

Antonio Nieto-Rodriguez



PERCHÉ IL PORTFOLIO MANAGEMENT È DIVENTATO LA VERA FUNZIONE STRATEGICA

Antonio Nieto-Rodriguez, una delle menti più brillanti del project management, afferma come il portfolio management diventerà la vera funzione strategica perché le organizzazioni adottino sempre di più un modello organizzativo basato sui progetti e quindi la strategia si esprima attraverso un portafoglio di iniziative. Il portfolio management diventerà il cuore dell'esecuzione della strategia stessa che non sarà più pianificata e revisionata con scadenze annuali o semestrali ma dipenderà dalle modifiche che si apporteranno al portafoglio progetti.

(Adattamento e traduzione a cura di Carlo Messineo)

Per decenni la strategia è vissuta nei documenti. Piani accuratamente elaborati, spesso sviluppati durante incontri annuali del management, definivano le ambizioni dell'organizzazione per i successivi tre-cinque anni. Questi documenti erano strutturati, analitici e solidi dal punto di vista intellettuale. Descrivevano i mercati in cui entrare, le capacità da sviluppare e gli obiettivi finanziari da raggiungere. E poi... dovevano essere eseguiti. È proprio in questo passaggio che iniziano i problemi. Nell'attuale contesto, infatti, la strategia raramente fallisce nella sua progettazione. La maggior parte dei manager sono perfettamente in grado di definire direzioni strategiche convincenti. Il vero fallimento si verifica quando si passa dall'intenzione all'azione, e ciò avviene in un solo luogo: il portafoglio progetti.

La metrica più importante nessuno la misura!

Inizio spesso ponendo una semplice domanda ai dirigenti aziendali: *quale percentuale dei vostri ricavi attuali deriva dalla gestione del business esistente e quale dalla sua trasformazione?* Pochissime organizzazioni sanno rispondere. Eppure questa è probabilmente la metrica più

importante per qualsiasi portfolio manager e, sempre più spesso, per qualsiasi gruppo dirigente. Essa rivela quanta parte del valore dell'organizzazione è generata da:

- Operazioni (gestire il business di oggi);
- Progetti (costruire il business di domani).

Nella maggior parte delle aziende ben gestite, dal 90% al 100% dei ricavi proviene ancora dalle attività operative. È normale: le operazioni garantiscono crescita, efficienza e stabilità. Ma la vera domanda strategica è un'altra: come sta evolvendo questo equilibrio nel tempo? Perché il futuro delle organizzazioni non è nascosto nelle attività correnti, ma nel suo portafoglio progetti.

Dal mix di ricavi alla realtà strategica

Ogni nuovo prodotto, piattaforma, capacità o modello di business nasce come progetto. Si pensi ad Amazon: una parte significativa della sua crescita negli ultimi dieci anni è derivata da attività che non esistevano quindici anni fa, come AWS, Prime e il business pubblicitario. Ognuna di queste iniziative è nata come progetto all'interno di un portafoglio più ampio. Lo stesso vale per Microsoft con Azure o per

molte aziende energetiche che stanno investendo in energie rinnovabili e piattaforme digitali. Non si è trattato semplicemente di buone idee, ma di decisioni di portafoglio:

- dare loro priorità rispetto ad altre iniziative;
- assegnare i migliori talenti;
- proteggerle dalle pressioni delle performance di breve termine;
- scarlarle rapidamente quando i segnali erano positivi.

Questa è la strategia in azione: non il documento, non la narrazione, ma l'allocazione delle risorse.

La prospettiva della Project-Driven Organization (PDO)

In un mio recente lavoro sul modello PDO [2], ho affermato che stiamo assistendo a un cambiamento fondamentale nel modo in cui le organizzazioni creano valore. Per oltre un secolo, le operazioni sono state il centro di gravità delle imprese. Oggi questo centro di gravità si sta spostando. I progetti non sono più attività temporanee. Sono il meccanismo principale attraverso cui le organizzazioni si adattano, innovano e crescono. In una PDO:

- la strategia si esprime attra-

verso un portafoglio di iniziative;

- i talenti si spostano dinamicamente verso i progetti e non verso le funzioni;
- la governance favorisce le decisioni anziché i ritardi;
- il valore viene misurato in termini di risultati e non di semplici output.

In questo modello il portfolio management non è più una funzione di supporto. Diventa il cuore dell'esecuzione della strategia e, sempre più spesso, la strategia stessa.

Dalla pianificazione alla progettazione del portafoglio

I processi strategici tradizionali rispondono alla domanda: *cosa dovremmo fare?* In un'organizzazione guidata dai progetti, la domanda più importante è: *cosa faremo realmente e cosa sceglieremo deliberatamente di non fare?*

La progettazione del portafoglio consiste nel compiere scelte esplicite entro vincoli ben precisi:

- capitale limitato;
- talenti limitati;
- attenzione limitata.

E tali vincoli stanno diventando sempre più stringenti.

Secondo un report del PMI [3], le organizzazioni sprecano circa il 10% dei loro investimenti a causa di disallineamenti strategici e inefficienze esecutive. Una parte significativa di questo spreco deriva da portafogli sovraccarichi e da una scarsa prioritizzazione.

Il ruolo del Chief Project Officer (CPO)

Questo cambiamento pone una domanda fondamentale: chi è il responsabile del portafoglio? In molte organizzazioni la risposta non è chiara. La Direzione strategica definisce la direzione, la Direzione finanziaria alloca bud-

get, i Capi Funzione allocano le risorse e il PMO riporta i progressi dei progetti, ma nessun ruolo, da solo, integra pienamente questi elementi in una visione d'insieme coerente del portafoglio; per questo sta emergendo una nuova figura: il Chief Project Officer. Come illustrato nel mio articolo pubblicato su HBR [4], il CPO non è semplicemente un senior project manager. Si tratta di un ruolo strategico responsabile di:

- tradurre la strategia in un portafoglio coerente;
- garantire la prioritizzazione a livello aziendale;
- allineare le risorse agli obiettivi strategici;
- consentire una riallocazione dinamica delle risorse;
- massimizzare la realizzazione del valore.

Il CEO definisce la direzione, il CFO gestisce il capitale e il CPO assicura che entrambi vengano tradotti in un portafoglio progetti allineato alla strategia ed eseguibile.

Senza questo ruolo integrativo, i portafogli tendono a frammentarsi. Grazie ad esso, diventano invece un potente motore di trasformazione.

Per gestire un portafoglio efficacemente e mostrare una vera leadership nella sua gestione, bisogna avere le seguenti tre competenze:

1. Focus radicale. Le organizzazioni più efficaci riescono a identificare chiaramente le tre o cinque iniziative strategiche più importanti, non venti iniziative! Questo livello di attenzione permette:

- processi decisionali più rapidi;
- maggiore chiarezza nelle responsabilità;
- maggiore allineamento.

2. Riallocazione dinamica. In un ambiente volatile, i portafogli

statici diventano rapidamente obsoleti. Le organizzazioni di successo rivalutano continuamente le proprie iniziative e riallocano le risorse di conseguenza. Ciò richiede:

- visibilità temporale su tutti i progetti;
- meccanismi di governance che consentano decisioni rapide;
- disponibilità dei manager a riassegnare le risorse.

3. Interruzione strategica. Forse la capacità più cruciale e meno sviluppata è quella di arrestare i progetti. Molte organizzazioni continuano a finanziare progetti anche quando la loro logica strategica si è indebolita. Questi "progetti zombie" consumano risorse, ritardano la possibilità di cogliere migliori opportunità e sono nocivi al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Una gestione matura del portafoglio considera l'interruzione di un progetto non come un fallimento, ma come una dimostrazione di disciplina.

Sapere gestire efficacemente un portafoglio progetti sarà sempre più importante, considerando che l'intelligenza artificiale sta accelerando il ritmo del cambiamento. I mercati sono sempre meno prevedibili e i cicli di trasformazione sempre più brevi. In questo contesto il vero vincolo non sono più le idee, ma la capacità: capacità delle persone, capacità di attenzione e capacità di esecuzione. Il portfolio management è il meccanismo attraverso cui questa capacità viene allocata e, proprio per questo, è una funzione strategica.

Per capire se il portafoglio sta realmente guidando la strategia, occorre chiedersi:

- quale percentuale dei ricavi deriva dalle operazioni esi-

stenti e quale dalle nuove iniziative?

- come evolverà questo rapporto nei prossimi tre anni?
- siamo in grado di identificare chiaramente i nostri progetti strategici prioritari?
- le persone migliori sono assegnate a tali iniziative?
- con quale frequenza interrompiamo progetti e quanto tempestivamente lo facciamo?

Se è difficile rispondere a queste domande, significa che il tuo portafoglio non sta guidando la tua strategia ma sta semplicemente reagendo ad essa.

Riflessione finale: la strategia è un insieme di decisioni e di ricavi

La strategia è sempre stata una questione di scelte. Oggi però tali scelte non vengono compiute

una volta all'anno, ma continuamente attraverso decisioni di portafoglio. Ogni progetto avviato è un segnale. Ogni progetto accelerato è un impegno. Ogni progetto interrotto è una dimostrazione di disciplina. Sintetizzando, il portafoglio di oggi determinerà i ricavi di domani. L'equilibrio tra la gestione del business esistente e la sua trasformazione si riflette nella crescita, nella resilienza e nella rilevanza dell'organizzazione. Le organizzazioni non eseguono strategie: eseguono portafogli. E questi portafogli determinano non solo ciò che l'organizzazione fa, ma anche ciò che diventerà.

Bibliografia e Sitografia

- [1] Nieto-Rodriguez A. (2026). "Why Portfolio Management Has Become the Real Strategy Function; Reimagining Project Management for a New Era", series article 5, *PM World Journal*, Vol. XV, Issue V, May

- [2] Nieto-Rodriguez A. (2026). *The Project-Driven Organization*. <https://hbr.org/2026/01/the-project-driven-organization>

- [3] Nieto-Rodriguez A. (2025). *New PMI Research Reveals Strategy-Execution Gap Is Undermining Transformation – And How to Close It*. <https://www.pmi.org/about/press-media/2025/new-pmi-research-reveals-strategy-execution-gap-is-undermining-transformation-and-how-to-close-it>

- [4] Nieto-Rodriguez A. (2022). *The Rise of the Chief Project Officer*. <https://hbr.org/2022/04/the-rise-of-the-chief-project-officer>

Antonio Nieto-Rodriguez

È considerato uno dei massimi esperti in project management. Il suo contributo sul management moderno è stato riconosciuto da Thinkers50. È autore del "Harvard Business Review Project Management Handbook" (HBR 2021) e ha pubblicato il maggior numero di articoli in materia di gestione dei progetti sulla rivista *Harvard Business Review*. Ha portato la gestione dei progetti al centro della leadership esecutiva, posizionandola come una competenza fondamentale per la trasformazione nel prossimo decennio. Ha una sua newsletter molto popolare su LinkedIn: "Lead Projects Successfully".

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

FrancoAngeli
Management

Le conoscenze per innovare

Gianfranco Chimirri **VERSO LE AGENTIC ORGANIZATION**

Dal ruolo alla competenza: come l'AI può rimettere la persona al centro

Il lavoro sta cambiando più velocemente di quanto le organizzazioni riescano a comprenderlo. Organizzazioni agentiche, competenze fluide, workforce ibride e leadership distribuita stanno ridisegnando le regole del gioco. Un libro su come creare valore in un mondo complesso.

216 pagine, € 33,00 (anche in e-book)



Luca Tremolada, Silvia Zanella **INTELLIGENZA**

Quali competenze servono per lavorare con l'intelligenza artificiale in azienda? Cosa dobbiamo sapere dei chatbot e degli agenti intelligenti? Quali alleati abbiamo per resistere all'ansia da sostituzione?

216 pagine, € 32,00 (anche in e-book)

Flavio Corradini **IL PROMPT RESPONSABILE**

Linguaggio e metodo per governare davvero l'IA generativa

Uffici pubblici, imprese, studi professionali, sindacati, scuole e università sono i contesti in cui l'IA viene analizzata come collaboratore testuale, senza cedere all'algorithm giudizio, responsabilità e firma.

216 pagine, € 32,00 (anche in e-book)

