

## I Tool di Portfolio Management e l' Ippopotamo

*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

L'ippopotamo deve essere un animale pacifico e quieto, ma a causa della sua mole si è fatto una brutta nomea. E' poco gradito in una cristalleria! I tool di Portfolio Management osservano il ritorno degli investimenti dei progetti e, come l'ippopotamo, ci riescono solo se non paralizzano l'organizzazione con misurazioni mal condivise con gli attori di programmi e progetti.



Questo articolo vuole evidenziare la dipendenza stretta tra progetti, programmi e portfolio, i quali perseguono obiettivi differenti in funzione della loro posizione nell'organizzazione aziendale:

|           |                  |
|-----------|------------------|
| Progetto  | <b>Risultati</b> |
| Programma | <b>Benefici</b>  |
| Portfolio | <b>Valore</b>    |

Quanto segue cerca di spiegare questi tre concetti in contrapposizione, ma per lo stesso scopo.

### Definizioni

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

- **Il Project Management - tattico.**  
*Attiene all'utilizzo di processi, tool e tecniche per ottenere i risultati attesi nel rispetto di tempi, budget e livelli di qualità. Le aziende con maggiore maturità dispongono anche di un Project Management Office (PMO), il quale diffonde metodologie, tool, best practice e template, oltre a fornire supporto.*
- **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 calcola continuamente il valore complessivo del Portfolio, per destinare le risorse disponibili ai componenti con maggiore ritorno degli investimenti.***

Il **Project Portfolio Management** è l'insieme di **componenti** (progetti, programmi ed altro lavoro) raggruppati e monitorati per raggiungere gli obiettivi strategici. Tali componenti rappresentano la gestione operativa, progetti in esecuzione, in produzione, pianificati o solo proposti in attesa di approvazione. Ecco le relazioni che si possono creare secondo il PMI.

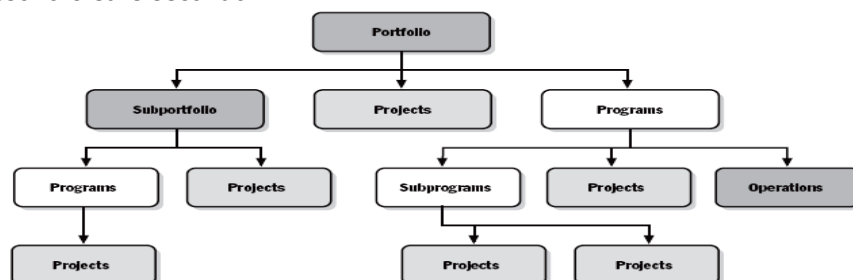


Figura 1 - Relazione tra Progetti, Programmi e Portfolio

## 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<br>4.2 Sviluppo Project Charter<br>4.3 Definizione Roadmap | 4.4 Gestione Modifiche Strategiche                                    |  |
| Gestione Governance    | 5.1 Sviluppo Piano di Gestione Portfolio<br>5.2 Definizione del Portfolio                | 5.3 Ottimizzazione Portfolio  | 5.4 Autorizzazione Portfolio<br>5.5 Supervisione Portfolio |
| Gestione Performance   | 6.1 Sviluppo Piano di Gestione della Prestazione del Portfolio                           | 6.2 Sviluppo Provvista e Domanda<br>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** di TenStep.

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 del 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 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, determinando una maggiore o minore disponibilità di risorse da non confondere con la gestione del budget, che segue altri principi di valutazione.

## 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, verificando 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 di 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 la raccolta delle metriche di Portfolio Management al **PMO**, il quale rileva l'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 singolo 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 questi abbiano i mezzi e le competenze per raggiungere i propri obiettivi, rispettando tempi, budget e livelli di qualità definiti.
- 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. Spesso, la scelta dei progetti è disgiunta dalla responsabilità della loro gestione, per cui **l'alto management non riesce ad avere una chiara percezione 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 prosperare in contesti fortemente competitivi, bisogna cercare di trarre il massimo dai propri progetti. **Non basta più eseguire bene un progetto, occorre anche scegliere i progetti giusti.**

Come fai a comprendere su quali progetti investire e quando è il momento di interrompere un progetto?

Occorre essere tempestivi, cioè rendersi conto dei progetti che tendono ad andare in perdita e cancellarli prima che sia troppo tardi. Esistono infiniti tool 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.**

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 intraprende un graduale **cambiamento culturale**, adottando una buona Metodologia di Project Management e istituendo un efficace PMO (Project Management Office). In questo modo, il Portfolio Management potrà contare su informazioni attendibili, uniformi e soprattutto condivise.

Quale tool di PPM scegliere? La risposta è in una domanda: **Sai qual è la tua esigenza?**

I tool software, a seconda dell'estrazione del fornitore, offrono funzioni generalizzate, 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.**

La problematica da seguire è talmente elementare che basterebbe 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 o 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.

Non tutti i progetti sono performanti allo stesso modo, perciò è necessario stilare una graduatoria in termini di valore di business e allineamento alle strategie. Poiché le risorse disponibili (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, dimostrando 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 può essere troppo tardi.

## 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 la 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 della durata stimata di 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 (il 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.

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.**

L'adozione di un tool di PPM comporta un grande **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 supporta 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. E' questo che ci occorre?

**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. 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](mailto:vitomadaio@tenstep.it)

Vuoi saperne di più?

Chiedici una edizione del corso sul [Portfolio Management](#)