Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

Robert Buttrick

PORTFOLIO, PROGRAMMI E PROGETTI: INSIEME MA DIVERSI

L'articolo esamina la gestione del portafoglio, dei programmi e dei progetti nel loro contesto e ne indaga differenze e somiglianze. I diversi aspetti del project management in senso ampio attraverso le linee guida delle norme ISO e di altri standard in materia, in particolare di origine inglese, che hanno visto la diretta partecipazione dell'autore. Un chiarimento sui termini usati dalla serie di norme ISO 21500.

Gestire in modo orizzontale

Uno dei problemi principali affrontati da molte organizzazioni è l'incapacità di raggiungere tutti i loro obiettivi a causa della mancanza di fondi e risorse, pur sprecando quelle stesse risorse e fondi a causa dell'incapacità di coordinare il lavoro del momento, mentre continuano a presentarsi richieste di nuovi lavori che aumentano la pressione su risorse e finanziamenti già scarsi.

Questo problema può essere risolto adottando una prospettiva di gestione diversa. Piuttosto che gestire l'organizzazione attraverso la sua tradizionale struttura dipartimentale e controllare il lavoro tramite centri di costo (gestione verticale), è necessario adottare una prospettiva basata sul valore o sui benefici. Ciò significa dirigere e gestire il lavoro tra i vari dipartimenti (gestione orizzontale), dove ogni attività è finalizzata al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali a supporto della strategia organizzativa. Questo richiede di sfruttare appieno la potenza della gestione a matrice e applicarla in modo pratico e con buon senso.

Tutte le organizzazioni, tranne le più semplici, operano in due aree principali:

- la gestione delle attività quotidiane, fornendo prodotti o servizi che costituiscono l'offerta principale dell'organizzazione;
- il cambiamento (e, si spera, il miglioramento!) del modo in cui funziona il *"business as usual"*, come la creazione e la fornitura di nuovi e migliori prodotti o servizi, portando a modi più efficienti ed efficaci di rispondere al mercato.

I progetti vengono sempre più utilizzati per gestire le attività di "cambiamento", ma il business raramente è così semplice da poter essere gestito con un singolo progetto. Spesso è necessario intraprendere un gran numero di progetti, ognuno dei quali è finalizzato a fornire un risultato specifico per realizzare i benefici di cui l'organizzazione ha bisogno.

Le domande più importanti in questo senso sono:

- Perché è necessario questo progetto?
- Quali obiettivi aziendali e risultati devono essere raggiunti?
- Quali benefici devono essere realizzati?

Queste tre domande si concentrano sullo scopo del progetto, non sulla possibile soluzione. Se prima non si comprendono gli obiettivi e le finalità aziendali complessivi, non si può definire una soluzione adeguata. Troppo spesso le persone "saltano direttamente alla soluzione" invece di prendersi il tempo per comprendere il problema o l'opportunità aziendale. Dopo aver compreso l'obiettivo, si dovrebbero esplorare diverse opzioni e solo successivamente sviluppare una soluzione adeguata alle esigenze.

Spesso per raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione sono necessarie diverse iniziative. Per le grandi organizzazioni, ciò può significare centinaia o addirittura migliaia di progetti e altre tipologie di lavoro in un anno, insieme alla gestione di una miriade di problemi operativi e relativi al "business as usual". Se un'organizzazione utilizza anche i progetti per fornire le sue operazioni quotidiane (come un appaltatore di ingegneria o una società di sviluppo software), il numero di progetti aumenta ulteriormente.

Il coinvolgimento degli stakeholder nella ricerca di una soluzione è fondamentale per il successo. Se, ad esempio, si sta sviluppando un nuovo approccio alla gestione dei servizi, è una buona idea includere i responsabili dei servizi nei requisiti, nella progettazione, nei test e nella validazione della soluzione. Il successo dipende dal loro utilizzo del nuovo sistema e probabilmente conoscono meglio la gestione dei servizi nella loro azienda rispetto a chi sta creando i nuovi strumenti. Per questo motivo, gli approcci "agili" richiedono il coinvolgimento dell'utente durante tutto il processo di sviluppo. Nella maggior parte dei casi, quindi, alcune persone e risorse devono essere condivise tra le attività di cambiamento e quelle operative; non possono essere completamente separate.

Se un'azienda o un'organizzazione vuole avere successo, i manager devono comprendere:

- come i pacchetti di progetti (o portafogli) vengono utilizzati insieme ad altre attività aziendali per perseguire gli obiettivi;

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

- come devono essere allocati di conseguenza fondi e risorse.

Se i manager non comprendono questo aspetto, l'azienda continuerà ad affrontare i problemi sopra evidenziati e verrà superata dai concorrenti che, invece, lo capiscono. Questo articolo tratta le strutture di gestione necessarie per raccogliere i frutti di un'azienda o organizzazione focalizzata sul valore (Figura 1). Queste strutture di gestione includono:

- *portafogli aziendali*: tutto ciò che fai;
- *programmi*: insiemi di progetti e altre attività correlate, mirati a un obiettivo comune;
- *progetti*: iniziative mirate a soddisfare un'esigenza aziendale specifica;
- *altre attività correlate*: attività che non rientrano nei progetti o qualsiasi altro tipo di lavoro necessario per supportare il business;
- *pacchetti di lavoro (work package)*: dove avviene il "vero lavoro".

Un esempio di portafoglio aziendale

Consideriamo il CEO di una piccola impresa manifatturiera operante in un mercato di prodotti specialistici. Il consiglio di amministrazione ha sfidato il CEO ad aumentare il profitto da 10 a 15 milioni di sterline in due anni.

Dopo sei mesi, il CEO riferisce al consiglio di amministrazione la sua intenzione di raggiungere l'obiettivo aumentando la quota dell'azienda in un segmento di mercato sottoutilizzato. L'alternativa sarebbe stata ritirarsi da quel mercato per risparmiare i costi associati (è sempre importante considerare alternative!) e cercare nuovi mercati, ma questa opzione è considerata troppo rischiosa.

Per ottenere l'aumento di profitto richiesto, il CEO ha individuato cinque progetti (vedi Figura 2) con i seguenti obiettivi:

- *Progetto 1* - Migliorare il prodotto esistente: potenziare il prodotto attuale aggiungendo nuove funzionalità per mantenere il vantaggio competitivo;
- *Progetto 2* - Nuovo prodotto base: sviluppare un nuovo prodotto per sfruttare un'esigenza di mercato potenzialmente redditizia e insoddisfatta. Per agire rapidamente, verrà lanciata il prima possibile una versione base del nuovo prodotto, utilizzando le capacità produttive esistenti;
- *Progetto 2A* - Nuovo prodotto avanzato: lanciare una versione migliorata del nuovo prodotto quattro mesi dopo per soddisfare pienamente le esigenze del mercato;
- *Progetto 2B* - Ridurre i tempi di consegna: la velocità di consegna è un fattore chiave per il mercato target, poiché i canali di consegna attuali sono troppo lenti. Aumentare la velocità di consegna migliorerà i ricavi conquistando clienti ai concorrenti;
- *Progetto 3* - Ridurre i difetti di produzione: proteggere la reputazione aziendale e ridurre gli sprechi affrontando un problema di qualità nella produzione del prodotto attuale. Sebbene i livelli di difetti siano stati accettabili in passato, in futuro i clienti avranno aspettative più elevate e potrebbero preferire i prodotti della concorrenza se i difetti non verranno ridotti.

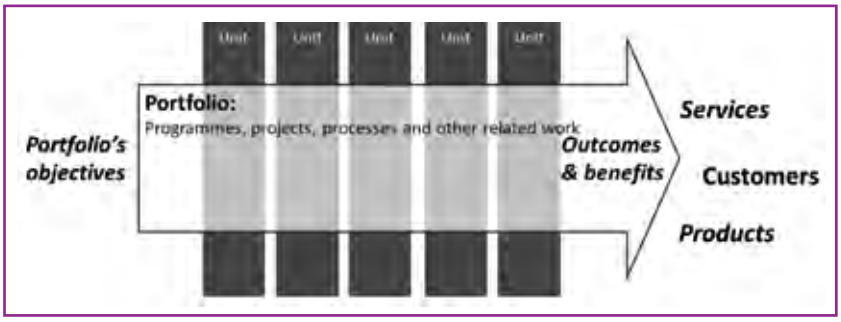


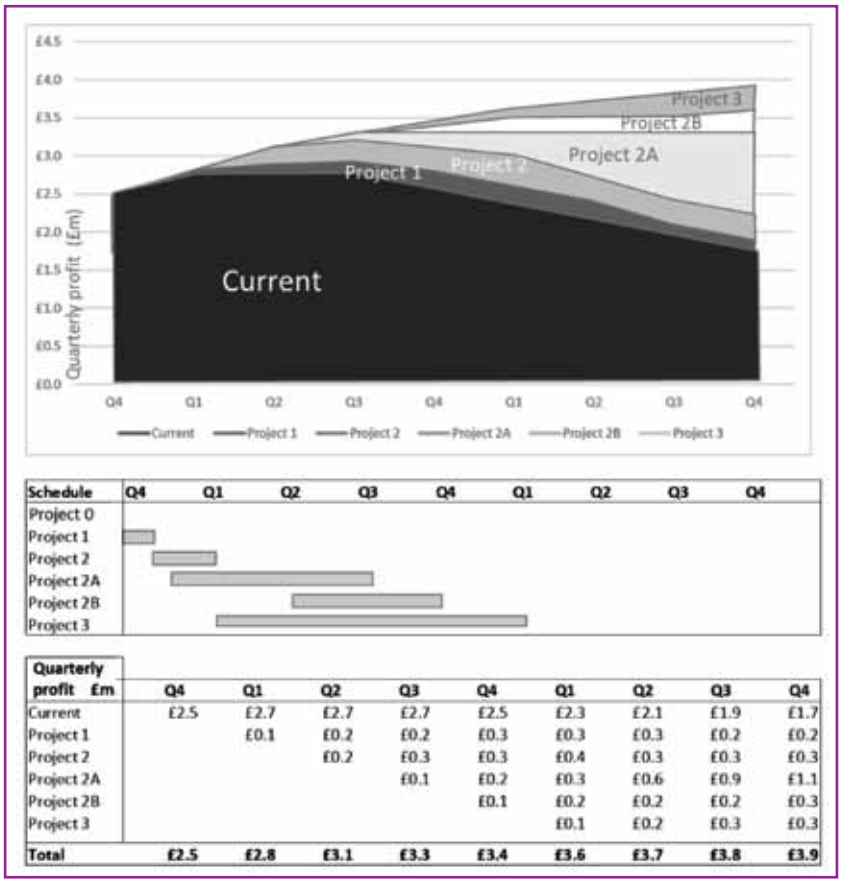
Figura 1 - Catena del valore.

Il CEO sottolinea al consiglio di amministrazione che i cinque progetti sono allineati alla strategia generale dell'azienda e che ciascuno di essi offre un risultato specifico e genera un beneficio aziendale distinto. I progetti sono indipendenti, ad eccezione del Progetto 2A, che dipende dal Progetto 2, poiché un prodotto non può essere migliorato finché non si conosce la sua versione originale.

Il CEO ha deciso di suddividere lo sviluppo del nuovo prodotto in due fasi (Progetti 2 e 2A) per ottenere una posizione nel mercato e generare ricavi prima di quanto sarebbe stato possibile altrimenti. Spesso, le organizzazioni tendono a rendere i loro progetti troppo grandi o lunghi, ma suddividendo i risultati richiesti in "fasi di outcome o di cambiamento" più piccole i benefici possono essere realizzati prima. Un ingresso anticipato nel mercato aumenta la probabilità di ottenere una quota significativa dello stesso. Inoltre, avere quattro flussi di lavoro indipendenti significa che eventuali ritardi in uno di essi non comprometteranno il successo degli altri, riducendo così il rischio complessivo.

Infine, il CEO sottolinea al consiglio la necessità di garantire che i profitti derivanti dai prodotti attuali siano realizzati senza compromettere la continuità operativa ("business as usual"). L'obiettivo del CEO è raggiungere un profitto annuo totale di 15 milioni di sterline. I profitti combinati dei prodotti attuali e dei futuri progetti e iniziative devono essere sufficientemente elevati per soddisfare questo obiettivo.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org



Schedule	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Project 0									
Project 1									
Project 2									
Project 2A									
Project 2B									
Project 3									

Quarterly profit £m	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Current	£2.5	£2.7	£2.7	£2.7	£2.5	£2.3	£2.1	£1.9	£1.7
Project 1		£0.1	£0.2	£0.2	£0.3	£0.3	£0.3	£0.2	£0.2
Project 2			£0.2	£0.3	£0.3	£0.4	£0.3	£0.3	£0.3
Project 2A				£0.1	£0.2	£0.3	£0.6	£0.9	£1.1
Project 2B					£0.1	£0.2	£0.2	£0.2	£0.3
Project 3						£0.1	£0.2	£0.3	£0.3
Total	**£2.5**	**£2.8**	**£3.1**	**£3.3**	**£3.4**	**£3.6**	**£3.7**	**£3.8**	**£3.9**

Figura 2 - Sviluppo del caso di esempio di portafoglio.

Come dirigente aziendale, il CEO si concentra sul beneficio complessivo piuttosto che sulle prestazioni individuali di ciascun progetto o prodotto. È consapevole che non tutto andrà secondo i piani: alcuni progetti avranno successo, mentre altri potrebbero avere prestazioni inferiori alle aspettative.

Se i prodotti attuali iniziano a vendere meglio del previsto, un ritardo in uno dei nuovi progetti potrebbe non essere significativo. Tuttavia, un calo dei profitti derivanti dai prodotti attuali potrebbe causare problemi di liquidità, mettendo a rischio la sostenibilità finanziaria dei cinque progetti. In tal caso, sarebbe necessario effettuare scelte e compromessi.

Come sono nati i progetti in questo esempio?

Come hanno fatto il CEO e il team di leadership a definire il loro approccio e a sviluppare i cinque progetti descritti?

Il punto di partenza è stato un problema posto dalla direzione: il consiglio di amministrazione richiedeva profitti più elevati. Per rispondere a questa esigenza, i direttori hanno analizzato il mix attuale di prodotti e mercati per individuare le aree con maggiori possibilità di generare ricavi aggiuntivi e redditizi, oltre a valutare nuove opportunità di prodotti e mercati. È stato quindi avviato il Progetto 0 per analizzare la situazione e raccomandare soluzioni possibili.

Una delle opzioni emerse dall'analisi era quella di ottenere una quota minima di mercato in un determinato segmento o ritirarsi completamente da esso. Mantenere lo status quo non era considerato sostenibile, poiché avrebbe portato a una riduzione dei profitti di circa 7 milioni di sterline all'anno. Questa discussione rientra chiaramente nell'ambito della strategia e della pianificazione aziendale, e la fase successiva consisteva nell'agire di conseguenza.

Dalla revisione strategica sono stati inizialmente identificati tre progetti indipendenti:

- *Progetto 1*: migliorare il prodotto esistente;
- *Progetto 2*: sviluppare un nuovo prodotto;
- *Progetto 3*: ridurre i difetti.

Ogni progetto soddisfaceva la definizione di "progetto guidato dal business", in quanto finalizzato a generare benefici specifici secondo il business case. Inoltre, tutti miravano ad aumentare la redditività dell'azienda. Essendo indipendenti l'uno dall'altro, i rischi erano distribuiti, e i ritardi in un progetto non avrebbero influito sugli altri.

Tuttavia, il team che lavorava sul Progetto 2 ha riscontrato una limitazione di tempo nella produzione del nuovo prodotto. Non era possibile completare l'intero progetto nei tempi richiesti, quindi è stata presa la decisione di suddividerlo in due fasi:

- *Progetto 2*: sviluppo del nuovo prodotto;
- *Progetto 2A*: miglioramento del nuovo prodotto.

A questo punto, i progetti erano diventati quattro.

Durante l'avanzamento del Progetto 2, il team ha scoperto, attraverso la ricerca di mercato, che il tempo di consegna era un fattore d'acquisto molto più importante del previsto. Modificare il Progetto 2 per includere questo aspetto avrebbe comportato ritardi e la perdita degli obiettivi di fatturato. Per questo motivo è stato avviato un progetto separato per affrontare questa esigenza:

- Progetto 2B: riduzione dei tempi di consegna.

L'evoluzione del portafoglio progetti

I cinque progetti riportati dal CEO al CdA non sono stati il risultato diretto della revisione strategica iniziale. All'epoca, l'organizzazione non disponeva di informazioni sufficienti per arrivare a tale con-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

clusione; i dati sono emersi man mano che il lavoro progrediva.
Inizialmente erano stati previsti solo tre progetti, mentre gli altri due sono nati dalle scoperte fatte durante l'esecuzione dei progetti stessi. Questo evidenzia una caratteristica fondamentale della gestione del portafoglio: i portafogli non sono completamente predeterminati, ma si sviluppano in base alle dinamiche interne dell'organizzazione e al contesto di mercato più ampio. Alcuni potrebbero definire questo approccio come "agilità".
I portafogli devono essere gestiti in un ambiente in continua evoluzione, adattandosi a nuove informazioni man mano che emergono. Nulla è fisso o completamente prevedibile, e i componenti di un portafoglio possono cambiare nel tempo. A differenza di programmi, progetti e pacchetti di lavoro (work package), i portafogli non hanno una durata temporale definita, anche se includono obiettivi con scadenze specifiche.
Ogni progetto del portafoglio semplificato in questo esempio è stato progettato per fornire un beneficio tangibile, sia in modo indipendente che in serie (come nei Progetti 2 e 2A). Inoltre, il problema aziendale è stato suddiviso in elementi distinti, facilitando l'implementazione e consentendo di realizzare i benefici più rapidamente rispetto a un progetto unico di grande portata.
Alcuni progetti possono essere avviati immediatamente, essendo relativamente semplici, mentre altri richiedono ulteriori ricerche per trovare una soluzione valida. Alcuni sono più rischiosi di altri e possono essere gestiti in modo graduale, avanzando fase per fase. Questo approccio segue il ciclo di vita del progetto: comprende fasi di decisione, permette di adattarsi alle nuove informazioni disponibili e, se necessario, di fare ipotesi in assenza di dati certi.
Nessuna delle decisioni citate in questo esempio può essere presa dal singolo sponsor o project manager, ma richiede una visione di alto livello che solo la gestione del portafoglio può fornire.

Definizioni di portafogli aziendali, programmi e progetti

L'esempio precedente è molto più semplice rispetto alle situazioni che si riscontrano nella realtà. La maggior parte dei portafogli comprende molte più iniziative (spesso centinaia o migliaia nelle grandi organizzazioni). Tuttavia, l'esempio dimostra alcuni aspetti chiave dei portafogli:

- il contesto aziendale che circonda il portafoglio è in continua evoluzione;
- i portafogli sono continui; il portafoglio complessivo segue la vita dell'organizzazione che rappresenta;
- l'ambito di un portafoglio può cambiare; può comprendere un gran numero di iniziative e diversi tipi di lavori, ciascuno con tempistiche differenti;
- nuove informazioni (problemi e opportunità) emergono dalle iniziative svolte all'interno del portafoglio;
- la sostenibilità complessiva del portafoglio è più importante di quella di un singolo componente;
- il portafoglio deve essere costruito in modo da riflettere il livello di rischio che la direzione è disposta ad assumere.

In altre parole, un portafoglio non è semplicemente un altro modo per descrivere un grande programma.
Un *portafoglio* comprende attività aziendali che generano benefici attuali, insieme a un insieme di programmi, progetti e altri lavori correlati, allineati strategicamente e mirati alla realizzazione degli obiettivi di un piano aziendale o di una strategia. Un portafoglio rappresenta l'insieme degli investimenti necessari affinché un'organizzazione raggiunga i suoi obiettivi ed è strettamente allineato, o addirittura coincidente, con il piano aziendale.
Nelle organizzazioni grandi o diversificate, un portafoglio può includere altri portafogli, per garantire una gestione più efficace e permettere una maggiore autonomia decisionale a livello locale. Una buona definizione dell'ambito del portafoglio riduce le interdipendenze. I portafogli sono governati attraverso il loro piano aziendale, che generalmente si allinea all'anno fiscale dell'organizzazione e ha un orizzonte temporale di diversi anni, con punti di revisione regolari.
Un *programma* è invece un insieme strettamente coordinato e allineato di progetti e altri lavori correlati, gestiti come un'organizzazione temporanea e flessibile, creata per coordinare, dirigere, supervisionare e garantire la realizzazione di output, risultati e benefici legati a obiettivi strategici specifici.
I programmi possono essere svolti in una o più fasi, ognuna delle quali rappresenta un cambiamento significativo - cosiddetto outcome - nelle capacità e nella realizzazione dei benefici ed è gestita come un programma a sé stante. I programmi sono governati da un business case, che copre il periodo dall'inizio del programma fino alla sua chiusura. Tuttavia, il business case deve includere, nell'analisi finanziaria ed economica, anche i flussi di cassa derivanti dalla conclusione del programma.
Un *progetto*, in ambito aziendale, è un'attività con un inizio e una fine ben definiti, suddivisa in fasi, con costi e tempi prestabiliti, finalizzata a raggiungere specifici obiettivi di business e benefici.
Un progetto può essere autonomo all'interno di un portafoglio o far parte di un programma. Se è autonomo, è governato dal proprio business case; se fa parte di un programma, è governato dal business case del programma, pur potendo avere un proprio

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

business case all'interno dei vincoli del programma. Il business case di un progetto copre l'intero ciclo di vita del progetto, ma deve includere nell'analisi finanziaria anche i flussi di cassa risultanti dalla sua chiusura.

Oltre a progetti e programmi: gestione di altre attività aziendali

I progetti e i programmi non sono le uniche strutture di gestione necessarie per operare un'azienda sotto forma di portafoglio. Ad esempio, il "business as usual" (attività operative ordinarie) non rientra in queste definizioni, poiché rappresenta un flusso di lavoro continuo.

Inoltre, i progetti non sono l'unico strumento per gestire il cambiamento. Esistono molte metodologie di gestione del cambiamento che possono essere utilizzate indipendentemente da un progetto. Ad esempio:

- le metodologie Lean/Six Sigma possono essere applicate ai processi di produzione esistenti per migliorare le prestazioni delle linee di produzione, garantendo un flusso continuo di miglioramenti incrementali;
- le metodologie di sviluppo software Agile possono essere utilizzate per aggiornare continuamente le funzionalità di una piattaforma di servizi.

Per rappresentare il lavoro che non rientra nei progetti o nei programmi, è necessaria un'altra struttura di gestione, definita "altro lavoro correlato".

Gli "altri lavori correlati" sono attività all'interno di un portafoglio o programma che non sono gestite come progetti. Esempi includono:

- attività operative ordinarie ("business as usual");
- fornitura di servizi;
- funzioni di supporto come PMO (Project Management Office), procurement, finanza e risorse umane;
- iniziative di miglioramento continuo non gestite come progetti, ma tramite metodologie specifiche, come gli aggiornamenti basati su piattaforme Agile o i miglioramenti Lean Six Sigma.

L'introduzione di una categoria di cosiddetti "altri lavori correlati" è essenziale per l'efficace implementazione della gestione di portafoglio e programma. Questa flessibilità consente ai manager di adottare qualsiasi metodo di gestione più adatto alla loro organizzazione, garantendo che l'approccio di gestione del portafoglio rimanga efficace anche con l'evoluzione delle metodologie di gestione. Dopotutto, il project management non è sempre la soluzione per ogni esigenza!

Strutture di gestione e governance aziendale

I portafogli, i programmi e i progetti sono semplicemente strumenti di gestione. Essi creano deliverable utili per il management (come piani e business case), ma non generano direttamente output utili per i clienti o gli utenti finali. Il vero lavoro viene svolto utilizzando i metodi di sviluppo o di fornitura appropriati.

Le strutture di gestione servono a modellare l'organizzazione e sono quindi una parte fondamentale della governance aziendale [1]. Spesso, nel contesto dei progetti, si parla del "vero lavoro", che include attività operative come la programmazione software, la costruzione di infrastrutture, l'installazione di apparecchiature, la vendita di un prodotto o la fornitura di un servizio.

Per gestire queste attività può essere di norma utilizzato un work package; dal punto di vista formale questo rappresenta un insieme di informazioni relative alla creazione di uno o più deliverable o output; include una descrizione degli output richiesti e dettagli su eventuali vincoli ed è gestito attraverso il suo vero e proprio piano di lavoro (work plan). Essendo una semplice "unità di lavoro", un work package può far parte di un progetto o di altri lavori correlati.

Nel loro insieme, pertanto, portafoglio, programma e gestione progetti rappresentano un modo integrato per perseguire le ambizioni di un'organizzazione, migliorare il processo decisionale e aumentare la probabilità di successo.

Diverse definizioni utilizzate da persone diverse

L'uso dei termini "progetto", "programma" e "portafoglio" varia da organizzazione a organizzazione e persino all'interno della stessa organizzazione. Colloquialmente, le parole "programma" e "progetto" vengono spesso usate in modo intercambiabile, senza alcun fondamento in standard o metodologie pubblicate.

Nella conversazione quotidiana, queste differenze terminologiche non sono particolarmente rilevanti, poiché il contesto di solito chiarisce il significato. Divengono però importanti quando si tratta di spiegare come questi concetti si integrano in un processo o in una metodologia.

I termini utilizzati in questo documento sono coerenti con quelli presenti negli standard della serie ISO 21500, in alcuni corpi di conoscenza professionali e in metodologie pubblicate. Le definizioni fornite qui sono più flessibili rispetto a quelle più restrittive adottate in alcune organizzazioni, che possono comunque essere ricomprese all'interno di queste definizioni più ampie.

Differenze tra output, outcome e benefici

Spesso si sente dire che i progetti creano *output*, mentre i programmi forniscono *outcome* e realizzano *benefici*. Questa distinzione è considerata da molti come la principale differenza tra un programma e un progetto.

In effetti, alcuni progetti si limitano a fornire output, ed è così che spesso i fornitori vedono il loro la-

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

voro. Tuttavia, questo è un punto di vista limitato, che può portare a strutture di gestione più complesse del necessario.
Secondo gli standard del governo britannico (GovS 002), la serie ISO 21500 e la norma BS 6079, i progetti possono e dovrebbero essere utilizzati per fornire outcome e realizzare benefici. Questo perché sono gli outcome a generare un impatto reale, sia nel contesto aziendale che in quello del cambiamento sociale.
Di conseguenza, un progetto non dovrebbe essere considerato completato fino a quando non è stato conseguito un outcome, ovvero fino a quando il cambiamento necessario non è avvenuto e i benefici non hanno iniziato a manifestarsi, rendendo evidente che gli obiettivi aziendali saranno raggiunti. Solo allora il team di progetto o di programma può essere sciolto.
Ci sono numerosi esempi di sistemi IT che vengono sviluppati, messi in funzione e poi mai utilizzati, perché il cosiddetto "progetto aziendale" non è stato eseguito correttamente. Se i progetti venissero definiti in termini di outcome e benefici, ci sarebbero meno "cattedrali nel deserto", ovvero output che non generano alcun valore.
L'idea principale di questo documento è che la gestione di progetti, programmi e portafogli deve essere guidata dai benefici aziendali. Gli output sono necessari, devono essere definiti e consegnati, ma da soli non creano valore.

Relazioni tra portafogli, programmi e progetti

La norma ISO 21502 include un diagramma che illustra un esempio di relazione tra portafogli, programmi, progetti, operazioni, output, outcome e benefici all'interno di un'organizzazione (Figura 3).
La Figura 4 mostra la relazione gerarchica tra l'organizzazione, i portafogli, i programmi, i progetti, gli altri lavori e i work package. Ogni componente di livello superiore comprende la somma di tutte le componenti inferiori collegate.
La Figura 5, alla pagina successiva, mostra la relazione tra le attività (e quindi i metodi o i processi) per la gestione di portafogli, programmi, progetti e altri lavori correlati, definendo il flusso di informazioni tra di essi. Si noti che questo riflette la gerarchia degli elementi mostrata nella Figura 3. Le frecce che puntano verso il basso indicano la fornitura di direttive, consigli e informazioni relative al contesto e ai rischi; le frecce che puntano verso l'alto indicano il reporting, le forme di escalation e le richieste di consigli o direttive.
Ed è possibile che questo diventi ancora più confuso!
Le definizioni contenute in questo documento descrivono semplicemente le caratteristiche di ciascuna struttura di gestione (portafoglio, programma, progetto, altri lavori correlati, work package). Queste definizioni non dovrebbero essere usate come punto di partenza per stabilire, in modo inequivocabile, quale

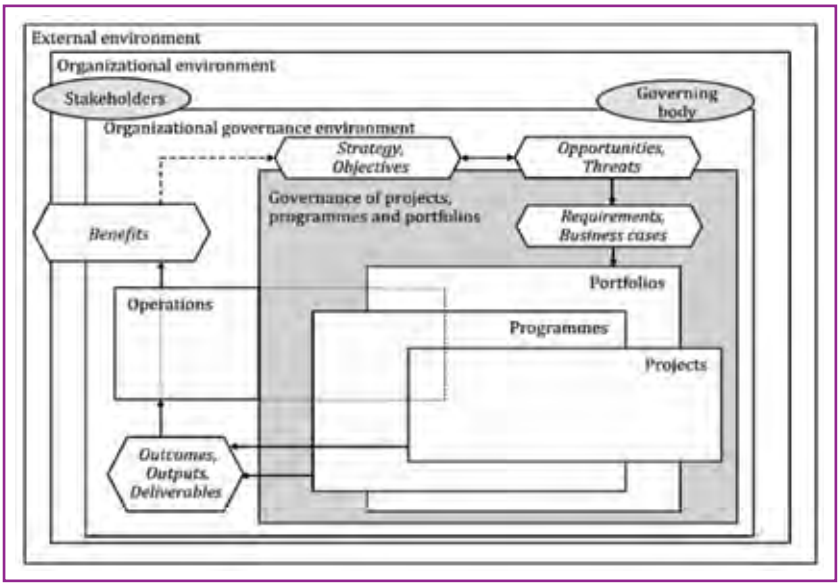


Figura 3 - Project management nel contesto della governance, progetti, programmi e portafogli (Fonte: ISO 21502:2020).

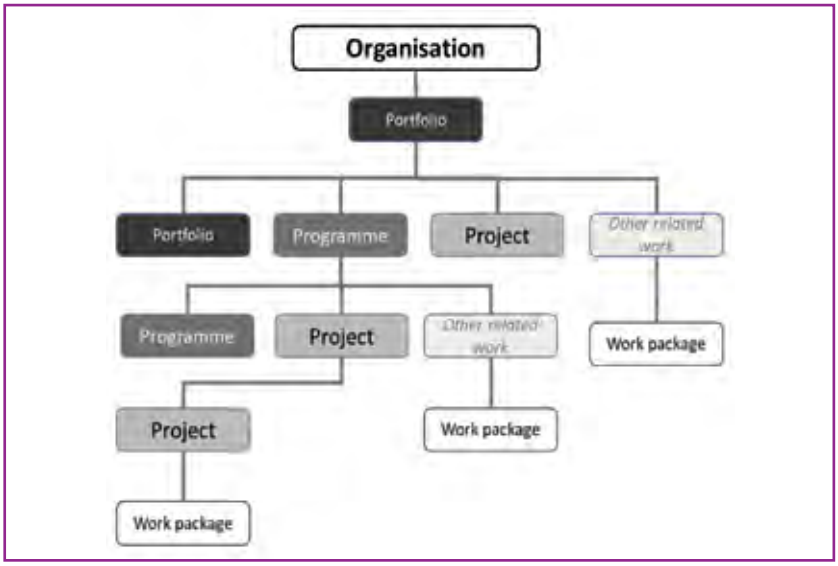


Figura 4 - Relazione tra portafogli, programmi, progetti, altri lavori correlati e work package.

Copyright © FrancoAngeli This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - NoDerivatives License. For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org

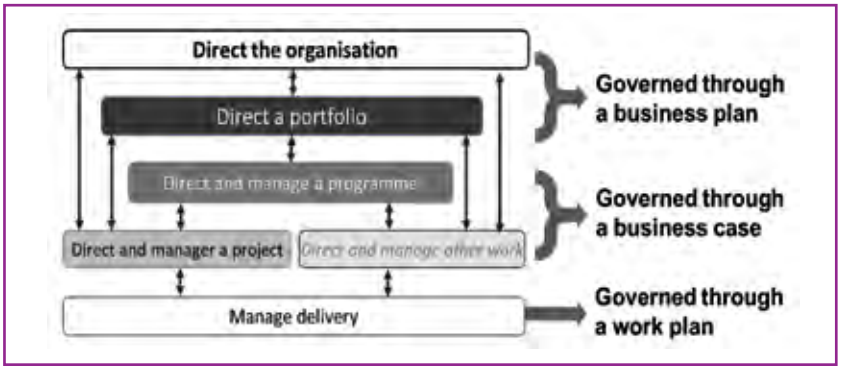


Figura 5 - Struttura del lavoro e relativi documenti gestionali.

approccio di gestione adottare. Piuttosto, l'approccio gestionale dovrebbe essere scelto in base a ciò che risulta più appropriato nelle specifiche circostanze; il contesto è molto importante. Non pensare in termini di ciò che è un portafoglio, un programma o un progetto, ma in termini di quale sia il modo migliore per gestirlo: come portafoglio, programma o progetto.

I confini tra ciascuna struttura si sovrappongono (vedi Figura 6). Un'unità di lavoro potrebbe essere gestita egualmente come:

- portafoglio o programma;
- programma o progetto;
- progetto o work package.

Come si evince in Figura 6, non è sempre ovvio quale struttura di gestione utilizzare; spesso c'è una scelta da fare. Questo non significa che un portafoglio e un programma, o un progetto e un programma, siano la stessa cosa o che si trovino su un continuum. Chiamando qualcosa "programma" si è scelto di gestirlo come tale, con tutte le implicazioni che ciò comporta. Nella maggior parte dei casi è evidente quale sia l'approccio gestionale più appropriato. In alcuni casi, tuttavia, vi è una scelta che dipenderà dal contesto in cui il lavoro si svolge all'interno dell'organizzazione ospitante, oltre che dalla natura stessa del lavoro. Qualunque scelta venga fatta, l'approccio gestionale dovrebbe essere adeguato e proporzionato al lavoro in corso e agli outcome e benefici attesi.

Ulteriori commenti al riguardo si sviluppano nei nostri testi [5, 6].

Conclusioni

I portafogli sono governati attraverso un piano aziendale.

Programmi e progetti sono governati attraverso business case.

È necessario concentrarsi sugli outcome e sui benefici, non solo sulle restrizioni di budget.

Le attività ordinarie ("business as usual") e il cambiamento richiedono che alcune persone lavorino sia sulle operazioni esistenti sia sulla creazione di nuove capacità: questo aspetto va tenuto in considerazione nelle strutture di gestione.

Gli altri lavori correlati rappresentano un componente importante di un programma o di un portafoglio. È fondamentale riflettere su come gestire al meglio qualcosa, e non tanto su cosa sia esattamente ciò che viene gestito.

Assicurarsi che l'approccio gestionale sia appropriato e proporzionato al lavoro da svolgere e allo scopo per cui viene fatto.

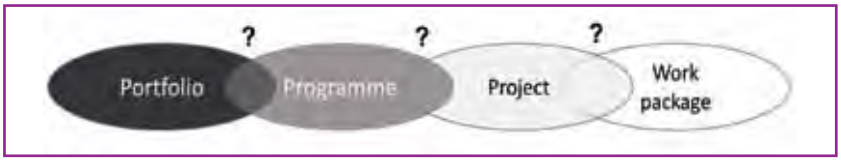


Figura 6 - Possibili sovrapposizioni e intersezioni.

Bibliografia

[1] Buttrick R. (2019), "The project framework: understanding gates and stages", *PM World Journal*, Vol. VIII, Issue I, January

[2] Buttrick R. (2020), "Governance in a portfolio, programme and project managed context", *PM World Journal*, Vol. IX, Issue XI, November

[3] Buttrick R. (2020), "Defining the boundaries of portfolios", Advances in Project Management series, *PM World Journal*, Vol. IX, Issue XII, December

[4] HM Government. *GovS 002* (2021), *Project delivery functional standard*

[5] Buttrick R. (2019), *The Project Workout*, 5th ed., Routledge

[6] Buttrick R. (2020), *The Programme and Portfolio Workout*, 1st ed., Routledge

[7] BSI (2019), *BS 6079:2019, Project management - Principles and guidance for the management of projects*, British Standards Institute

[8] BSI (2020), *BS ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management - Guidance on project management*, British Standards Institute

[9] ISO (2017), *BS ISO 21503:2017, Project, programme and portfolio management - Guidance on programme management*, British Standards Institute

[10] ISO (2015), *BS ISO 21504:2015. Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management*, British Standards Institute

[11] ISO (2017), *BS ISO 21505:2017, Project, programme and portfolio management - Guidance on governance*, British Standards Institute

[12] Jenner S., Kilford C. (2011), *Management of Portfolios*, Axelos

[13] Murray-Webster R., Pullen P., Schuster A., Taylor S. (2020), *Managing Successful Programmes*, ¢ Axelos

[14] Buttrick R., Bennet N., Stanton P. (2017), *Managing Successful Projects*, Axelos

Riferimenti

L'articolo, in originale pubblicato nel *Program Management World Journal,* è basato sul testo "The Programme and Portfolio Workout" dell'autore.

Robert Buttrick

È un consulente indipendente in materia di gestione di portafogli, programmi e progetti, specializzato in metodi, processi e standard. Tra i suoi clienti recenti figurano il Cabinet Office del Regno Unito, Network Rail e Axelos. È visiting teaching fellow presso l'Università di Warwick, membro del comitato MS2 del British Standards Institute (BSI) e Principal Expert nel Regno Unito per il comitato tecnico ISO TC258, per gli standard internazionali di project management. È autore di numerosi libri, tra cui *The Programme and Portfolio Workout* e *The Project Workout.* Nel 2013 è stato insignito del titolo di Honorary Fellow dell'Association for Project Management (APM).