



PMI

Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter

Portfolio Management

5 cose che le Best Practice fanno meglio dei concorrenti

Milano, 11 Dicembre 2015

Andrea Peruzzi – Director – EY Advisory



Pulse of the Profession 2015



Pulse of the Profession®, PMI, 2015.
Results based on a survey of 2,808
project management leaders and
practitioners around the world in October
2014



Pulse of the Profession 2015 Executive Summary



EXECUTIVE SUMMARY: 2015 TRENDS

...organizations are revisiting the fundamentals of project management and, essentially, going back to the basics.

Those basics include:

- Fully understanding the value of project management
- **Having actively engaged executive sponsors**
- **Aligning projects to strategy**
- Developing and maintaining project management talent
- Establishing a well-aligned and effective PMO (project management office)
- Using standardized project management practices throughout the organization



Pulse of the Profession 2015 Executive Summary



...we also see opportunity for greater attention to a number of foundational practices, which our research shows high performers are more focused on compared to their lower-performing counterparts, including:

• **Greater knowledge transfer effectiveness:** The number of organizations that have high effectiveness has increased by 20 percent since last year.

• **More rigorous risk management:** This year, 83 percent of high performers report frequent use of risk management practices, compared to only 49 percent of low performers.

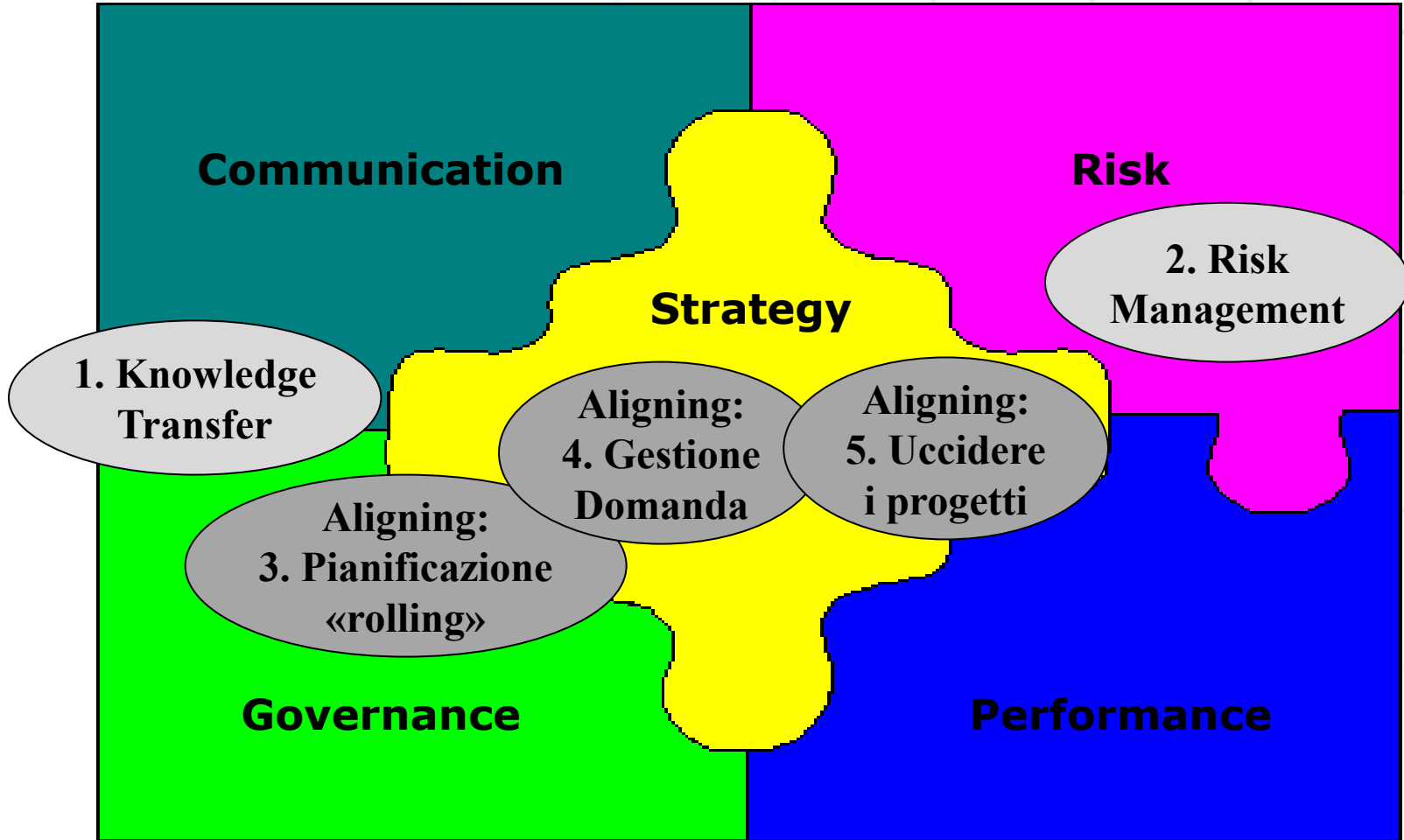
• **More frequent use of agile/incremental/iterative practices in project management:** The use of these practices continues to increase, with 63 percent reporting frequent use, up 8 percentage points since 2013.

• **Higher benefits realization maturity:** Though only one in five organizations reports having a high level of benefits realization maturity, we've seen an increase of 63 percent compared to the level in 2013.



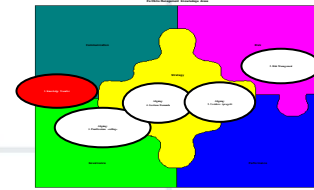
Agenda

Portfolio Management Knowledge Areas





1. Knowledge Transfer



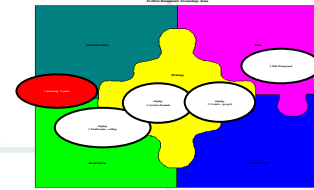
- I progetti e i programmi si chiudono, i portafogli hanno una vita molto più lunga



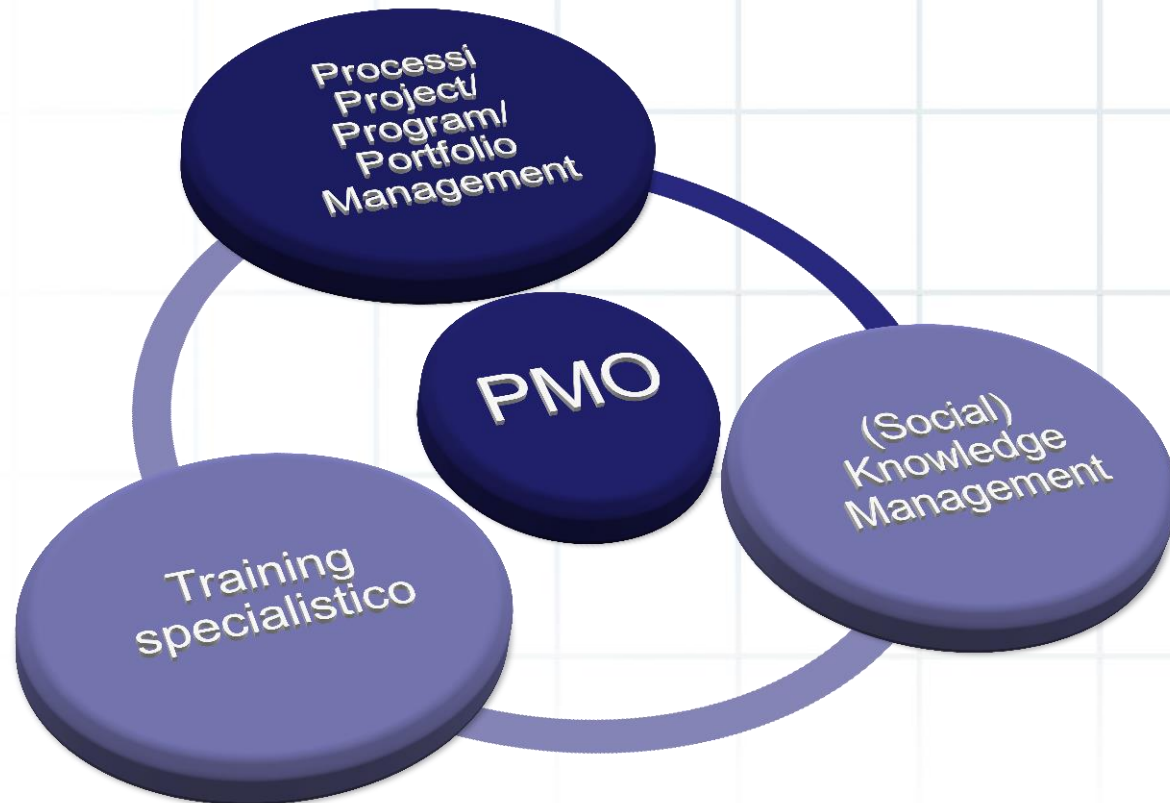
A PMO can be a successful advocate for knowledge transfer. The **effective organizations** are over five times more likely to **have a PMO that supports knowledge transfer** as a means to improving the management of projects and programs (90 percent vs. 16 percent in less effective organizations). **They are also** three times more likely to **report that the PMO “owns” the organization’s knowledge transfer** (45 percent vs. 16 percent).



1. Knowledge Transfer

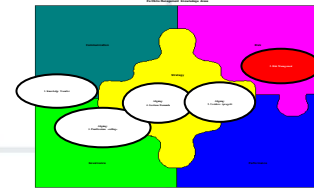


- Il PMO si sotituisce ad altre funzioni aziendali e diventa il fulcro del Knowledge Transfer





2. Risk Management

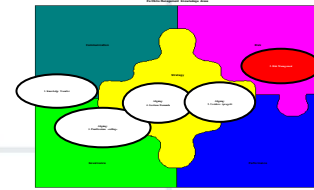


- Il salto di qualità che hanno fatto i migliori è dato principalmente dalla **gestione dei rischi a livello di portafoglio**, oltre che di singolo progetto





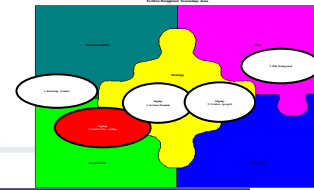
2. Risk Management



- Esistono rischi visibili solo (o comunque meglio) a livello di portafoglio: incertezze nella strategia aziendale, potenziali scarsità di risorse critiche,...
- A livello di portafoglio si possono compensare i rischi dei singoli progetti
- E' possibile gestire significative riserve a livello di portafoglio, ed è più efficiente che a livello di progetto



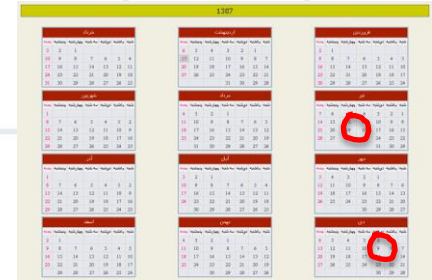
Aligning: 3. Pianificazione «Rolling»



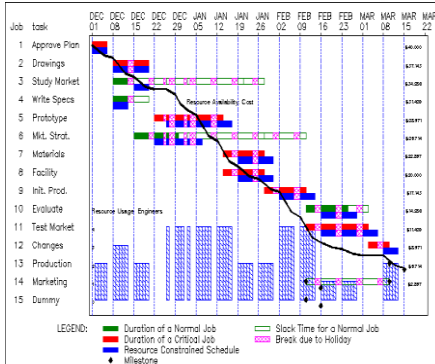
BUDGET

Ciclo di formazione e revisione del budget

Annuale (o semestrale)



AVANZAMENTO PORTAFOGLIO



Incontro periodico per la discussione:

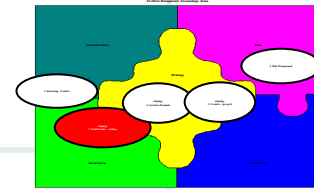
- Dello stato di avanzamento dei progetti
- Dell'autorizzazione a iniziare/proseguire/terminare i progetti

Settimanale (o quindicinale o mensile)





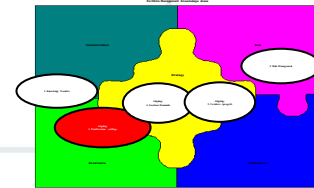
Aligning: 3. Pianificazione «Rolling»



- Le Best Practice portano i due cicli, Pianificazione e Avanzamento a coincidere temporalmente
- Innumerevoli i vantaggi
 - Allineamento immediato in caso di cambi nella strategia
 - Continua sponsorship da parte del «governing body» (C-suite nei casi più fortunati)
 - Nessun limite temporale alla pianificazione
 - Gestione complessivamente più razionale
 - Migliore capacità di pianificazione a 12 mesi



Aligning: 3. Pianificazione «Rolling»



THE NOT-SO-SECRET INGREDIENT

Active executive sponsorship is the top driver of project success.

81%

of projects have active sponsors at **high-performing** organizations.

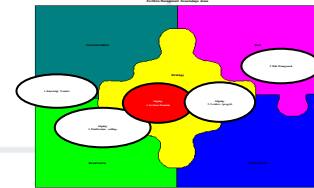
45%

have active sponsors at **low-performing** organizations.

- La pianificazione «rolling» è davvero efficace quando il governing body è adeguatamente coinvolto



Aligning: 4. Gestione Domanda



FAMILIAR FAILURES

The three most common reasons for project failure haven't changed since 2014*:



40%

Change in organization's priorities

38%

Inaccurate requirements gathering



35%

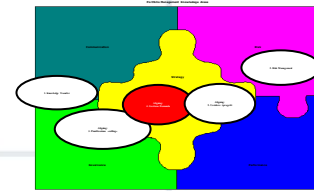
Change in project objectives



*Figures add up to more than 100% because respondents could choose multiple answers



Aligning: 4. Gestione Domanda



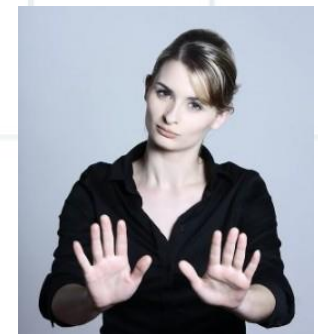
- Il Business Case:
 - ci deve essere
 - deve essere solido
 - ...ma soprattutto deve essere verificato a posteriori!
- Quantità e Qualità: le best practices hanno unità organizzative dedicate alla gestione della domanda



- Saper gestire chi urla di più

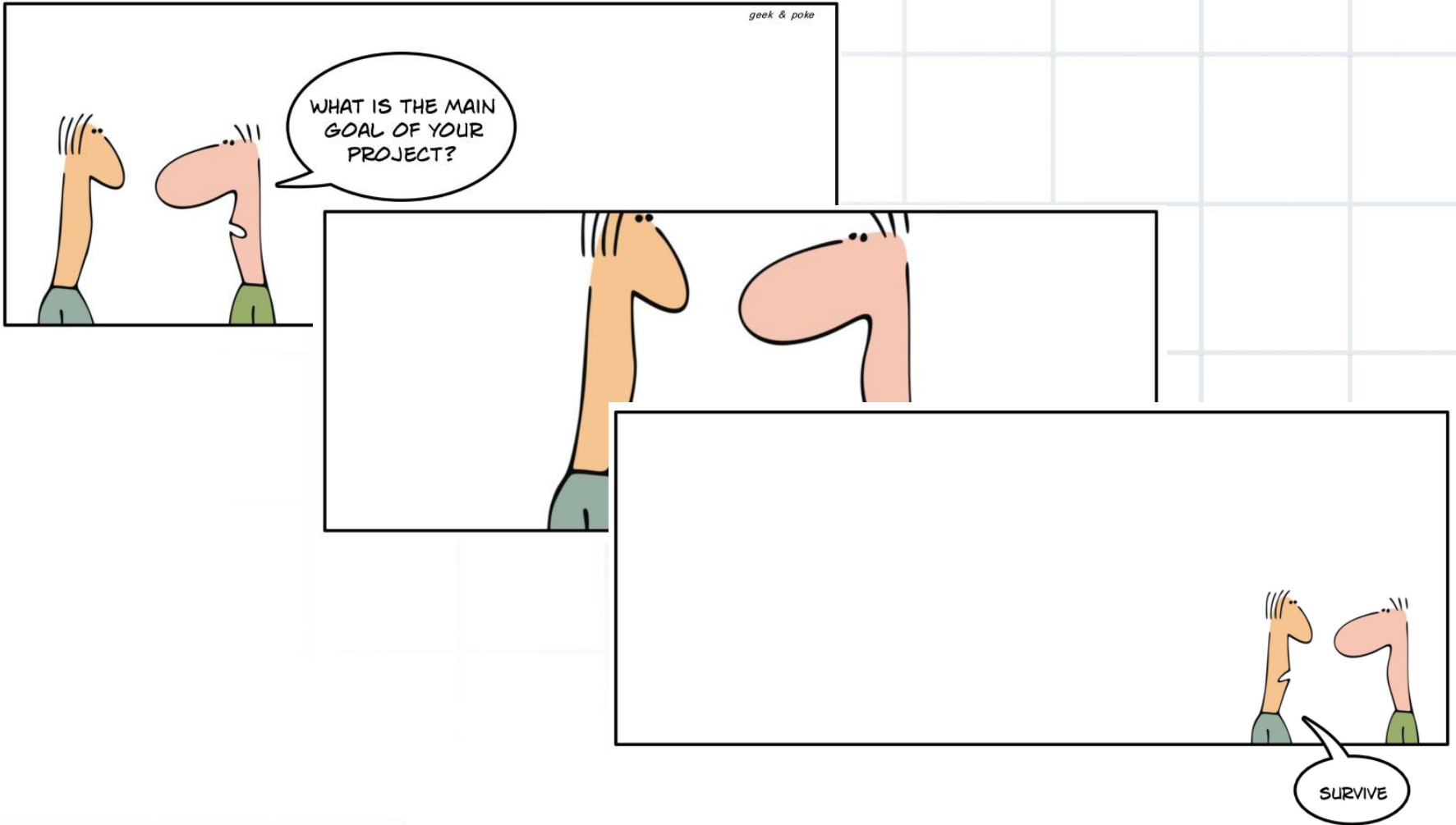
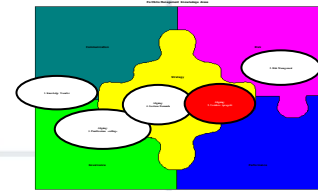
- Capacità di fare push-back

- Rimettere in discussione gli obiettivi di un progetto quando l'obiettivo strategico cambia



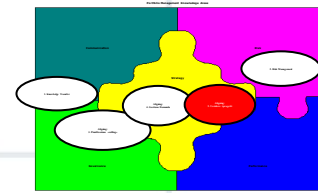


Aligning: 5. Uccidere i progetti





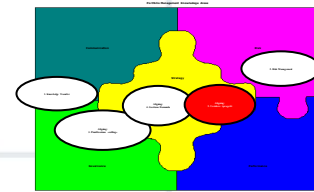
Aligning: 5. Uccidere i progetti



- Perché un progetto che non è più allineato con la strategia aziendale viene portato a termine lo stesso?
 - «perché abbiamo già speso metà del budget...»
 - «perché non abbiamo il coraggio di dirlo allo sponsor...»
 - «per non demotivare i componenti del gruppo di lavoro...»
 - «perché nel momento in cui finalmente si è riunito il comitato che ha il potere di chiuderlo, il progetto era ormai quasi al termine»
 - «perché ormai ci eravamo impegnati con i fornitori...»



Aligning: 5. Uccidere i progetti



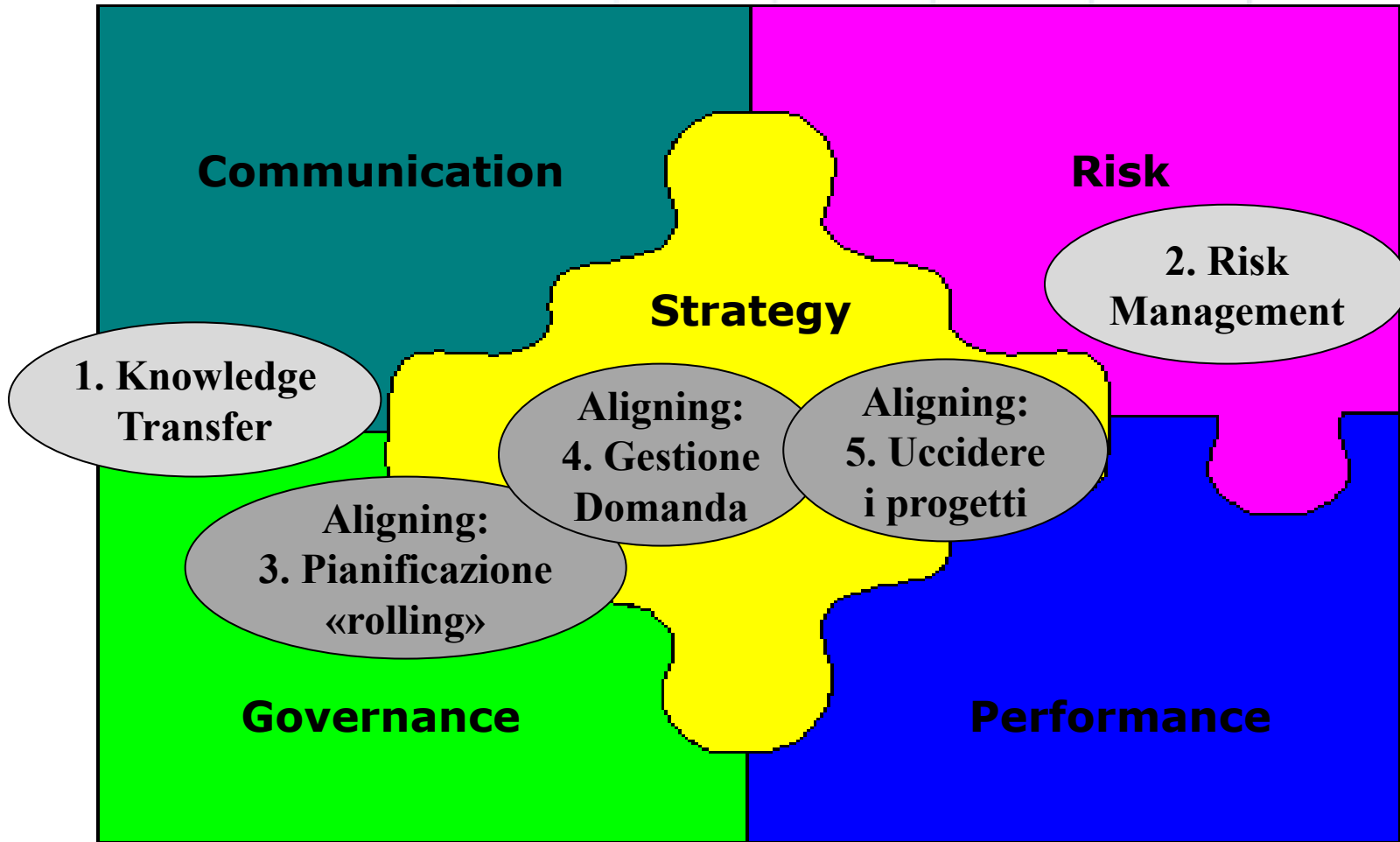
- Le best practice sono semplicemente in grado di interrompere un progetto non più funzionale alla strategia aziendale





Riepilogando

Portfolio Management Knowledge Areas





PMI

Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute
Northern Italy Chapter



Domande?



PMI

Making project management in

Project Management In
Northern Italy Chapter

*Grazie per
l'attenzione*

Andrea Peruzzi

andreaperuzzi.com

andrea.peruzzi@it.ey.com