



# HAIKAI MANAGEMENT

*la via naturale verso l'evoluzione intelligente*

## PAPER

Rev. 3.5.0 – Aprile 2025



# Haikai Management

## an AgileConstellation Star



## Sommario

<b>1. Overview.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Haikai Management .....</b>	<b>6</b>
2.1 ModernPM Frameworks .....	6
2.2 Pillar .....	9
2.2.1 Mindset .....	9
2.2.2 Principi .....	11
2.2.3 Pratiche .....	12
2.2.4 Toolkit .....	14
2.3 Guided Continuous Improvement .....	15
2.4 L'importanza della Leadership .....	18
<b>3. Ruoli .....</b>	<b>21</b>
3.1 Ruoli di Portfolio.....	21
3.2 Ruoli di Progetto.....	22
3.2.1 Il Project Manager.....	25
3.2.2 Il Product Owner/Project Manager.....	26
3.2.3 Agile Delivery Manager .....	27
3.2.4 Architecture Owner .....	28
3.2.5 Sviluppatori .....	29
<b>4. ModernPfm: Modern Portfolio Management .....</b>	<b>30</b>
4.1 Il Portfolio come abilitante della Business Agility .....	30
4.2 Le principali Sfide da Superare .....	31
4.2.1 Coinvolgimento di diverse funzioni aziendali.....	32
4.2.2 Problematiche e vincoli, legali e fiscali.....	33
4.1 Il Budget di Portfolio.....	35
4.1.1 Monitoraggio dei Costi.....	35
4.1.2 Budget proveniente da diverse aree funzionali .....	35
4.1.3 Resistenza e cambio di mindset.....	36
4.1.4 Il Participatory Budgeting.....	37
4.2 ModernPfm Workflow .....	39
4.2.1 Identificazione.....	41
4.2.2 Valutazione .....	42
4.2.3 Approvazione .....	43
4.2.4 Selezione .....	44
4.2.5 Monitoraggio .....	44
4.2.6 Aggiornamento .....	45
<b>5. ModernPjM: Modern Project Management.....</b>	<b>47</b>
5.1 Fasi del ModernPjM.....	47



5.1.1	Avvio .....	48
5.1.2	Pianificazione / Speculate .....	48
5.1.3	Esecuzione / Explore .....	48
5.1.4	Monitoraggio e Controllo / Adapt.....	49
5.1.5	Chiusura .....	49
5.1.6	Post Go-Live .....	49
<b>5.2</b>	<b>Lifecycles Operativi.....</b>	<b>50</b>
5.2.1	Lifecycle Predittivo/Waterfall .....	50
5.2.2	Lifecycle Iterativo e Incrementale.....	50
5.2.3	Lifecycle Agile.....	52
5.2.4	Lifecycle Lean .....	54
5.2.5	Lifecycle Exploratory .....	56
<b>6.</b>	<b>ModernPdM: Modern Product Management.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1</b>	<b>Fase 1: DEFINE – Comprendere e Definire il Problema.....</b>	<b>59</b>
6.1.1	Framing – Definire il Contesto e gli Obiettivi .....	59
6.1.2	Insights – Analisi e Comprensione dei Dati .....	60
6.1.3	Focus – Definizione del Problema e KPI .....	60
<b>6.2</b>	<b>Fase 2: FIND – Generare e Validare Soluzioni .....</b>	<b>61</b>
6.2.1	Ideation – Generazione di Idee e Concetti.....	61
6.2.2	Prototype & Test – Creazione e Validazione Rapida delle Idee .....	61
<b>6.3</b>	<b>Fase 3: DELIVER – Sviluppare e Ottimizzare il Prodotto .....</b>	<b>62</b>
6.3.1	Plan – Pianificare lo Sviluppo del Prodotto .....	62
6.3.2	Develop – Sviluppo e Implementazione.....	63
6.3.3	Evaluate – Test e Ottimizzazione .....	63
<b>7</b>	<b>Richiami .....</b>	<b>64</b>
7.1	PMI Disciplined Agile .....	64
7.1	PMI PMBOK.....	67
<b>8.</b>	<b>Conclusioni.....</b>	<b>69</b>



## 1. Overview

Questo documento ha l'obiettivo di fornire una descrizione dell'**Haikai Management**, un approccio pragmatiche che consente di affrontare le sfide odierne di management inerenti alle iniziative aziendali in termini di *Portfolio, Progetti e Prodotti*.

I diversi temi verranno trattati ad un livello medio-alto, lasciano al lettore lo studio e la ricerca degli approfondimenti che eventualmente ritiene necessario. Questo approccio è stato scelto per evitare di trasformare questa guida in un "tomo", evitando, per ciò, di riportare elementi facilmente trovabili in letteratura e focalizzandosi nel mettere insieme una logica operativa flessibile, e di immediato utilizzo, che metta il lettore nelle condizioni di essere subito operativo.

Il paper è accompagnato da un secondo documento, **Haikai Management PlayBook** (disponibile su richiesta), che fornisce indicazioni operative su come applicare quanto tratto



## 2. Haikai Management

**Haikai Management è l'arte di guidare organizzazioni attraverso l'armonia fluida, l'intelligenza adattiva e la bellezza della semplicità.**

Ispirato alla filosofia poetica giapponese *dell'haikai*, che celebra l'equilibrio naturale tra elementi diversi, Haikai Management propone un approccio nuovo: *sintetizzare la complessità, connettere persone, tecnologie e visioni in modo naturale, far evolvere i sistemi come flussi intelligenti, mai forzati.*

In un mondo dove l'incertezza è la regola, Haikai Management insegna a orchestrare il cambiamento con leggerezza e profondità, trasformando l'intelligenza artificiale, i dati e il pensiero umano in ecosistemi vivi e armoniosi.

Non si tratta di controllare, si tratta di sintonizzarsi e di evolvere con grazia.

### 2.1 ModernPM Frameworks

Attraverso strumenti moderni e approcci evolutivi, Haikai Management aiuta a trasformare singole azioni in una costellazione di valore, mantenendo un ritmo costante verso l'evoluzione. L'obiettivo è quello di **produrre Valore per gli stakeholder di riferimento**, creando **Iniziative** di qualità in grado di risolverne le esigenze. Ciò si concretizza nella capacità di **adattarsi continuamente** alle mutevoli condizioni, dalla strategia agli aspetti più operativi.

Le iniziative possono essere di diverso tipo: da azioni di marketing a sviluppo di prodotti, per cui è evidente come sia fondamentale la definizione uno specifico **bouquet** di strumenti adattato alle specificità del contesto aziendale. L'approccio pragmatico dell'Haikai Management porta ad entrare nel merito delle cose e valutare opportunamente quale sia lo strumento che meglio consente degli obiettivi.

Le diverse iniziative sono gestite strategicamente attraverso il **Portfolio**, che permette di sviluppare la vista d'insieme in modo da garantire che gli sviluppi siano allineati con gli obiettivi strategici e siano eseguiti in modo efficiente.

Un'azienda potrebbe comunque perseguire una iniziativa anche puramente in chiave **Progetto**, ad esempio quando riguarda un'azione di revisione dei processi interni o un progetto di ricerca, nel caso in cui i deliverable prodotti non posso considerarsi come un prodotto vero e proprio.

Quando le iniziative riguardano lo sviluppo di **Prodotti**, è fondamentale sottolineare che si possono avere le seguenti tipizzazioni relative:



- **Off-the-Shelf Product:** pronti all'uso, progettati e realizzati per essere adottati *da un ampio numero di clienti con minimi adattamenti*. Ideali per scenari in cui i bisogni aziendali sono comuni e standardizzati, evitando costi di sviluppo personalizzato.
- **Custom Product:** sviluppati *su misura per un cliente specifico*, con funzionalità, interfaccia e logiche interamente personalizzate. Adatti a realtà che hanno esigenze particolari non coperte da soluzioni standardizzate.
- **Semi-Custom Products** che combinano elementi di prodotti standard con possibilità di personalizzazione. In genere, esiste una base comune che può essere modificata o estesa per rispondere a esigenze specifiche di un cliente o di un segmento di mercato.

Per raggiungere al meglio l'obiettivo, Haikai Management si dirama in una serie di **framework** focalizzati su un ambito specifico della gestione organizzativa:

- **Modern Project Management (ModernPjM):** progettare sistemi adattivi, iterativi e intelligenti, capaci di evolversi insieme alle esigenze e ai dati.
- **Modern Product Management (ModernPdM):** costruire esperienze fluide, evolutive, basate su insight e valore percepito.
- **Modern Portfolio Management (PfM):** governare le priorità e gli investimenti con *flessibilità dinamica*, guidati da analisi predittive e feedback in tempo reale.
- **Value Stream Management (VSM):** integrare persone, processi e tecnologie in ecosistemi di crescita armonica e continua.

Tutti questi framework vivono sotto il **cappello di ModernPM**: un linguaggio unificato, agile e scalabile che permette all'organizzazione di **muoversi** come un unico organismo evolutivo, dove la "P" viene declinata in base alla specificità dell'ambito: **Project, Product, Portfolio o Process**.



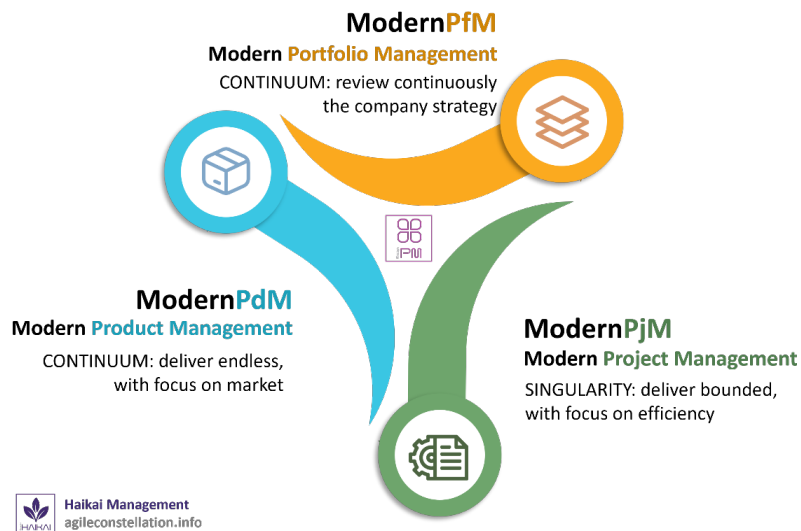


Figura 1 – Haikai Management: ModernPM Frameworks

Il ModernPM rappresenta così una famiglia di framework *fluida* e *adattabile*, capace di evolversi con le esigenze strategiche dell'organizzazione.

Attraverso questi *framework*, l'Haikai Management fornisce una struttura moderna e resiliente che permette alle organizzazioni di navigare nella complessità, promuovere agilità, e costruire una costellazione armoniosa di valore e innovazione.

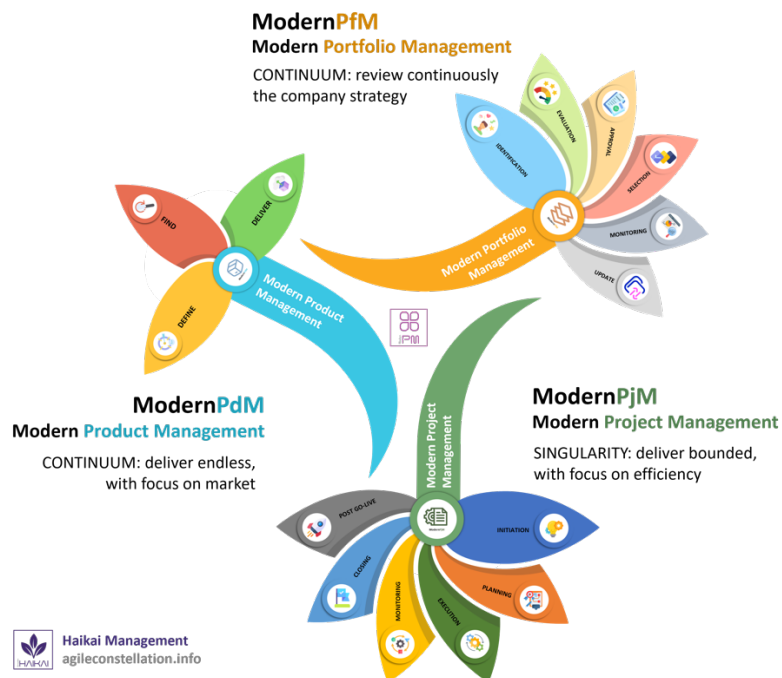


Figura 2 - ModernPM Frameworks Dettagli





Un utilizzo maturo e robusto dell'Haikai Management richiede lo sviluppo di un'ampia conoscenza di diversi approcci (**conoscenza**), l'esperienza nel loro utilizzo (**competenza**) e la comprensione di come essi possono aiutare nel contesto specifico (**pragmatismo**), sperimentando continuamente nell'ottica di trovare continuamente nuove opzioni e soluzioni.

## 2.2 Pillar

Il core dell'Haikai Management è composto da 4 Pillar fondamentali:

- **Mindset**, ovvero l'aspetto culturale da sviluppare, in linea con la filosofia e gli aspetti core dell'AgileConstellation Manifesto
- **Principi**, che guidano la focalizzazione operativa, andando ad estendere ed integrare quelli dell'AgileConstellation Manifesto
- **Pratiche**, che consentono di implementare concretamente le diverse attività, anche qui integrando ed estendendo quelle dell'AgileConstellation Manifesto
- **Toolkit**, un set di strumenti a supporto delle diverse attività di governance ed operative.

### 2.2.1 Mindset

Nell'applicazione dei processi e delle pratiche bisogna sempre ricordarsi che **ogni iniziativa è differente**, per cui è fondamentale adattare i principi al contesto specifico, in ottica di *"inspect and adapt"*.

È fondamentale determinare il corretto livello di rigore da adottare:

- **troppa formalità** possono rallentare i progressi, persino causare la paralisi
- **troppa poca formalità** può portare a un non-approccio

L'Haikai Management è una Star di AgileConstellation, fornendo il "battito" necessario per sincronizzare e armonizzare le diverse attività all'interno dell'organizzazione. Le sue fondamenta sono rappresentate dalla Filosofia, i Principi e le Pratiche dell'AgileConstellation Manifesto<sup>1</sup>, andando a definire, inoltre, specifiche pratiche e principi attinenti al dominio di riferimento.

---

<sup>1</sup> [www.agileconstellation.info](http://www.agileconstellation.info)

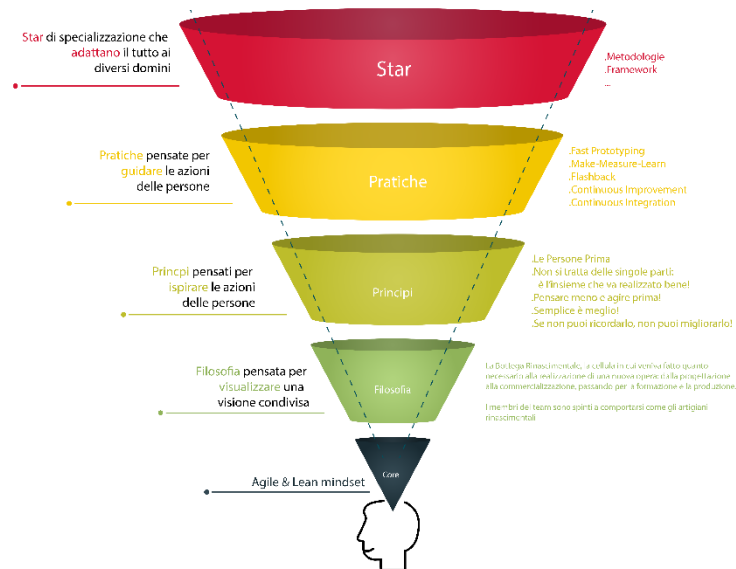




## THE AGILECONSTELLATION FUNNEL

### DISCOVER THE FOUNDATION

AgileConstellation.info



Version 2.5  
The AgileConstellation Funnel & AgileConstellation by AgileConstellation.info is licensed under Creative Commons  
Attribution NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.  
Based on a work at [www.agileconstellation.info](http://www.agileconstellation.info).

Figura 3 - AgileConstellation funnel

Si ha, quindi:

- **Filosofia**, ispirata alla **Bottega Rinascimentale**, ovvero la cellula che assolve a quanto necessario per la realizzazione di una nuova opera: dalla progettazione, alla realizzazione e alla commercializzazione.
- **Principi (core):**
  - *Non si tratta delle singole parti: è l'insieme che va realizzato bene!*
  - *Pensare meno e agire prima!*
  - *Semplice è meglio!*
  - *Se non puoi ricordarlo, non puoi migliorarlo!*
- **Pratiche (core):**
  - *Fast Prototyping*, validare la sostenibilità della soluzione
  - *Make-Measure-Learn*, sperimentare rapidamente le diverse ipotesi e le diverse assunzioni
  - *Flashback*, allineamento rapido in cui è l'osservatore ad andare al desk di lavoro



- *Continuous Improvement*, migliorare costantemente ogni aspetto
- Continuous Integration*, integrare costantemente le differenti anime della soluzione

Nello specifico, l'Haikai Management declina il funnel di AgileConstellation come segue:

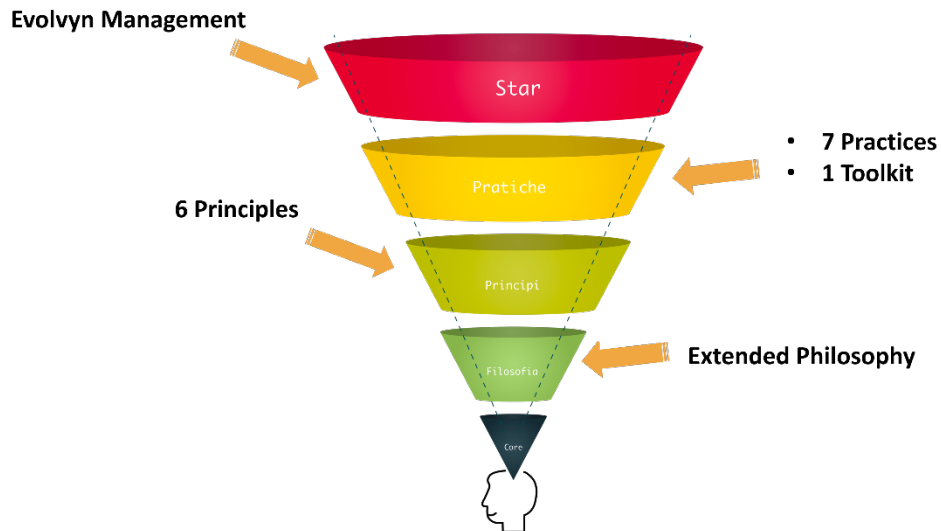


Figura 4 – Haikai Management Mindset funnel

### 2.2.2 Principi

I Principi dell'Haikai Management permettono di focalizzare l'attenzione operativa su:

- *atteggiamento e mentalità necessari ad affrontare i progetti complessi odierni*
- *supportare la gestione dei rischi*
- *sviluppano la capacità di sinergia con il team*

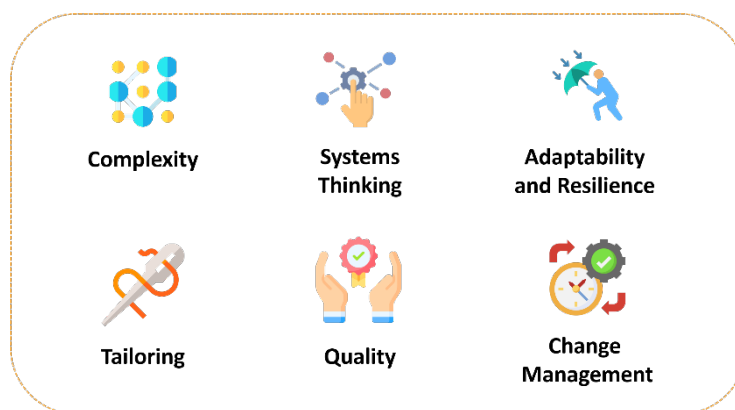


Figura 5 - I Principi dell'Haikai Management

Nello specifico si ha:



- **Complessità**, navigare la complessità con apertura mentale per coglierne tutti gli aspetti, insidie ed opportunità, mantenendo un certo equilibrio tra la necessità di non complicare le cose più di quanto non lo siano già. Dualmente è fondamentale rimanere sensibili alle circostanze e ai dettagli che possono nascondere informazioni preziose.
- **Pensiero sistemico**, è fondamentale considerare tutte le componenti di una iniziativa e di una organizzazione come un tutt'uno che deve essere ottimizzato per produrre i risultati migliori. Ciò richiede di abbattere i silos organizzativi ed agire come collante e come analista di business.
- **Adattabilità e resilienza**, non farsi travolgere dalle circostanze e dall'emotività è un tratto caratteriale importante che può essere fortificato vivendo ogni esperienza come un'opportunità di apprendimento. Le esperienze che si sviluppano fuori dalla "comfort zone" sono quelle che daranno un'impronta fondamentale per la crescita.
- **Tailoring**, i criteri di gestione di una iniziativa devono essere ritagliati adattandoli alle specificità dell'iniziativa e del contesto organizzativo e di mercato in cui si è chiamati da operare. Anche la scelta del framework deve essere fatta in questa prospettiva così come gli stili di comunicazione e negoziazione devono tenere conto delle caratteristiche dei propri interlocutori.
- **Qualità**, la cui gestione deve essere integrata nei processi ed intesa in senso ampio: qualità delle persone, dei materiali utilizzati e dei processi di lavoro. Ma anche qualità dei comportamenti che come si è detto in precedenza, devono essere orientati alla massima responsabilità e trasparenza.
- **Favorire il cambiamento (Change)**, il responsabile di una iniziativa non deve sempre operare come un agente di cambiamento, ma è un dato di fatto che oggi una buona parte dei progetti ha una consistente componente di innovazione di prodotto o di processo. Nuove tecnologie e processi di digitalizzazione richiedono una attenta gestione dell'innovazione ed un atteggiamento che vede nell'innovazione un positivo fattore di sviluppo del business.

### 2.2.3 Pratiche

Le Pratiche fondamentali dell'Haikai Management sono:

- **Vision Definition**, è fondamentale stabilire la Vision per l'iniziativa e assicurarsi che questa sia condivisa da e con tutti gli stakeholder. Una buona Vision dell'iniziativa rimane relativamente costante, mentre il relativo percorso di implementazione ha bisogno di continui aggiustamenti ed allineamenti.



- **Roadmap Management**, fornisce una panoramica di alto livello sugli obiettivi da realizzare e i relativi tempi, consentendo di definire priorità in relazione a intervalli temporali medio-ampi. La roadmap diventa la cartina di tornasole per validare l'andamento dell'iniziativa, informare gli stakeholder e prendere decisioni in merito.
- **Lifecycles Mastering**, ogni iniziativa è unica, per cui è fondamentale poter scegliere tra diverse modalità operative per realizzarlo nel modo più efficace ed efficiente possibile. Avere diversi lifecycle (alias processi) operativi permette di adattarsi al meglio in relazione alla specificità dell'iniziativa, al team e al contesto di riferimento.
- **Measurement**, guidare una iniziativa senza metriche è come guidare un'autovettura bendato: si può anche procedere, ma è certo che si andrà a sbattere da qualche parte. Le Metriche e le modalità per quantificare, monitorare, e tracciare i progressi sono essenziali per valutare la prestazione dell'iniziativa e implementare le giuste risposte per rimediare agli eventuali scostamenti rispetto alle attese.
- **Refinement**, per definizione, le caratteristiche di una iniziativa evolvono progressivamente, e ciò vale a maggior ragione per i suoi deliverable che vanno aggiornati continuamente. Definire una opportuna strategia di refinement, con delle leve oggettive, permette di attivare una relazione sana di «contrattazione» continua con gli stakeholder, il team e l'organizzazione.
- **Prioritization**, è fondamentale identificare il valore dei diversi deliverable e associare ad ognuno di esse la relativa priorità. In tal modo è possibile attuare strategie puntuali e specifiche per rispondere ai cambiamenti o agli eventuali problemi che si incontreranno.
- **Risk Management**, sapersi muovere nell'incertezza, **identificando le minacce le opportunità**, è una competenza essenziale per la governance di una iniziativa. I progetti si sviluppano in ambienti con differenti gradi di incertezza, ovvero uno stato non noto a priori che però può essere molte volte intercettato





Figura 6 - Pratiche dell'Haikai Management

#### 2.2.4 Toolkit

L'Haikai Management è accompagnato dal **Haikai Management Toolkit (HMT)**, ovvero un insieme di strumenti, metodologici ed operativi, che permettono di svolgere al meglio tutti i compiti previsti.



Figura 7 - Haikai Management Toolkit (HMT)

Nello specifico l'Haikai Toolkit è caratterizzato dai seguenti componenti di riferimento:

- **Context**: il contesto di riferimento è il driver fondamentale nella scelta degli opportuni lifecycle.
- **Metrics**, le metriche giuste permettono al gruppo di lavoro di validare i miglioramenti ottenuti.



- **Roles**, in funzione dei lifecycle individuati, è fondamentale identificare e supportare i ruoli annessi.
- **Events**, gli specifici eventi aiutano il team (o i team) di lavoro ad allinearsi nei diversi aspetti operativi.
- **Tools**, per ogni lifecycle esistono specifici tool che aiutano nelle diverse fasi di gestione ed operative.

L'Haikai Toolkit si declina per ogni tipologia di battito, permettendo di identificare il miglior set di elementi a supporto della specifica iniziativa, tenendo in conto la specifica complessità e gli specifici rischi annessi.

### 2.3 Guided Continuous Improvement

La **Guided Continuous Improvement<sup>2</sup> (GCI)** va ad estendere il principio base (AgileConstellation) di Continuous Improvement, e si basa su due aspetti fondamentali:

- il **Kaizen loop**, ovvero l'approccio in cui il team sperimenta progressivamente piccoli cambiamenti nel proprio *Way of Working* (WoW). A valle di ogni esperimento, se quanto sperimentato ha dato i frutti sperati, il team lo adotta in modo strutturato, viceversa sceglierà una opzione diversa che andrà nuovamente a sperimentare.
- la **Continuous Improvement**, ovvero l'atto di applicare una serie di *Kaizen loop* per migliorare il proprio WoW nel tempo.

---

<sup>2</sup> <https://www.pmi.org/disciplined-agile/gci/guided-continuous-improvement>



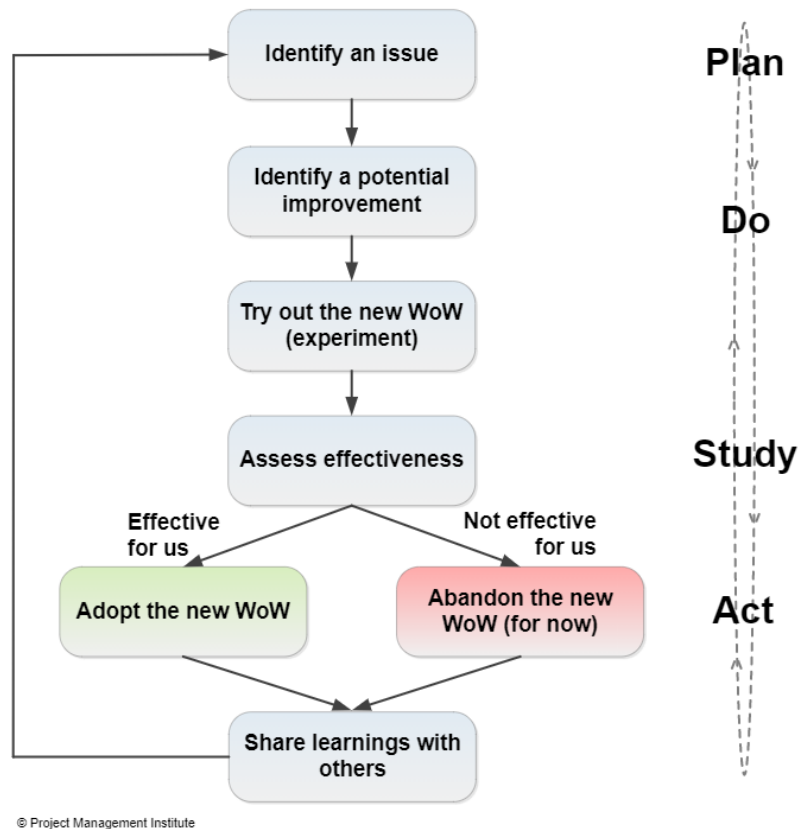


Figura 8 - Kaizen Loop e Continuous Improvement

La Guided Continuous Improvement è una tecnica (suggerita dal toolkit *Disciplined Agile*) che rafforza la Continuous Improvement, suggerendo al team un bouquet di opzioni per affrontare pragmaticamente il problema del “method prison”<sup>3</sup>:

*“The only option that development organizations and teams see themselves as having is to adopt a method and to reject all others—whereas, in fact, what is needed for organizations and teams to be free is to select the professional practices that they need, from wherever these may be defined, and use them in whatever permutations and combinations are appropriate to meet the exact set of circumstances and challenges they face”.*

Gli impatti del restare imbrigliati in un framework (o un metodo) troppo prescrittivo sono stati ulteriormente evidenziati da *Donald J. Reifer*<sup>4</sup> e rappresentati nella figura seguente:

<sup>3</sup> <https://essence.ivarjacobson.com/publications/white-papers/tear-down-method-prisons-set-free-practices>

<sup>4</sup> <https://www.infoq.com/articles/reifer-agile-study-2017/>





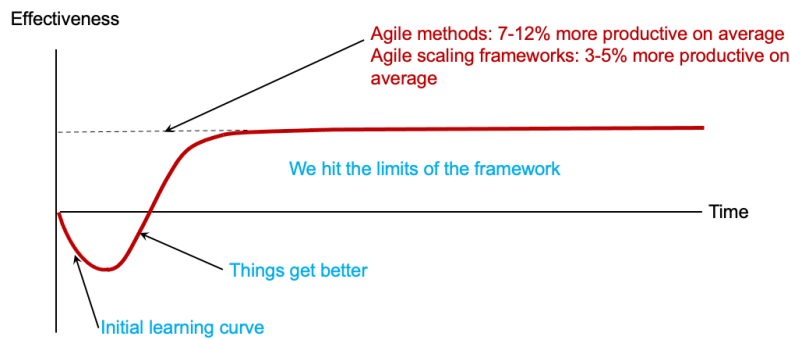


Figura 9 - Source: Reifer, D. Quantitative Analysis of Agile Methods Survey (2017): Twelve Major Findings

Il problema di fondo, con tali approcci, è che troppe volte ci si dimentica che sono *dei modelli*, legati spesso a contesti ben definiti. Se a questo si unisce la pretesa di utilizzarli indiscriminatamente per ogni iniziativa in modo dogmatico, e non in maniera critica e contestualizzata, ci si ritrova imprigionati in un meccanismo che poco aiuta a sviluppare la capacità di adattarsi in funzione degli obiettivi da raggiungere.

Per *evadere da questa prigione*, la GCI è l'arma vincente, fornendo un supporto diretto nell'identificazione dei potenziali problemi e, soprattutto, *una guida comprovata* per aiutare il team a identificare le tecniche che potrebbero funzionare nello specifico contesto.

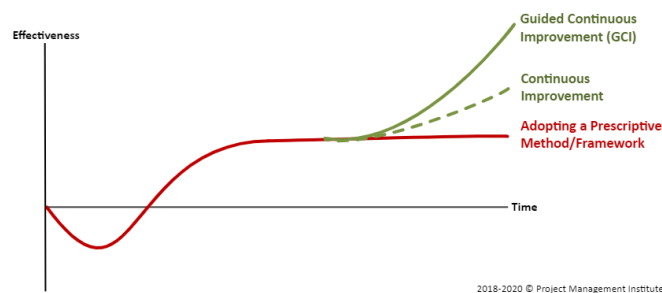


Figura 10 - CGI, CI & Methods/Framework

Nonostante ogni opzione vada comunque trattata come un *“esperimento da fare”*, il vantaggio è che la CGI consente di aumentare la percentuale di esperimenti riusciti e quindi di aumentare il tasso complessivo di miglioramento.

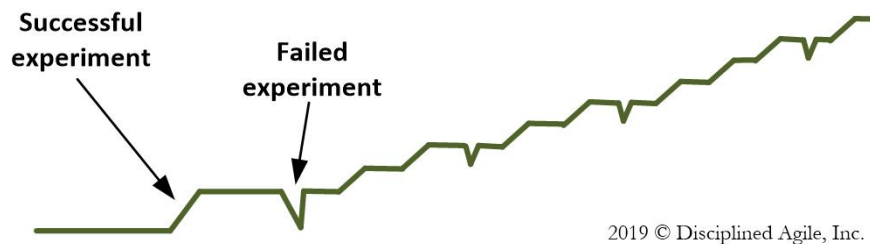


Figura 11 – La GCI aumenta le possibilità di esperimenti di successo

Esistono due indicazioni fondamentali per adottare un approccio basato sulla GCI:

- *Avvalersi di un esperto (PM, Scrum Master, Coach, ecc..) e, soprattutto, ascoltarlo.* Non è facile trovare un vero esperto che sappia aiutare il team e guidarlo nella crescita, ma, una volta trovato, è fondamentale avere il tempo e la pazienza di ascoltarlo e seguirlo.
- *Avvalersi di pratiche consolidate nel contesto,* in modo da fornire una serie di opzioni ragionate per supportare pragmaticamente il team. I buoni coach hanno l'umiltà di riconoscere che non sanno tutto e, a loro volta, sfrutteranno un mix di strumenti e soluzioni per aiutare il team a prendere decisioni migliori sul come affrontare le sfide, migliorandosi continuamente in chiave sperimentale.

## 2.4 L'importanza della Leadership

Identificare l'appropriato *stile di leadership* è fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa. Difficile però che un solo stile sia sufficiente, più realisticamente, sarà necessario adattarsi costantemente all'evoluzione delle attività e del contesto di sviluppo annesso.

Un aiuto in tale direzione viene dalla *Teoria Situazionale*<sup>5</sup>, ovvero dagli studi e dall'esperienza di *Paul H. Hersey, Kenneth Blanchard e Dewey E Johnson*, che descrivono la **Leadership Situazionale** nel libro *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*:

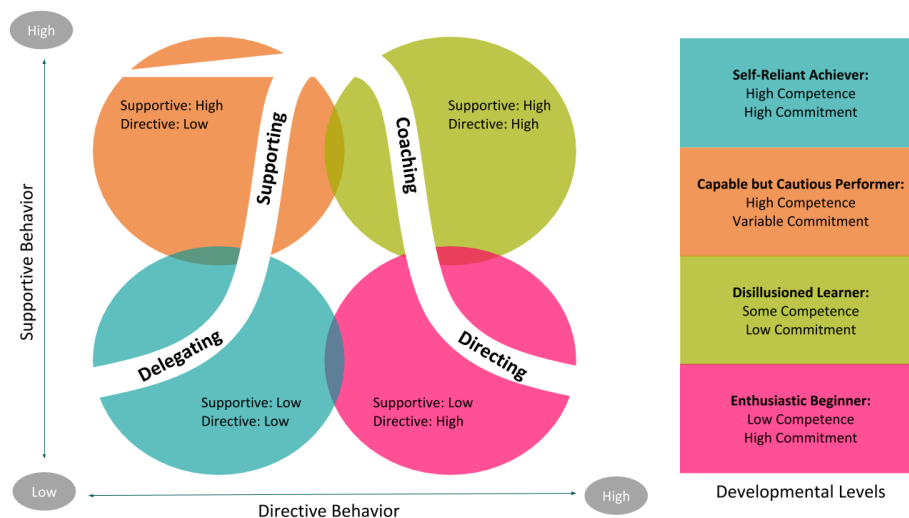
*“non esiste un modo “giusto” e unico di essere leader, ma è necessario scegliere lo stile più appropriato alle diverse situazioni.”*

La *Situational Leadership* si basa sulla relazione tra *leader, team e stakeholder*, fornendo un quadro per analizzare le diverse situazioni in base al livello di maturità del team e a quella degli stakeholder.

<sup>5</sup> <https://it.brainmain.net/10493030-the-situational-theory-of-leadership>



## Hersey-Blanchard Situational Leadership Theories



\*This graphic combines elements of the Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory & Blanchard's revised Situational Leadership Theory II

**Figura 12 - Situational Leadership** (source: <https://guntergroup.com/situational-leadership/>)

Identificare lo stile di leadership più adeguato al *livello di maturità* aiuta ad avere meno conflitti e una più ampia spinta motivazionale, generando a una maggiore coesione del gruppo di lavoro. Di fatto, al variare dei compiti e/o dei progetti, variano le competenze necessarie che devono essere acquisite dai membri del team e, pertanto, deve variare lo stile di leadership necessario per raggiungere gli obiettivi attraverso lo sviluppo e la crescita delle proprie persone.

Sempre secondo Blanchard (si veda *Leadership and the One Minute Manager* e il modello SLII®), tre sono gli elementi a supporto di un leader efficace:

- **Definizione degli Obiettivi**, il punto di partenza di un leader situazionale, creando allineamento su cosa deve essere fatto e quando e quindi motivando i partecipanti ad una iniziativa.
- **Livello di Maturità dei membri del team**, il leader co-valuta il livello di maturità (sviluppo) di ogni membro del team in base alla sua competenza e all'impegno su un obiettivo o un compito specifico. Il livello di maturità è sempre in relazione all'obiettivo o al compito, e non alla persona.
  - Ci sono *quattro livelli di sviluppo* caratterizzati da diverse combinazioni di competenza e impegno del collaboratore: D1 (*Bassa Competenza e Alto Impegno*), D2 (*Qualche Competenza e Basso Impegno*), D3 (*Moderata-Alta Competenza e Impegno Variabile*) e D4 (*Alta Competenza e Alto Impegno*).



- **Corrispondenza tra stile di leadership e sviluppo dei membri del team**, fornisce lo stile di leadership più appropriato per guidare e supportare il collaboratore in base al suo livello di sviluppo. Con questa abilità i leader apprendono i diversi stili di leadership e come essere più flessibili.
  - Così come ci sono quattro livelli di sviluppo, ci sono anche *quattro stili di leadership* caratterizzati da diverse combinazioni di comportamento direttivo e comportamento di supporto: *S1 (Alte Direttive e Basso Supporto)*, *S2 (Alte Direttive e Alto Supporto)*, *S3 (Basse Direttive e Alto Supporto)*, *S4 (Basse Direttive e Basso supporto)*.

La fase della *corrispondenza* è il momento determinante, avendo come obiettivo quello di abbinare lo stile di leadership con il livello di maturità per individuare la corrispondenza più adeguata al contesto: più gli stili di leadership saranno allineati ai livelli di maturità, più rapidamente le persone miglioreranno ed evolveranno da un livello all'altro.

Nonostante sia difficile identificare tutti i possibili stili di leadership, la matrice seguente prova a rappresentarne i più comuni in relazione alla complessità delle attività e all'esperienza del gruppo di lavoro.



Figura 13 - Tipi di Leadership situazionali



### 3. Ruoli

Nell'ambito di una iniziativa sono presenti molti ruoli, con responsabilità e obiettivi specifici, ma anche con sovrapposizioni che possono rendere difficile individuare con chiarezza il relativo perimetro di operatività.

#### 3.1 Ruoli di Portfolio

Nell'ambito del portfolio, i ruoli fondamentali coinvolti sono:

- **Portfolio Manager:** figura centrale responsabile della gestione complessiva del portfolio.
- **Comitato di Governance del Portfolio (Comitato):** gruppo decisionale di alto livello che approva e supervisiona il portfolio di iniziative.
- **Business Lead:** rappresentante della leadership aziendale che sostiene e sponsorizza un'iniziativa specifica.
- **Product Manager (PdM):** esperto del prodotto e dei mercati di riferimento.
- **Project Manager (PM):** responsabile dello sviluppo di iniziative progettuali.
- **Esperti:** esperti dei vari domini coinvolti e impattati dalle iniziative.

Ogni ruolo è essenziale per assicurare che il portfolio venga gestito in modo efficiente ed efficace, sviluppando una governance adeguata e un focus costante sull'allineamento strategico e sui risultati.

Di seguito si riportano i ruoli in relazione alle loro responsabilità e alle specifiche fasi di coinvolgimento:

- **Portfolio Manager**
  - Coordinare il Comitato di Governance di Portfolio
  - Coordinare la comunicazione tra i diversi stakeholder aziendali
  - Migliorare il processo di portfolio
- **Comitato di Governance del Portfolio (Comitato)**
  - Assicurare che tutte le iniziative siano allineate agli obiettivi strategici
  - Monitorare e gestire l'intero ciclo di vita del portfolio
  - Rivedere le scelte di portfolio in base ai cambiamenti delle priorità o delle condizioni operative
  - Revisione ed approvazione delle iniziative
  - Monitorare le performance complessive del portfolio
- **Business Lead**
  - Assicurare che l'iniziativa sia supportata a livello aziendale.
  - Fornire i need e le aspettative attese.



- Collaborare a stretto contatto con il Product Manager/Project Manager
- Fornire feedback sugli avanzamenti consegnati
- **Sales Coordinator**
  - Gestione delle richieste dei clienti
  - Raccolta dei need interni
  - Collaborare con il Portfolio Manager
- **Area Manager**
  - Assicurare che l'iniziativa sia tecnicamente e tecnologicamente perseguibile
  - Supportare lo staffing e il coordinamento delle persone coinvolte
  - Occuparsi della crescita delle persone
  - Definire le nuove esigenze, in termini di Persone e risorse, in relazione agli obiettivi strategici
- **Product Manager (PdM)**
  - Gestire l'evoluzione del singolo prodotto
  - Analizzare i mercati afferenti e definire la product roadmap di riferimento
  - Sviluppare la leadership del team di prodotto (con il team lead/architecture owner e lo scrum master/coach)
- **Project Manager (PM)**
  - Fornire aggiornamenti regolari al Product Manager e Comitato di Governace del Portfolio, nonché, dove necessario, agli stakeholder.
  - (più tutte le funzioni definite di seguito)
- **Esperti**
  - Fornire informazioni specifiche di dominio
  - Effettuare analisi e valutazioni tecniche

### 3.2 Ruoli di Progetto

I tipici ruoli che afferiscono ad un progetto sono:

- **Project Manager:**
  - Gestire tutte le **attività inerenti il progetto** nel suo insieme
  - Coordinare la gestione **dell'economia di progetto** e gli **aspetti di commessa**
  - **Validare** le attività completate
  - Coordinare la **rischi**
  - Attuare le necessarie azioni di **monitoraggio**



- Creare ed aggiornare la **documentazione di progetto necessaria**
- Gestire gli aspetti **contrattuali**
- **Product Owner/Product Manager:**
  - Esprimere **chiaramente** gli aspetti caratterizzanti l'ambito funzionale del progetto
  - **Prioritizzare** gli Item annessi per raggiungere al meglio gli obiettivi
  - Assicurare che il Product Backlog sia **visibile, trasparente e chiaro** a tutti
  - Stabilire una **relazione continuativa** con il cliente in merito alle sue specifiche aspettative
- **Analista Funzionale:**
  - Formalizzare in modo **chiaro** i requisiti di progetto
  - **Prioritizzare** i diversi requisiti per raggiungere al meglio gli obiettivi
  - Assicurare che tutta la documentazione sia **visibile, trasparente e chiaro** a tutti
  - Stabilire una **relazione continuativa** con il cliente in merito alle sue specifiche aspettative
- **Architecture Owner:**
  - Valutare e definire della **migliore architettura relativa**
  - Indicare le **scelte tecnico/tecnologiche** più adatte
  - Definire gli aspetti di **qualità**
  - **Guadare il team** in qualità di team leader
  - Supportare **operativamente** i developer
- **Sviluppatori:**
  - Sviluppare i **deliverable**
  - Selezionare i **pattern di sviluppo** più adeguati in linea con l'architettura
  - **Testare e Integrare** il codice in relazione alla strategia di test
  - Sviluppare una maturazione sui temi tecnici e sul lifecycle selezionato
- **Tester:**
  - Definire la **strategia di test** più adeguata
  - Definire i **diversi livelli di test**: dallo unit e quello end-to-end
  - Analizzare e **monitorare** il debito **tecnico**
  - Supportare il Product Owner nella **scrittura e validazione dei Criteri di Accettazione**
- **Esperti:**
  - Fornire **informazioni specifiche di dominio**
  - Effettuare **analisi e valutazioni tecniche**
  - Fornire **supporto operativo**
- **Account (Commerciale):**
  - **Gestire** le richieste del cliente
  - **Allinearsi continuamente** con il Project Manager e il Product Owner
  - Verificare la **soddisfazione del cliente**



- Sviluppare **nuove opportunità**
- **Area Manager:**
  - Assicurare che l'iniziativa sia **tecnicamente e tecnologicamente perseguibile**
  - Supportare lo **staffing** e il **coordinamento** delle persone coinvolte
  - Occuparsi della **crescita delle persone**
  - Definire le **nuove esigenze**, in termini di Persone e risorse, in relazione agli obiettivi strategici
- **Cliente:**
  - **Commissionare ufficialmente** il progetto
  - **Supportare il team negli sviluppi** fornendo chiarimenti e supportando le revisioni
  - **Occuparsi** dell'avanzamento dei pagamenti
- **Stakeholders:**
  - **Fornire supporto** ai diversi livelli richiesti
- **Customer Care:**
  - Assistere il cliente nell'utilizzo di **quanto prodotto**
  - Raccogliere **richieste di supporto tecnico**
  - Raccogliere **richieste evolutive**
- **Service Manager:**
  - Gestire le **richieste post rilascio** del cliente
  - Garantire un **adeguato livello di qualità** nella risoluzione delle rischiate (**SLA**)
  - **Ingaggiare gli sviluppatori ed i tester** necessari all'evasione della richiesta
- **Agile Delivery Manager (ADM, convergenza tra Agile Coach e PMO)**
  - Controllare **l'applicazione degli standard**
  - **Ottimizzare la gestione** dei progetti
  - **Raccogliere insight** per migliorare i processi di project management
  - Supportare l'adeguata adozione **del lifecycle e delle pratiche scelte**
  - Supportare l'organizzazione nello sviluppo della **cultura adatta al lifecycle scelto**

La terna composta dal Project Manager, l'Architecture Owner ed il Product Owner danno vita al **PROJECT LEADERSHIP GROUP** che gestisce l'economia e l'indirizzo di commessa.

Le competenze di tali ruoli possono essere mappate in relazione ai *Performance Domain* del *PMBOK*<sup>6</sup>, ovvero sugli aspetti di focalizzazione di un leader di progetto/iniziativa:

- **Team**, affronta le attività e le funzioni associate alle persone responsabili dello sviluppo e dei risultati finali del progetto/iniziativa.
- **Development Approach and Lifecycle**, affronta le attività e le funzioni associate alla modalità di sviluppo, alla cadenza e alle fasi del ciclo di vita del progetto/iniziativa.

---

<sup>6</sup> "A Project Performance Domain is defined as a group of related activities that are critical for the effective delivery of project outcomes."





- **Measurement**, affronta le attività e le funzioni associate alla valutazione delle prestazioni del progetto/iniziativa e all'adozione di azioni appropriate per mantenere prestazioni ragionevoli.
- **Stakeholders**, affronta le attività e le funzioni associate alla gestione degli stakeholder.
- **Project Work**, affronta le attività e le funzioni associate alla definizione dei processi di progetto/iniziativa alla gestione delle risorse fisiche e alla promozione di un ambiente che favorisce l'apprendimento.
- **Planning**, affronta le attività e le funzioni associate agli aspetti di pianificazione iniziale, di continua revisione ed evoluzione, al coordinamento necessario per fornire i risultati attesi dal progetto/iniziativa.
- **Uncertainty**, affronta le attività e le funzioni associate al rischio e all'incertezza.
- **Delivery**, affronta le attività e le funzioni associate alla consegna delle funzionalità attese e ai relativi aspetti di qualità.

I diversi ruoli possono coprire tutto, o solo parte, lo spettro complessivo dei performance domain, in relazione al loro contributo sul progetto/iniziativa. Ad esempio:

### 3.2.1 Il Project Manager

Il **Project Manager (PM)** è uno specifico ruolo nell'ambito dei progetti ed è accountable di uno specifico progetto, delle risorse e dell'ambito dei requisiti annessi, e come tale ha la governance complessiva su tutte le attività inerenti, confrontandosi costantemente con gli stakeholder relativi.

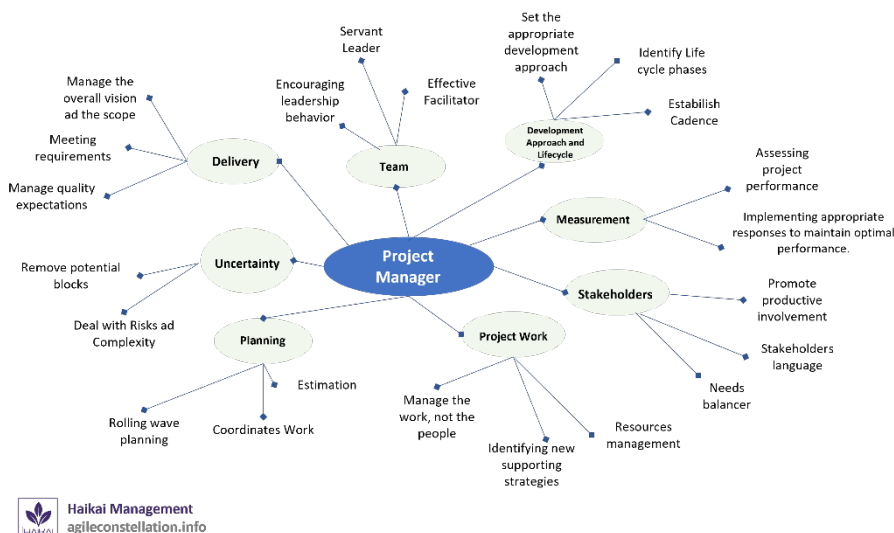


Figura 14 - Project Manager skills



Per svolgere al meglio le proprie attività, il project manager deve possedere un equilibrato mix di *hard* e *soft skills*, dimostrandosi sempre un ottimo comunicatore e un leader empatico. A questo va abbinata una meticolosità organizzativa, una risoluzione nel prendere decisioni, nonché flessibilità e spirito di adattamento.

Non da ultimo, è fondamentale saper affrontare con calma e adeguatezza i diversi problemi che si presentano durante l'intera vita del progetto, portando a boro le persone che possono aiutare a riportare lo stesso in linea con le aspettative.

### 3.2.2 Il Product Owner/Product Manager

Il **Product Owner/Product Manager (POPM)** nell'ambito dei progetti che seguono un lifecycle Agile, è il responsabile del valore di un prodotto e come tale interagisce costantemente con il cliente per validarne lo scope.

A differenza del Project Manager, il suo focus è sul prodotto, rispetto al quale declina le proprie attività ed azioni.

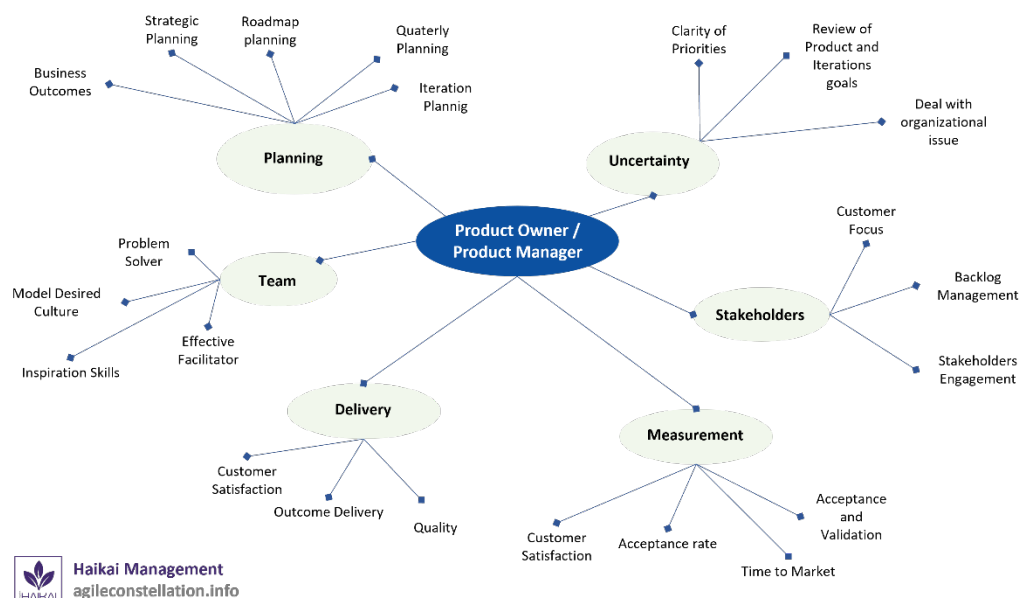


Figura 15 - Product Owner skills

Il POPM cura e sviluppa la visione del prodotto e ha l'obiettivo primario di *armonizza le esigenze degli stakeholder in relazione al prodotto*. Per raggiungerle, il PO:

- ha la governance esclusiva del Product Backlog<sup>7</sup>;
- si assicura che il team crei Valore, accettando o rigettando quanto realizzato in funzione della "Definition of Done";
- si assicura che il Product Backlog sia visibile a tutti;

<sup>7</sup> Per una descrizione dei tool specifici annessi ai diversi lifecycle si faccia riferimento a quanto descritto di seguito.



- partecipa all'Iteration Planning;
- definisce e verifica gli *Acceptance Criteria*.

### 3.2.3 Agile Delivery Manager

L' **Agile Delivery Manager (ADM)** supporta tutte le fasi di progetto, con particolare focus sul supporto alla crescita del team, al monitoraggio all'applicazione degli aspetti dei vari lifecycle scelti. Il ruolo coniuga l'approccio tipico di un PMO (Project Manager Officer) con quello di un Agile Coach.

La sua azione è supportata da una *servant leadership* unita a competenze di coaching che permettono di instaurare un'atmosfera di fiducia e collaborazione con tutto il team.

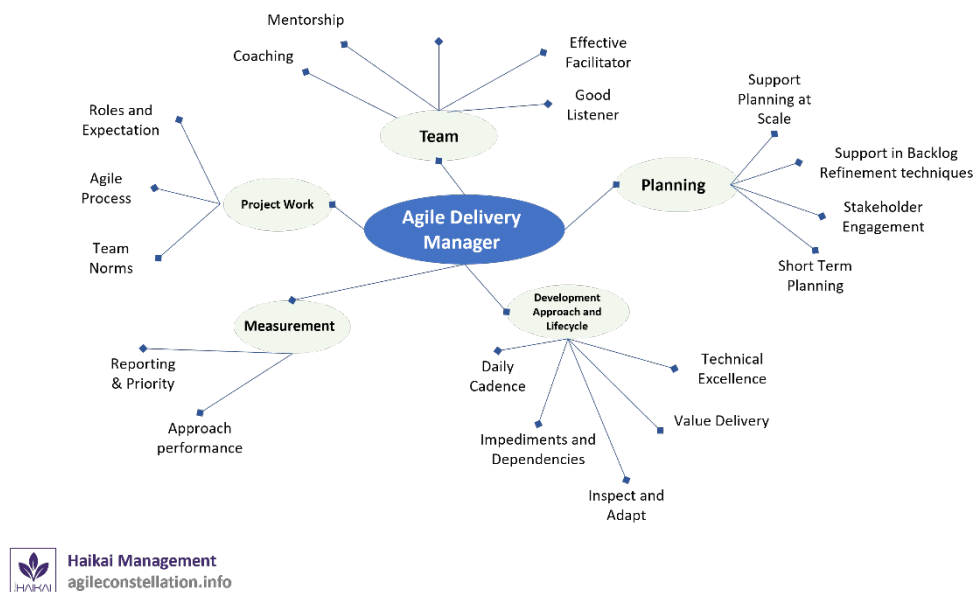


Figura 16 – ADM skills

L'ADM svolge un ruolo quasi da «consulente, supportando in particolare:

- il **Product Owner**, nell'impostazione degli obiettivi di prodotto, nell'utilizzare il Product Backlog, nell'Iteration Planning e nei vari meeting
- il **Team**, nell'adozione dello specifico *lifecycle toolkit* (si veda dopo), nel garantire la corretta implementazione dei deliverable e nella ricerca di azioni per il miglioramento continuo.

L'ADM si concentra sul percorso di sviluppo del team:

- assicurandosi che il team stesso, e l'organizzazione, sviluppi un mindset Agile
- aiutandolo, insieme all'organizzazione, nell'adozione delle pratiche agili
- supportandolo nel miglioramento della propria produttività
- ponendo l'accento sulla qualità di quanto realizzato
- proteggendolo dalle interferenze esterne



- rimuovendone gli impedimenti.

Guardando al progetto, si occupa di:

- Definire processi, strumenti e metodologie per la gestione del portfolio e dei singoli progetti.
- Monitorare le performance e fornire supporto metodologico a Project Manager e Portfolio Manager.
- Assicurare la coerenza e l'adozione delle best practice nella gestione del portfolio.
- Supportare la raccolta dei dati per il monitoraggio e la reportistica.

### 3.2.4 Architecture Owner

L' **Architecture Owner (AO)** guida attivamente lo specifico team di lavoro in relazione agli obiettivi che lo stesso ha in carico.

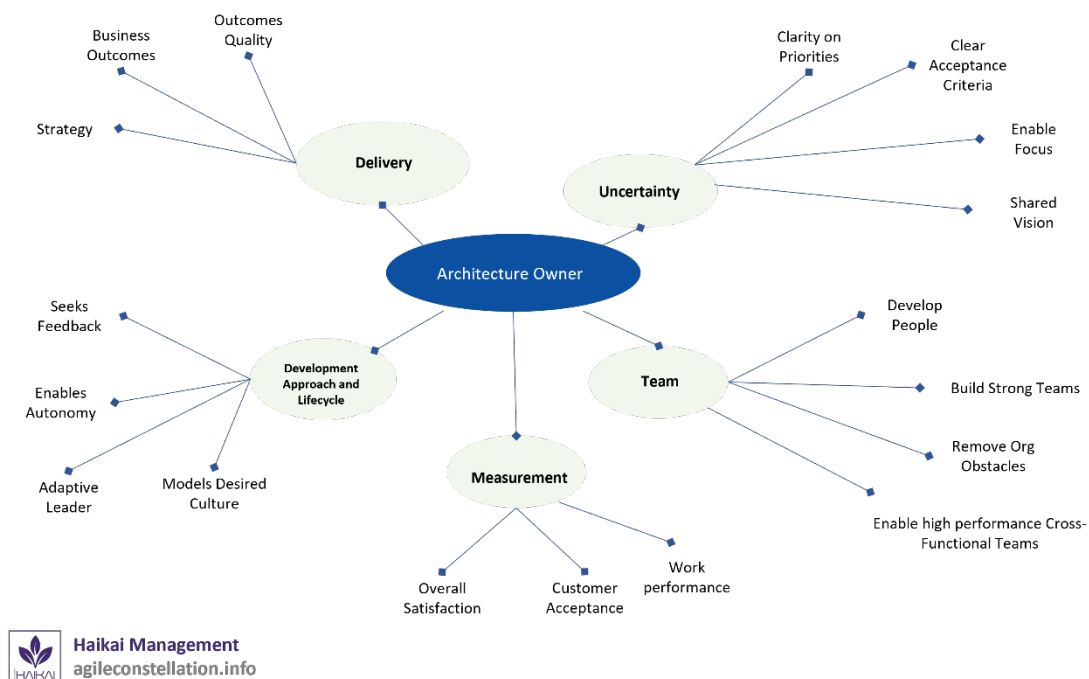


Figura 17 – Architecture Owner skills

La figura dell'Architecture Owner è spesso determinante per ottenere il massimo coinvolgimento e, di riflesso, un'adeguata produttività del team. L'AO supporta il team:

- nel lavoro quotidiano
- nella risoluzione dei problemi inerenti alle attività specifiche
- nell'identificazioni di possibili soluzioni



- nella mitigazione dei conflitti
- nella crescita in ambito professionale.

### 3.2.5 Sviluppatori

Gli **Sviluppatori** sono il gruppo di specialisti che implementerà i deliverable/prodotto previsti dall'iniziativa.

Si tratta di esperti tecnici in grado di lavorare attivamente in gruppo e utilizzare le migliori soluzioni tecnologiche (relative al dominio produttivo) per raggiungere gli obiettivi attesi.

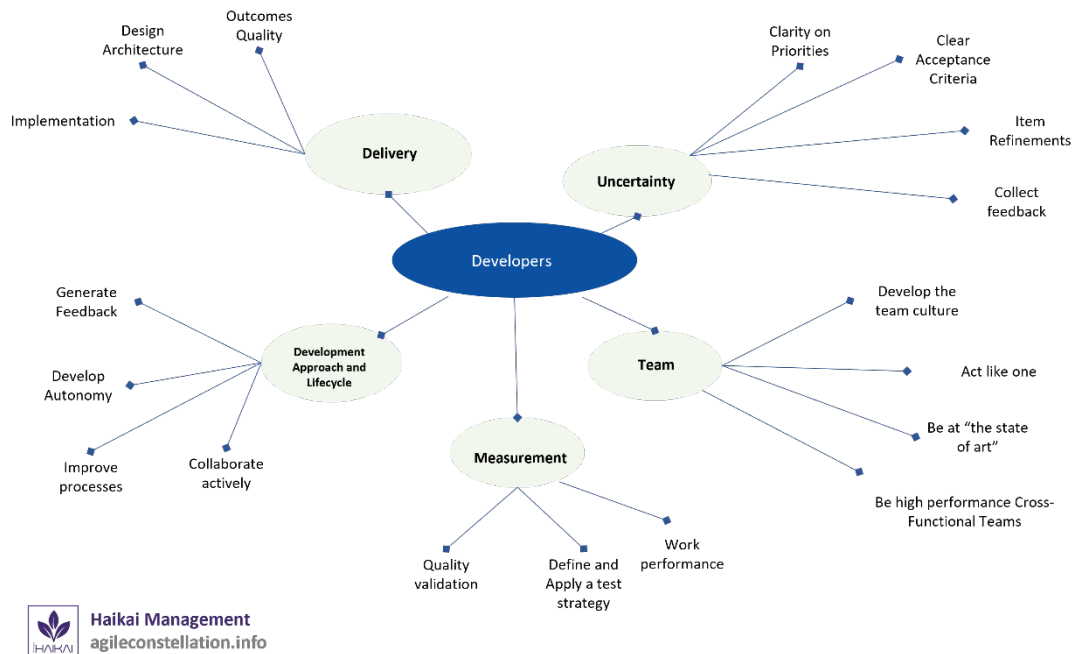


Figura 18 - Developers



## 4. ModernPfm: Modern Portfolio Management

Quasi sempre il numero di iniziative da sviluppare supera il numero di risorse disponibili, rendendo indispensabile definire un processo decisionale che permetta di selezionarli su quali di essi concentrarsi.

La sfida più importante è quella di far sì che tale processo sia il più possibile “oggettivo”, ovvero orientato alla valutazione del reale Valore, sviluppando la necessaria consapevolezza che porta all’opportuna struttura di un **Portfolio**, strumento essenziale per un ufficio di project management ed i manager che si destreggiano tra più progetti.

### 4.1 Il Portfolio come abilitante della Business Agility

Un moderno Portfolio offre diversi vantaggi per le organizzazioni che cercano di gestire in modo efficiente ed efficace il loro Portfolio di iniziative, andando a bilanciare l’impegno su quelle nuove e quelle business-as-usual (BAU).

Questo aspetto è cruciale per sviluppare internamente la Business Agility, *ovvero la capacità di allinearsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, in modo produttivo ed economicamente vantaggioso*.

Il management utilizza il Portfolio per meglio comprendere in che modo le iniziative supportano gli obiettivi di medio e lungo termine dell’azienda, considerandone i rischi, l’allineamento della strategia e, come detto, il potenziale ritorno sull’investimento (ROI).

Più in generale, il Portfolio rende gestibile un ampio portfolio di iniziative (tipicamente Progetti e/o azioni inerenti i Value Stream) e posiziona quelle con la priorità più alta in cima all’elenco delle cose da fare.

I vantaggi primari che derivano in modo diretto da una opportuna strategia annessa ad un moderno Portfolio sono:

- **Allineamento strategico:** garantire che tutte le iniziative, indipendentemente dalla modalità di sviluppo, siano in linea con gli obiettivi strategici dell’organizzazione. Questo allineamento valorizza le iniziative che contribuiscono maggiormente agli obiettivi a lungo termine dell’azienda.
- **Prioritizzazione basata sul Valore:** adottare un approccio orientato al valore per la prioritizzazione delle iniziative. Utilizzando criteri come il Valore per il cliente, l’effort necessario, il Cost of Delay, si cerca di concentrare le risorse sulle iniziative che producono il massimo valore e contribuiscono maggiormente agli obiettivi aziendali.
- **Ottimizzazione delle risorse:** ottimizzare l’allocazione delle risorse, inclusi budget, personale e capacità, per massimizzare il rendimento complessivo del Portfolio. Attraverso pratiche



come il bilanciamento del carico di lavoro, l'identificazione e la gestione dei vincoli delle risorse e l'ottimizzazione del flusso di valore, il moderno Portfolio aiuta a evitare sovrallocazioni e sottoutilizzo delle risorse.

- **Riduzione del time-to-market:** ridurre il tempo necessario per portare nuovi prodotti e soluzioni sul mercato. Attraverso l'adozione di pratiche Lean ed Agile si favorisce il rilascio rapido ed iterativo di valore ai clienti, consentendo di rimanere competitivi in un ambiente in rapida evoluzione.
- **Maggiore trasparenza e responsabilità:** promuove maggiore trasparenza e responsabilità all'interno dell'organizzazione, attraverso la definizione di obiettivi chiari, metriche di performance misurabili e meccanismi di reporting regolari. Questo permette di monitorare il progresso del Portfolio, di identificare eventuali sfide o ostacoli, e di prendere decisioni informate per ottimizzare le operazioni e migliorare i risultati.
- **Mitigazione del rischio:** un moderno Portfolio consente alle organizzazioni di valutare i rischi del progetto in modo completo. L'identificazione precoce di potenziali ostacoli consente una migliore gestione del rischio e un processo decisionale proattivo.
- **Chiarezza delle responsabilità:** promuovere una cultura della responsabilità definendo obiettivi e metriche chiare. Lavorare in base alle aspettative stabilite può motivare i membri del team a ottenere risultati superiori alle aspettative e incoraggiare la trasparenza tra le diverse aree funzionali coinvolte.

#### 4.2 Le principali Sfide da Superare

L'implementazione di un moderno Portfolio può essere molto complessa, e può incontrare diverse sfide cui occorre essere preparati.

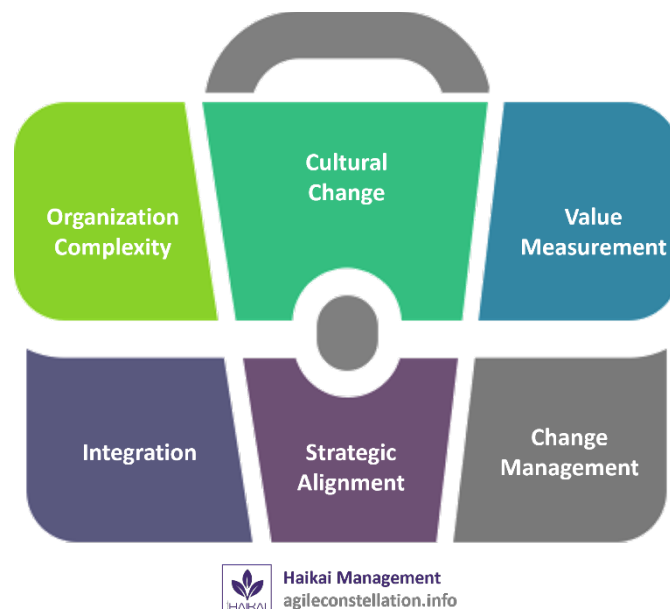
Le sfide principali includono:

1. **Cambiamento Culturale:** questo può comportare una più o meno marcata resistenza al cambiamento, in relazione a quanto le sono abituati a processi più tradizionali ed organizzazioni fortemente gerarchiche. È essenziale coinvolgere attivamente i membri dell'organizzazione, fornire formazione e supporto per promuovere una mentalità flessibile e orientata al valore.
2. **Complessità Organizzativa:** coordinare e integrare gli elementi alla base di un approccio moderno al Portfolio può essere difficile, specialmente se vi sono silos organizzativi o dipendenze complesse tra le diverse parti del Portfolio. È importante investire tempo nella comprensione approfondita della struttura organizzativa e nella definizione di meccanismi efficaci per la gestione di queste dipendenze ed interconnessioni.
3. **Misurazione del Valore:** determinare il valore complessivo delle iniziative all'interno del portafoglio può essere una sfida. È necessario definire metriche di valore chiare e misurabili



che riflettano gli obiettivi strategici dell'organizzazione e che consentano di valutare l'impatto delle attività in modo accurato ed equo.

4. **Integrazione con Processi Esistenti:** l'implementazione del Portfolio può richiedere l'integrazione con processi esistenti di gestione di progetto, del budget e della strategia aziendale. Questo può essere complicato se i processi attuali sono rigidi o poco adatti alla mentalità agile e snella promossa dal Portfolio. È necessario trovare un equilibrio tra l'adattamento dei processi esistenti e l'introduzione di nuove pratiche per garantire una transizione fluida e coerente.
5. **Gestione del Cambiamento:** l'implementazione del Portfolio può rappresentare un significativo cambiamento organizzativo e operativo. È importante gestire attentamente questo processo di trasformazione, coinvolgendo le parti interessate, comunicando in modo chiaro e continuo gli obiettivi e i benefici del cambiamento e affrontando le preoccupazioni e le resistenze dei membri dell'organizzazione in modo proattivo.



Affrontare le diverse sfide presentate richiede un impegno a lungo termine da parte dell'organizzazione, con una leadership forte, un coinvolgimento attivo dei dipendenti e una pianificazione strategica dettagliata. Tuttavia, superare queste difficoltà può portare a significativi miglioramenti nella gestione del portafoglio e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali complessivi.

#### 4.2.1 Coinvolgimento di diverse funzioni aziendali

L'implementazione di una azione adattativa di Portfolio Management coinvolge diverse funzioni aziendali, ognuna con un ruolo specifico nel processo. Tra le principali si individuano:





1. **Leadership esecutiva:** i leader (CEO, i dirigenti senior, responsabili delle funzioni) sono responsabili di definire la strategia aziendale complessiva e di stabilire gli obiettivi strategici del portafoglio. Nell'insieme devono fornire la visione e il sostegno necessari per l'adozione di un moderno Portfolio e guidano il cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione.
2. **Portfolio Manager:** responsabile della supervisione e dell'allocazione delle risorse a progetti e iniziative all'interno del portafoglio. Questo può includere la valutazione dei progetti proposti, la prioritizzazione dei backlog, la gestione dei rischi e delle dipendenze, e la misurazione del valore generato dal portafoglio nel suo complesso.
3. **Value Management Office (VMO):** responsabile di facilitare il processo di gestione del Portfolio e di promuovere l'eccellenza operativa e la governance Lean come parte di una trasformazione Lean-Agile.
4. **Project Management Office (PMO):** fornisce supporto operativo e amministrativo per l'implementazione del Portfolio, compresi strumenti e processi per la gestione del portafoglio, la raccolta e l'analisi dei dati, la standardizzazione delle pratiche di gestione del progetto e la formazione dei membri dell'organizzazione.
5. **Sviluppo e delivery:** sono le funzioni coinvolte nello sviluppo e nella delivery di prodotti e servizi, come sviluppatori, ingegneri, designer e team di produzione, responsabili della realizzazione dei progetti e delle iniziative all'interno del portafoglio. Queste funzioni devono adottare pratiche agili e collaborare attivamente con altri team per garantire una consegna rapida e di alta qualità.
6. **Finanza e controllo di gestione:** coinvolta nella gestione dei budget e delle risorse finanziarie all'interno del portafoglio. Può includere: pianificazione e allocazione dei budget, monitoraggio dei costi e delle spese, e valutazione del rendimento finanziario dei progetti e delle iniziative.
7. **HR e sviluppo organizzativo:** responsabili di supportare il cambiamento culturale e di sviluppare le competenze necessarie per l'adozione del Portfolio all'interno dell'organizzazione. Questo può includere: formazione sulle pratiche Agile e Lean, formazione in ambito Traditional/Waterfall, promozione della collaborazione e della trasparenza, creazione di un ambiente di lavoro incentrato sul valore e sull'innovazione, ecc.

Queste funzioni lavorano insieme per garantire il successo dell'implementazione moderna alla gestione del Portfolio, collaborando attivamente per definire obiettivi comuni, allineare processi e pratiche, e promuovere una cultura aziendale orientata al valore e alla collaborazione.

#### 4.2.2 Problematiche e vincoli, legali e fiscali

Nell'implementazione del Portfolio è possibile riscontrare alcuni vincoli legali e fiscali che possono influenzare il processo.



Alcuni di questi vincoli includono:

1. **Normative fiscali:** possono influenzare l’allocazione delle risorse finanziarie e la gestione dei budget all’interno del portafoglio. Ad esempio, ci possono essere regole specifiche riguardanti la deducibilità delle spese, la tassazione dei proventi derivanti dai progetti e le modalità di rendicontazione fiscale. È importante conformarsi alle normative fiscali vigenti e ottenere consulenza professionale in materia fiscale per assicurarsi che l’implementazione del Portfolio sia conforme alla legge.
2. **Legislazione del lavoro:** può influenzare la struttura organizzativa e le pratiche di gestione delle risorse umane all’interno dell’organizzazione. Ci possono essere normative specifiche riguardanti: l’orario di lavoro, i contratti di lavoro, la rappresentanza sindacale e i diritti dei dipendenti che devono essere considerate nell’implementazione del Portfolio. È importante rispettare la legislazione del lavoro e collaborare con i rappresentanti sindacali e i professionisti HR per garantire la conformità legale.
3. **Protezione dei dati:** regolata dalle varie normative di riferimento (in EU vige la General Data Protection Regulation - GDPR). Nell’implementazione del Portfolio è fondamentale rispettare le normative sulla protezione dei dati e garantire che vengano adottate misure adeguate a proteggere le informazioni sensibili e rispettare i diritti dei soggetti interessati.
4. **Normative settoriali:** a seconda del settore in cui opera l’organizzazione, possono essere presenti normative specifiche che regolano le attività e gli investimenti. Ad esempio, nel settore sanitario, nell’ambiente finanziario o nel settore delle infrastrutture, possono essere presenti normative particolari che devono essere considerate nell’allocazione delle risorse e nella gestione dei progetti.
5. **Contratti e accordi commerciali:** gli accordi contrattuali con clienti, fornitori e partner commerciali possono influenzare la gestione del portafoglio e l’implementazione del Portfolio. È importante considerare gli obblighi contrattuali, le clausole di riservatezza, i termini di pagamento e altre disposizioni legali rilevanti per garantire il rispetto degli impegni e la conformità agli accordi stipulati.

Affrontare questi vincoli legali e fiscali richiede una valutazione attenta e una gestione diligente durante l’implementazione del Portfolio.

È consigliabile coinvolgere esperti specifici per fornire consulenza e supporto nel rispetto delle normative e nella gestione dei rischi associati.



## 4.1 Il Budget di Portfolio

### 4.1.1 Monitoraggio dei Costi

L'implementazione del modern Portfolio contempla la valutazione dei costi per ogni singola iniziativa, consentendo un'allocazione più efficiente delle risorse in chiave strategica e dinamica.

Alcuni passi che si possono seguire in tale direzione sono:

1. **Analisi delle risorse interne:** prima di tutto, è importante condurre un'analisi dettagliata delle risorse interne disponibili, inclusi personale, competenze e capacità. Questo comprende anche una valutazione dei costi associati a queste risorse, come stipendi, benefici, formazione e altri oneri aziendali.
2. **Definizione dei costi delle risorse interne:** è necessario integrare i costi annessi alle risorse interne nel processo di calcolo dei costi delle iniziative di portafoglio. Ciò potrebbe richiedere la creazione di nuovi modelli o sistemi per la determinazione dei costi che includano le risorse interne.
3. **Valutazione del valore aggiunto:** valutare il valore aggiunto fornito dalle risorse interne rispetto a quelle esterne. Le risorse interne potrebbero offrire vantaggi come familiarità con l'organizzazione, conoscenza del settore e maggiore flessibilità. Questi fattori devono essere considerati nella determinazione dei costi e nell'allocazione delle risorse.
4. **Formazione e comunicazione:** è essenziale fornire formazione e comunicare chiaramente ai dipendenti e ai leader aziendali i cambiamenti nel processo di calcolo dei costi e nell'allocazione delle risorse. Questo aiuterà a garantire la comprensione e l'accettazione delle nuove pratiche e a mitigare eventuali resistenze al cambiamento.
5. **Monitoraggio e ottimizzazione:** è importante monitorare e valutare regolarmente i risultati ottenuti. Questo consentirà di identificare eventuali inefficienze o aree di miglioramento e apportare le correzioni necessarie per ottimizzare l'allocazione delle risorse nel tempo.

Affrontare la transizione verso l'inclusione delle risorse interne nel calcolo dei costi può richiedere tempo e sforzi, ma porta ad una gestione più accurata e completa dei costi e delle risorse, consentendo all'organizzazione di prendere decisioni più informate e ottimizzare l'utilizzo delle sue risorse interne.

### 4.1.2 Budget proveniente da diverse aree funzionali

Quando il budget proviene da diverse aree funzionali, l'implementazione di un moderno Portfolio richiede una gestione oculata e una collaborazione efficace tra le diverse parti interessate.

Alcuni passaggi che possono essere seguiti per affrontare questa sfida:



1. **Definizione di una struttura di governance:** stabilire una struttura di governance chiara e trasparente che coinvolga tutte le entità interessate. Questa struttura dovrebbe definire i ruoli, le responsabilità e i meccanismi decisionali per la gestione dei diversi portafogli e l'allocazione del budget.
2. **Coordinazione e allineamento strategico:** collaborare strettamente per garantire un allineamento strategico tra i diversi portafogli e un utilizzo efficiente delle risorse disponibili. Questo potrebbe implicare la definizione di obiettivi comuni, la condivisione delle migliori pratiche e la collaborazione nella prioritizzazione delle iniziative e nell'allocazione del budget.
3. **Standardizzazione dei processi:** standardizzare i processi e le pratiche relative alla gestione del portafoglio tra le diverse entità per garantire coerenza e coesione nell'implementazione della gestione del Portfolio. Ciò potrebbe includere la definizione di modelli di valutazione del valore, criteri di prioritizzazione e procedure per la gestione delle risorse finanziarie.
4. **Comunicazione trasparente:** mantenere una comunicazione trasparente e aperta tra le diverse entità per garantire una comprensione comune degli obiettivi, delle priorità e delle decisioni prese riguardo all'implementazione del Portfolio. Ciò include la condivisione regolare di informazioni sul budget, lo stato dei progetti e le sfide incontrate durante il processo.
5. **Misurazione e monitoraggio delle performance:** stabilire un sistema di misurazione delle performance e un processo di monitoraggio per valutare l'efficacia dell'implementazione del Portfolio e il raggiungimento degli obiettivi strategici. Questo consentirà alle diverse entità di valutare il proprio contributo al successo complessivo del portafoglio e apportare eventuali correzioni o miglioramenti necessari.

Affrontare la complessità derivante dalla gestione del budget proveniente da diverse entità richiede una collaborazione stretta, una chiara definizione dei ruoli e dei processi e un impegno da parte di tutte le parti interessate nel lavorare insieme per il successo dell'implementazione del Portfolio.

#### 4.1.3 Resistenza e cambio di mindset

Affrontare le problematiche culturali relative alla formazione del budget condiviso può essere molto sfidante, specialmente se i manager sono abituati a richiedere e gestire il budget "localmente" per i propri progetti, piuttosto che in relazione ad un approccio complessivo strategico.

Alcuni suggerimenti su come affrontare questa situazione sono:

1. **Comunicazione chiara e coinvolgimento dei manager:** è fondamentale comunicare chiaramente agli interessati i benefici dell'implementazione del Portfolio e coinvolgerli attivamente nel processo decisionale fin dalle prime fasi. Va posto il focus sul fare capire



come il nuovo approccio può portare a una maggiore trasparenza, allineamento strategico e ottimizzazione delle risorse.

2. **Formazione e sensibilizzazione:** fornire formazione e sensibilizzazione sui principi e sulle pratiche della gestione di un moderno Portfolio per aiutare i manager a comprendere il cambiamento e ad adattarsi a un nuovo modo di gestire i budget e le risorse. Spesso si rileva utile organizzare workshop, sessioni di formazione e condivisione delle migliori pratiche per facilitare l'apprendimento e la comprensione.
3. **Coinvolgimento nell'elaborazione del processo:** coinvolgere i manager nel processo di definizione e sviluppo del nuovo processo di gestione del portafoglio. Chiedere il loro feedback, le loro opinioni e le loro preoccupazioni per lavorare insieme al fine di trovare soluzioni che rispondano alle esigenze di tutti gli interessati.
4. **Dimostrazione dei risultati:** mostrare i risultati tangibili ottenuti attraverso il nuovo approccio. Evidenziare come un moderno Portfolio possa portare a una maggiore efficienza, riduzione degli sprechi e migliore allineamento con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.
5. **Supporto e coaching:** fornire supporto e coaching ai manager durante la transizione verso il nuovo modo di lavorare, aiutandoli a superare le sfide e ad adottare con successo le nuove pratiche di gestione del portafoglio.
6. **Riconoscimento e incentivazione:** riconoscete e premiare i manager che si adattano con successo al nuovo approccio e ottengono risultati positivi attraverso MPfM. Questo può incoraggiare gli altri a seguire l'esempio e ad abbracciare il cambiamento in modo più positivo.

Affrontare le problematiche culturali richiede tempo, impegno e pazienza.

È importante essere sensibili alle preoccupazioni e alle resistenze dei manager e lavorare insieme per superare gli ostacoli e adottare con successo un approccio moderno al Portfolio Management all'interno dell'organizzazione.

#### 4.1.4 Il Participatory Budgeting

Il *Participatory Budgeting* (PB), o bilancio partecipativo, è una pratica che coinvolge direttamente i membri della comunità o gli stakeholder nell'allocazione delle risorse finanziarie, consentendo loro di proporre, discutere e votare su come spendere una parte del budget pubblico o aziendale.

L'implementazione del Participatory Budgeting all'interno di una gestione moderna al Portfolio porta a diversi benefici:

1. **Coinvolgimento degli stakeholder:** gli stakeholder partecipano attivamente al processo decisionale sull'allocazione delle risorse, ottenendo un maggiore coinvolgimento e una maggiore comprensione delle priorità e delle esigenze delle diverse parti interessate.



2. **Trasparenza e accountability:** il Participatory Budgeting promuove la trasparenza nel processo decisionale, consentendo agli stakeholder di comprendere come vengono allocate le risorse e di monitorare l'uso effettivo dei fondi. Ciò aumenta l'accountability e la fiducia nell'organizzazione.
3. **Identificazione di priorità strategiche:** per identificazione priorità strategiche che potrebbero non essere emerse altrimenti. Questo può contribuire a garantire che le risorse siano allocate in modo più allineato con gli obiettivi e le esigenze dell'organizzazione.
4. **Innovazione e creatività:** Il Participatory Budgeting può portare a una maggiore innovazione e creatività nelle proposte di progetti e nell'allocazione delle risorse, poiché coinvolge una vasta gamma di prospettive e idee.
5. **Legame tra decisioni e impatto:** consentendo agli stakeholder di partecipare al processo decisionale, si crea un legame più forte tra le decisioni prese e l'impatto che hanno sulla comunità o sull'organizzazione. Ciò può contribuire a migliorare la comprensione dell'importanza delle decisioni e a promuovere una maggiore responsabilità nell'implementazione dei progetti.

Anche se il Participatory Budgeting non è un elemento intrinseco della gestione moderna di un Portfolio, può essere integrato come pratica complementare per migliorare l'allineamento degli investimenti con le esigenze e le aspettative degli stakeholder e promuovere una cultura di partecipazione e trasparenza all'interno dell'organizzazione.



## 4.2 ModernPfM Workflow

Il **workflow di ModernPfM** proposto di seguito include una serie di fasi chiave che garantiscono l'allineamento strategico, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio del valore generato, ovvero tutti gli aspetti fin ora esplicitati.

In particolare, questo workflow si articola in 6 passi: *Identificazione, Valutazione, Fattibilità, Selezione, Monitoraggio e Aggiornamento*.

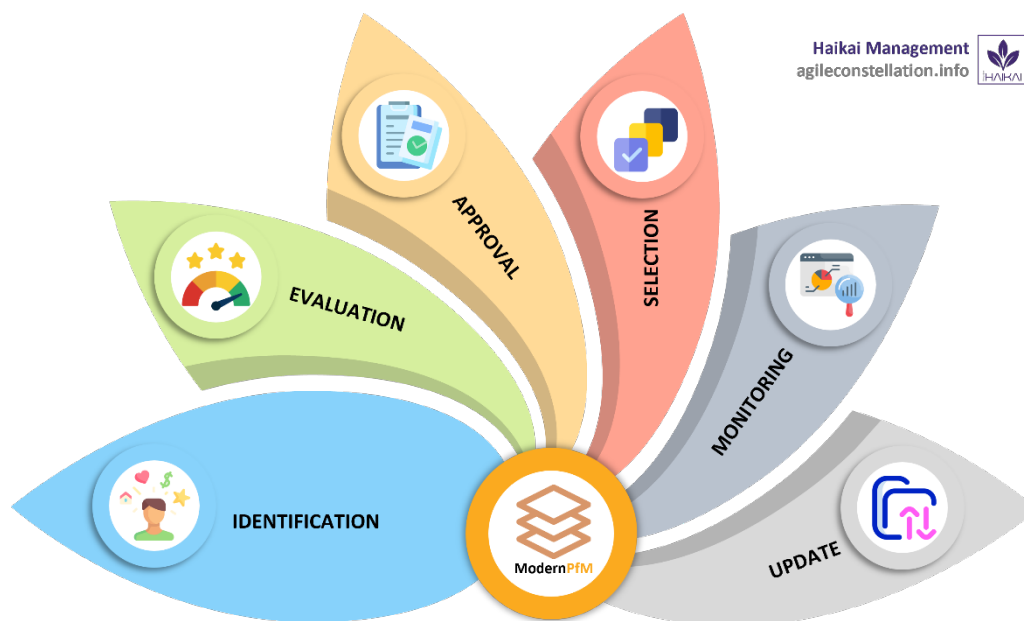


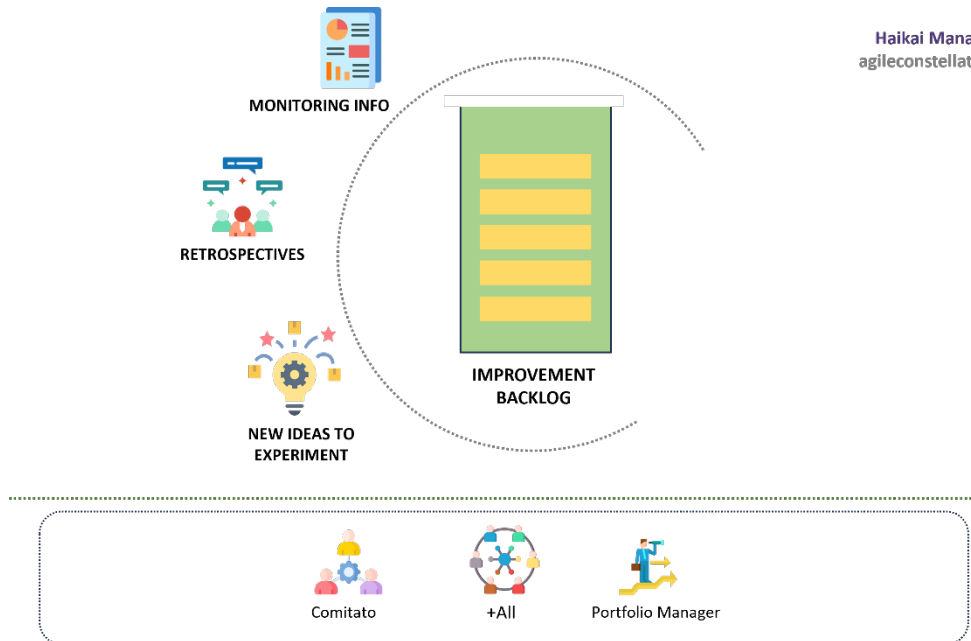
Figura 19 – ModernPfM Framework

Rispetto ai **Ruoli** presentati, il legame con il workflow di portfolio è il seguente:

Ruolo	Step del workflow del MPfM
<b>Portfolio Manager</b>	Tutti
<b>Comitato di Governance del Portfolio</b>	Tutti
<b>Business Lead</b>	Identificazione, Selezione e Monitoraggio
<b>Product Manager (PdM)</b>	Tutti
<b>Project Manager (PM)</b>	Fattibilità, Selezione, Monitoraggio e Revisione
<b>Esperti</b>	Fattibilità



Il processo di Portfolio Management è un processo in **continua evoluzione**: in relazione alle informazioni e ai feedback raccolti si individuano azioni di efficientamento e miglioramento.



**Figura 20 - Miglioramento Continuo**

Le attività di riferimento della fase sono:

- **Raccolta dei feedback**
- **Raccolta nuove idee**
- **Definizione degli improvement**

*L'archetipo di portfolio si presenta come nella figura seguente:*





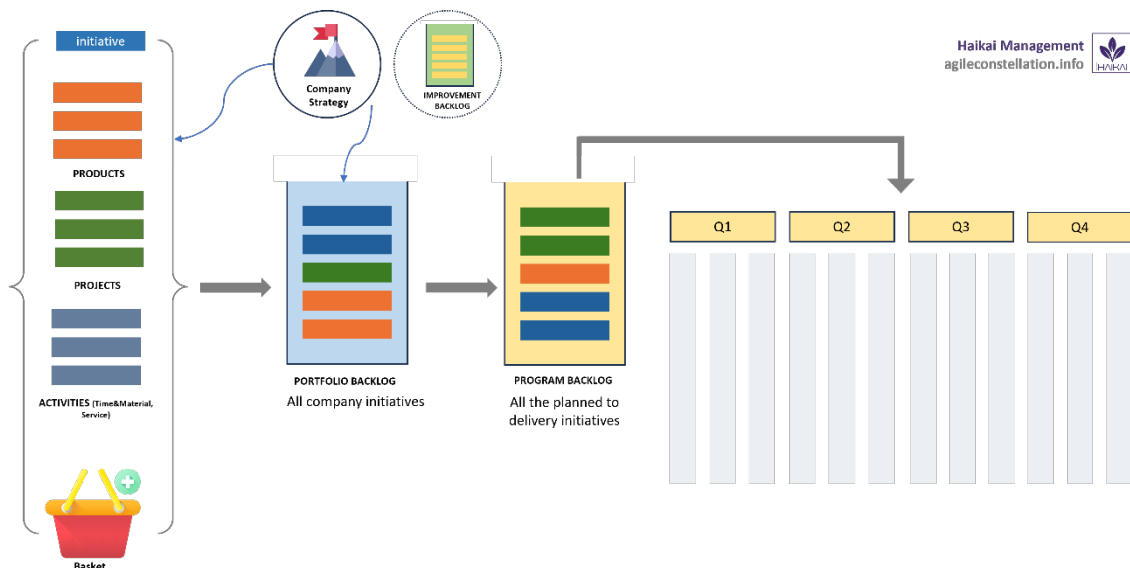


Figura 21 - Portfolio Archetipo

#### 4.2.1 Identificazione

La fase di **Identificazione** è il punto di partenza per iniziare a popolare il portfolio e strutturare un primo draft di riferimento.

Le iniziative possono venire da diverse aree aziendali che porta all'attenzione del Comitato di Portfolio le proprie esigenze. A sua volta il Comitato di Portfolio, coordinato dal Portfolio Manager, avrà il compito di mediare le diverse esigenze valutandone la rilevanza e opportunità di sviluppo.

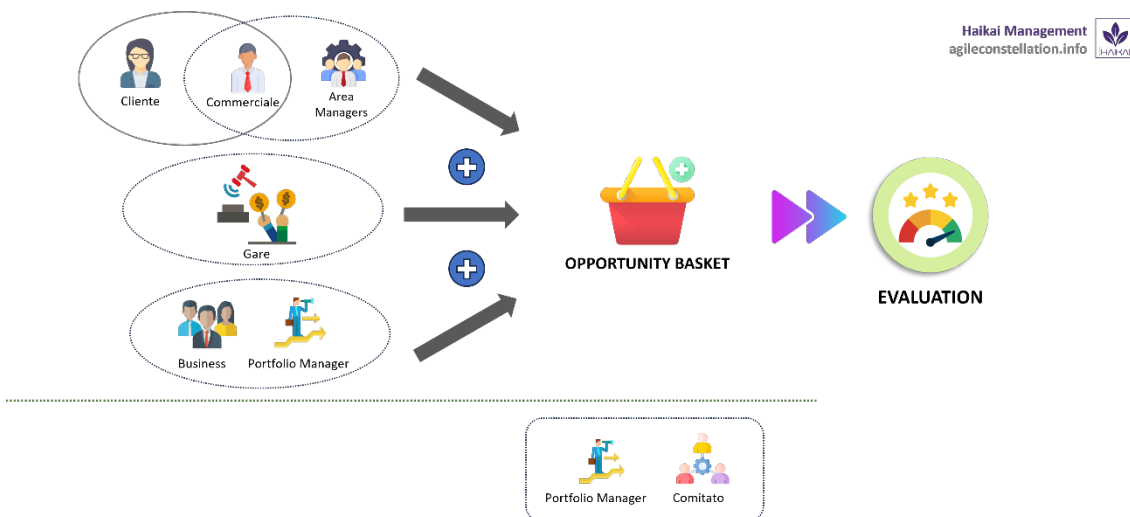


Figura 22 - Identificazione

Le richieste (business needs) possono venire da diverse aree aziendali che porta all'attenzione del Portfolio Manager le proprie esigenze. A sua volta il Portfolio Manager avrà il compito di mediare le diverse esigenze valutandone la rilevanza e opportunità di sviluppo.

Le attività di riferimento della fase sono:

- **Raccolta dei need**
- **Identificazione degli obiettivi e dei benefici**
- **Definizione iniziative annesse**
- **Prima ipotesi commerciale o operativa**

Al completamento delle attività, la fase andrà a produrre un elenco, non prioritizzato, delle diverse esigenze pervenute, al netto di quelle messe in idle perché non perseguibili o non funzionali da un punto di vista strategico.

#### 4.2.2 Valutazione

Partendo dall'elenco prodotto nella fase precedente, durante la fase **di Valutazione** il *Comitato di Governance del Portfolio*, coadiuvato sempre dal Portfolio Manager, analizza in dettaglio le diverse iniziative rispetto a due dimensioni primarie:

- **Valore strategico:** viene effettuata una valutazione strategica dell'iniziativa, effettuano una stima del contributo specifico. Ciò può essere fatto utilizzando un set di KPI tra quelli proposti di seguito o da quelli ritenuti più opportuni.
- **Impegno operativo:** il Comitato, avvalendosi di esperti, tra cui program e project manager, valuta l'impatto operativo dello sviluppo relativo in termini di: *costi, risorse necessarie, rischi e tempi di realizzazione*.

L'obiettivo è quello di valutare la **fattibilità dell'iniziativa** e definire uno **scoring** specifico.

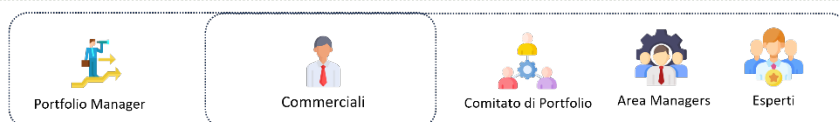


Figura 23 - Valutazione

Un processo di valutazione ben strutturato ti permette di avere una visione chiara di tutti gli aspetti critici prima di iniziare l'iniziativa, riducendo i rischi e aumentando le probabilità di successo. Inoltre,



per evitare che, in seguito all'azione di monitoraggio e revisione continua, una iniziativa finisca indefinitamente in secondo piano, è fondamentale aggiungere il concetto di **Aging** e quello di **Likelihood** (probabilità di acquisizione)

Le attività di riferimento della fase sono:

- **Categorizzazione delle Iniziative**
- **Analisi di Fattibilità: economica, tecnica e dei vincoli**
- **Definizione dello Scoring**

#### 4.2.3 Approvazione

Una volta effettuate le valutazioni di fattibilità e definito lo score dell'iniziativa, è possibile procedere con la **contrattualizzazione** (o la conferma nel caso di una iniziativa con sponsorship interna) e il relativo inserimento nel portfolio backlog in relazione alla **priorità calcolata**.

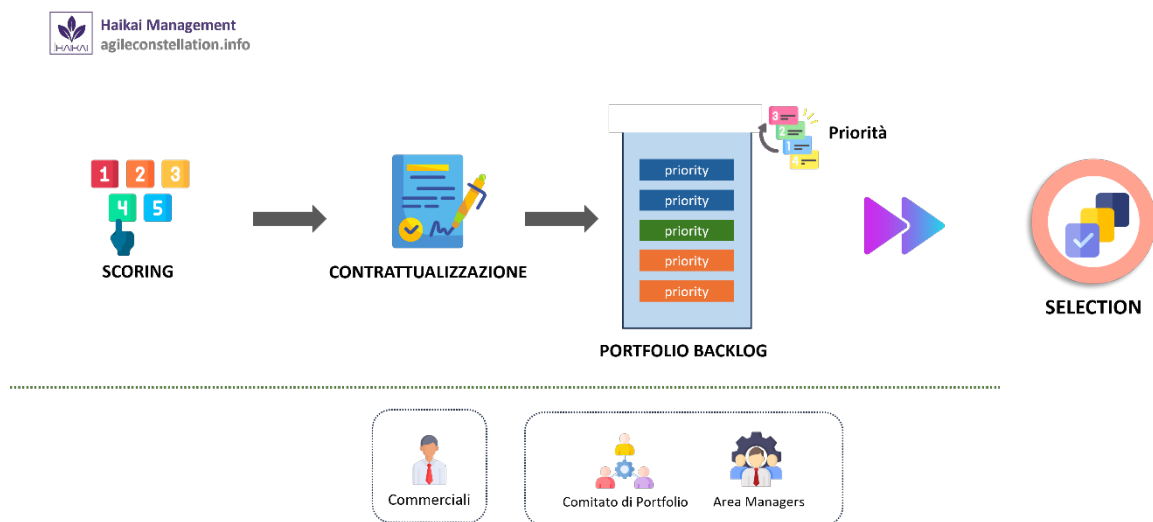


Figura 24 - Approvazione

La contrattualizzazione può essere verso un cliente (con l'eventuale uso di template standard), o verso sponsor interni, caso in cui i passi dipendono dalla specifica organizzazione.

Completate la contrattualizzazione si passa alla **prioritizzazione dell'iniziativa** (usando la tecnica del *Weighted Shortest Job First* -WSJF) e al suo inserimento nel portfolio backlog

L'inserimento nel backlog di portfolio è una **esplicita dichiarazione** che l'iniziativa va realizzata ed è pronta per poter essere messa in programmazione, ovvero inserita nel ciclo produttivo.

Le attività di riferimento della fase sono:

- **Contrattualizzazione**
- **Definizione della Priorità**





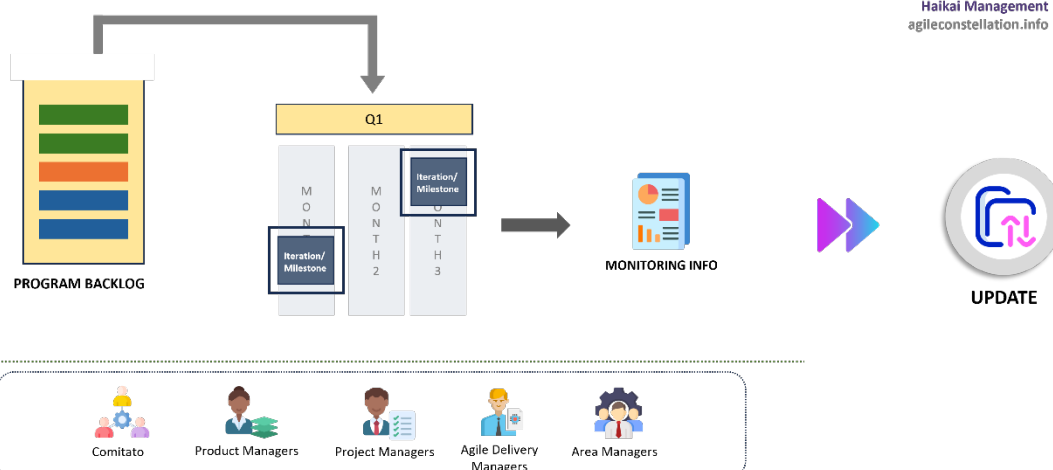


Figura 26 - Monitoraggio

Le attività di riferimento della fase sono:

- Meeting Landscape
- Raccolta informazioni
- Aggregazione

#### 4.2.6 Aggiornamento

L' **Aggiornamento** delle iniziative di portfolio è essenziale per assicurarsi che le priorità siano ancora allineate con gli obiettivi aziendali e che le risorse siano allocate in modo efficiente.

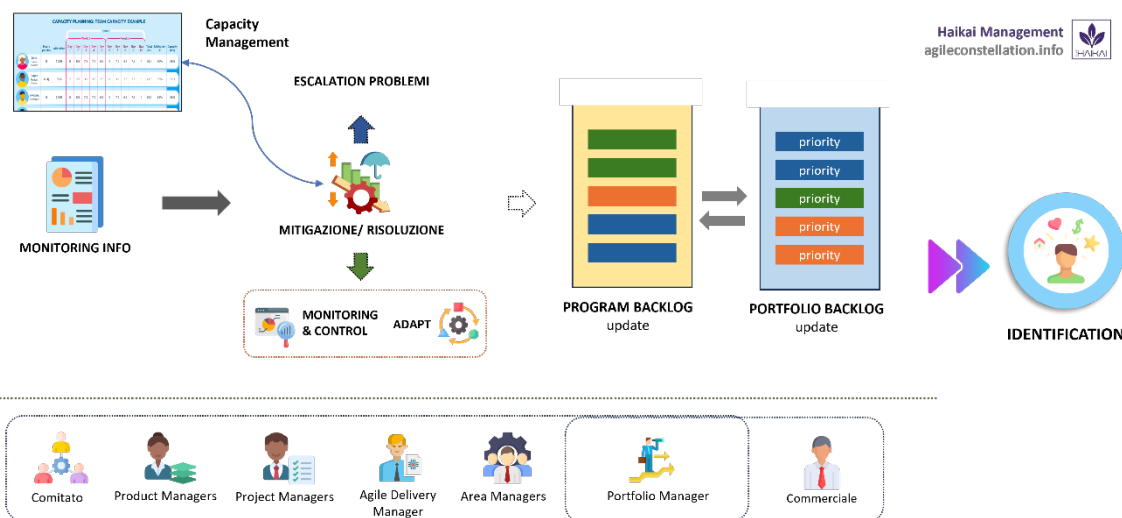


Figura 27 - Aggiornamento

Quando si riscontra, principalmente grazie alle informazioni ottenute dalla fase di *Monitoraggio*, uno scostamento importante di una iniziativa che non permette una risoluzione «locale» (a livello implementativo) è necessario procedere ad un'opportuna azione di revisione strategica.

Le attività di riferimento della fase sono:

- **Azioni di mitigazione**
- **Capacity mapping review**
- **Escalation dei problemi**



## 5. ModernPjM: Modern Project Management

La declinazione della Suite in ottica di progetto, che prende il nome di **ModernPjM**, si occupa di fornire gli strumenti fondamentali per la governance delle attività annesse allo sviluppo di *prodotti custom*, gestiti tramite un'azione a progetto, utilizzando al meglio pratiche predittive (waterfall) o adattative (agile) in relazione alle specifiche necessità.

### 5.1 Fasi del ModernPjM

Il ModernPjM abbraccia in pieno le 5 fasi canoniche di gestione di un progetto: *Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Monitoraggio e Controllo, Chiusura*, aggiungendo quella di *Post Go-Live* e fornendo una linea guida su come riempire adeguatamente ogni fase con gli strumenti, metodologici ed operativi, più consoni.

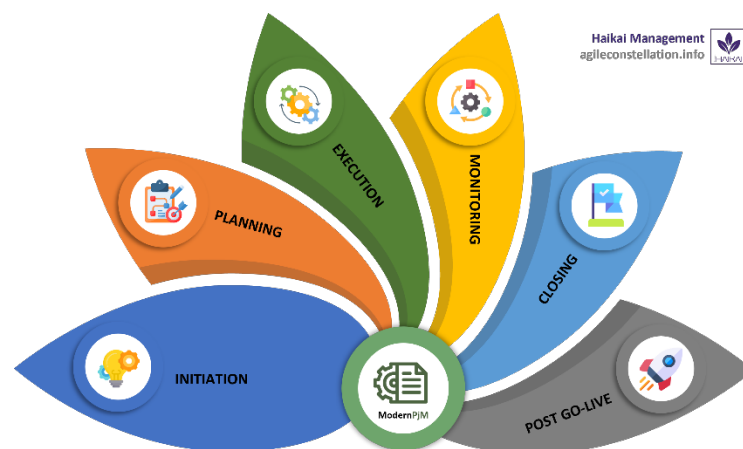


Figura 28 - ModernPjM Framework

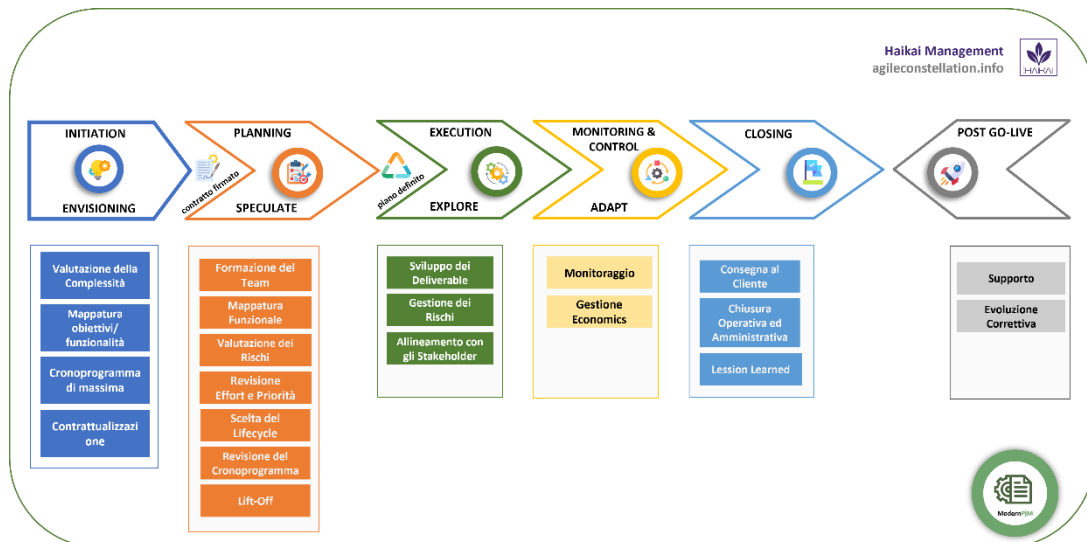


Figura 29 - Le fasi ModernPjM



### 5.1.1 Avvio

Tipicamente la fase di **Avvio** inizia con uno studio di fattibilità, a valle del quale, se il progetto viene considerato valido e realizzabile, si passa alla definizione del suo perimetro, all'individuazione degli obiettivi e delle risorse necessarie.

Il risultato finale di questa fase è un Project Charter approvato da tutte le parti coinvolte, nonché il pieno supporto del management e degli sponsor.

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:

- Valutazione della Complessità
- Mappatura degli obiettivi/funzionalità
- Cronoprogramma di massima
- Contrattualizzazione

### 5.1.2 Pianificazione / Speculate

La **fase di Pianificazione** è fondamentale per una gestione di successo di un progetto, le cui specificità sono raccolte in un **piano di progetto**.

Determinare **l'ambito** del progetto, identificare gli **stakeholder**, determinare le **risorse** necessarie, allineare le **procedure** con gli **obiettivi** aziendali generali ed identificare i rischi sono le azioni primarie, non esclusive, che sottendono una buona azione di pianificazione.

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:

- *Mappatura Funzionale*
- *Valutazione dei Rischi*
- *Revisione Effort e Priorità*
- *Formazione del Team*
- *Scelta del Lifecycle*
- *Revisione del Cronoprogramma*
- *Kick-Off operativo*

### 5.1.3 Esecuzione / Explore

La **fase di Esecuzione** del progetto è la fase in cui vengono sviluppate le attività e i deliverable utili ai fini degli obiettivi di progetto, avvalendosi del supporto del project manager che monitora l'attuazione del piano e provvede agli opportuni allineamenti con gli stakeholder.

Tipicamente questa fase inizia con un kick-off meeting ed è declinata in relazione al tipo di approccio operativo scelto (predittivo, adattivo o ibrido).

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:





- *Sviluppo dei deliverable*
- *Gestione dei rischi*
- *Allineamento con gli stakeholder*

#### 5.1.4 Monitoraggio e Controllo / Adapt

La **fase di Monitoraggio e Controllo**, parallela a quella di esecuzione e chiusura, è incentrata sul monitoraggio dell'attuazione del piano e la gestione degli opportuni allineamenti con gli stakeholder.

In questa fase è fondamentale avere uno scambio di informazioni continuativo tra tutte le persone coinvolte in modo da efficientare l'operato comune ed evidenziare prontamente gli scostamenti rispetto a quanto definito durante la pianificazione.

- *Il monitoraggio permette di rispondere alla domanda: «a che punto siamo rispetto a dove dovremmo essere?»*
- *Il controllo invece si occupa della seguente domande: «perché siamo a questo punto?», «come finirà il progetto?», «cosa possiamo fare da qui in avanti?»*

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:

- *Monitoraggio*
- *Gestione Economics*
- *Definizioni azioni correttive*

#### 5.1.5 Chiusura

La **Chiusura del progetto** si occupa di finalizzarne tutti gli aspetti e consentire ai diversi partecipanti di raccoglierne i risultati, nonché di effettuare un'analisi critica di quanto accaduto durante la sua realizzazione.

Il project manager si assicura di consegnare quanto realizzato agli stakeholder e valutarne il grado di soddisfazione.

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:

- *Consegna al Cliente*
- *Chiusura Operativa ed Amministrativa*
- *Lesson Learned*

#### 5.1.6 Post Go-Live

La fase di **Post Go-Live** prevede un'azione di supporto a quanto rilasciato in produzione.

Si tratta di una fase di post-progetto (al pari di quella di avvio che è praticamente di pre-progetto), della durata breve (tipicamente 3-6 mesi).

Gli elementi caratterizzanti questa fase sono:



- *Supporto Operativo*
- *Manutenzione correttiva*

## 5.2 Lifecycles Operativi

### 5.2.1 Lifecycle Predittivo/Waterfall

Nell'approccio **predittivo**, noto anche come *waterfall* o *serial*, l'ambito del progetto, i tempi ed i costi annessi sono determinati il prima possibile.

La capacità di sviluppare piani dettagliati, prima dell'esecuzione, consente al project manager di identificare le fasi di riferimento e la sequenza delle attività che andranno svolte in esse, cercando di ottimizzare i costi annessi e l'impatto dei rischi identificati.

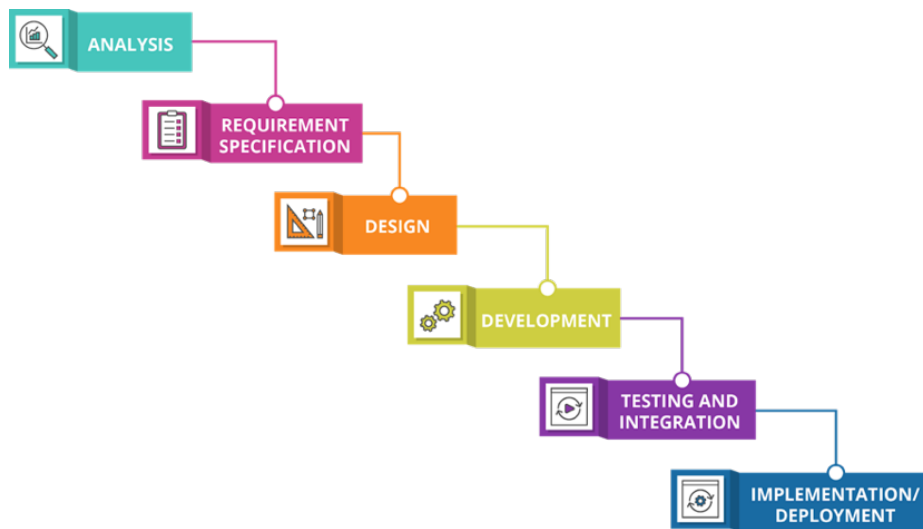


Figura 30 - Predittivo (Waterfall, Serial)

Tale approccio è caratterizzato da *fasi*, ognuna delle quali focalizzata su specifici deliverable e nella quale possono essere coinvolte diversi team. Il risultato finale di ogni deliverable non è, generalmente, reso disponibile individualmente, ma solo in forma aggregata alla fine del progetto. Sebbene l'ambito del progetto sia ben definito all'inizio, non di rado è necessario effettuare azioni di ri-pianificazione e revisione del budget di un progetto, con un effort spesso non indifferente.

In generale, i cicli di vita predittivi sono più adatti a progetti che hanno risultati finali definibili a priori e ben dettagliati.

### 5.2.2 Lifecycle Iterativo e Incrementale

Anche se spesso vengono confusi, esistono delle specifiche differenze tra un lifecycle **iterativo** ed uno **incrementale**.



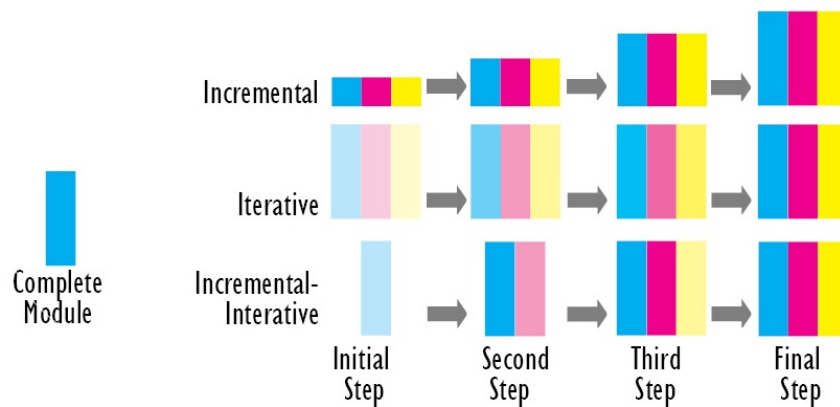


Figura 31 – Iterativo, Incrementale ed Iterativo + Incrementale

L'obiettivo del ciclo di vita **iterativo** è quello di raggiungere la *correttezza della soluzione*.

L'ambito del progetto viene generalmente determinato all'inizio del ciclo di vita del progetto, ma le stime dei tempi e dei costi vengono regolarmente modificate man mano che aumenta la comprensione del prodotto da parte del team di progetto.

La ripetizione (o iterazione) di una o più attività di progetto consente di approfondire la comprensione del prodotto da parte del team di progetto (ed eventualmente del cliente), consentendo di sviluppare progressivamente piani di sviluppo e di gestione dei rischi. Le iterazioni consentono, quindi, di sviluppare i deliverable attraverso una serie di cicli ripetuti, rappresentando l'elemento chiave utilizzato per guidare il valore nella direzione corretta. Sebbene vi sia il concetto di "incrementi", questi non sono deliverable distinti, ma piuttosto funzionalità o perfezionamenti di un singolo risultato finale per fase.

Un progetto con uno o più prototipi, ma con un solo un risultato finale, è un esempio di approccio iterativo

Dualmente all'approccio iterativo, quello **incrementale** si concentra sull'ottenere rapidamente una soluzione, sviluppandone le componenti in maniera incrementale. In un progetto incrementale, vengono creati continuamente nuovi deliverable utilizzabili che producono un aumento delle funzionalità del prodotto.

A differenza di un progetto predittivo, l'avere iterazioni al termine delle quali si ottengono elementi finiti, consente ai requisiti di essere dinamici per quelle parti del progetto che devono ancora essere pianificate ed eseguite.

Un esempio di sviluppo incrementale è la realizzazione delle diverse sezioni di un portale web che possono essere utilizzate, significativamente, in modo indipendente.

Nella pratica, gli approcci iterativi e incrementali vengono spesso utilizzati congiuntamente, anche in modo implicito, esistendo significativamente sovrapposizione: un lifecycle iterativo utilizza incrementi in una certa misura e un ciclo di vita incrementale utilizza iterazioni in una certa misura.

In generale, i lifecycle iterativi e/o incrementali vengono preferiti quando:

1. Il progetto è troppo complesso per essere pianificato fin dall'inizio e i feedback (o le *lesson learned*) sono lo strumento principale per migliorare le fasi successive.
2. L'ambito e gli obiettivi sono soggetti a modifiche man mano che le parti interessate apprendono più aspetti del progetto stesso.
3. Molte delle decisioni afferiscono ai risultati finali parziali o incrementali, a differenza dell'approccio predittivo dove i deliverable sono disponibili solo al termine del progetto.
4. Il progetto complessivo potrebbe non essere ancora considerato completo, ma gli incrementi forniti finora possono essere utilizzati per fornire anticipatamente al cliente.
5. Si decide di far ricorso concreto al *rolling wave planning*, in cui la fase successiva può avvenire mentre il team di progetto esegue la fase corrente.

Un approccio iterativo ed incrementale può essere caratterizzato da iterazioni di lunga durata e pianificazioni dettagliate, ricordando nello specifico una sequenza di cicli predittivi. Quando, invece, un approccio iterativo ed incrementale si basa su iterazioni brevi, spesso indipendenti tra loro e prive di una pianificazione estrema, si passa in modo naturale ad un lifecycle di tipo *Adattativo*, anche più comunemente noto come *Agile*.

### 5.2.3 Lifecycle Agile

Un ciclo di vita **Agile** (o Adattativo) è anch'esso contemporaneamente incrementale ed adattativo, ma è caratterizzato da iterazioni corte (tipicamente nell'ordine di qualche settimana) e dall'applicazione robusta del *rolling wave planning*. Ciò consente a questo approccio di affrontare rischi e rivedere i costi in relazione all'evoluzione del contesto.

L'approccio agile ha l'obiettivo di rendere meglio gestibili i progetti che prevedono un'elevata incertezza e un'elevata frequenza di cambiamento, richiedendo un alto grado di coinvolgimento continuo delle parti interessate. Nel cuore dell'azione vi è il concetto di *time-boxing*, ovvero il fatto che ogni evento/riunione/azione ha, normalmente, un tempo limite ben definito, accompagnato anche da una cadenza stabile.



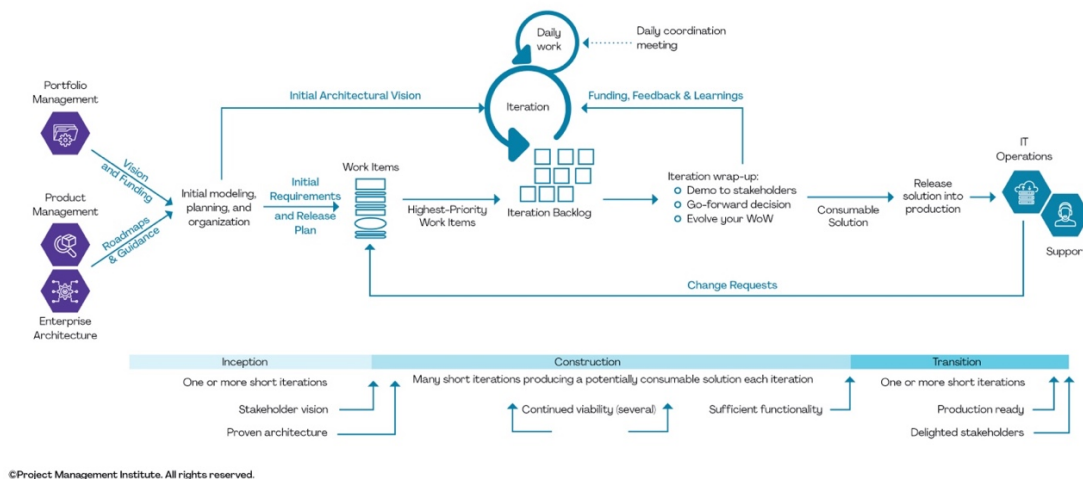


Figura 32 - Agile Lifecycle (PMI Disciplined Agile)

Ogni iterazione viene utilizzata per ridurre al minimo l'incertezza dei requisiti e avere piani contestuali aggiornati, andando a chiudersi con un incremento che viene valutato al suo termine. La relativa pianificazione avviene all'inizio dell'iterazione stessa, con il team che determina quanti dei requisiti di priorità più alta potranno essere completati. A valle dell'iterazione il team identifica idee per migliorare il processo ed eventuali nuove funzionalità, andando ad incidere sull'iterazione successiva.

Un progetto eseguito con un approccio Agile può essere visto come una serie di loop operativi di breve durata in cui il feedback viene raccolto continuamente, permettendo così di effettuare modifiche economicamente sostenibili, anche in fase avanzata di sviluppo del progetto.

Quando il progetto attenzionato si occupa dell'evoluzione e della stabilizzazione di un prodotto già esistente, è possibile avvalersi di una specifica declinazione del lifecycle Agile in ottica Continuous Delivery, definita da PMI DA come: **"Continuous Delivery: Agile"**.



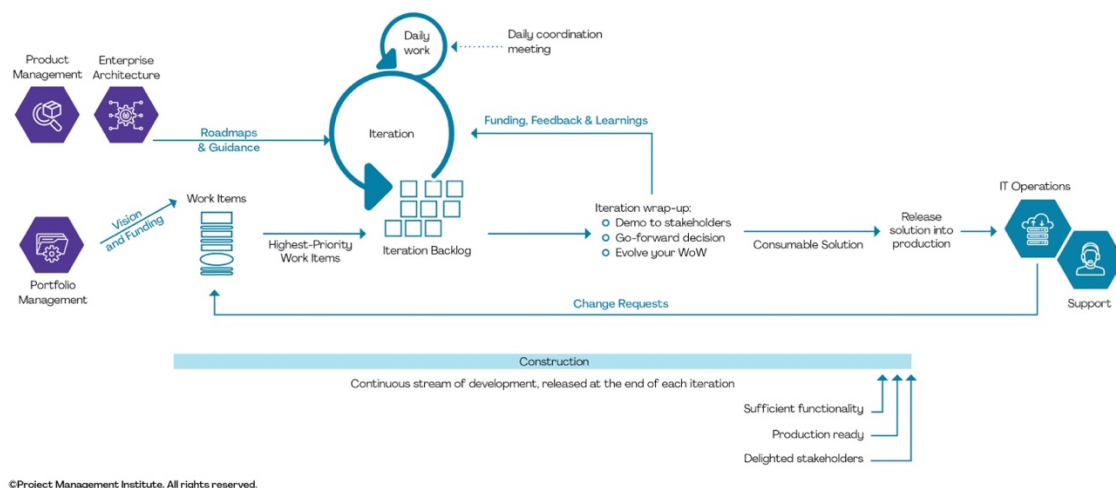


Figura 33 - Continuous Delivery: Agile

Pur mantenendo tutte le caratteristiche del lifecycle agile, questa specializzazione prevede normalmente iterazioni di una settimana (massimo 2) e richiede la capacità di delivery automatizzata tipica di una matura adozione della filosofia DevOps<sup>8</sup>, ad ogni iterazione.

Come detto, un lifecycle “Continuous Delivery: Agile” è, generalmente, il migliore per le situazioni in cui l’obiettivo è quello di stabilizzare un prodotto da un punto di vista della qualità specifica, senza modificare le funzionalità offerte.

#### 5.2.4 Lifecycle Lean

Dualmente all’approccio Agile, esiste una seconda modalità operativa che ricade sotto il cappello adattivo, basata sulla gestione e ottimizzazione del flusso operativo, ovvero **Lean**.

Pur condividendo molti aspetti chiave dell’approccio Agile (come, ad esempio, feedback rapidi e definizione dei piani just-in-time), non è presente il concetto di iterazione in modo esplicito, bensì l’attenzione è sul *flusso di valore continuo*. Quando un nuovo deliverable viene richiesto, questo può essere subito messo in lavorazione, a patto che venga rispettato il limite delle attività concorrenti per il team, limite definito *Work-in-Progress limit (WIP limit)*. Va da sé che anche nell’approccio Lean, ogni occasione è valida per discutere sull’andamento del processo e sull’evoluzione del progetto stesso.

<sup>8</sup> <https://www.pmi.org/disciplined-agile/process/disciplined-devops>



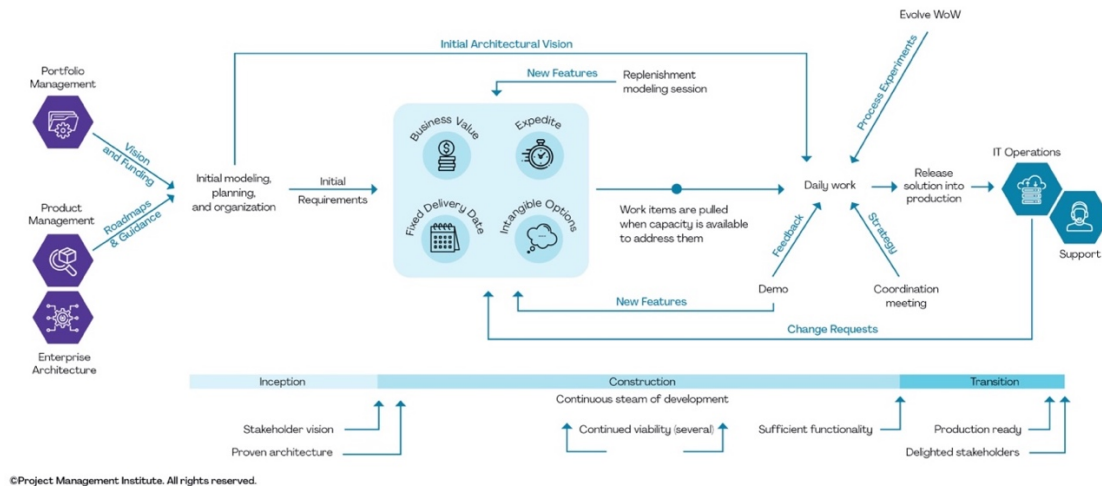


Figura 34 – Lean Lifecycle (PMI Disciplined Agile)

A differenza dell'approccio Agile, non vi è quindi una pianificazione di iterazione, ma il tutto avviene in modo rapido (e organico) rispetto agli eventi esterni. Inoltre, gli eventi/riunioni non hanno una cadenza predefinita, ma avvengo a "chiamata" quando necessari.

Esattamente come accade per il lifecycle Agile, anche per quello Lean è possibile individuare una declinazione in chiave Continuous Delivery, che prevede un rilascio continuo in produzione di quanto realizzato: **"Continuous Delivery: Lean"**.

L'obiettivo è quello di ridurre al minimo il tempo di delivery, anche con frequenza di più volte al giorno, sfruttando strumenti di automazione e processi standardizzati nel tempo.

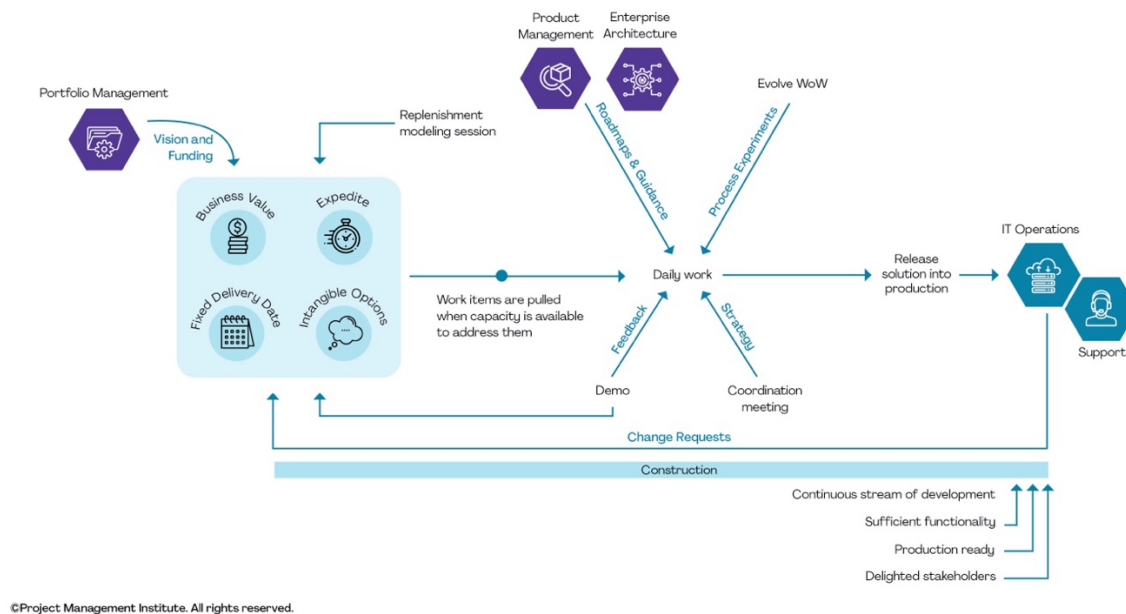


Figura 35 – Continuous Delivery: Lean Lifecycle (PMI Disciplined Agile)



Un lifecycle “Continuous Delivery: Lean” è, generalmente, il migliore per le situazioni in cui l’obiettivo è quello di consentire al cliente, o agli stakeholder in generale, una immediata risposta alle proprie richieste.

Anche in questo caso è richiesta una padronanza delle pratiche e tecniche di DevOps.

#### 5.2.5 Lifecycle Exploratory

Il lifecycle **Exploratory** è ispirato a *Lean Startup*<sup>9</sup>, pensato per validare la sostenibilità di una nuova idea e/o ipotesi grazie ad una serie di *Minimum Viable Product* (MVP) e una specifica implementazione del ciclo Build-Measure-Learn.

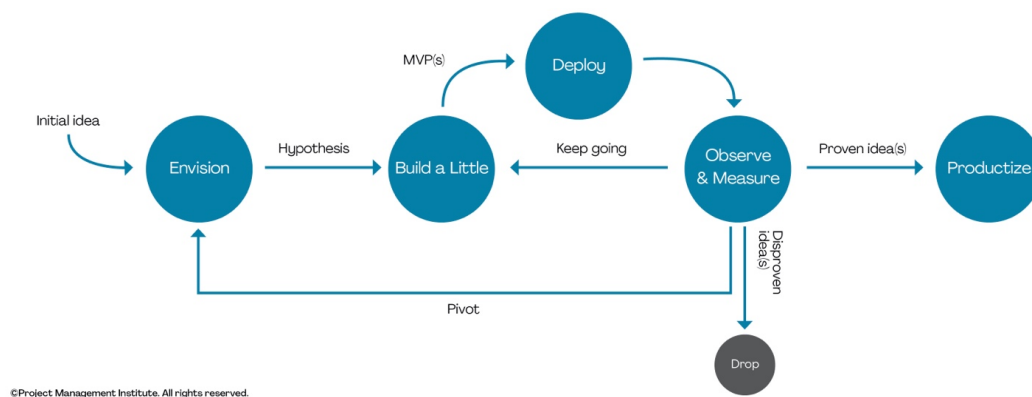


Figura 36 - Exploratory (Lean Startup) Lifecycle

L’obiettivo è quello di ridurre il range di incertezza e ragionare sulla sostenibilità dell’iniziativa attraverso sei azioni di riferimento:

- **Envision**, si tratta di esplorare la nuova idea e formulare le ipotesi relative.
- **Build a Little**, sviluppare velocemente quanto necessario per validare le proprie ipotesi: *Minimum Viable Product (MVP)*. Non è importante concentrarsi sulla qualità tecnica, bensì essere estremamente veloci e capaci di evidenziare le caratteristiche peculiari.
- **Deploy**, l’MVP deve essere velocemente testato in modo da comprovarne il valore.
- **Observe & measure**, osservando le reazioni delle persone coinvolte nel test è possibile rendersi conto se quanto ipotizzato è sulla direzione giusta o è necessario cambiare.
- **Cancel**, se dopo aver testato gli aspetti portanti e sfruttato i pivot non si riesce a centrare l’obiettivo, è opportuno considerare l’dea/ipotesi come “non validata” e scartarla.
- **Productize**, se invece si raggiunge la validazione, si può passare alla fase di ingegnerizzazione tramite uno degli altri lifecycle presentati.

<sup>9</sup> <http://theleanstartup.com/principles>





Un lifecycle **Ibrido** è una combinazione diversi cicli di vita.

Spetta al team determinare quale sia il mix più appropriato, garantendo che abbia la flessibilità necessaria per raggiungere al meglio gli obiettivi attesi.

In un lifecycle ibrido, invece di associare un unico lifecycle all'intero progetto, viene creato un mix di diversi cicli di vita in relazione alle caratteristiche dei deliverable previsti, analizzando le loro specificità e la strategia di rilascio annessa. In ogni caso, i deliverable vengono di solito condivisi con il cliente (e/o gli altri stakeholder) per mostrare gli avanzamenti e ottenere feedback preziosi.

I deliverable possono, inoltre, essere sviluppati in modo *sequenziale* e/o *parallelo*, e un progetto può avere entrambe le casistiche. Con deliverable sviluppati in modo *sequenziale*, lo sviluppo del successivo inizia solo dopo che quello precedente è stato completato e accettato. Questo approccio è consigliato quando i deliverable sono l'uno funzionale all'altro, quando ci sono forti dipendenze e quando non si hanno risorse per attuare uno sviluppo parallelo.

Nel caso di deliverable sviluppati in modo *parallelo*, le lavorazioni possono sovrapporsi (più team) o essere svolte contemporaneamente (un solo team). Questo tipo di approccio è consigliato quando i deliverable sono indipendenti l'uno dall'altro (o la dipendenza relativa è veramente minima) e si hanno team e le risorse in numero adeguato.



## 6. ModernPdM: Modern Product Management

Il ModernPdM preme di implementare fattivamente uno sviluppo **product-oriented/value stream**, alla base dei prodotti Off-the-Shelf, incentrando l'azione su un ciclo iterativo suddiviso in tre fasi: **Define, Find e Deliver**.

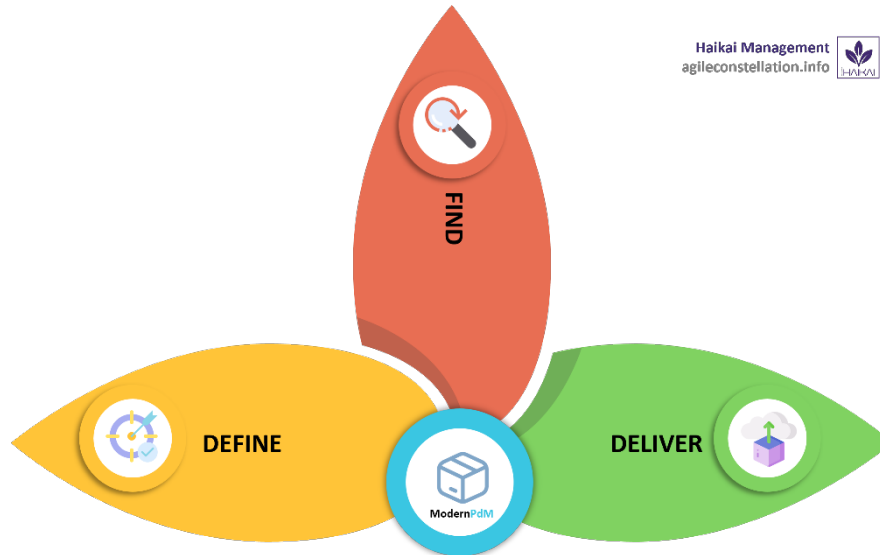


Figura 37 – ModernPdM Framework

Ognuna di queste fasi ha un ruolo chiave nel garantire che il prodotto venga sviluppato in modo strategico, partendo dalla comprensione del problema fino alla sua realizzazione e ottimizzazione.

L'approccio product-oriented permette di ridurre il rischio di fallimento, validare le idee prima di svilupparle e creare prodotti più efficaci e usabili. Questo processo iterativo assicura che il prodotto finale risponda realmente alle esigenze degli utenti.

Le diverse fasi si suddividono in specifiche sottofasi che si avvalgono di appositi tool metodologici, non per forza esclusivi, come riportato dalla mappa seguente:

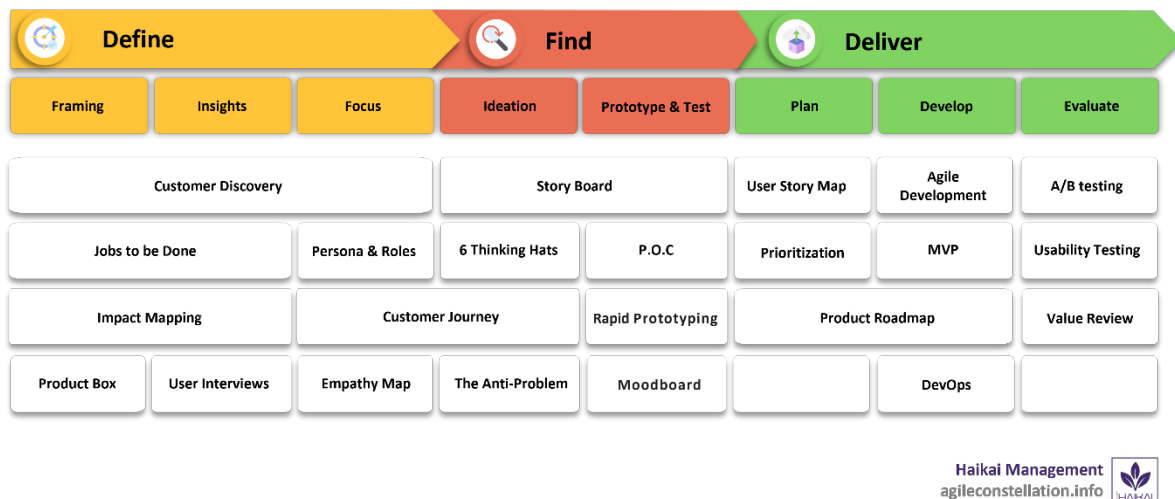


Figura 38 - ModernPdM Tools Map

## 6.1 Fase 1: DEFINE – Comprendere e Definire il Problema

La fase di **Define** è fondamentale per costruire un prodotto di successo, in quanto stabilisce il contesto, raccoglie insight chiave e definisce il problema da risolvere con metriche chiare.

Senza un lavoro approfondito in questa fase, si rischia di sviluppare una soluzione che non risponde ai reali bisogni degli utenti o che non ha un mercato adeguato.

L'obiettivo principale è quello di **comprendere il problema e il mercato** per assicurarsi che il prodotto risponda a un'esigenza reale, sia desiderabile per gli utenti e sostenibile per il business.

In sintesi si vuole:

- *Evitare sprechi di risorse: si validano le ipotesi prima dello sviluppo.*
- *Massimizzare il valore per gli utenti: si costruisce un prodotto basato su dati reali.*
- *Creare prodotti realmente impattanti: si parte da obiettivi chiari e misurabili.*

La fase si suddivide in tre sottofasce: **Framing**, **Insights** e **Focus** che sviluppano un processo strutturato per ridurre l'incertezza e creare prodotti di successo.

### 6.1.1 Framing – Definire il Contesto e gli Obiettivi

Questa fase serve a chiarire il motivo per cui il prodotto esiste e quale impatto si vuole ottenere.

Il focus è su visione, obiettivi strategici e attori coinvolti, sviluppando una:

- *Visione chiara del prodotto e dei suoi obiettivi*
- *Identificazione di attori chiave e delle loro esigenze*
- *Mappatura delle leve di impatto*



Strumenti e applicazioni pratiche:

- *Customer Discovery: comprendere e soddisfare i reali bisogni dei potenziali clienti*
- *Jobs to Be Done (JTBD): cosa cercano di ottenere gli utenti?*
- *Impact Mapping: relazione tra obiettivi, attori e azioni*
- *Product Box: sintetizzare l'essenza del proprio prodotto*

#### 6.1.2 Insights – Analisi e Comprensione dei Dati

Dopo aver definito il contesto, raccogliamo dati qualitativi e quantitativi per validare ipotesi e identificare opportunità.

Gli obiettivi sono quelli di ottenere:

- Dati reali sui bisogni e comportamenti degli utenti
- Validazione dell'esistenza di un mercato
- Definizione di opportunità chiave

Strumenti e applicazioni pratiche

- *Customer Discovery: comprendere e soddisfare i reali bisogni dei potenziali clienti*
- *Jobs to Be Done (JTBD): cosa cercano di ottenere gli utenti?*
- *Impact Mapping: relazione tra obiettivi, attori e azioni*
- *User Interviews: parlare direttamente con gli utenti*

#### 6.1.3 Focus – Definizione del Problema e KPI

Una volta raccolti dati e insight, si definisce chiaramente il problema da risolvere e come misurare il successo.

Gli obiettivi primari di questa sottofase sono:

- *Definizione chiara del problema da risolvere*
- *Identificazione dei KPI per misurare il successo*
- *Mappatura delle interazioni critiche per l'utente*

Strumenti e applicazioni pratiche:

- *Customer Discovery: comprendere e soddisfare i reali bisogni dei potenziali clienti*
- *Persona & Roles: chi sono gli utenti principali?*
- *Customer Journey: qual è l'esperienza utente?*
- *Empathy Map: cosa pensa, vede, sente e fa l'utente?*



## 6.2 Fase 2: FIND – Generare e Validare Soluzioni

Dopo aver definito chiaramente il problema nella fase Define, la fase Find si concentra sulla generazione di soluzioni e sulla loro validazione iniziale. Questa fase è cruciale per esplorare approcci innovativi, prototipare velocemente e testare le idee prima di investire risorse nello sviluppo completo.

L'obiettivo principale è quello di generare idee, selezionare le più promettenti e testarle rapidamente per capire se possono funzionare nella pratica, al fine di:

- *Generare soluzioni innovative e fuori dagli schemi*
- *Validare rapidamente le idee prima di investire risorse nello sviluppo*
- *Ottenere feedback iniziale per ridurre il rischio di fallimento*

Questa fase assicura che il prodotto sia **progettato con un approccio iterativo**, sperimentando diverse alternative prima di definire la direzione definitiva.

La fase si suddivide in due sottofasi: **Ideation** e **Prototype & Test**

### 6.2.1 Ideation – Generazione di Idee e Concetti

Questa sottofase si concentra sulla creazione di possibili soluzioni attraverso tecniche di brainstorming strutturato e design thinking.

L'obiettivo è esplorare alternative innovative e selezionare le più promettenti al fine di ottenere:

- Diverse alternative di soluzione esplorate
- Un concept chiaro della direzione da prendere
- Un primo allineamento su tono, design e funzionalità chiave

Strumenti e applicazioni pratiche:

- *Story Board: visualizzare l'esperienza dell'utente*
- *6 Thinking Hats: analizzare un'idea da più prospettive*
- *Customer Journey: qual è l'esperienza utente?*
- *The Anti-Problem: ribaltare il problema per stimolare nuove idee*

### 6.2.2 Prototype & Test – Creazione e Validazione Rapida delle Idee

Una volta identificate le idee più promettenti, si passa alla loro concretizzazione attraverso prototipi e test iniziali.

Gli obiettivi primari sono:

- Prototipi funzionanti per test preliminari



- Validazione tecnica della fattibilità
- Primo feedback da utenti o stakeholder

Strumenti e applicazioni pratiche:

- *Story Board: visualizzare l'esperienza dell'utente*
- *P.O.C. (Proof of Concept): validare la fattibilità tecnica*
- *Rapid Prototyping: creare versioni semplificate della soluzione*
- *Moodboard: definire estetica e tono della soluzione*

### 6.3 Fase 3: DELIVER – Sviluppare e Ottimizzare il Prodotto

Dopo aver generato e validato le idee nella fase Find, la fase Deliver si concentra sulla realizzazione del prodotto e sulla sua ottimizzazione basata su test e feedback.

È importante notare che la fase Deliver adotta un approccio agile, che implica sviluppare il prodotto attraverso cicli brevi di sviluppo, test e feedback, garantendo continui miglioramenti basati sulle esigenze degli utenti. L'approccio agile favorisce l'adattamento rapido alle necessità emergenti e permette iterazioni frequenti, riducendo il rischio di errori e migliorando l'efficacia del prodotto finale.

L'obiettivo è quello di **trasformare i concetti in un prodotto funzionante**, assicurandosi che sia efficace, utilizzabile e in linea con le aspettative degli utenti.

In sintesi l'obiettivo è quello:

- *Sviluppare un prodotto iterativo e scalabile*
- *Ottimizzare l'esperienza utente basandosi su dati reali*
- *Ridurre il rischio di fallimento attraverso test e feedback continui*

La fase si suddivide in tre sottofasi: **Plan, Develop ed Evaluate**.

#### 6.3.1 Plan – Pianificare lo Sviluppo del Prodotto

Questa sottofase si focalizza sulla definizione delle funzionalità chiave, sulle priorità di sviluppo e sulla creazione di una roadmap di riferimento.

Gli obiettivi sono quelli della:

- *Definizione chiara delle funzionalità e delle priorità*
- *Scenario d'uso realistico per guidare lo sviluppo*
- *Roadmap di prodotto che indica lo sviluppo funzionale*

Strumenti e applicazioni pratiche:



- *User Story Mapping: definire le funzionalità*
- *Prioritization: definire le priorità*
- *Product Roadmap: definire una Roadmap di riferimento del prodotto*

### 6.3.2 Develop – Sviluppo e Implementazione

Si passa alla realizzazione concreta del prodotto, sia dal punto di vista tecnico che di esperienza utente.

Gli obiettivi di Develop sono:

- *Un prodotto funzionante con interfaccia e logica implementata*
- *Un'esperienza utente fluida e ben strutturata*

Strumenti e applicazioni pratiche

- *Agile Development: sviluppo in chiave iterativo ed incrementale*
- *MVP (Minimum Viable Product): definire la prima versione del prodotto*
- *Product Roadmap: definire una Roadmap di riferimento del prodotto*
- *DevOps: utilizzare pratiche automatizzate e scalabili per il testing e rilascio*

### 6.3.3 Evaluate – Test e Ottimizzazione

Una volta sviluppato il prodotto, si conducono test per valutarne l'efficacia e ottimizzarlo.

L'Evaluate si concentra su:

- *Dati concreti sull'usabilità e sull'efficacia del prodotto*
- *Ottimizzazione basata su feedback reali*
- *Prodotto pronto per il lancio con una migliore user experience*

Strumenti e applicazioni pratiche:

- *A/B Testing: confrontare varianti di un elemento per ottimizzarlo*
- *Usability Testing: valutare l'esperienza utente attraverso test reali*
- *Value Review: valutare la risposta del mercato e il valore prodotto*



## 7 Richiami

### 7.1 PMI Disciplined Agile

Il **PMI Disciplined Agile toolkit (PMI DA toolkit)** guarda all'intera organizzazione, supportandone il relativo percorso verso la Business Agility. Le aree attenzionate dal toolkit (definite *Blade*) sono riportate nel poster seguente:

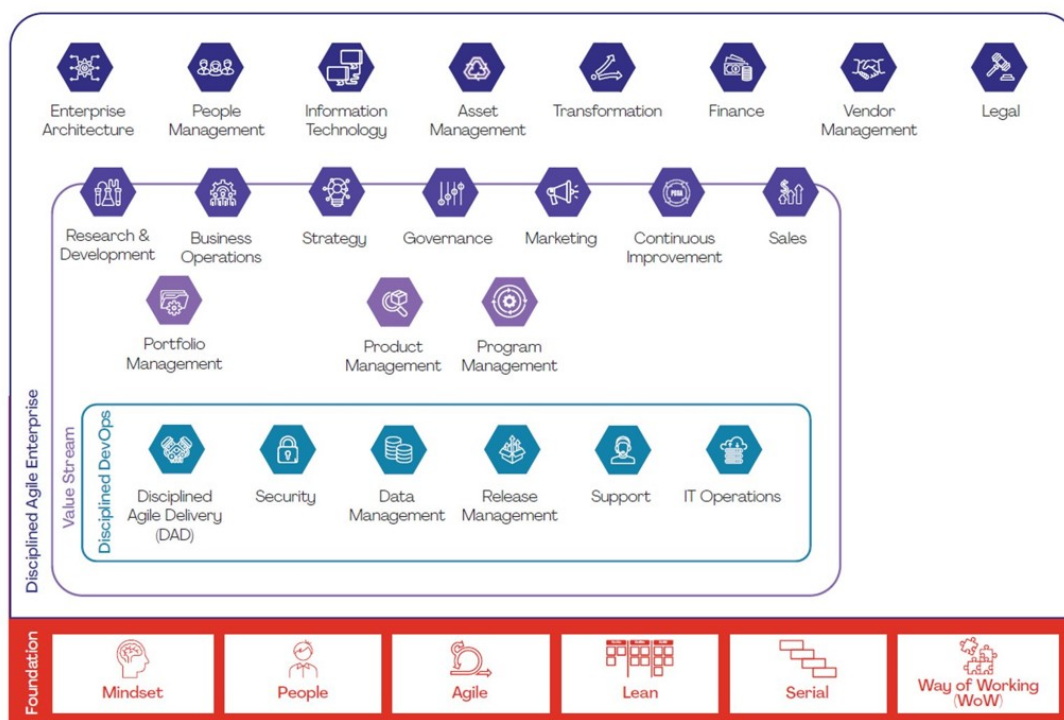


Figura 39 - The Disciplined Agile Toolkit

Come si vede, sono presenti 4 layer che impattano l'intera organizzazione: *Foundation*, *Disciplined DevOps*, *Value Stream* e *Disciplined Agile Enterprise*. In particolare, il layer Foundation mette a fattor comune tutti quegli aspetti che sono il cuore pulsante del toolkit, allineandolo con il mindset di riferimento.

Ogni layer racchiude più "Blade" (aree), presentando una raccolta coerente di opzioni (in particolar modo *pratiche* e *strategie*) da applicare in relazione al contesto specifico. Ogni Blade affronta un ambito "atomico", come, ad esempio: *Data Management*, *Continuous Delivery*, o *Portfolio Management*. La scelta del termine "Blade" è legata concettualmente all'omologo dei "Server Blade" per evidenziare la possibilità di aggiornarlo, cambiarlo, o addirittura sostituirlo, con estrema agilità, in relazione all'evoluzione del contesto in cui si sta operando.





[illegible]

©Project Management Institute. All rights reserved.

Guardando al lato più operativo di gestione e sviluppo di un progetto, nel Blade *Disciplined Agile Delivery* (DAD) vengono proposti i lifecycle presentanti precedentemente e caratterizzati da tre fasi di avanzamento ideali:

- 

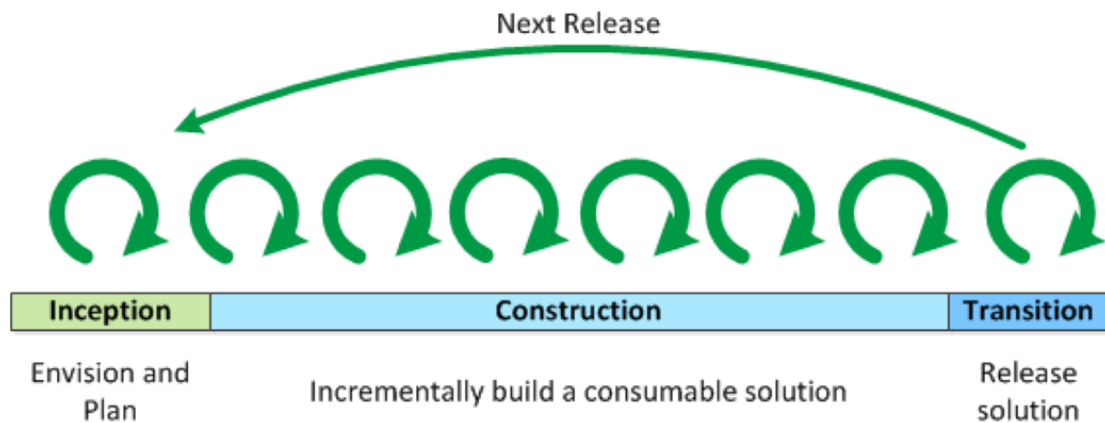


Figura 41 - Fasi di DAD

Se l'utilizzo di fasi può sembrare qualcosa di "strano" all'interno del contesto Agile, bisogna evidenziare come esse non siano da intendersi come *stage-and-gate*, bensì come "*contenitori di scopo*" che non limitano alcuna review delle decisioni prese.

Il loro obiettivo è, quindi, quello di focalizzarsi, nei diversi momenti, su specifici *process goal* che tipicamente sono richiesti nello sviluppo di un prodotto (progetto), goal che sono esplicitati dagli annessi *process goal diagram*.

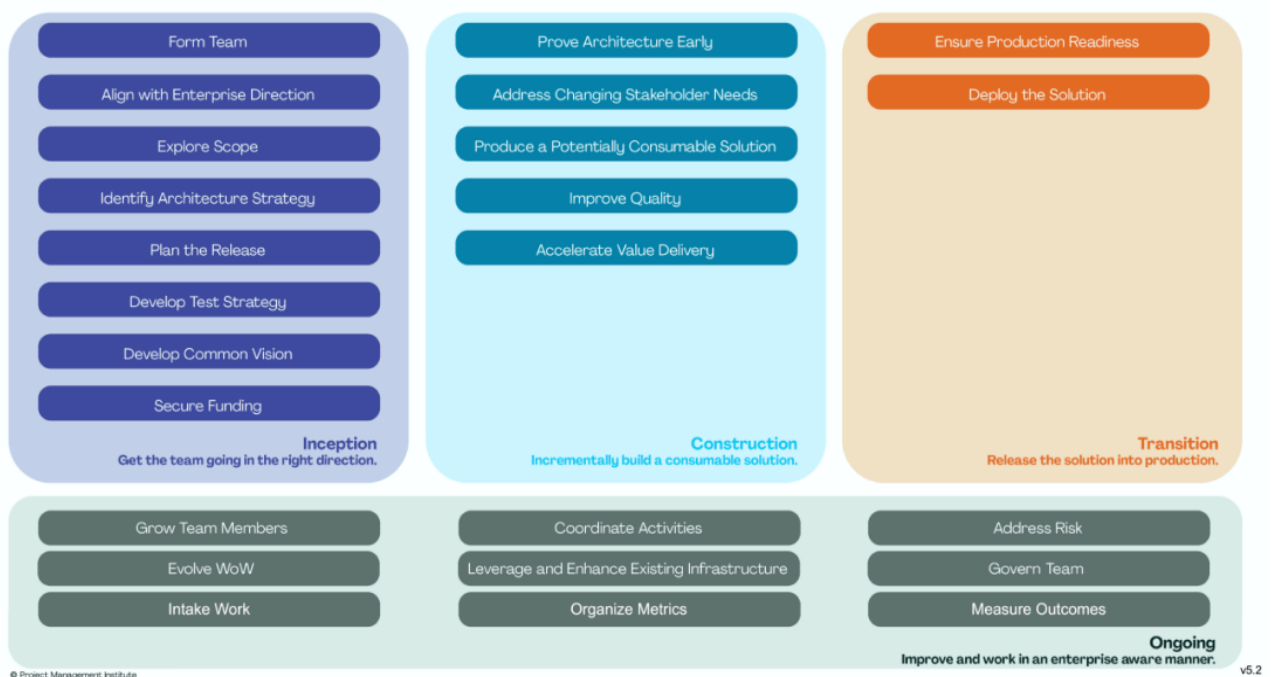


Figura 42 - The process goals of Disciplined Agile Delivery (DAD)



Nella figura precedente sono anche visibili dei goal raggruppati in una “virtual phase” chiamata *Ongoing*: si tratta di obiettivi trasversali che accompagnano il team nell’intera realizzazione del prodotto.

## 7.1 PMI PMBOK

A partire dal **PMBOK 7**, il body of knowledge più apprezzato del project management ha intrapreso una evoluzione in forte discontinuità con il passato.

Il cambiamento più evidente è la nuova impostazione basata su **principi** piuttosto che su **processi**, cosa che dà vita ad una nuova filosofia di base: gli standard di gestione del progetto devono concentrarsi sugli outcome e quindi sulla generazione di valore tangibile per il cliente.

La logica operativa che distingue questa nuova edizione è quella del: “**Begin with the End in Mind**”<sup>10</sup>, che evidenzia come sia sempre necessario chiedersi il perché si voglia realizzare qualcosa, e non sforzarsi esclusivamente sulla gestione degli aspetti operativi e sulla generazione di output che poi potrebbero non generare vero valore.

I cambiamenti apportanti rispetto alle edizioni precedenti sono davvero tanti e meritano gli opportuni approfondimenti che esulano da questa breve descrizione. Volendo fare una rapida sintesi si riscontrano però alcuni elementi chiave:

	PMBOK ® Guide Sixth Edition	PMBOK ® Guide Seventh Edition
<b>Approccio generale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescrittivo, non descrittivo</li> <li>• Enfasi sul come, non sul cosa o perché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principi per guidare forma mentis, azioni e comportamenti riflessi su body of knowledge per delivery di progetto, agile, lean, struttura centrata sul cliente, ecc...</li> </ul>
<b>Basi per la progettazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processi specifici convertono input e output utilizzando tool e tecniche</li> <li>• Focalizzazione sul processo e orientamento più guidato dalla conformità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domini di aree di attività interdipendenti e correlate, sia con risultati di performance che con una overview di strumenti, tecniche, artefatti e framework più usati.</li> </ul>
<b>Ambiente di progetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente di progetto, interno ed esterno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente di progetto interno ed esterno</li> </ul>
<b>Target di riferimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente project manager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiunque sia coinvolto in un progetto, con un’attenzione specifica ai membri e ai ruoli del team, inclusi il capo progetto, lo sponsor e il product owner</li> </ul>

<sup>10</sup> Stephen Covey - 1989



<b>Livelli di cambiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione incrementale sulla base delle edizioni precedenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisione basata sui principi per riflettere l'intero scenario di consegna del valore</li> </ul>
<b>Guida alla personalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riferimenti all'adattamento (tailoring), ma non una guida specifica di riferimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guida specifica all'adattamento</li> </ul>

Il focus passa, quindi, in modo esplicito dagli *output* (il cosa) agli *outcome* (il perché) di progetto, rendendo di fatto i *processi* (il come) degli strumenti per raggiungere il fine ultimo di creare valore per gli stakeholder e non considerando loro stessi il fine del progetto.

Inoltre, i processi non sono più parte del nucleo del PMBOK, ma sono invece parte degli *Standards + Platform PMI*, permettendo di sviluppare in modo organico la dualità tra approccio predittivo ed approccio adattativo, grazie al focus sui metodi e approcci di gestione dei progetti agili, che negli anni sono stati adottati da molte organizzazioni nella gestione dei progetti.



## 8. Conclusioni

Come speriamo sia emerso dalla lettura del paper, l'obiettivo del suo contenuto è quello di presentare un percorso strutturato, per scoprire come oggi un moderno approccio al management sia capace di accompagnare le sfide più complesse in una logica adattiva.

Se si è interessati nell'approfondimento e nell'applicazione concreta, oltre che al **Haikai Management PlayBook**, è possibile contattarci all'indirizzo e-mail [info@agileconstellation.info](mailto:info@agileconstellation.info) o attraverso i nostri canali social che trovate riportati sul sito ufficiale.





Haikai Management, ModernPM, ModernPfM, ModernPjM e ModernPdM sono distribuiti con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Gli autori non possono essere ritenuti responsabili in alcun modo dell'utilizzo di quanto riportato in questo documento, in quelli annessi e nei canali digitali relativi. L'utilizzatore ha la totale responsabilità del proprio operato e libera i suddetti da ogni tipologia di incombenza diretta e indiretta.

Basato sul lavoro disponibile su [AgileConstellation.info](https://agileconstellation.info)

Permessi ulteriori rispetto alle finalità della presente licenza possono essere disponibili presso [AgileConstellation.info](https://agileconstellation.info)

