



Maurizio Ciruolo

Project Portfolio Management: scegliere i progetti e definire le priorità



VICdigital



CONFINDUSTRIA
Vicenza

Bio



MAURIZIO CIRAOLLO

[LINKEDIN](#)

COMPETENZE PRINCIPALI

- Business Unit Manager
- Project & Portfolio Management
- Business Analyst
- Application Consultant
- Training

AREE TEMATICHE

- Budgeting, Project Risk Management, Project & Portfolio Management, Cost Control, PPM Training, Process Methodologies, Change Management

BIO

Laureato in Ingegneria Gestionale nel 1998, ha ricoperto diversi ruoli per varie società di consulenza, sempre nell'ambito del Project Management. Dal 2012 è responsabile della Business Unit PLAN del gruppo Horsa.

Certificazioni:

- PMI-PMP® – Project Management Professional
- Prince2® Practitioner
- P3O® – Portfolio, Programme and Project Offices
- Change Management
- AgilePM®
- ITIL® Foundation
- PMO Value Ring Practitioner
- Oracle Primavera Implementation Specialist
- PMI-PBA® - Project Business Analysis
- PMI-Agile Hybrid Project Pro
- Agile Change Agent
- MOR - Management of Risk
- UNI11648
- **Entry Certificate in Business Analysis**

Horsa & Horsa PLAN

HORSA

who we are.

horsa is a leading ICT group experienced in designing, implementing and managing corporate IT solutions.

core | evolution | innovation
~300 M€ revenue 2024
workforce > 2300
main offices: bologna | milano | vicenza +35

HORSA working mainly on these areas

core	essential	innovation
SAP sap	analytics & data management	machine learning
ORACLE oracle erp	work management & automation HORSA PLAN	internet of things
microsoft erp	performance management	mobile & app process
erp verticals	plm	innovation
technology	mes	
business automation	people	
cyber security	crm	

Opta process & organization consulting

HORSA **HORSA PLAN** services

Project Portfolio Management Collaborative Work Management	Service Management	Workflow Automation	Robot Process Automation
- Project Portfolio Management - Collaborative Work Management - Cost Estimating ORACLE PRIMAVERA ORACLE Primavera Cloud wrike COSTOS	- Service Management - Help Desk - Demand Management - ITSM freshworks freshdesk freshservice	- Workflow Automation - Low/No Code - Integrations outsystems kissflow cflow SmartSuite	- Robot Process Automation - Integrations - Vertical solutions ANYWHERE Open RPA Power Automate

Training	Consulting	Temporary
- PM Training - PM Certifications - Soft skills	- project management processes - PM software selection - Change Management	Temporary Management / PM Governance / Execution & Support

Typical Projects: New Product Development, Research & Development, ICT, Marketing, Strategic Initiatives, Make to Order...

Customers Engineering, Construction, Oil & Gas, Manufacturing, IT, Professional Services, Fashion & Luxury, Pharma & Cosmetics, Food & Beverage, PA

Il percorso dei prossimi 50 minuti



1

Contesto

min 3–11

Perché il portfolio · Scenario · Cos'è · Strategia e progetti

2

Scegliere i progetti

min 11–17

Demand management · Prioritizzazione · Valore atteso

3

Governare le risorse

min 17–23

Capacity planning · Workload · Assegnazione

4

Visibilità e governance

min 23–31

Dashboard · KPI direzionali · Governance · PMO

5

Errori e caso pratico

min 31–39

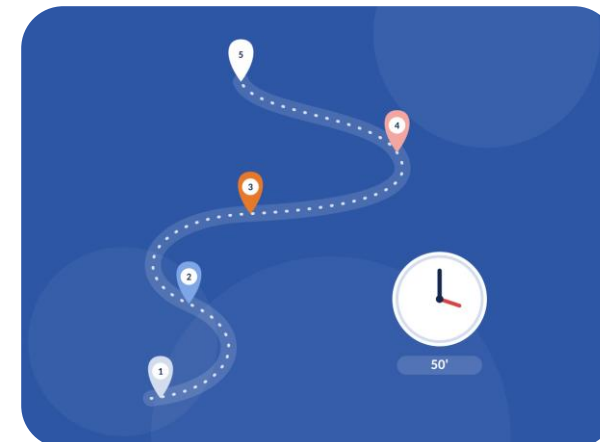
Errori frequenti · Framework decisionale · Caso PMI

6

Chiusura e domande

min 39–50

Roadmap · Messaggi chiave · Q&A



?

SONDAGGIO

Come si decidono le priorità? A) direzione · B) chi insiste · C) criteri

PROGRAMMA

Sei blocchi per passare da un elenco di progetti a un portfolio governato.

Il problema è scegliere i progetti giusti, non solo eseguirli



Project management

Stiamo facendo bene questo progetto?

Tempi · costi · qualità · rischi



Portfolio management

Stiamo facendo i progetti giusti?

Valore · priorità · capacità · strategia



Chi decide oggi quali progetti partono? Se la risposta è "dipende", il portfolio non è governato.



DOMANDA PER LA SALA

quante iniziative avete avviato senza una valutazione scritta del valore?

SCEGLIERE

Un progetto eseguito bene ma sbagliato resta uno spreco di persone e di budget.

9,4%

del budget di progetto va sprecato per scarsa performance a livello globale

Nell'anno precedente era l'11,4%

PMI, Pulse of the Profession 2021

Più progetti, meno risorse, decisioni più complesse



Tre forze che agiscono insieme



Più richieste

Digitale, nuovi prodotti, normative, sostenibilità: tutti chiedono le stesse persone.



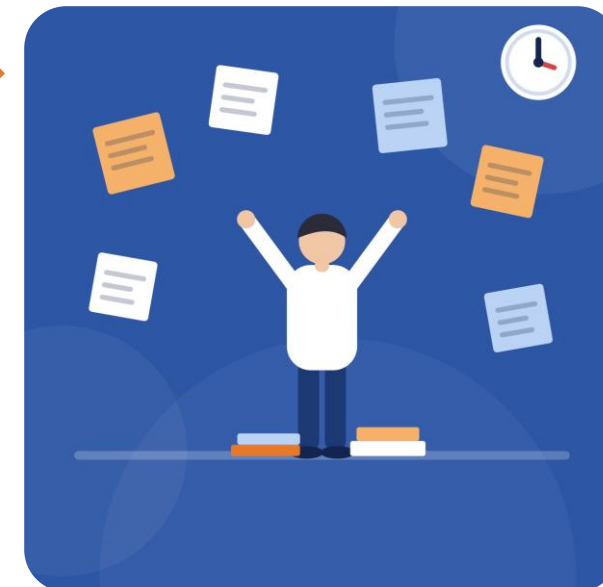
Risorse che non crescono

Le competenze chiave sono poche e condivise con l'operatività.



Più dipendenze

Un ritardo in un progetto si propaga agli altri: le priorità cambiano.



CAPACITÀ

Il collo di bottiglia non sono le idee: è la capacità di realizzarle.

+33%

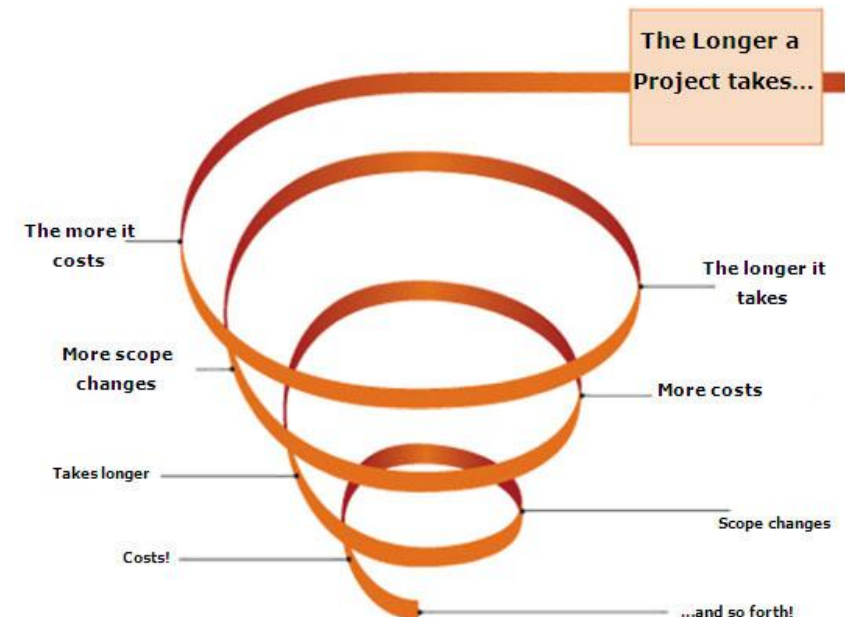
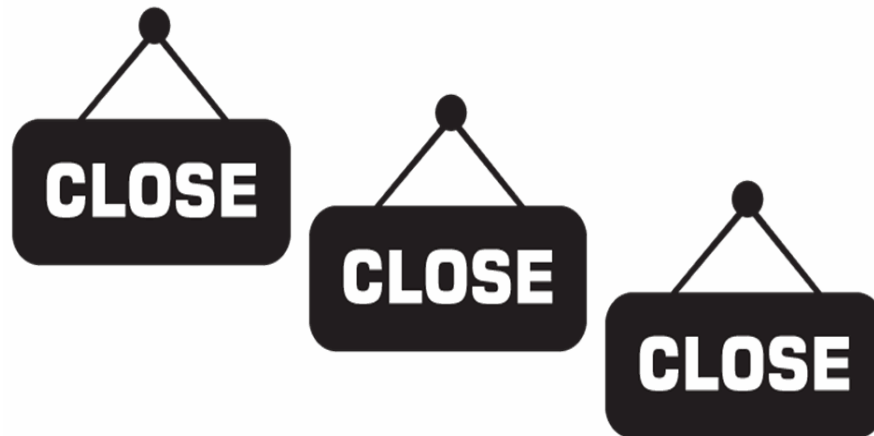
di posizioni orientate al project management entro il 2027: quasi 88 milioni di persone

Wellington 2026: «tentare di gestire troppi progetti» tra le sfide più citate

PMI, Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027; Wellington, State of Project Management 2026

CHIUDERE i progetti

- Avvio - *Initiating*
- Pianificazione - *Planning*
- Realizzazione - *Executing*
- Controllo - *Controlling*
- Chiusura - *Closing*



Il portfolio: progetti e iniziative allineati alla strategia

PORTFOLIO

L'insieme di progetti e programmi gestito per raggiungere obiettivi strategici.

Quali iniziative finanziare, in che ordine?

PROGRAMMA

Progetti collegati, gestiti insieme per ottenere benefici che da soli non avrebbero.

Come coordinare progetti collegati?

PROGETTO

Lavoro temporaneo con un risultato definito, tempi e budget.

Come realizzare questo risultato?

La domanda del portfolio: quali iniziative avviare, in che ordine e con quali risorse?

SCEGLIERE

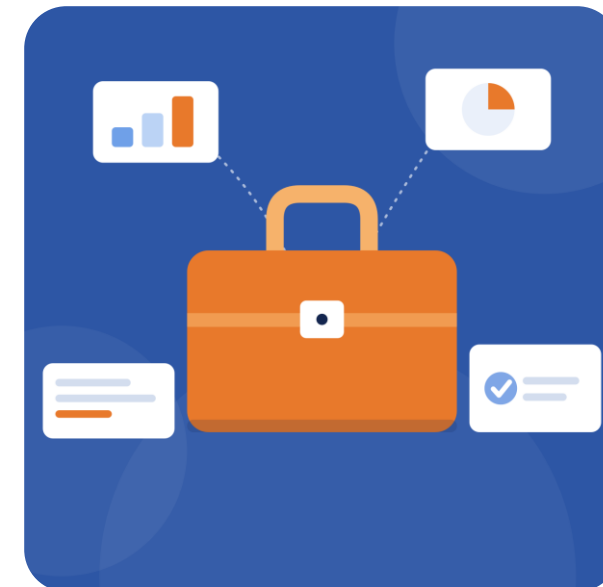
Il portfolio si governa, non è un elenco.

38%

di progetti in più raggiunge gli obiettivi originali nelle organizzazioni con un PMO d'impresa allineato alla strategia

I fallimenti di progetto sono inferiori del 33%

PMI, Pulse of the Profession 2017



Ogni progetto deve generare valore e servire la strategia

Strategia

Obiettivi

Iniziative

Progetti

Tre condizioni per ogni progetto



Valore misurabile

Benefici attesi definiti prima di partire.



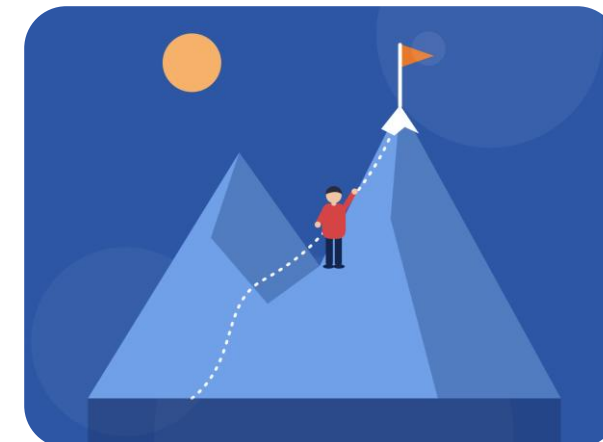
Obiettivo dichiarato

Contribuisce a un obiettivo aziendale esplicito.



Responsabile chiaro

Uno sponsor e un owner con ruoli definiti.



DOMANDA PER LA SALA

a quale obiettivo era collegato l'ultimo progetto che avete avviato?

SCEGLIERE

Un progetto senza collegamento a un obiettivo non parte.

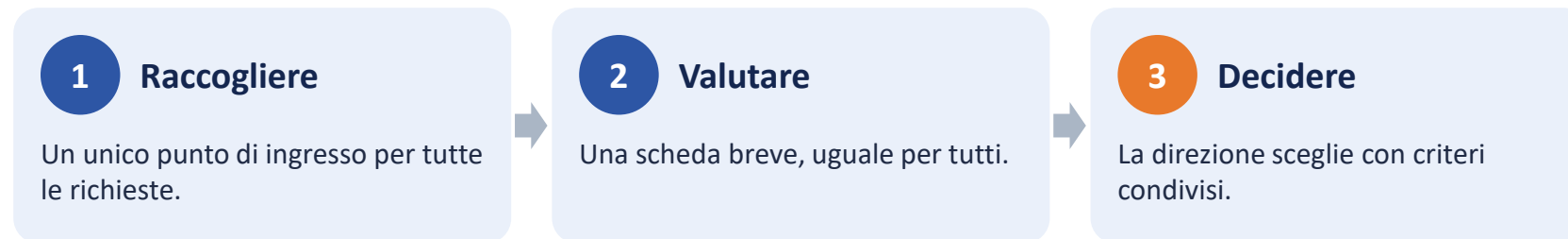
65%

delle organizzazioni dichiara un'alta coerenza tra progetti e obiettivi strategici

Dato dichiarato dalle organizzazioni, non misurato

PMI, Pulse of the Profession 2017

Demand management: raccogliere, valutare, selezionare



La scheda di richiesta: sei campi essenziali



Senza un processo le richieste arrivano da canali diversi, le decide chi pesa di più e nessuno confronta i progetti tra loro.



SCEGLIERE Un solo punto di ingresso, una scheda breve, una decisione con criteri condivisi.

83%

delle organizzazioni non ha ancora maturità nella gestione dei benefici

Con alta maturità si spreca il 67% in meno di denaro investito

PMI, Pulse of the Profession: Focus on benefits (2016)

Prioritizzare: gli stessi criteri per tutti i progetti



#	Progetto	Valore 35%	Allineamento 30%	Urgenza 20%	Rischio 15%	Punteggio
1	Nuovo MES di reparto	5	5	3	3	4,30
2	Linea prodotto B	4	4	4	2	3,70
3	Efficienza energetica	3	4	2	4	3,25
4	Restyling sito web	2	2	3	5	2,65

Punteggio = media pesata dei voti (1–5). Rischio: 5 = rischio basso. Il calcolo non sostituisce la discussione: la ordina.



SCEGLIERE

Criteri scritti e validi per tutti: "tutto è prioritario" diventa mancanza di controllo

39%

dei progetti falliti è attribuito al cambio di priorità dell'organizzazione

Priorità instabili costano: criteri scritti le rendono stabili

PMI, Pulse of the Profession 2018

Priorità non significa urgenza

SCEGLIERE

Importante

Pianificare

Importante, non urgente

Nuovo prodotto, MES, formazione

Qui si gioca la strategia

Fare subito

Importante e urgente

Fermo impianto, non conformità critica

Sì, ma il portfolio non deve vivere qui

Poco importante

Eliminare

Né importante né urgente

Attività senza un obiettivo collegato

Nessun costo da giustificare

Ridurre o rifiutare

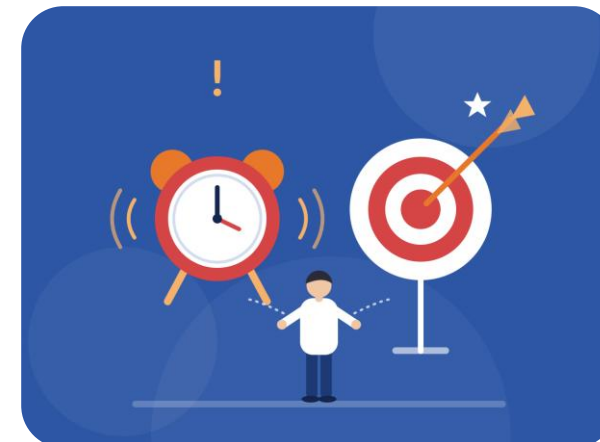
Urgente, poco importante

Richieste extra di clienti occasionali

L'urgenza attira: è la trappola

Non urgente

Urgente



DOMANDA PER LA SALA

quale progetto è partito perché urgente e non perché importante?

SCEGLIERE

Urgenza = quanto presto. Priorità = quanto conta per gli obiettivi. Due domande diverse.

35,3% vs 13,9%

sceglie il compito peggio pagato con una scadenza di 5 minuti invece che quello pagato meglio con scadenza di 50 min

A parità di ricompensa, l'urgenza attira più dell'importanza (mere urgency effect)

Zhu, Yang e Hsee, Journal of Consumer Research 2018, esperimento 1 (percentuali riportate da fonti secondarie)

Prioritizzare significa rinunciare a qualcosa



Capacità di 400 giornate a trimestre: ogni sì è un no a qualcos'altro

Progetto A · 150 gg

Progetto B · 140 gg

Progetto C · 110 gg

Capacità esaurita

Richiesta D · 120 gg

Richiesta E · 90 gg

Richiesta F · 80 gg

+290 gg chiesti

Tre modi di rinunciare, dal più morbido al più netto



Rimandare

Non ora: riparte quando si libera capacità.



Ridurre

Un ambito più piccolo, per entrare nello spazio disponibile.



Fermare

Si chiude, con una motivazione esplicita.



SCEGLIERE

Dire sì a tutto vuol dire fare male tutto: ogni sì ha un costo in persone e tempo.

30%

dei progetti non genera in media né un ROI misurabile né un valore strategico: persone e budget che potevano andare altrove

Tempo, 2026 State of Strategic Portfolio Management (dato derivato dal 70%; sondaggio di un fornitore)

Non tutti i progetti generano gli stessi benefici

● ● ● ● ● ● ●
SCEGLIERE

Alto valore

Quick win

Alto valore, basso sforzo

Avviare subito

Progetti strategici

Alto valore, alto sforzo

Pianificare con cura

Basso valore

Riempitivi

Basso valore, basso sforzo

Solo se c'è capacità

Da evitare

Basso valore, alto sforzo

Fermare o ripensare

Basso sforzo

Alto sforzo



SCEGLIERE

Il valore si definisce prima, con un responsabile (Business Analyst...) , e si verifica dopo il go-live.

61% vs 44%

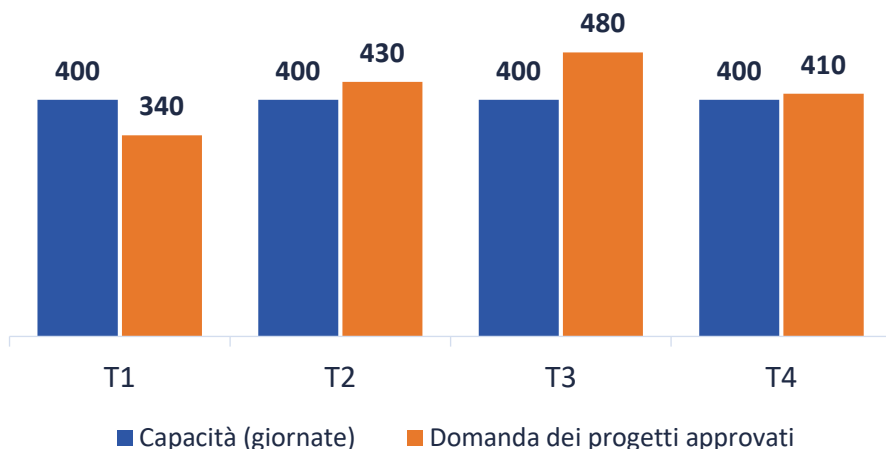
dei progetti raggiunge o supera il ROI atteso: con un processo formale di rendicontazione dei benefici

PMI, Pulse of the Profession: Focus on benefits (2016)

Capacity planning: le risorse sono il vero vincolo



Capacità e domanda per trimestre



1 Misurare la capacità

Giornate realmente disponibili, al netto di operatività, ferie e assenze.

2 Misurare la domanda

Il lavoro richiesto dai progetti approvati, per competenza e periodo.

3 Confrontare e decidere

Rimandare, ridurre l'ambito o aggiungere capacità.



CAPACITÀ

Le risorse sono il vero vincolo: va visto prima che diventi un ritardo.

62%

delle aziende con processi pienamente integrati riallocano le risorse in meno di due settimane

Le altre, meno della metà; la pianificazione della capacità è la prima difficoltà

Tempo, 2026 State of Strategic Portfolio Management (667 rispondenti; sondaggio di un fornitore)

Workload: vedere saturazione e colli di bottiglia

	Sett. 1	Sett. 2	Sett. 3	Sett. 4	Sett. 5	Sett. 6
Resp. produzione	90%	110%	120%	115%	105%	85%
Tecnico qualità	95%	105%	125%	130%	110%	90%
Progettista	70%	80%	90%	95%	85%	75%
Buyer	60%	70%	75%	85%	90%	80%
Analista IT	50%	65%	80%	100%	95%	70%

■ fino all'80% ■ 80–100% ■ oltre il 100%

Esempio illustrativo

DOMANDA PER LA SALA
chi, nella vostra organizzazione, è sempre saturo?

CAPACITÀ I colli di bottiglia si vedono in anticipo: decide il comitato, non il singolo PM.

10 min 29 s

è l'intervallo medio prima di cambiare ambito di lavoro; su un'attività si resta circa 3 minuti

Studio osservazionale su lavoratori d'ufficio: misura la frammentazione, non il costo

G. Mark (UC Irvine), Gallup Business Journal, 2006

Assegnare le persone giuste alle iniziative giuste



Competenze

Chi sa fare cosa



Disponibilità

Quanta capacità reale ha



Priorità

Prima i progetti più importanti

Regole pratiche

- ✓ Nomi e ruoli espliciti su ogni progetto
- ✓ Un limite ai progetti in parallelo per persona, deciso dalla direzione
- ✓ Conflitti risolti dal comitato di portfolio, non «a chi chiede prima»



CAPACITÀ

Competenze, disponibilità e priorità: le persone giuste sui progetti più importanti.

Sei KPI direzionali, ciascuno con una soglia



Progetti attivi

24

Oltre la capacità: non si avvia

Progetti in ritardo

21%

Soglia 15%: revisione al comitato

Saturazione risorse

88%

Oltre 100%: riallocare o rimandare

Budget consumato

62%

Scostamento >10%: verifica

Valore atteso

4,2 M€

Stimato dal responsabile dei benefici

Benefici realizzati

68%

Del previsto: verifica post go-live



DOMANDA PER LA SALA
quali di questi KPI vedete già oggi?

GOVERNARE

Ogni KPI ha una soglia e un'azione associata: senza soglia non c'è decisione.

9,1 vs 6,3

criteri usati in media per misurare il successo di un progetto: alta business acumen
contro gli altri

Un terzo dei progetti non ha una baseline di riferimento (Wellington 2026)

PMI, Pulse of the Profession 2025; Wellington, State of Project Management 2026

Governance: ruoli, responsabilità e decisioni (esempio)



Comitato di portfolio	Direzione e sponsor: decide priorità, budget e capacità.	Ogni trimestre
PMO	Raccoglie richieste e dati, propone, monitora il portfolio.	Ogni mese
Sponsor e project manager	Guidano i singoli progetti e riportano l'avanzamento.	Ogni settimana



? **DOMANDA PER LA SALA**
chi decide quando due progetti
chiedono le stesse persone?

GOVERNARE

Quando due progetti chiedono le stesse persone deve esistere una decisione e una regola.

40%

di progetti in più ha successo dove oltre l'80% dei progetti ha uno sponsor esecutivo attivo

Sponsor assegnato nell'83% delle organizzazioni "champion" e nel 42% di quelle meno performanti

PMI, Pulse of the Profession 2018

Il PMO: standardizza, riporta, supporta



Standardizzazione

Metodo, template e ciclo di vita uguali per tutti.



Reporting

Dati unici e comparabili, dashboard di portfolio.



Supporto

Formazione, coaching e strumenti per i project manager.



Tre modelli di PMO (classificazione PMBOK)

Di supporto

Template, formazione, buone pratiche

Di controllo

Verifica la conformità a metodo e regole

Direttivo

Gestisce direttamente i progetti

GOVERNARE

Il PMO non è burocrazia se produce le informazioni che servono per decidere.

86%

delle organizzazioni ha almeno un PMO; per la metà ha meno di quattro anni

Una funzione giovane, che si costruisce per gradi

Wellington, The State of Project Management 2026

Tre errori frequenti e come correggerli

❌ Tutto è prioritario

Se tutto è urgente decide chi insiste di più.

❌ Troppi progetti aperti

Le stesse persone su troppe iniziative: tutto rallenta.

❌ Dati incompleti

Stato, costi e carichi in file diversi: nessuno vede il quadro.

✅ Rimedio

Un ordine di priorità unico, con criteri scritti.

✅ Rimedio

Un limite ai progetti in parallelo; si avvia solo con capacità.

✅ Rimedio

Un elenco unico e pochi dati aggiornati ogni mese.



? **DOMANDA PER LA SALA**
quale di questi errori riconoscete di più?

GOVERNARE

Tre errori, tre regole semplici: ordine unico, limite ai progetti aperti, dati in un posto.

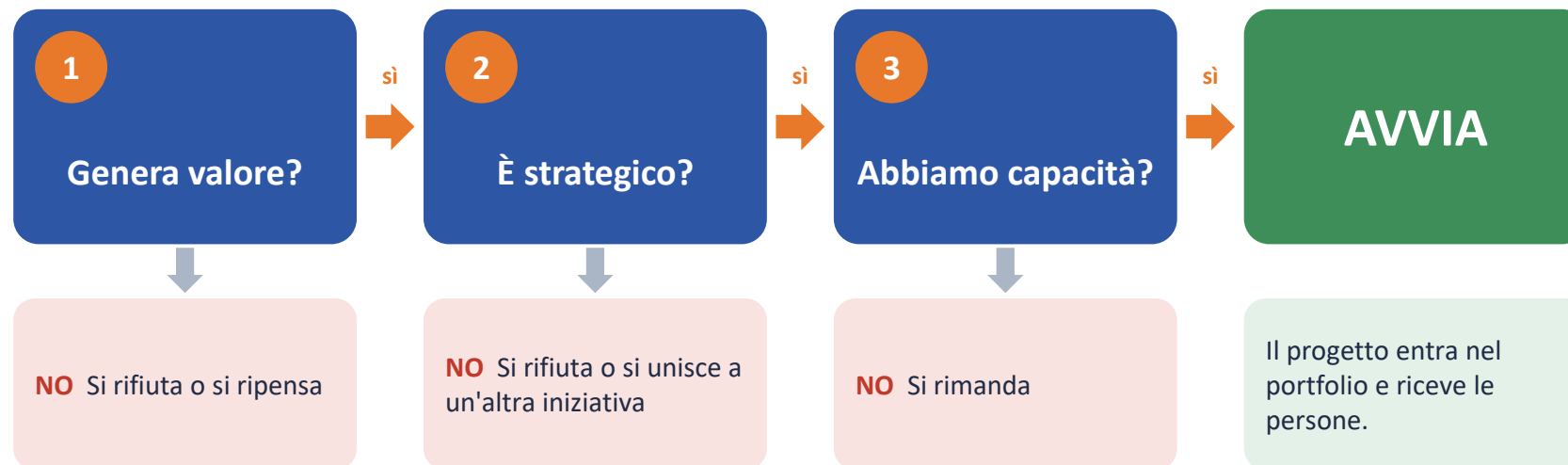
50%

delle organizzazioni non ha accesso a KPI di progetto in tempo reale

Un progetto su tre non ha una baseline di riferimento

Wellington, The State of Project Management 2026

Un framework decisionale in tre domande



La capacità si valuta per ultima: ha senso solo per i progetti che valgono la pena.



SCEGLIERE

Tre domande, sempre nello stesso ordine. Dire "non ora" è una decisione di gestione.

92% vs 33%

dei progetti raggiunge gli obiettivi originali: organizzazioni "champion" contro quelle meno performanti

PMI, Pulse of the Profession 2017

Caso pratico: una PMI con 50 progetti attivi

PMI manifatturiera, 120 addetti

50 progetti attivi

12 persone chiave
condivise

>4 progetti a testa in
media

Sintomi

- ✗ Priorità in conflitto ogni settimana
- ✗ Nessun elenco unico né dati aggiornati
- ✗ Ritardi su commesse e nuovi prodotti



? **DOMANDA PER LA SALA**
quanti progetti attivi avete, e quanti
sono davvero sostenibili?

CAPACITÀ

Molti progetti, poche persone chiave: senza regole decide chi insiste di più.

74,3%

delle imprese con 50–249 addetti ha svolto attività di innovazione nel 2020–22

Nelle imprese con 250 e più addetti la quota sale all'84,7%

Istat, Innovazione nelle imprese 2020–22

Da 50 a 24 progetti attivi: meno progetti, più risultati



Le decisioni sui 50 progetti



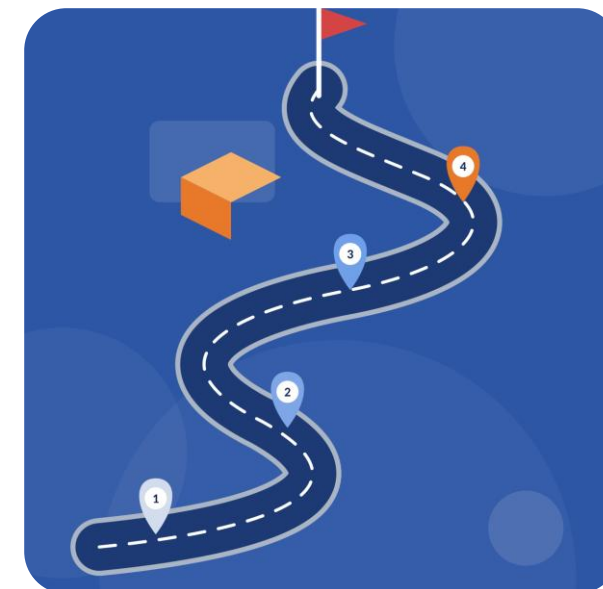
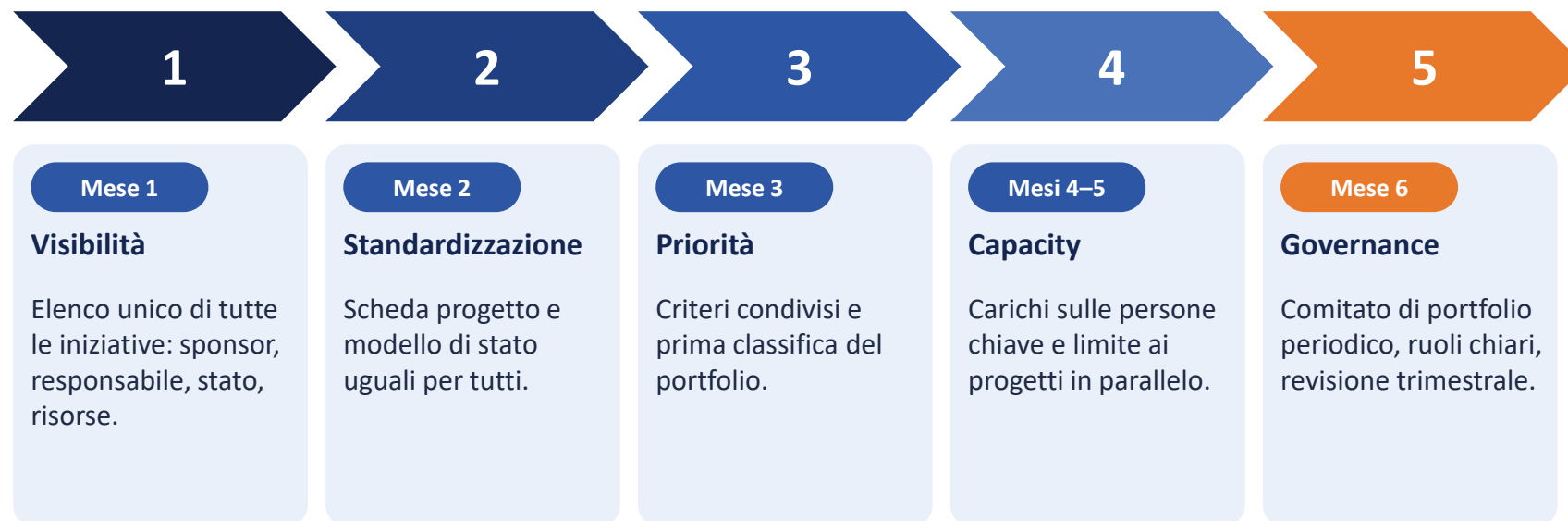
GOVERNARE Il beneficio non è fare meno: è finire i progetti importanti, con le persone che servono.

71%

delle organizzazioni ha un PMO (era il 61% nel 2007)

PMI, Pulse of the Profession 2017

Roadmap: cinque passi



GOVERNARE

Si parte in piccolo: cinque passi, senza aspettare lo strumento perfetto.

67%

ritiene che ambito e responsabilità del proprio PMO aumenteranno

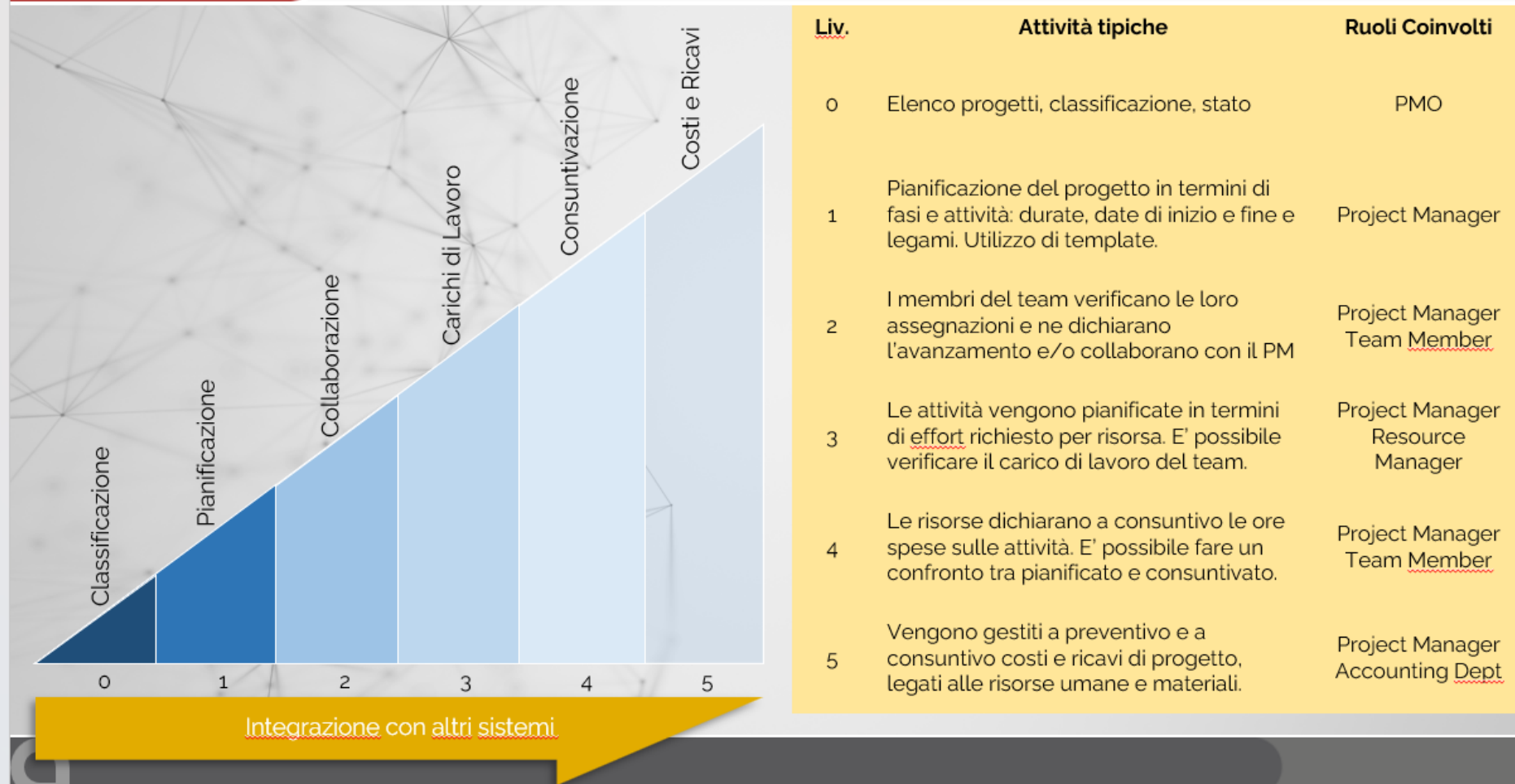
Sfide più difficili da radicare: gestione dei benefici, delle risorse e delle priorità

Wellington, The State of Project Management 2026

Roadmap per implementazione sistemi di PPM

HORSA®

Best Practice: possibili livelli di adozione di un sistema di PPM



Domande e discussione

DOMANDA PER LA SALA

Quale criterio usate oggi per assegnare le priorità?



Valore per il business?

Urgenza?

Chi insiste di più?

GRAZIE

Grazie per la partecipazione: le vostre domande guidano la discussione.



0444-232500

Fonti dei dati

PMI: Pulse of the Profession 2016 (Focus on benefits), 2017, 2018 (Success in Disruptive Times), 2021 (Beyond Agility) e 2025 (Boosting Business Acumen, 2.841 rispondenti)

PMI: Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027

Tempo: 2026 State of Strategic Portfolio Management (667 rispondenti in 43 paesi): sondaggio di un fornitore di software

Wellington: The State of Project Management 2026

Istat: L'innovazione nelle imprese – Anni 2020–2022

G. Mark (UC Irvine): Studio osservazionale sulle interruzioni nel lavoro d'ufficio, riportato da Gallup Business Journal (2006)



Le illustrazioni sono state create appositamente per questa presentazione. Il caso pratico, il punteggio di prioritizzazione, il grafico di capacità, la mappa di saturazione, la dashboard e i valori dei KPI sono esempi illustrativi.

Le percentuali derivate sono indicate come tali. Il dato «65% di alta coerenza con la strategia» è dichiarato dalle organizzazioni, non misurato.