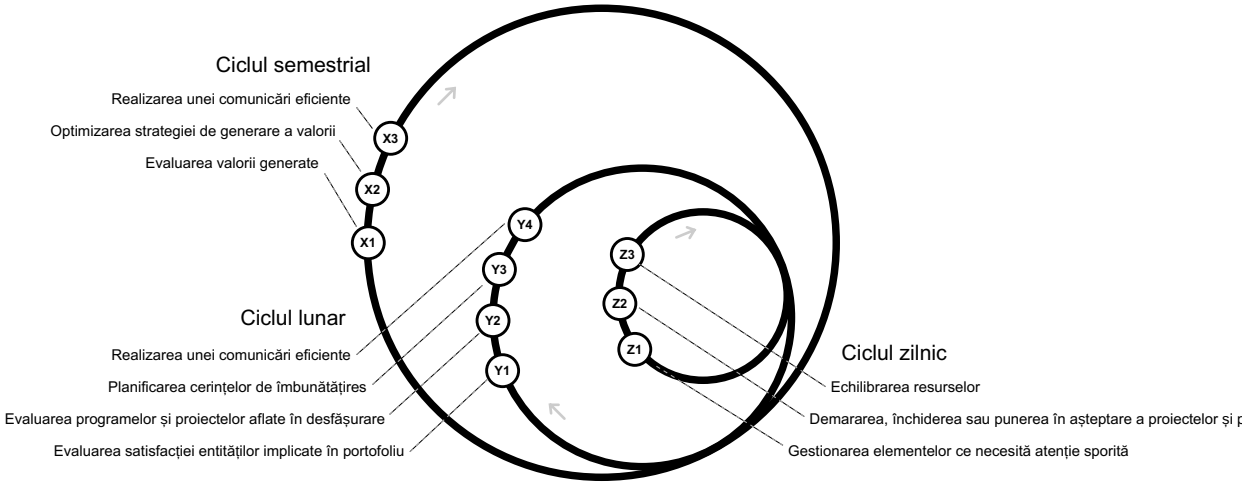
P5.express

The minimalist portfolio management system



Aceasta este o versiune descărcabilă a manualului online (P5.express/ro/manual/v1/), generată automat la data de 2025-08-18. Vă rugăm să consultați site-ul web pentru alte formate și versiuni mai noi.

Acest manual poate fi utilizat și distribuit gratuit sub licența
Creative Commons Attribution 4.0 International.

Translated by ADD_YOUR_NAME_HERE

Management activities list

Ciclul semestrial

X1 — Evaluarea valorii generate

X2 — Optimizarea strategiei de generare a valorii

X3 — Realizarea unei comunicări eficiente

Ciclul lunar

Y1 — Evaluarea satisfacţiei entităţilor implicate în portofoliu

Y2 — Evaluarea programelor și proiectelor aflate în desfășurare

Y3 — Planificarea cerințelor de îmbunătățires

Y4 — Realizarea unei comunicări eficiente

Ciclul zilnic

Z1 — Gestionarea elementelor ce necesită atenție sporită

Z2 — Demararea, închiderea sau punerea în așteptare a proiectelor și programelor

Z3 — Echilibrarea resurselor

Introducere

P5.express este un sistem de management minimalist utilizat pentru portofoliile de programe și proiecte. Acest sistem ajută organizațiile să utilizeze cât mai eficient resursele disponibile, concentrându-se pe acel set de programe și proiecte care aduc cea mai mare valoare organizației. De asemenea, ajută la diminuarea conflictelor și a activităților suplimentare, prin mobilizarea întregii organizații și prevenirea coordonării deficitare a programelor și proiectelor.

La fel ca toate celelalte sisteme din familia OMIMO (Open Minimalist Modules), P5.express este un sistem modularizat, care se poate utiliza în orice configurare fără a vă limita doar la programele și proiectele care utilizează sistemele. Prin urmare, proiectele dvs. pot fi derulate folosind sistemele P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® sau orice alt sistem fără să alterați baza sistemului P5.express.

P5.express poate fi implementat în aproape orice organizație, indiferent de tipul de proiecte derulate, fie pentru clienți interni fie pentru clienți externi.

P5.express poate fi implementat înainte sau după introducerea sistemelor structurate de management de proiect. În multe organizații, implementarea sistemului P5.express devine o prioritate înainte de alegerea sistemelor de management pentru programe sau proiecte.

De obicei, este recomandat să aveți un sistem de gestionare a portofoliului în cadrul organizației, P5.express fiind conceput pentru o astfel de configurare. Unele organizații care au departamente separate pentru livrarea proiectelor, fiecare departament fiind capabil să livreze un anumit tip de proiect dar nu și restul proiectelor, pot avea beneficii dacă procedează la ierarhizarea portofoliilor. Pentru astfel de organizații, P5.express poate fi utilizat pentru ierarhizarea portofoliului, fiind aplicabil programelor și proiectelor, alături de sistemul separat de gestionare a meta-portofoliului (portofoliului de portofolii). OMIMO nu dispune de un sistem pentru meta-portofolii. În orice caz, portofoliile ierarhice nu sunt la fel de optimizate ca cele singulare și prin urmare, ar trebui evitate, cu excepția cazului în care sunt absolut necesare.

Toate programele și proiectele care nu aparțin unui program (numite “proiecte independente” în OMIMO) trebuie să fie incluse în sistemul de management al portofoliului. Pe lângă beneficiile de optimizare și echilibrare, acest lucru ajută și la evitarea conflictelor între departamentele organizației. Proiectele care nu sunt independente ar trebui să fie incluse în cadrul programelor respective, și nu direct în sistemul de management al portofoliului.

Proces

Diagrama de mai sus ilustrează procesul din cadrul sistemului P5.express. Fiecare nod din diagramă reprezintă o activitate de management și puteți citi despre fiecare activitate, făcând click pe nodul respectiv din manualul online sau deschizând secțiunea respectivă în versiunea descărcată. Menționăm că acesta este un manual de referință și nu reprezintă un material de training.

Activitățile de management se împart pe trei cicluri:

- **Ciclul semestrial:** Se desfășoară la fiecare șase luni sau ori de câte ori trebuie luată o decizie importantă pentru a îmbunătăți strategia de generare a valorii.
- **Ciclul lunar:** Se desfășoară în fiecare lună pentru a monitoriza activitățile in cadrul portofoliul și pentru a îmbunătăți continuu modul în care funcționează sistemul de gestionare a portofoliului.
- **Ciclul zilnic:** Se desfășoară în mod continuu pentru a implementa strategia de generare a valorii.

Organizațiile care lucrează cu proiecte mari care se derulează pe perioade lungi de timp pot înlocui ciclul semestrial cu unul anual.

Rețineți că proiectele și programele sunt temporare, cu un început și un sfârșit bine delimitat, dar portofoliile sunt

continue, fără un început și un sfârșit implicit. Veți începe procesul structurat de gestionarea a portofoliului la un moment dat în timp, dar acel moment reprezintă de fapt o implementare a procesului și nu o parte a procesului în sine. Din acest motiv nu veți găsi un început și un sfârșit în cadrul sistemului P5.express.

Roluri

Există două roluri în P5.express:

- Membru al Comitetului de coordonare al portofoliului
- Manager de portofoliu

Comitetul de coordonare al portofoliului

Comitetul de coordonare a portofoliului este un grup constituit din mai mulți manageri de la diferite nivele strategice din organizație, care lucrează împreună și iau toate deciziile relevante cu privire la programele și proiectele independente, într-un mod integrat și holistic.

Componență:

- **Membrii de bază:** Toți șefii de departamente (directorii) din organizație ar trebui să fie membri de bază în Comitetul de coordonare al portofoliului. Aceștia pot avea număr egal sau inegal de voturi. De asemenea, unii membri de bază pot avea drept de veto dar pentru a îmbunătăți colaborarea între membrii Comitetului, este indicat să evitați acordarea unui astfel de drept de vot.
- **Membrii supleanți:** Fiecare membru de bază poate avea un supleant pentru a-l reprezenta în întâlnirile de lucru atunci când nu poate fi prezent și, de asemenea, pentru a sponsoriza unele dintre programele și proiectele conexe. Indiferent de prezența membrului de bază, supleantul ar trebui să participe la toate întâlnirile de lucru pentru a fi informat asupra strategiilor discutate. Membrii supleanți trebuie să fie autorizați să ia decizii în numele membrilor de bază, în absența acestora.

Pentru fiecare program sau proiect independent se va numi o singură persoană responsabilă cu justificarea necesității proiectului sau a programului, comunicarea deciziilor strategice, finanțarea și asigurarea resurselor. Această persoană se va numi “Sponsor”, însă poate avea orice altă titulatură. In cazul sistemului Scrum și a sistemelor ce derivă din acest sistem, rolul de “Product Owner (responsabil de produs)” poate fi asimilat titulaturii de “Sponsor”. Dacă nu se poate realizează această similitudine, un rol separat de “Sponsor” va fi adăugat pentru proiectul respectiv.

Sponsorii tuturor programelor și proiectelor independente trebuie selectați din cadrul Comitetului de coordonare al portofoliului. Sponsorul este singura persoană care comunică deciziile strategice la nivelul proiectului sau programului alocat.

Managerul de portofoliu

Rolul managerului de portofoliu este în primul rând unul de facilitare și mentorat, dar au și un rol decizional limitat în cadrul ciclului lunar și al celui zilnic pentru a grăbi și a ușura procesul decizional. Comitetul de coordonare ia toate deciziile strategice și relevante iar autoritatea decizională a managerului de portofoliu va fi utilizată pentru a interpreta deciziile comitetului și nu pentru a reflecta opiniile personale. Managerul de portofoliu nu va avea un rol direct în nici un program sau proiect pentru a evita situația conflictelor de interese.

În cadrul organizațiilor mari, pot fi numite câteva persoane care să asiste managerul de portofoliu.

Se va numi o singură persoană responsabilă cu managementul, coordonarea si evaluarea acțiunilor pentru fiecare program sau proiect independent. Această persoană se va numi “Manager de program” sau “Manager de proiect”, însă poate avea orice altă titulatură. În cazul sistemului Scrum și a sistemelor ce derivă din acest sistem, rolul de “Scrum master” poate fi asimilat acestui rol de “Manager de program” sau “Manager de proiect”.

Chiar dacă managerul de portofoliu se află în contact cu managerii de program și de proiect, din diverse motive, va

evita să comunice acestora orice decizii și va lăsa managerii de program și sponsorii să facă acest lucru.

Managerii de portofolii trebuie să evite micro-managementul și se vor asigura că nici membrii comitetului de coordonare nu fac micro-management, mai ales dacă sunt sponsori ai unui program sau proiect.

În cazul în care există un singur sistem de gestionare a portofoliului, managerul de portofoliu raportează șefului organizației. În cazul în care există o ierarhie a portofoliilor, managerul de portofoliu raportează managerului de portofoliu de la următorul nivel.

Documente

Următoarele documente fac parte din sistemul P5.express:

- Descrierea portofoliului
- Matricea de generare a valorii
- Registrul general de monitorizare
- Registrul general de performanță
- Scenariile de afaceri

Amintiți-vă să nu colectați date de care nu aveți nevoie și să păstrați documentele cât mai simple și practice. De asemenea, nu este nevoie să utilizați o aplicație software complicată - începeți cu instrumente simple și treceți la altele mai sofisticate numai dacă aveți nevoie.

Vom descrie, în cele ce urmează, fiecare document.

Descrierea portofoliului

Documentul “Descrierea portofoliului” este un de fapt un text dinamic care cuprinde următoarele informații:

- Strategia organizațională, misiunea, viziunea etc.
- Pragul decizional al managerului de portofoliul (descriere exactă sau aproximativă)
- Membrii comitetului de coordonare a portofoliului și competențele lor de vot
- Metoda de vot, modul de calcul
- Procesele și politicile organizaționale care au impact asupra managementului portofoliului
- Unitatea de măsură a investițiilor și beneficiilor

Descrierea portofoliului se elaborează, pentru prima dată, la momentul implementării sistemului P5.express și se actualizează pe durata activității de management X2.

Matricea de generare a valorii

Matricea de generare a valorii evidențiază programele și proiectele independente pe de o parte și informații relevante despre acestea pe de cealaltă parte. Totodată are menirea să îmbunătățească vizibilitatea și transparența la nivelul organizației deoarece descrie clar care este strategia de generare a valorii.

Matricea va conține obligatoriu următoarele câmpuri: nume program/proiect, sponsor, status, progresul în implementare, investițiile necesare, beneficiile așteptate, valoarea și categoriile de valoare.

Matricea poate fi elaborată în format Excel sau utilizând orice alt instrument specializat. Un exemplu de matrice, elaborată în Excel, este prezentată în descrierea activității X2.

Registrul general de monitorizare

Registrul general de monitorizare se prezintă ca o listă de riscuri, probleme, cereri de modificare, planuri de îmbunătățire și lecții învățate care au impact asupra mai multor programe sau proiecte. Pentru a ne asigura de corectitudinea acestor date, aceste elemente nu ar trebui copiate în alte registre utilizate la nivel de programe și

proiecte, prin urmare managerii de portofoliu sau de proiect ar trebui să utilizeze registrul general de monitorizare alături de alte registre specifice. Toate programele și proiectele din portofoliu trebuie să conțină și registre specifice.

Pentru fiecare element din Registrul general de monitorizare ar trebui să fie numit un responsabil *custode*, fie dintre membrii comitetului de coordonare, fie dintre managerii de program sau de proiect.

Registrul general de performanță

Registrul general de performanță evidențiază rezultatele evaluărilor satisfacției entităților implicate la nivel de portofoliu (membrii comitetului de coordonare, managerii de program și managerii proiectelor independente).

Scenarii de afaceri

Fiecare program sau proiect independent ar trebui să conțină un scenariu de afaceri elaborat la nivelul portofoliului care să descrie scopul și justificarea acestuia cu detalierea următoarelor elemente principale:

- De ce dorim să derulăm acest program/proiect?
- Opțiunile alternative
- Cerințele generale
- Beneficiile preconizate (incluzând aici și impactul pozitiv și negativ)
- Method of measuring benefits
- Investițiile estimată (timp, cost etc.)
- Strategia de execuție (resurse interne, externalizarea execuției etc.)
- Riscurile majore

Un scenariu de afaceri general este suficient pentru prioritizarea programului sau a proiectului din portofoliu dar, dacă este cazul, sponsorul programului sau proiectului îl poate iniția prin (prin constituirea unei echipe de elaborare a unui plan de implementare fără execuția propriu-zisă) și poate folosi aceste informații pentru a crea un scenariu de afaceri mai detaliat.

Personalizarea sistemului P5.express

Ca și în cazul altor sisteme minimaliste, cel mai indicat este să nu personalizați sistemul P5.express de la început; înainte de implementare utilizați-l așa cum este descris în manual iar apoi personalizați-l treptat (ex: atunci când derulați activitatea Y3), dar numai ca urmare a opiniilor colectate din activitățile de implementare și cu testarea modificărilor și corectarea erorilor identificate.

Versionări

Prima versiune de lucru a ediției P5.express a fost finalizată în noiembrie 2023 iar în ianuarie 2024 a fost publicată spre revizuire. Versiunea finală a fost efectiv publicată în luna iulie 2024.

X — Ciclul semestrial

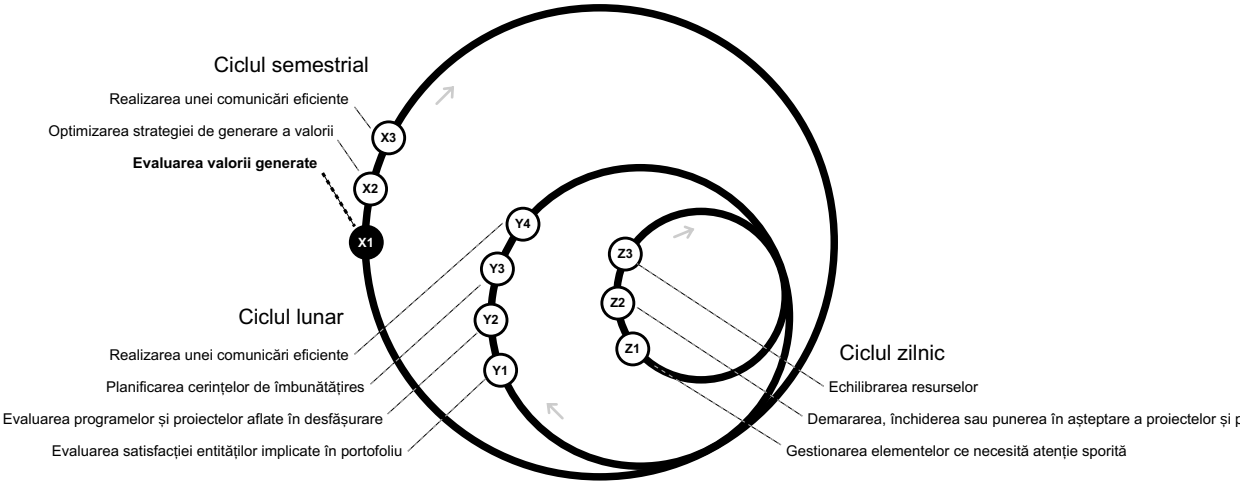
Acest grup de activități de management se desfășoară de două ori pe an sau atunci când trebuie luată o decizie importantă cu implicarea tuturor membrilor din Comitetul de coordonare.

Aceste activități sunt definite și revizuite în cadrul Strategiei de generare a valorii.

Management activities in this cycle are as follows:

X1 — Evaluarea valorii generate
X2 — Optimizarea strategiei de generare a valorii
X3 — Realizarea unei comunicări eficiente

X1 — Evaluarea valorii generate



Ce?

Această activitate măsoară și înregistrează beneficiile reale generate de programele și proiectele independente, aflate în derulare și de cele deja finalizate.

De ce?

Beneficiile sunt considerate îmbunătățiri măsurabile dorite de către organizație. Așadar, beneficiile sunt lucruri subiective, astfel încât ceea ce pentru o organizație este considerat a fi beneficiu, pentru alta poate fi considerat un risc. Astfel, beneficiile trebuie evaluate cunoscând bine întreaga organizație, într-un mod integrat, la nivelul decizional cel mai înalt al organizației, cum ar fi la nivelul managementului de portofoliu.

Ar trebui să derulăm această activitate din următoarele motive:

- Amintește tuturor că programele și proiectele sunt derulate pentru a genera valoare, iar acest lucru trebuie avut în vedere pe durata implementării lor.
- Permite o mai bună înțelegere a contextului implementării și contribuie la includerea acelor programe și proiecte realiste în matricea de generare a valorii.
- Ne permite să găsim modalități de a crește beneficiile prin apelarea de sarcini ad-hoc sau modificări structurate (la nivelul programelor și proiectelor).

Este absolut firesc să existe câteva programe și proiecte care nu generează valoarea strategică așteptată. Dacă toate funcționează conform planului, probabil că sunteți destul de conservator și veți pierde oportunități în altă parte. Acest lucru este valabil în special în cazul proiectelor interne.

Cine?

Această activitate este realizată de sponsorul fiecărui program sau proiect sub supravegherea managerului de portofoliu.

Cum?

Valoarea generată de fiecare program sau proiect independent se evaluează la finalul programului sau proiectului respectiv sau pe durata execuției, la momentul în care beneficiile pot fi cuantificate. Evaluarea continuă se desfășoară până când beneficiile potențiale sunt vizibile sau de actualitate (de regulă cel puțin pe durata câtorva ani). Măsurătorile vor fi incluse în Matricea de generare a valorii. Măsurătorile vor include beneficiile așteptate și neașteptate și se vor reflecta la toate categoriile de valoare din cadrul matricei.

Sistemele de management de program și de proiect pot prezenta activități similare cu cele de mai sus, independent sau împreună cu alte activități (ex: G01 în P3.express). Cu toate acestea, atunci când mai multe programe sau proiecte au fost derulate pentru același produs sau pentru un set de produse conexe care au impact reciproc asupra performanței, cel mai recomandat este să evaluați beneficiile generate într-un mod integrat.

Ar trebui să existe o singură unitate de măsură pentru investițiile și beneficiile tuturor programelor și proiectelor din portofoliu pentru a face posibila compararea acestora. Atunci când există mai multe surse de valoare, acestea trebuie convertite și cuantificate într-o singură unitate. Poate fi o valoare monetară ajustată pentru valoarea banilor la un anumit moment, grame de aur, numărul de vieți salvate etc. În situația în care asemenea măsurători obiective nu sunt practice sau posibile, se pot utiliza unități abstracte, relative sau semi-subiective alături de tehnici de estimare și măsurare bazate pe vot (similare tehnicii Planning Poker®).

Menționăm că atunci când este posibil și justificabil, este de preferat să se realizeze măsurători obiective, acestea prezentând avantajul exactității și credibilității. În situația în care măsurătorile obiective nu sunt posibile, nu este cazul să forțați nota, deoarece astfel veți reduce credibilitatea măsurătorilor iar acestea vor deveni și mai ineficiente decât cele subiective.

Beneficiile unor programe și proiecte sunt mai degrabă continue și nu pot fi măsurate la un singur moment în timp. Unele beneficii pot fi convertite în valoare la un moment dat prin luarea în considerare a unei ferestre de timp agreate.

Asigurați-vă că nu cuantificați beneficiile de mai multe ori. Dacă mai multe programe și proiecte au aceeași sursă de beneficii, împărțiți beneficiile rezultate între ele pe baza contribuțiilor acestora.

Pentru un program sau un proiect derulat, puteți lua în considerare următoarele jaloane în timp:

- T0: Data de începere
- T1: Data de finalizare
- T2: Data la care beneficiile pot fi măsurate

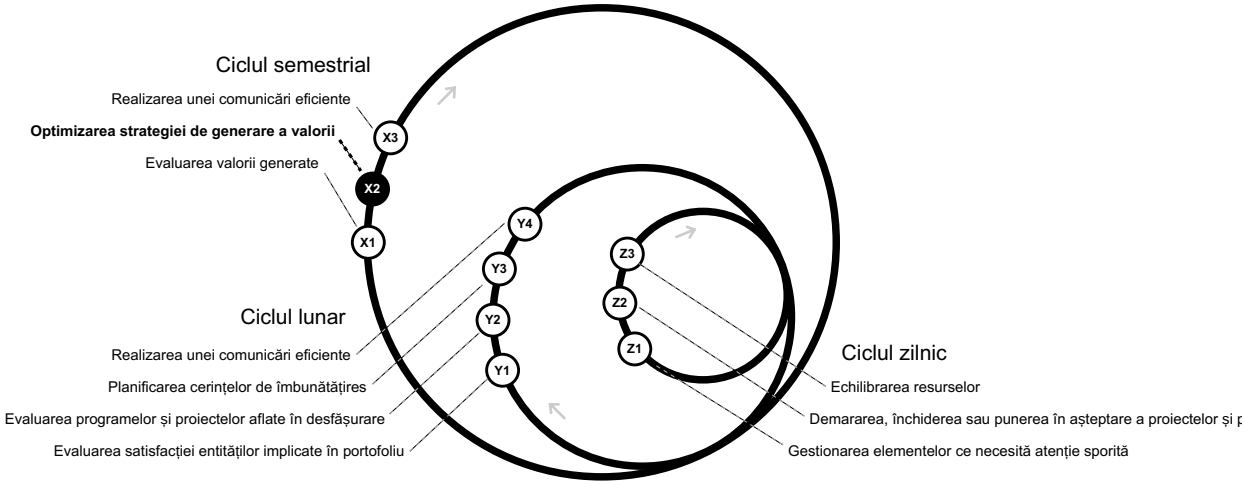
Toate cuantificările sunt de fapt comparații. Măsurarea beneficiilor nu ar trebui să fie o comparație între T2 și T0 deoarece o mare parte dintre factori vor suferi modificări în această perioadă. Beneficiile la momentul T2 actual ar trebui comparate cu beneficiile care ar putea fi realizate sau nu la momentul T2 din viitor, dacă programul sau proiectul nu s-ar fi realizat.

Atunci când sunt măsurate beneficiile tuturor elementelor, valoarea lor poate fi calculată astfel:

Valoare = beneficii ÷ investiție

Scenariul de afaceri construit pentru fiecare program sau proiect aduce o contribuție semnificativă în evaluarea beneficiilor sale. Cu toate acestea, sponsorii nu ar trebui să se limiteze la o evaluare mecanică bazată doar pe scenariul de afaceri.

X2 — Optimizarea strategiei de generare a valorii



Ce?

Această activitate optimizează strategia de generare a valorii pentru ciclul următor prin actualizarea matricei de generare a valorii.

De ce?

Această activitate permite organizației:

- Să realizeze o identificare structurată și proactivă a programelor și proiectelor care produc valoare
- Să realizeze o justificare cantitativă pentru ideile de proiecte sau programe, pentru a se asigura că resursele nu sunt irosite
- Să realizeze o justificare relativă în vederea priotizării implementării celor mai valoroase idei de proiecte
- Să se asigure că toate categoriile de valoare sunt luate în considerare

Cine?

Această activitate este realizată de membrii comitetului de portofoliu și este facilitată cu atenție de managerul de portofoliu.

Cum?

Activitatea se desfășoară în cadrul unui atelier de lucru la care participă toți membrii de bază ai comitetului de portofoliu sau cel puțin înlocuitorii acestora. O zi este de obicei suficientă dar unele organizații pot avea nevoie de mai mult timp.

Prezentăm, în cele ce urmează, un exemplu example pentru a arăta cum se modifică documentele pe durata acestei activități.

1. Actualizarea descrierii portofoliului

Membrii comitetului de coordonare a portofoliului verifică dacă este necesar ca descrierea portofoliului să fie

actualizată pentru a reflecta strategiile, politicile și procedurile curente sau pur și simplu pentru a îmbunătăți modul de lucru în cadrul sistemului de management al portofoliului. Unele modificări realizate asupra descrierii portofoliului pot implica modificări asupra matricei de generare a valorii (ex: obiectivele așteptate pe categorii de valoare).

2. Adăugarea de noi programe și proiecte

Membrii comitetului de coordonare ai portofoliului prezintă noile idei de programe și proiecte în cadrul atelierului de lucru (ex: acele proiecte și programe generate în activitatea G02 din cadrul sistemului P3.express). Vor revizui rezultatele activității X1 și le vor utiliza ca o sursă de inspirație pentru activitatea de generare de noi idei. Toate ideile vor fi înregistrate în matricea de generare a valorii.

Organizațiile care sunt axate pe proiecte interne pot beneficia de pe urma activității de generare de noi idei care pot fi livrate fie de membrii din cadrul organizației fie de utilizatorii produselor sau serviciilor livrate. Fiecare membru al comitetului de coordonare a portofoliului este responsabil pentru identificarea de idei noi de la membrii din cadrul departamentele pentru care sunt responsabili și de prezentarea acestora în atelierul de lucru. Adițional, membrii organizației vor avea la dispoziție un canal direct pentru a transmite sugestiile lor de programe și proiecte către managerul de portofoliu.

În general, comitetul de coordonare a portofoliului are nevoie de o abordare holistică, de sus în jos (top-down) pentru identificarea proiectelor și programelor. Nu ar trebui să se limiteze doar la proiectele și programele sugerate de angajați ci ar trebui să se întrebe de fiecare dată ce alte programe și proiecte din portofoliu trebuie îmbunătățite.

Prin urmare un număr de înregistrări din matrice reflectă chiar opiniile membrilor din cadrul organizației. Cu cât aveți mai multe opinii, cu atât veți dispune de mai multă flexibilitate și libertate; așadar este de dorit să aveți la dispoziție o matrice cât mai cuprinzătoare. În cadrul matricei nu veți include doar ce trebuie realizat în următoarele cicluri, ci veți cuprinde și ce veți dori să realizați ulterior.

3. Numirea sponsorilor

După adăugarea noilor înregistrări în matrice, un membru din cadrul comitetului de coordonare a portofoliului va fi desemnat ca și sponsor.

4. Prezentarea scenariului de afaceri

Sponsorul se va asigura că există cel puțin un scenariu de afaceri pentru programul sau proiectul pentru care a fost nominalizat. Dacă este cazul, sponsorul poate iniția proiecte sau programe (prin constituirea unei echipe care va elabora un plan general de implementare fără execuția propriu-zisă) și poate utiliza rezultatele analizei echipei pentru rafinarea scenariului de afaceri.

Sponsorii pot delega responsabilitatea pregătirii scenariului de afaceri către persoane specializate, însă vor rămâne responsabili pentru această activitate. Managerii de proiect și de program pot ajuta în acest proces prin furnizarea de informațiile necesare, dar este recomandat să nu li se acorde acestora întreaga responsabilitate pentru elaborarea scenariilor de afaceri deoarece aceștia nu au experiența necesară și nici nu dețin informații strategice.

5. Echilibrarea programelor și proiectelor

De obicei, programele și proiectele independente din matrice au mărimi diferite. Considerând mărimea proiectelor și programelor definite in matricea de valori administrarea poate fi dificilă. Dacă este posibil, membrii comitetului de coordonare a portofoliului ar trebui să încerce să defalce activitățile complexe în componente mai mici sau să agrege componentele mici cu aceleași obiective în componente mai mari.

Amintiți-vă că proiectele care stau la baza unui program nu vor fi administrate direct de către managerii de portofoliu.

6. Justificare cantitativă

Membrii comitetului de coordonare a portofoliului trebuie să estimeze pe de o parte beneficiile așteptate și neașteptate precum și investițiile estimate pentru noile idei de proiecte, iar pe de altă parte trebuie să re-evalueze necesitatea implementării ideilor vechi. Matricea de generare a valorii trebuie actualizată cu aceste noi date.

După adăugarea acestor informații, membrii comitetului de portofoliu trebuie să analizeze justificarea cantitativă a fiecărei idei. Sunt beneficiile așteptate mai mari decât investiția implicată? Este necesar să implementăm acest program/ proiect? Starea ideii va fi actualizată pe baza acestei decizii. Menționăm că ideile respinse nu trebuie eliminate din matrice ci vor fi marcate ca respinse și mutate în partea de jos, pentru referințe viitoare.

Uneori organizațiile trebuie să accepte programe sau proiecte cu beneficii mai mici decât investițiile lor, deoarece resursele lor ar rămâne neutilizate parțial și preferă să obțină măcar niște beneficii minime. Această situație trebuie luată în considerare în această etapă și este de dorit ca membrii comitetului de coordonare a portofoliului să prevină astfel de situații pe viitor.

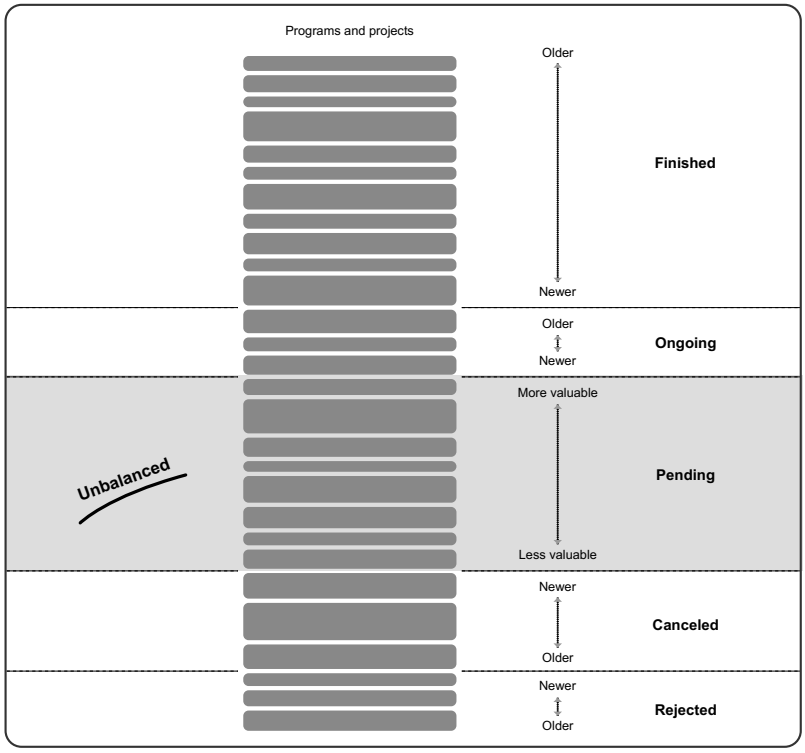
Membrii comitetului de coordonare a portofoliului pot estima parametrii necesari și pot lua decizia finală prin vot utilizând metoda documentată în documentul Descrierea portofoliului.

Dacă un program sau un proiect în curs de desfășurare nu mai poate fi justificat, comitetul de coordonare ar trebui să îl anuleze. Acest lucru se poate realiza pe durata activității Y2, dacă managerul de portofoliu sau sponsorul este de acord cu această decizie.

7. Justificarea relativă și prioritizarea inițială

Programele și proiectele din matrice vor fi sortate mai întâi în funcție de starea lor: finalizate → în curs de desfășurare → în așteptare → anulate → respinse

Articolele din cadrul fiecărei stări menționate mai sus vor fi ordonate în funcție de dată, cu excepția celor “în așteptare” care vor fi ordonate inițial pe baza valorii lor (raportul dintre beneficiile preconizate și investiția estimată) astfel încât cele mai valoroase vor fi plasate primele.



Prioritizarea inițială a Matricei de generare a valorii

Dacă justificarea unui program sau proiect în curs de desfășurare scade dramatic, comitetul de coordonare poate decide să îl întrerupă pentru a elibera resursele pentru proiectele și programele mai importante. Acest lucru se poate desfășura și în activitatea Y2, dacă managerul de portofoliu și sponsorul sunt de acord cu această decizie.

8. Revizuirea necesarului total de resurse

Membrii comitetului de coordonare discută despre necesitatea creșterii sau scăderii necesarului de resurse (ex: angajarea mai multor persoane în organizație) și evaluează impactul asupra portofoliului. Această abordare ține cont de ciclurile viitoare, pe de o parte și de capacitatea organizației de asigurare a resurselor, pe de altă parte.

9. Echilibrarea și prioritizarea finală

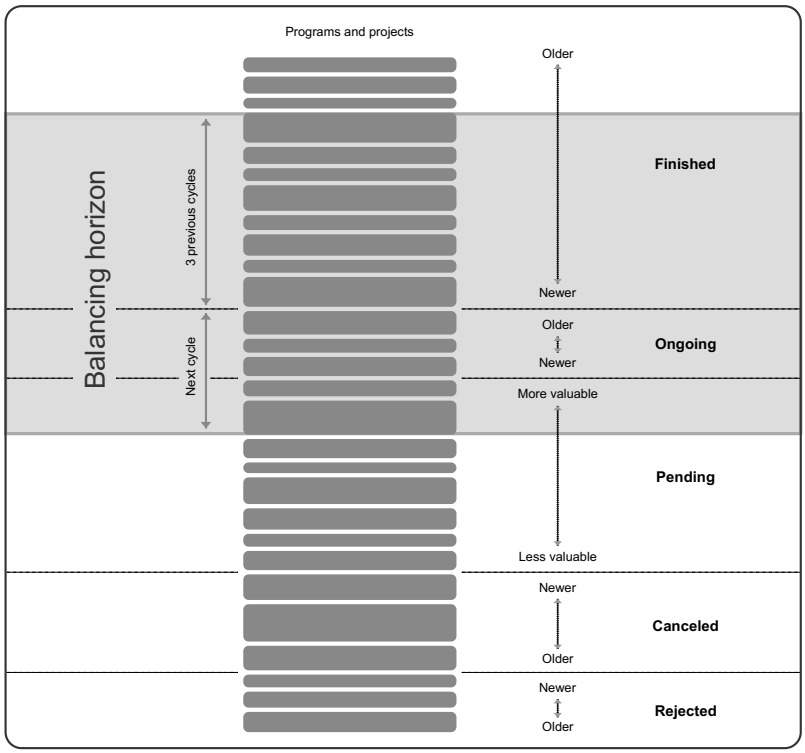
Matricea ar trebui să conțină următoarele câmpuri pentru diverse categorii de valoare:

- Categorii generale (necesare pentru întreaga organizație)
  - Continuitate (susținător, diversificator etc.)
  - Perioada de timp a rentabilității investiției (pe termen scurt, mediu sau lung)
  - Risc global (scăzut, mediu, ridicat)
- Domenii specifice ale organizației

Un “susținător” este un program sau un proiect care ajută la îmbunătățirea serviciilor existente, în timp ce un “diversificator” este cel care ajută la crearea de noi produse sau canale de servicii. Unele organizații se concentrează în întregime pe un singur domeniu de specialitate, dar chiar și aceste organizații ar trebui să aibă în vedere diversificarea serviciilor în domeniul lor de specialitate sau în cele conexe.

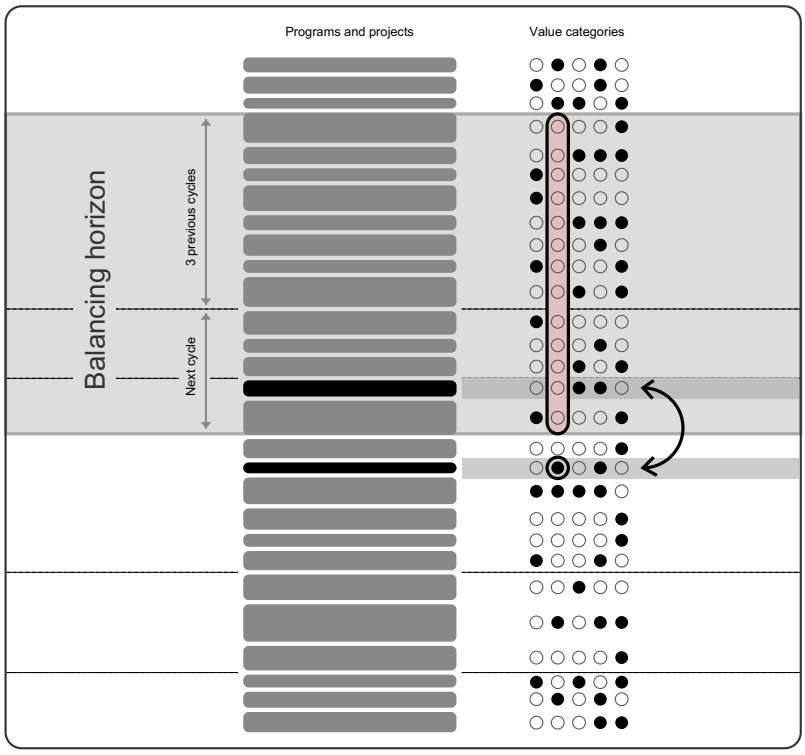
Fiecare program sau proiect are o contribuție între 0% și 100% în fiecare categorie indicând cât din valoarea sa servește acelei categorii.

Fiecare categorie este conectată la un anumit obiectiv, iar suma beneficiilor tuturor programelor și proiectelor dintr-un *orizont de echilibrare* ar trebui să corespundă mai mult sau mai puțin acelui obiectiv. În mod implicit, orizontul de echilibrare este reprezentat de ciclul următor plus trei cicluri anterioare. Ciclurile anterioare sunt determinate de acțiuni cuantificabile. Pentru a determina ciclul viitor, este necesară o estimare aproximativă a numărului de programe și proiecte care pot fi realizate în ciclul respectiv.



Orizontul de echilibrare pentru ciclurilor viitoare

Pentru a echilibra portofoliul, ordinea elementelor în așteptare din matrice trebuie ajustată manual astfel încât valoarea lor strategică calculată combinată în fiecare domeniu să se apropie de valorile urmărite. Aceasta înseamnă că valoarea strategică totală a portofoliului echilibrat poate fi mai mică decât cea dezechilibrată – acesta este dezavantajul major pentru a avea un întreg proiect sau program echilibrat. Cu toate acestea, în cazuri rare putem sacrifica echilibrul pentru a obține valori deosebit de mari iar apoi să-l recuperăm în ciclurile viitoare.



Orizontul de echilibrare pentru ciclurilor viitoare

La acest moment, matricea include o listă prioritară de programe și proiecte în așteptare. Când se eliberează suficiente resurse în organizație, cel mai valoros program sau proiect din matrice, aflat la acel moment în așteptare și care se potrivește cu competențele resursele disponibile poate fi început în activitatea Z2.

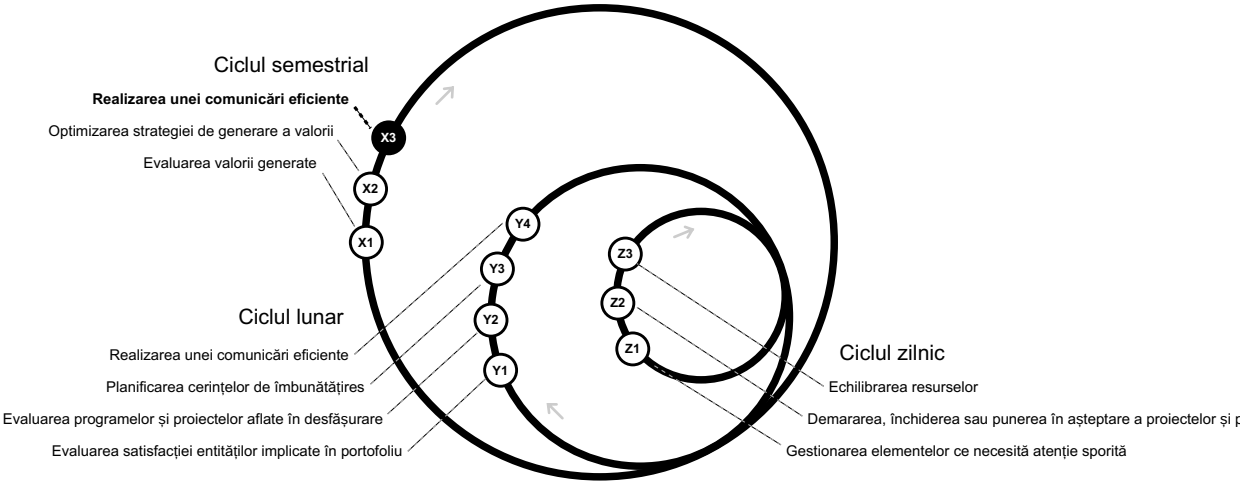
Unele organizații pot avea nevoie de criterii suplimentare de echilibrare; de exemplu:

- Atunci când un client extern inițiază o propunere, aceasta nu poate fi făcută oricând, iar dacă organizația decide să lucreze cu respectivul client, propunerea trebuie finalizată la o anumită dată, prin urmare organizația ar trebui să fie pregătită să inițieze proiectul dacă propunerea este acceptată.
- Pentru organizațiile care implementează propriile proiecte, se va constata că unele proiecte sunt interdependente lucru ce ar trebui să fie vizibil în matrice iar această dependență trebuie luată în considerare în vederea echilibrării resurselor. Totuși, rețineți că proiectele care au dependențe între ele fac parte de obicei dintr-un program și nu vor fi incluse direct în sistemul de gestionare a portofoliului.

Există multe incertitudini cu privire la modul în care funcționează portofoliile. Prin urmare, matricea nu poate fi niciodată suficient de precisă pentru a fi optimizată mecanic pe baza calculelor, iar evaluarea membrilor experimentați ai comitetului de portofoliu este esențială. Prin urmare este important să nu pierdeți timp și energie încercând să determinați valori mai precise decât ar fi nevoie.

Toți membrii comitetului de coordonare a portofoliului ar trebui să fie implicați în activitatea de echilibrare a portofoliului. Atunci când este necesar, aceștia își pot cumula opiniile prin vot, urmând metoda de vot documentată în Descrierea portofoliului.

X3 — Realizarea unei comunicări eficiente



Ce?

Prin această activitate, întreaga organizație va fi informată cu privire la valoarea deja generată și de asemenea, despre strategia organizației de generare a valorii în viitor.

De ce?

Realizarea unei comunicări eficiente are multiple avantaje, printre care:

- Toată lumea este informată cu privire la programele și proiectele care se desfășoară sau vor fi derulate în viitorul apropiat, ceea ce contribuie la reducerea conflictelor și totodată generează mai multe idei utile din partea oricăror membri ai organizației.
- Se reamintește tuturor că programele și proiectele sunt realizate pentru a genera valoare strategică și că activitățile trebuie să fie aliniate cu scopul definit și să contribuie la generarea de valoare.

Cine?

Comunicarea în sistemul de management al portofoliului este realizată de managerul de portofoliu.

Cum?

Comunicările vor conține următoarele informații:

- O copie simplificată a matricei de generare a valorii împreună cu o scurtă descriere.
- Un scurt raport al beneficiilor realizate din programele și proiectele finalizate (dacă nu se realizează la nivel de program sau proiect, cum ar fi în activitatea G03 din cadrul sistemului P3.express)

Comunicarea poate fi realizată prin e-mail sau se poate realiza în cadrul unui eveniment de prezentare cu participarea tuturor celor din organizație și unde pot fi incluse și câteva activități pentru celebrarea realizărilor împreună cu toată echipa de lucru.

Dacă există doar câteva cicluri post-program și post-proiect în organizație, comunicarea (ex: activitatea G03 din

sistemul P3.express) se poate realizează la nivelul acestora. Prin urmare este mai bine să realizați activitatea de comunicare la nivel de portofoliu într-un mod consolidat, pentru a reduce cantitatea de informație și a menține informările eficiente.

Managerul de portofoliu ar trebui să încurajeze destinatarii să schimbe opinii și păreri după primirea mesajului.

Amintiți-vă că activitatea de comunicare vizează o gamă largă de audiențe din organizație. Prin urmare, încercați să păstrați comunicarea simplă, scurtă și non-tehnică.

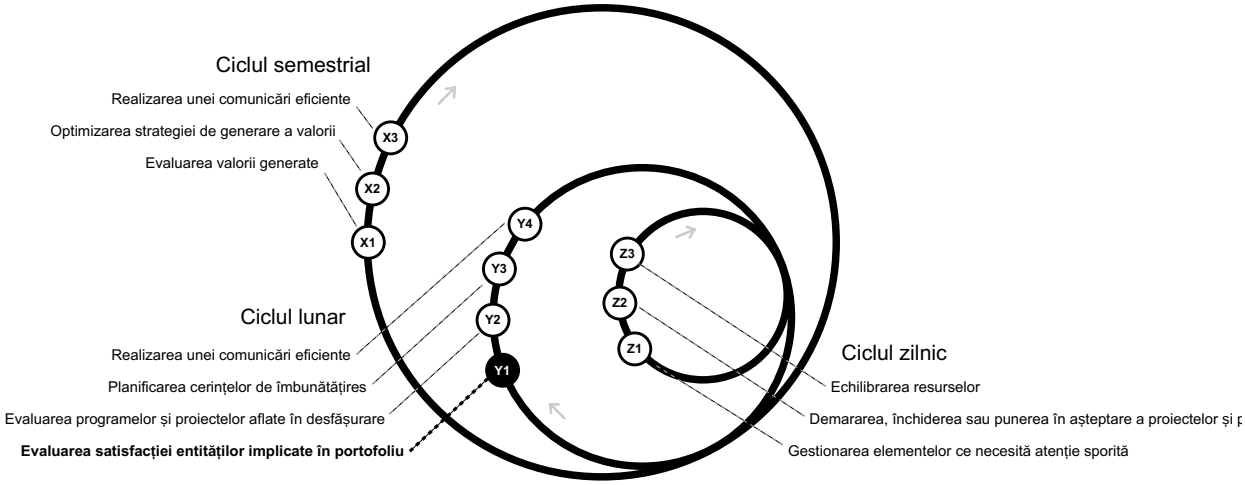
Y — Ciclul lunar

Activitățile de management din acest grup se desfășoară o dată pe lună cu scopul de a îmbunătăți continuu modul de funcționare a sistemului de management al portofoliului.

Management activities in this cycle are as follows:

Y1 — Evaluarea satisfacției entităților implicate în portofoliu
Y2 — Evaluarea programelor și proiectelor aflate în desfășurare
Y3 — Planificarea cerințelor de îmbunătățires
Y4 — Realizarea unei comunicări eficiente

Y1 — Evaluarea satisfacției entităților implicate în portofoliu



Ce?

Această activitate evaluează satisfacția membrilor comitetului de coordonare al portofoliului, a entităților implicate și a managerilor programelor și proiectelor independente.

De ce?

Dorim să descoperim nemulțumirile și problemele conexe cât mai curând posibil și să le rezolvăm înainte ca acestea să se adune, să devină prea complicate și să dăuneze implementării programelor și proiectelor.

Cine?

Este responsabilitatea managerului de portofoliu să evalueze satisfacția entităților implicate din portofoliu.

Cum?

Trimiteți chestionare de evaluare anonime entităților implicate pentru a adresa din timp nevoile și preocupările organizației și ale membrilor echipei. Exemple de seturi de întrebări pentru membrii comitetului de portofoliu:

- Considerați că toți membrii comitetului de portofoliu au posibilitatea de a se face auziți și prin urmare opiniile lor sunt înțelese?
- Sunteți mulțumiți de modul de facilitare a atelierelor de lucru?
- Sunteți mulțumiți de modul în care nevoile și așteptările departamentului dvs. sunt luate în considerare în sistemul de management de portofoliu?
- Etc.

Exemple de seturi de întrebări pentru managerii de proiecte sau de portofolii:

- Sunteți mulțumit de colaborarea cu sponsorul dumneavoastră?
- Strategia organizației și portofoliul actual sunt clare și relevante pentru activitățile din care faceți parte?
- Considerați ca proiectul sau programul pentru care sunteți alocat ca manager, are un impact pozitiv asupra organizației?
- Etc.

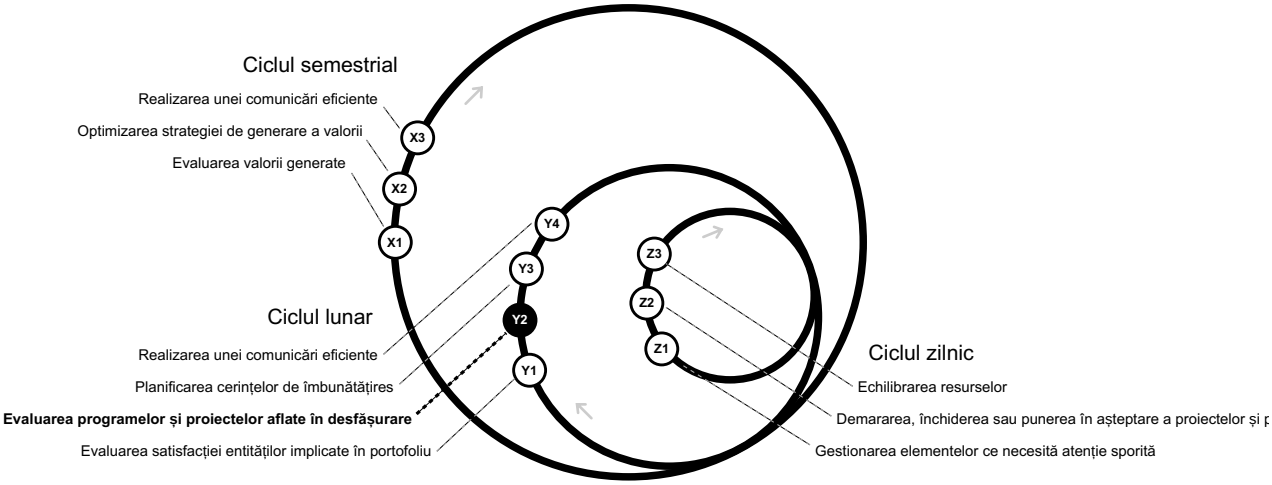
Este recomandat să adăugați întrebări care permit răspunsuri detaliate la finalul chestionarelor, solicitând audienței să adauge detalii despre modul în care sistemul de management al portofoliului poate sa le sprijine modul de lucru.

Este de preferat ca aceste evaluări să fie realizate anonim, astfel încât membrii organizației să-și poată exprima opiniile cât mai deschis.

Rezultatele evaluărilor vor fi evidențiate în Registrul general de performanță și vor fi utilizate în activitatea Y3 la planificarea cerințelor de îmbunătățire.

Managerul de portofoliu se va sigura că evaluarea satisfacției membrilor echipelor proiectelor și programelor se realizează constant și va asigura un cadru de lucru adecvat.

Y2 — Evaluarea programelor și proiectelor aflate în desfășurare



Ce?

Măsurați performanța programelor și proiectelor în curs de desfășurare și re-estimați beneficiile așteptate ale acestora.

De ce?

Pe durata implementării programelor și proiectelor vom asimila informații suplimentare astfel încât vom putea să evaluăm realistic valoarea acestora. Această rafinare a datelor poate avea ca efect încetarea activităților pentru programele și proiectele care își pierd justificarea cantitativă sau punerea în așteptare a celor care au o scădere semnificativă a justificării beneficiilor. Ambele acțiuni contribuie la o mai bună utilizare a resurselor și a oportunităților.

Pe de altă parte, această evaluare poate arăta că programul sau proiectul a devenit mai important sau mai sensibil decât era înainte și prin urmare necesită mai mult sprijin și o prioritate mai mare în organizație.

Cine?

Performanța programelor și proiectelor este măsurată de managerii acestora, sub supravegherea managerului de portofoliu. Re-estimarea beneficiilor așteptate se va realiza de către sponsori, sub supravegherea managerului de portofoliu.

Cum?

Această activitate este legată de activitățile ciclice de măsurare din managementul programului și a proiectului (ex: activitatea C01 din cadrul sistemului P3.express). Pentru programele sau proiectele care nu au o astfel de activitate ciclică de măsurare, este recomandată adăugarea acestei activități.

În mod normal, ne-am aștepta să avem următoarele măsurători:

- Progres global (procent)
- Previziunile de investiții la finalizare (de ex. timp și cost)

Managerul de portofoliu este responsabil pentru măsurarea corectă a performanței programelor și proiectelor. De asemenea, ar trebui să colaboreze cu sponsorul fiecărui program sau proiect pentru a re-estima beneficiile așteptate (ex: activitatea B03 din cadrul sistemului P3.express). Toate datele vor fi evidențiate în Matricea de generare a valorii.

Managerul de portofoliu ar trebui să evite colectarea de date care nu sunt necesare, prin urmare este recomandat să se concentreze pe datele care servesc unui scop clar și mențin sistemul simplu și relevant.

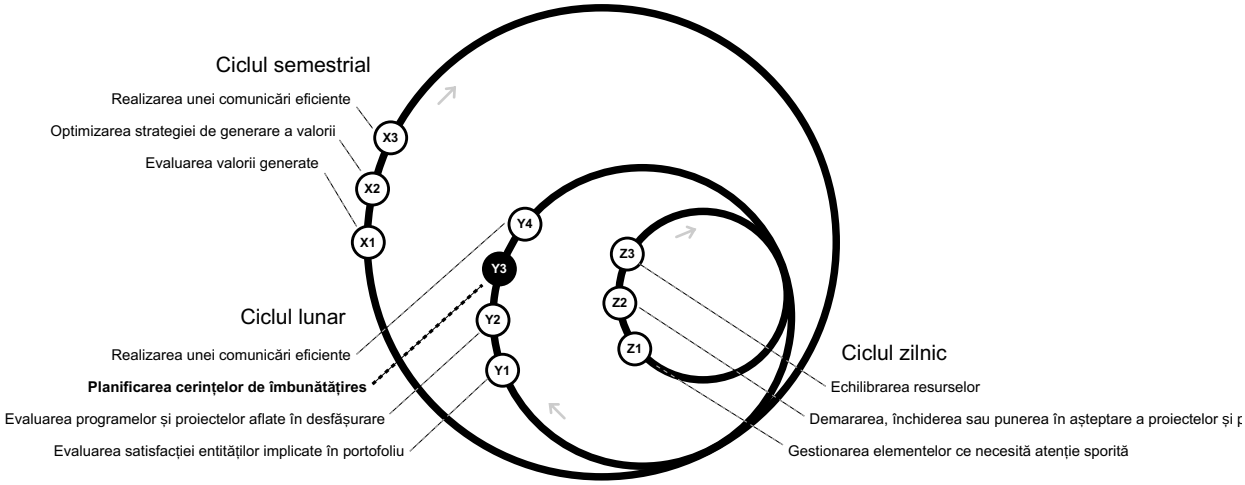
După actualizarea prognozei investiționale și a beneficiilor estimate, managerul de portofoliu poate calcula noua valoare estimată:

Valoare = beneficii ÷ investiții

Pe baza noii Valori, dacă se constată că programul sau proiectul își pierde justificarea cantitativă sau există o scădere semnificativă a justificării sale, proiectul ar putea fi anulat sau pus în așteptare. Dacă managerul de portofoliu și sponsorul pot conveni asupra acestei decizii conform Matricei de generare a valorii, o pot finaliza în această activitate. În caz contrar, managerul de portofoliu ar trebui să desfășoare un ciclu semestrial.

În acestă activitate, sponsorul poate actualiza scenariul de activitate cu validarea managerului de portofoliu.

Y3 — Planificarea cerințelor de îmbunătățires



Ce?

În această activitate, vom planifica îmbunătățiri pe baza evaluării programelor și proiectelor și a satisfacției entităților implicate.

De ce?

Există întotdeauna oportunități de îmbunătățire, și prin această activitate încercăm să îmbunătățim continuu sistemul de gestionare a portofoliului. Aceste îmbunătățiri se referă la modul în care lucrăm în sistemul de gestionare a portofoliului și constituie baza adaptării treptate a sistemului.

Pe lângă scopul său principal, atunci când este făcută în mod corespunzător și cu implicarea managerilor de program și de proiect, activitatea aduce sprijin activ și implicare și poate crește șansele de succes în implementare.

Cine?

Managerul de portofoliu organizează un atelier de lucru pentru toți managerii de programe și proiecte pentru a culege, analiza și planifica ideile de îmbunătățire. Opțional, un atelier similar poate fi realizat cu membrii comitetului de coordonare a portofoliului, fie la fiecare ciclu, fie o dată la câteva cicluri.

Cum?

Este recomandat să planificați cerințele de îmbunătățire în cadrul unui atelier de lucru facilitat. Tehnici de facilitare precum “tehnica Delphi” pot fi folosite într-un astfel de atelier. Managerul de portofoliu acționează ca un facilitator și permite participanților să planifice cerințele de îmbunătățire.

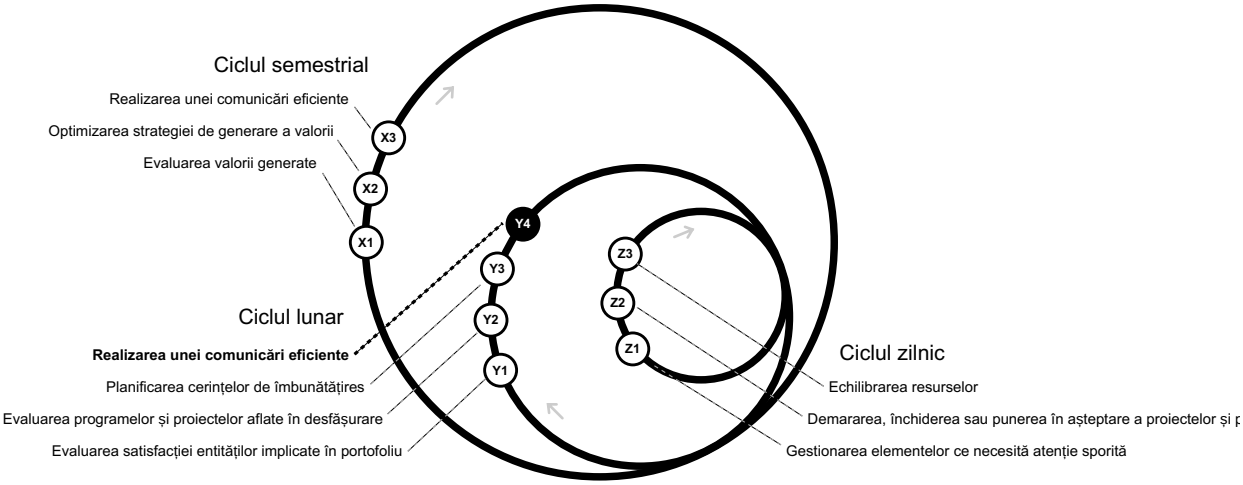
Cea mai recentă evaluare a programelor și proiectelor (activity Y2) înregistrată în Matricea de generare a valorii, precum și evaluarea satisfacției entităților implicate (activity Y1) stocate în Registrul general de performanță, sunt principalele surse de inspirație pentru planificarea cerințelor de îmbunătățire. Registrul global de monitorizare poate fi, de asemenea utilizat ca sursă secundară de inspirație.

Managerul de portofoliu ar trebui să ia întotdeauna în considerare și următoarele aspecte:

- Cum putem îmbunătăți abilitățile resurselor prin instruire, coaching etc.?
- Cum putem crea un mediu de lucru cât mai plăcut in cadrul organizației?

Îmbunătățirile planificate vor fi adăugate la Registrul global de monitorizare, iar un responsabil (unul dintre managerii de program sau de proiect, iar uneori unul dintre membrii comitetului de coordonare al portofoliului) va fi desemnat pentru fiecare aspect, pentru monitorizare și raportare.

Y4 — Realizarea unei comunicări eficiente



Ce?

Acesta este momentul pentru a transmite un scurt mesaj tuturor celor din organizație, informându-i despre cele mai importante aspecte ale managementului portofoliului:

- Îmbunătățirile planificate (dacă sunt relevante pentru audiență)
- Progresul programelor și proiectelor independente aflate în curs de desfășurare
- Lista programelor și proiectelor independente începute sau finalizate

De ce?

Aceste comunicări ajută la informarea corespunzătoare a tuturor celor din organizație, reducând rata conflictelor interne și riscurile și totodată generează idei utile din partea audienței.

Cine?

Comunicarea în sistemul de management al portofoliului este realizată de către managerul de portofoliu.

Cum?

Comunicările pot fi adresate prin e-mail.

Această activitate poate fi ignorată dacă s-a realizat deja la nivelul programului și proiectului (ex: în activitățile A10 și F06 din cadrul sistemului P3.express). Cu toate acestea, atunci când există multe programe și proiecte în curs de desfășurare, este recomandat să mutați comunicarea la acest nivel și să transmiteți un mesaj centralizat pentru a reduce numărul de informări și să mențineți o comunicare eficientă.

Managerul de portofoliu ar trebui să încurajeze destinatarii mesajelor să își împărtășească opiniile după primirea mesajului.

Amintiți-vă că activitatea de comunicare vizează o gamă largă de audiențe din organizație. Prin urmare, păstrați comunicarea simplă, scurtă și non-tehnică.

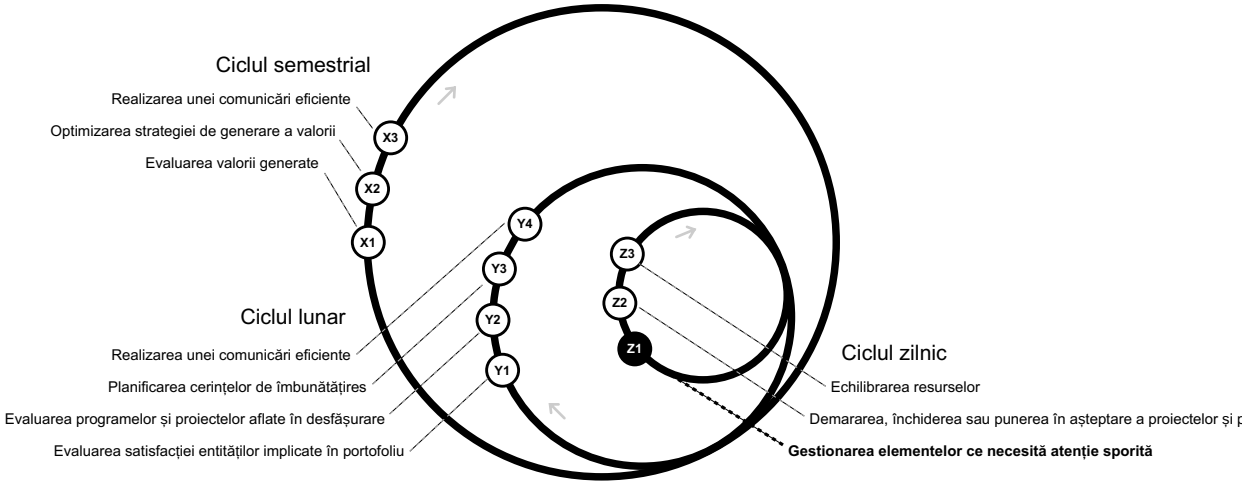
Z — Ciclul zilnic

Activitățile de management din acest grup se pot desfășura zilnic pentru a implementa Strategia de generare a valorii.

Management activities in this cycle are as follows:

Z1 — Gestionarea elementelor ce necesită atenție sporită
Z2 — Demararea, închiderea sau punerea în așteptare a proiectelor și programelor
Z3 — Echilibrarea resurselor

Z1 — Gestionarea elementelor ce necesită atenție sporită



Ce?

În această activitate trebuie să monitorizăm în mod continuu elementele care necesită atenție sporită (riscuri, probleme, cereri de schimbare, planuri de îmbunătățire și lecții învățate).

De ce?

Majoritatea elementelor menționate mai sus au impact asupra unui singur program sau proiect și sunt monitorizate independent. Totuși există și elemente corelate care au impact asupra mai multor programe și proiecte astfel încât trebuie gestionate într-un mod integrat, holistic și la nivelul portofoliului pentru a fi mai eficiente.

Cine?

Managerul de portofoliu este principalul facilitator al acestei activități și lucrează îndeaproape cu responsabilii alocați.

Cum?

Managerii de programe și de proiecte pot identifica elemente generale care necesită atenție sporită (ex: în activitatea D01 din cadrul sistemului P3.express), iar în acest caz, trebuie să le comunice imediat managerului de portofoliu.

Managerul de portofoliu trebuie să monitorizeze registrele locale în mod continuu pentru a găsi modele care pot conduce la identificarea elementelor generale care necesită atenție sporită.

Atunci când un element nou este adăugat în Registrul general de monitorizare:

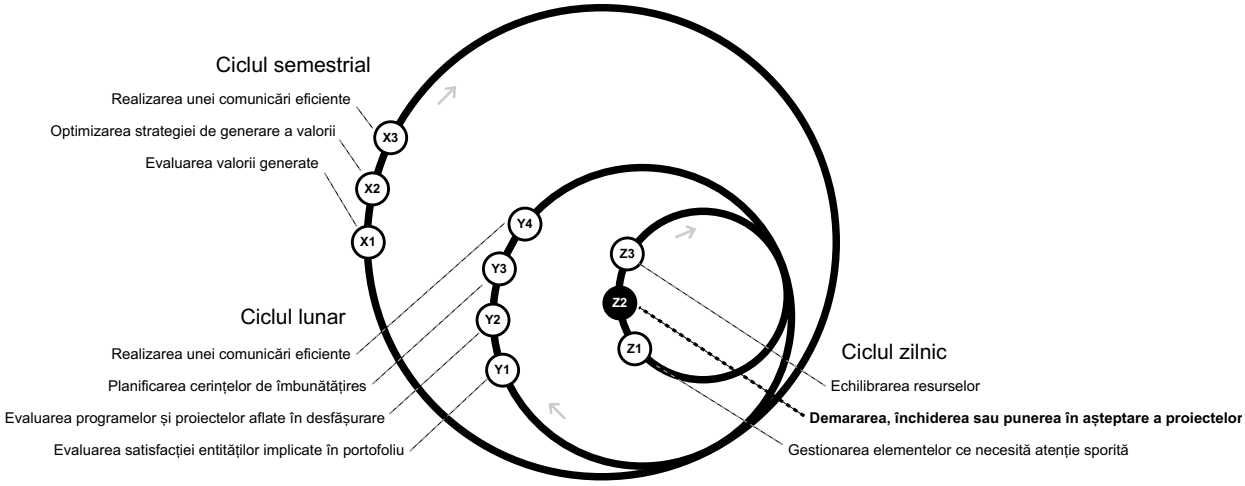
- Unul dintre membrii comitetului de coordonare a portofoliului, managerii de program sau managerii de proiecte trebuie să fie desemnați responsabili pentru urmărirea și actualizarea status-ului.
- Responsabilii trebuie să informeze managerii cu privire la toate programele și proiectele care pot fi afectate de elementele urmărite.

Managerul de portofoliu trebuie să păstreze legătura cu responsabilii pentru a cunoaște status-ul elementelor ce necesită atenție și pentru a se asigura că toate acestea sunt urmărite și închise în mod corespunzător.

Atunci când managerul de portofoliu realizează că un element care nu este în control poate avea un impact semnificativ asupra Matricei de generare a valorii, trebuie să desfășoare un ciclu semestrial excepțional. În caz contrar, managerul de portofoliu este autorizat să decidă cum să răspundă la aceste elemente. Managerul de portofoliu poate primi ajutor din partea managerilor de program sau a celor de proiect pentru a pregăti răspunsurile.

Această activitate va urmări procesele și politicile organizaționale documentate în Descrierea portofoliului.

Z2 — Demararea, închiderea sau punerea în așteptare a proiectelor și programelor



Ce?

Această activitate oferă sponsorilor permisiunea de a demara, închide sau de a pune în așteptare programele sau proiectele independente pe baza Matricei de generare a valorii.

De ce?

Pentru a asigura alinierea, niciun program sau proiect independent nu poate fi demarat, închis sau pus în așteptare în cadrul organizație fără permisiunea managerului de portofoliu. Proiectele care se regăsesc ca parte dintr-un program vor necesita permisiunea sistemului de gestionare a programului și nu a sistemului de gestionare a portofoliului.

Cine?

Managerul de portofoliu și sponsorii lucrează împreună în această activitate.

Cum?

Sponsorilor li se permite să-și inițieze programele și proiectele (să desemneze o echipă pentru a elabora un plan general de implementare, fără execuția propriu-zisă a acestuia) dar trebuie să elaboreze un Scenariu de afaceri detaliat (ex: ca răspuns la solicitările de propuneri din partea clienților externi) astfel încât să primească aprobarea managerului de portofoliu înainte de a începe execuția (ex: activitatea A08 din cadrul sistemului P3.express). De asemenea, ar trebui să solicite permisiunea înainte de a închide programul sau proiectul, moment în care managerul de portofoliu s-ar asigura, printre altele, că documentele sunt arhivate corespunzător.

Uneori, în cazul situațiilor speciale, justificarea programelor și proiectelor se schimbă dramatic astfel încât face sens să întrerupeți un program sau un proiect în curs de desfășurare și să începeți să lucrați la dezvoltarea altor programe sau proiecte. Managerul de portofoliu și sponsorul vor discuta astfel de cazuri în această activitate.

Atunci când se ia o decizie de a demara, închide sau de a pune în așteptare un proiect sau un program, managerul de portofoliu are dreptul să ia decizia împreună cu sponsorul în conformitate cu Matricea de generare a valorii. În cazul în

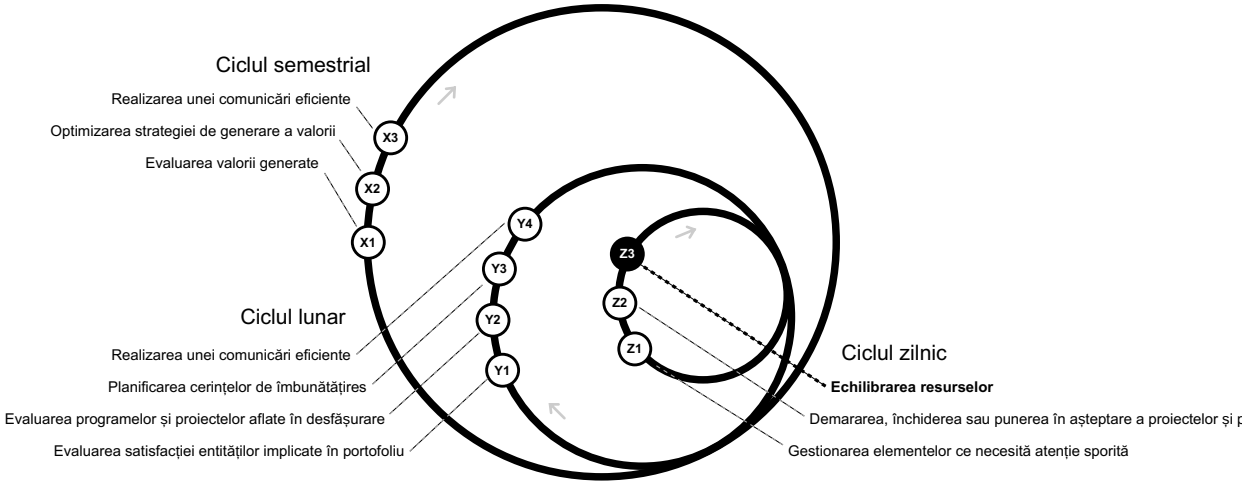
care deciziile anterioare ale comitetului de coordonare a portofoliului nu sunt suficiente pentru a lua o decizie sau managerul de portofoliu și sponsorul nu pot ajunge la un acord, managerul de portofoliu trebuie să desfășoare un ciclu semestrial excepțional.

Managerul de portofoliu trebuie să se asigure că sponsorii nu derulează prea multe programe și proiecte în paralel și să le finalizeze pe cele în curs înainte de a le începe pe următoarele din matrice.

Pentru modificările minore în cadrul proiectelor sau programelor este recomandat ca acestea a fi implementate prin sarcini ad-hoc. Cu toate acestea, managerul de portofoliu trebuie să se asigure că există un număr rezonabil de astfel de sarcini, iar acestea nu înlocuiesc modificările structurate pentru programele și proiectele aflate in desfășurare.

Această activitate va urmări procesele și politicile organizaționale de demarare și închidere a programelor și proiectelor documentate în Descrierea portofoliului.

Z3 — Echilibrarea resurselor



Ce?

Această activitate ajută sponsorii să obțină resursele necesare pentru execuția programelor și proiectelor mai ales atunci când există o competiție în prioritizarea acestora.

De ce?

Sistemul de gestionare a portofoliului trebuie să ofere acest sprijin sponsorilor dintr-o perspectivă holistică pentru a se asigura:

- Că obțin resursele necesare pentru programele și proiectele lor, și
- dacă mai multe programe și proiecte solicită resurse similare, alocările sunt aliniate cu Matricea de generare a valorii.

Cine?

Managerul de portofoliu și sponsorii lucrează împreună în această activitate.

Cum?

Atunci când există concurență între programe și proiecte, managerul de portofoliu va echilibra alocările de resurse umane pe baza Matricei de generare a valorii. Atunci când există un dezacord între sponsori și managerul de portofoliu, managerul de portofoliu are dreptul să ia decizii până la pragul documentat în Descrierea portofoliului. Dacă decizia depășește acest prag aceștia ar trebui să desfășoare un ciclu semestrial excepțional astfel încât acest aspect să fie rezolvat.

Această activitate va urmări procesele și politicile organizaționale referitoare la resurse, documentate în Descrierea portofoliului.