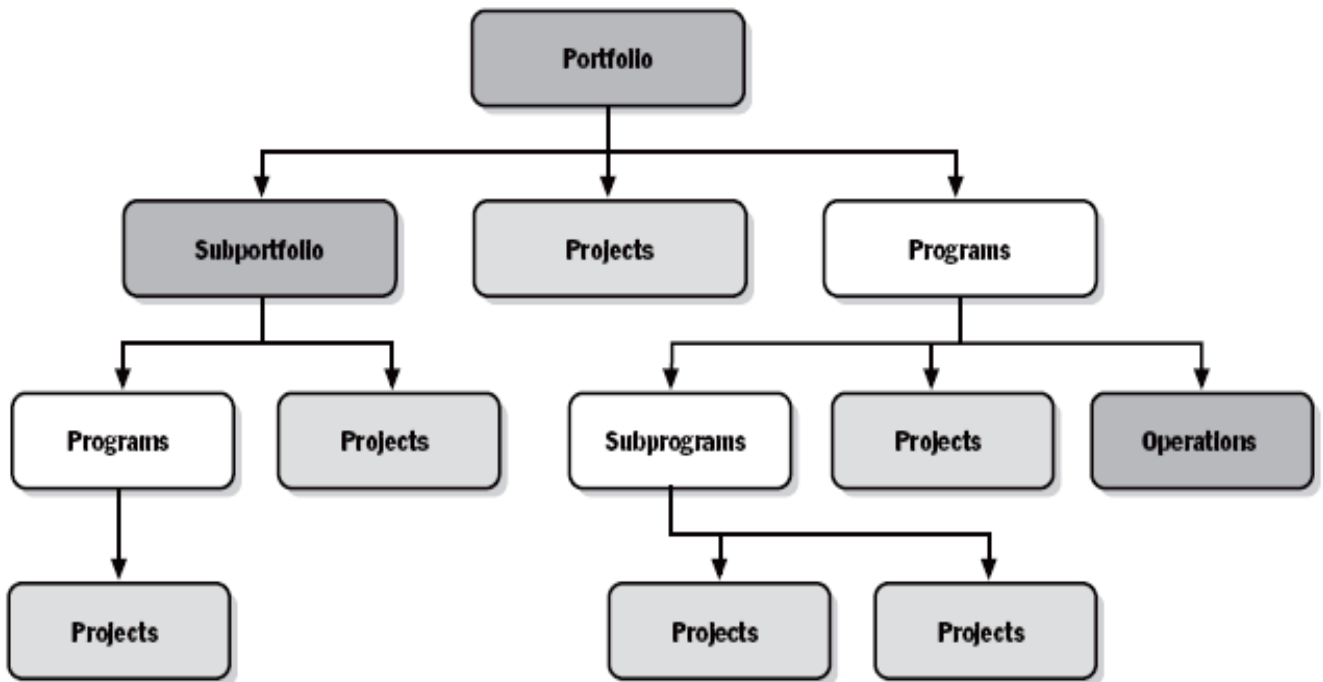


Figura 1 - Relazione tra Progetti, Programmi e Portfolio

Lo Standard di Portfolio Management (terza edizione)

La terza edizione dello **Standard di Portfolio Management del PMI** propone una struttura di processi e gruppi di processi, sulla falsa riga del PMBOK Guide.

Aree di Conoscenze	Gruppi di Processi		
	Definizione	Allineamento	Autorizzazione e Controllo
Gestione Strategica	4.1 Sviluppo Piano Strategico 4.2 Sviluppo Project Charter 4.3 Definizione Roadmap	4.4 Gestione Modifiche Strategiche	
Gestione Governance	5.1 Sviluppo Piano di Gestione Portfolio 5.2 Definizione del Portfolio	5.3 Ottimizzazione Portfolio	5.4 Autorizzazione Portfolio 5.5 Supervisione Portfolio
Gestione Performance	6.1 Sviluppo Piano di Gestione della Prestazione del Portfolio	6.2 Sviluppo Provvista e Domanda 6.3 Gestione Valore del Portfolio	
Gestione Comunicazione	7.1 Sviluppo Piano di Gestione della Comunicazione del Portfolio	7.2 Gestione Informazioni del Portfolio	
Gestione Rischio	8.1 Sviluppo Piano di Gestione del Rischio del Portfolio	8.2 Gestione Rischi	

3 gruppi di processi, 5 aree di conoscenza per un totale di 16 processi

Questo **Standard** definisce **COSA FARE** per gestire opportunamente l'insieme dei componenti (progetti e altro lavoro) che formano l'intero Portfolio di una organizzazione; **COME FARLO** è demandato alle **metodologie** di Portfolio Management allineate allo Standard, come PortfolioStep.

I **gruppi di processi** dello Standard definiscono le seguenti cose da fare:

1. **Processi di Definizione:** Stabilire come implementare strategia e obiettivi; piano strategico; roadmap; definire e autorizzare un portfolio e sviluppare il piano di gestione del portfolio.

2. **Processi di Allineamento:** Gestire e ottimizzare il portfolio; determinare come categorizzare, valutare e scegliere i componenti da inserire nel portfolio, eliminare o sospendere; promuovere e supportare il portfolio sulla base di obiettivi strategici; stabilire un metodo strutturato per allineare i componenti alla strategia dell'organizzazione; definire le attività per gestire le attività correnti.
3. **Processi di Autorizzazione e Controllo:** Determinare come autorizzare e attrezzare tutti i componenti del portfolio; come gestire centralmente le metriche per analizzare il portafoglio nel suo insieme.

Le principali deliverable previste dai processi dello Standard sono:

1. **Il Piano Strategico di Portfolio**
2. **Portfolio Charter**
3. **Il Piano di Gestione del Portfolio**
4. **La Roadmap per il Portfolio**
5. **Portfolio (database).**

Queste prassi di portfolio management integrano il mondo dei progetti con il mondo del business per produrre il massimo valore con le risorse umane e finanziarie disponibili.

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

Approccio TenStep al Portfolio Management

Mentre lo Standard di Portfolio Management prescrive **COSA FARE**, la Metodologia di Portfolio management **PortfolioStep**, indica **COME FARLO** con un ciclo di vita basato su quattro fasi principali: **Preparazione, Pianificazione, Esecuzione e Raccolta e Gestione dei risultati.**



Figura 2 - Ciclo di Vita di PortfolioStep

La **raccolta e gestione dei risultati** è la revisione periodica dei benefici e 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
- Project Manager

Queste categorie con responsabilità e prospettive differenti cooperano per ottenere i migliori risultati.

Ogni passo della metodologia PortfolioStep 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.*

Il ciclo di vita di **PortfolioStep** comprende dieci passi o fasi come nella seguente tabella:

Step /fase	Descrizione	Responsabilità
1	PortfolioStep Setup	Executive
2	Identify Needs & Opportunities	PortfolioStep
3	Evaluate Options	PortfolioStep
4	Select Work	PortfolioStep
5	Prioritize Work	PortfolioStep
6	Balance and Optimize the Portfolio	PortfolioStep
7	Authorize the work	PortfolioStep
8	Plan & Execute Work (Projects, Programs, & Other Work)	Project Management
9	Report on portfolio status	Project Management & Operations
10	Improve the portfolio (Launch products, harvest benefits, feedback and change strategy)	PortfolioStep, Operations & Executive

Figura 3 – Passi del Ciclo di Vita di PortfolioStep™

Portfolio e Project Management Office (PMO)

Molte organizzazioni affidano anche la raccolta delle metriche di Portfolio Management al PMO, il quale fornisce informazioni sull'utilizzo di risorse di ogni componente per consentire al Portfolio Manager di analizzare e monitorare il valore complessivo dei componenti dell'organizzazione.

Le informazioni che il PMO può raccogliere per conto del 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.

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)** si concentra sul supporto ai Project Manager in modo che abbiano i mezzi e le competenze per raggiungere gli obiettivi dei progetti, rispettando tempi, budget e livelli di qualità concordati.
- La **Gestione Operativa**, composta dalle varie divisioni: produzione, finanza, ufficio tecnico, sistemi informativi e ufficio strategico, opera per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione ottenendo il massimo ritorno di investimenti con le risorse impiegate.

Esistono molti problemi di comunicazione tra PMO e Responsabili del Piano Strategico dell'organizzazione. Spesso, la responsabilità della scelta dei progetti è disgiunta dalla responsabilità della loro gestione e l'alto management non ha una percezione chiara del contributo dei singoli progetti ai risultati complessivi.

Il Portfolio Management cerca di colmare il gap tra PMO e Gestione Operativa, rendendo il PMO partecipe del controllo degli obiettivi strategici. In presenza di un'adeguata maturità nella gestione dei progetti e con un PMO consolidato è possibile controllare il ritorno degli investimenti e l'allineamento alla strategia aziendale.

Esigenza di Portfolio Management

Oggi, per sopravvivere e prosperare in contesti fortemente competitivi, bisogna cercare di trarre il massimo valore dai propri progetti. Non basta più eseguire bene un progetto, occorre anche eseguire i progetti giusti. Come fai a comprendere su quali progetti investire e quando è il momento di rinunciare ad un progetto?

Occorre essere tempestivi, cioè rendersi conto dei progetti che tendono ad andare in perdita e sospenderli o cancellarli, prima che sia troppo tardi. Esistono infiniti tool generici di **"Project Portfolio Management"** per governare un portafoglio di progetti, ma non tutti rispondono alle effettive esigenze delle aziende.

Non è il caso di lasciarsi impressionare da diagrammi e grafici pittoreschi. Invece, la prima cosa da definire sono le informazioni da raccogliere per determinare il valore di un progetto, mettendo insieme tutti i progetti dell'azienda, incluso la parte operation. Ogni azienda ha le sue lacune informative e un tool di PPM non ne risolve nessuna se non si pratica quel graduale **cambiamento culturale** possibile, adottando una buona Metodologia di Project Management e magari istituendo un efficace PMO (Project Management Office). Solo così un PPM potrà contare su informazioni attendibili, uniformi e soprattutto condivise.

Quale tool di PPM da scegliere? La risposta è una domanda: **Qual è la tua esigenza?**

I tool software, a seconda dell'estrazione del fornitore, offrono funzioni generalizzate, a volte molto sofisticate su alcuni aspetti della disciplina e carenti su altri. Nessun PPM copre tutte le problematiche.

Ecco perché è doveroso determinare prima la propria esigenza. Probabilmente, la problematica da seguire è talmente elementare che basta un foglio Excel per tenere sotto controllo i fenomeni principali, come vedremo più avanti, senza il bisogno di prodotti che diano il valore dei progetti in tempo reale. Di solito, le valutazioni del Portfolio hanno cadenza mensile, come il ciclo contabile e la reportistica di molti progetti.

Per prima cosa, la gestione di un portafoglio progetti richiede il censimento di tutti i progetti in esecuzione, in attesa di avvio e quelli sospesi, insieme alle attività ordinarie dette *"operations"*, per determinare il valore del loro insieme complessivo sulla base di criteri prestabiliti con il piano strategico. Dal confronto tra questo valore complessivo con gli obiettivi strategici si comprende se le cose vanno bene e se potrebbero andare meglio.

Poiché non tutti i progetti sono performanti allo stesso modo, è necessario stilare una graduatoria in termini di valore di business e allineamento alle strategie. Poiché le risorse da investire (umane e monetarie) sono sempre limitate, questa graduatoria indica su quali progetti conviene investire e quali progetti abbandonare, sospendere o rinviare. Un'attenta gestione del portafoglio progetti consente di prendere decisioni su base oggettiva e non sotto l'influenza di stakeholder interessati a certi progetti e non ad altri.

Genesi del Portfolio Management

Il primo a parlare di gestione del portafoglio, sebbene nel campo degli investimenti finanziari, fu il **premio Nobel** per l'economia **Harry Markowitz** nel 1952, il quale dimostrò che si possono ottenere rendimenti più alti con il minimo rischio se, invece di acquistare asset finanziari in base al loro potenziale individuale, si scelgono calcolando l'impatto sul ritorno di investimento dell'intero portafoglio. Questa teoria è estendibile alla gestione dei progetti di una impresa, in base alla propria tolleranza al rischio.

L'obiettivo di ogni impresa è destinare le proprie risorse ai progetti che generano più valore, per cui è fondamentale conoscere il valore dei progetti sistematicamente per poterne decidere le sorti. Spesso si prosegue un progetto in perdita perché non se ne ha coscienza e quando lo si scopre il danno è già fatto.

Ottimizzare il Portafoglio Progetti

Il valore di un portafoglio progetti dipende dalla strategia dell'azienda e dalle conseguenze della realizzazione o della non realizzazione dei singoli progetti. Alcune conseguenze sono tangibili (maggior fatturato, riduzione di costi, etc.), altre conseguenze sono intangibili (morale del personale, soddisfazione del cliente, capacità organizzativa, etc.). Per la loro "unicità" i progetti presentano sempre un grado di incertezza nel loro ritorno di investimenti, alcuni tool aiutano a comprendere questo grado di incertezza.

A livello teorico esistono molti strumenti per ottimizzare un portafoglio progetti come, ad esempio, la [relazione statistica tra due o più variabili, l'analisi Monte Carlo e gli alberi decisionali](#).

L'analisi Monte Carlo è un modello matematico che simula le variabilità di un sistema fisico. Le incertezze/variabilità sono rappresentate dalle probabilità. La sua analisi consiste nel calcolare il comportamento del modello in un determinato numero di casi, in base alle probabilità.

Esempio dell'analisi Monte Carlo

Supponiamo che un progetto stimato in 3 settimane, sia ritenuto irrealizzabile da un Project Manager che valuta quella stima troppo ottimistica. Non è facile spiegare allo Sponsor che quella stima non è realistica a meno che il Project Manager non produca un range di stime per tutti i passi del progetto e determini la probabilità di realizzare ogni passo entro un certo tempo.

In questo modo, invece di esporsi alla reazione dello Sponsor, affermando che la stima è irrealizzabile, può argomentare in questo modo: *"Capisco che vorreste il progetto in 3 settimane, ma io ho calcolato che abbiamo meno del 5% di probabilità di farcela."*

A questo punto, lo Sponsor è costretto a chiedere come ha fatto a produrre quella stima, offrendogli la possibilità di negoziare l'impegno stimato (più risorse, meno funzionalità da produrre) per aumentare la percentuale di probabilità di farcela in 3 settimane (vero obiettivo dello Sponsor).

Tool di Portfolio Management

L'analisi Monte Carlo, forse è il modello più menzionato e più implementato nei tool di Portfolio Management, ma quasi sempre ad un livello basico. Le metriche giuste vanno ricercate nel proprio ambiente anche in funzione della maturità raggiunta nel campo del project management.

Ultimamente, risultano in commercio oltre 100 tool di Portfolio Management, ma quasi tutti necessitano di forti personalizzazioni per essere effettivamente utilizzati. Da una ricerca Forrester, a fine 2012, i principali fornitori di PPM (*in ordine alfabetico*) risultavano i seguenti:

- *AtTask (Anaconda 2012)*
- *Ca technologies (CA Clarity PPM)*
- *Clarizen (Clarizen 5.4)*
- *Daptiv (Daptiv PPM)*
- *GenSight (GenSight 8.4)*
- *HP (HP PPM 9.14)*
- *Microsoft (Microsoft EPM)*
- *Planisware (Planisware 5.3)*
- *Planview (Planview Enterprise 10.4)*
- *Rally (Rally 2012.07.07)*

Fonte: *The Forrester Wave: Project/Program Portfolio Management, Q4 2012*

Ognuno di questi produttori sostiene che il suo tool è il migliore del mercato e forse da qualche punto di vista è anche vero. Ma corrisponde alla vostra reale esigenza? Purtroppo è difficile orientarsi con il solo materiale commerciale esposto sul web. Prima di acquistare un qualsiasi tool, costoso o economico che sia, conviene assistere ad una dimostrazione che cerchi di simulare la propria realtà.

Un tool di PPM deve avere come minimo le seguenti funzionalità:

- Creare, gestire e consultare un database con progetti in corso, pianificati e in fase di avvio.
- Ottimizzare il portfolio progetti ridefinendo le priorità in base al valore calcolato di ogni progetto.
- Monitorare, ad alto livello, l'esecuzione dei progetti approvati.
- Gestire la provvista e le richieste di risorse dei progetti in esecuzione.

Purtroppo molti tool di PPM sono una estensione della gestione multi - progetti, pertanto possono essere efficaci nella gestione dello stato di avanzamento, l'assegnazione e l'utilizzo delle risorse, il consumo del budget assegnato, la schedulazione, la comunicazione e a volte anche la cooperazione tra team virtuali, ma non tutti sono altrettanto efficaci nella valorizzazione e l'ottimizzazione dei progetti per facilitare le decisioni da prendere in presenza di carenze di risorse.

In realtà, se si dispone di un buon tool di project management e di un buon sistema di raccolta delle metriche di misurazione della prestazione la valorizzazione dei progetti può essere fatta anche con un semplice foglio Excel, l'importante è aver definito bene i criteri e la tempificazione della raccolta delle metriche.

Il problema non è il tool software, ma i criteri di valutazione e i dati da raccogliere, allo stesso modo, in tutta la struttura. Piuttosto, l'adozione di un tool di PPM diventa una iniziativa di **cambiamento culturale** che coinvolge tutti: dall'alto management che deve proporre una chiara strategia aziendale, ai membri dei team di progetto che devono raccogliere i dati di misurazione della performance dei loro progetti.

Il **Portfolio Manager** deve sviluppare le proprie metriche sulla base della tolleranza al rischio espressa dall'alto management, prima ancora di coinvolgere un produttore di tool PPM.

E' fondamentale comprendere che senza una metodologia di project management non ha senso parlare di Portfolio Management; forse, l'adozione di un tool di Portfolio Management è l'occasione per consolidare la raccolta delle informazioni sulla conduzione dei progetti, aggiungendo le metriche ai fini della gestione del portafoglio progetti.

Esempio Pratico di Portfolio Management

Ecco un esempio pratico gestito con un semplice foglio Excel.

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

Quanto valgono quei dieci progetti in un determinato momento?

O quante risorse impegnano contemporaneamente?

Quali progetti mantenere in piedi in presenza di risorse limitate?

Avendo concordato i pesi da attribuire alle metriche da rilevare sui progetti in portfolio a livello di piano strategico, la valorizzazione dei componenti 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 a livello piano strategico, ottenendo una serie di **valori relativi** tra singoli componenti (Progetto 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
		Pesi >>	15%	15%	10%	15%	10%	15%	15%		
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

Convertendo i valori relativi in valori monetari, tipo budget, 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 necessario, quale progetto sarà interrotto, cancellato o non avviato?

La graduatoria ottenuta con un qualsiasi tool di Portfolio Management ci aiuta a prendere decisioni basate sui criteri predefiniti per tutti i progetti a livello di piano strategico. Ordinando i componenti (progetti) da quello più redditizio a quello meno fortunato e cumulando il valore di business convertito in valore monetario, scopriamo immediatamente quali e quanti progetti può sostenere la capienza di portfolio disponibile. Nell'esempio, scopriamo che con 50 milioni di capienza dobbiamo interrompere almeno quattro progetti oppure ricorrere ad altri finanziamenti, come si evince dalla figura che segue.

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		

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 risolvono il problema della raccolta di metriche valide, ma possono solo imbellettare i pochi dati con grafici e scorecard, consentendo di avere in tempo reale la visione del valore di tutti progetti. Ci occorre proprio?

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.

Il Portfolio Management evidenzia i progetti con minor valore di business, per il resto intervengono le comuni regole di governance.

Se le metriche raccolte sono attendibili, il Portfolio Manager può suggerire decisioni in base allo stato effettivo dei componenti del portfolio. Altrimenti vale: "garbage in, garbage out".

Compresa la differenza tra Portfolio Management e PMO, molti tool software possono integrare ed amalgamare i dati provenienti da progetti e programmi di tutta l'organizzazione, restituendo la visione d'insieme dello stato di avanzamento dei progetti e del loro valore.

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 e gestione dei risultati**, come suggerisce la metodologia **PortfolioStep**.

PMO e Portfolio Management in quanto cambiamenti culturali, incontreranno 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. **E' veramente un peccato quando si pretende di adattare le persone ad un tool software e non viceversa.***

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 e la struttura.**

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)**.
2. Diffusione della metodologia di project management.
3. Adozione del **Portfolio Management (PortfolioStep)** attraverso il proprio PMO.

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

Vito Madaio, PMP

vitomadaio@tenstep.it

Sommario

Project Portfolio Management	1
Premessa: Aneddoto	1
Definizioni	1
Lo Standard di Portfolio Management (terza edizione).....	2
Approccio TenStep al Portfolio Management	3
Portfolio e Project Management Office (PMO)	4
Come Nasce il Portfolio Management.....	4
Esigenza di Portfolio Management.....	4
Genesi del Portfolio Management.....	5
Ottimizzare il Portafoglio Progetti	5
Esempio dell'analisi Monte Carlo	5
Tool di Portfolio Management	6
Esempio Pratico di Portfolio Management	6
Conclusione	8

Vito Madaio - Già Service Manager alla Camera dei deputati per Cap Gemini; Direttore Sistemi Informativi del Gruppo Skandia e Architetto di Grandi Sistemi di IBM Italia, da oltre 10 anni è Responsabile di **TenStep Italia** e **PMTSI** come REP del PMI.

Si occupa principalmente di **Certificazioni PMI (PMP, CAPM e Agile PMI-ACP)** e certificazioni **APMG International (Prince 2, ITIL, ISO, Agile, COBIT, etc)**. Sostiene lo sviluppo della cultura delle metodologie di project management: **TenStep, MPMM e Prince 2**.

Vuoi saperne di più?

Acquista il corso online: [Portfolio Management](#)

oppure invitaci a tenere il corso standard presso la tua sede

sul [Portfolio Management](#)

[Contattaci, se sei interessato alla certificazione PfPM del PMI.](#)