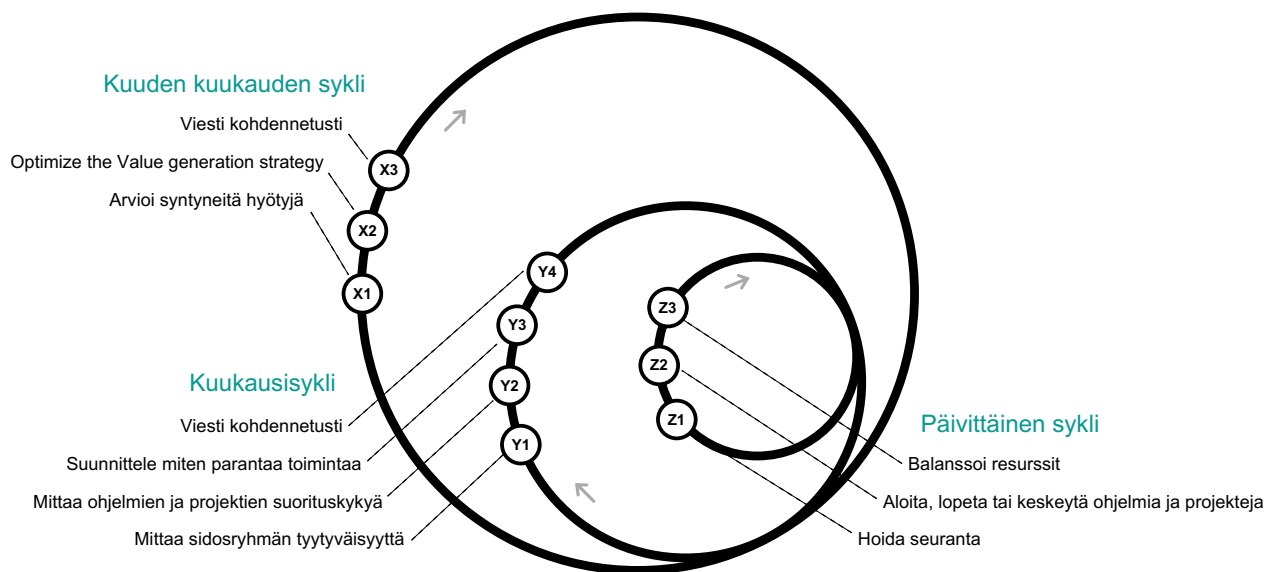


P5.express

Minimalistinen portfolionhallintajärjestelmä



Tämä on ladattava versio verkkokäyttöoppaasta (<https://omimo.org/fi/modules/p5.express/manual/v1/>), joka on luotu 2026-07-02-päivänä. Tarkista verkkosivustolta, onko uudempiä versioita tai muita tiedostomuotoja saatavilla. Huomautus: Tässä tiedostomuodossa ei ole kaaviota.

Tätä käyttöoppasta saa käyttää ja jakaa vapaasti Creative Commons Attribution 4.0 International -lisenssin nojalla.

erasmus: Euroopan Unionin Erasmus+ -ohjelma osallistuu P5.express-kehityksen rahoitukseen.

Co-funded by the
European Union



Euroopan unioni osarahoittaa OMIMOa. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin ainoastaan OMIMOn omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai EPOS VZW:n näkemyksiä. Euroopan unionia tai rahoituksen myöntävää viranomaista ei voida pitää niistä vastuullisina.

Suomennos Jukka Mäki

Aktiviteettilista

Tämän syklin hallintatoimet ovat seuraavat:

- Kuuden kuukauden sykli
 - [X1 – Arvioi syntyneitä hyötyjä](#)
 - [X2 – Optimize the Value generation strategy](#)
 - [X3 – Viesti kohdennetusti](#)

- Kuukausisykli
 - [Y1 – Mittaa sidosryhmän tyytyväisyyttä](#)
 - [Y2 – Mittaa ohjelmien ja projektien suorituskykyä](#)
 - [Y3 – Suunnittele miten parantaa toimintaa](#)
 - [Y4 – Viesti kohdennetusti](#)

- Päivittäinen sykli
 - [Z1 – Hoida seuranta](#)
 - [Z2 – Aloita, lopeta tai keskeytä ohjelmia ja projekteja](#)
 - [Z3 – Balansoi resurssit](#)

Johdanto

P5.express on minimalistinen ja käytännönläheinen hallintajärjestelmä projektien ja ohjelmien projektiportfolion hallintaan. Järjestelmä auttaa organisaatioita hyödyntämään käytettävissä olevat resurssinsa parhaalla mahdollisella tavalla keskittymällä tuottavimpiin ja kokonaisuuden kannalta tasapainoisimpiin ohjelmiin ja projekteihin. Järjestelmä auttaa vähentämään ristiriitoja ja ylimääräistä työtä ottamalla koko organisaation mukaan toimintaan, ja se varmistaa ettei projekteja ja ohjelmia toteuteta koordinoimattomasti erillään toisistaan.

Kuten kaikki muutkin OMIMO-perheen (Open Minimalist Modules) järjestelmät, P5.express on modulaarinen, mikä tarkoittaa, että sitä voi hyödyntää missä tahansa ympäristössä. P5.express-järjestelmä ei rajoitu käytettäväksi vain OMIMO-järjestelmää hyödyntävien ohjelmien tai projektien kanssa; projekteja voidaan toteuttaa P3.express-, micro.P3.express-, DSDM®, Scrum-, PRINCE2®- tai minkä tahansa muun hallintajärjestelmän avulla ilman, että tämä aiheuttaa ongelmia P5.express-järjestelmälle.

P5.express-järjestelmän voi ottaa käyttöön useimmissa organisaatioissa riippumatta niiden projektityypeistä tai siitä toteuttavatko ne projekteja sisäisesti vai ulkoisille asiakkaille.

P5.express-järjestelmän voi ottaa käyttöön jopa ennen strukturoidun projekti- tai ohjelmahallintajärjestelmän käyttöönottoa. Portfolioiden käyttöönotto on monissa organisaatioissa tärkeämpää kuin ohjelma- tai projektinhallinta.

Yleensä on suositeltavaa, että organisaatiolla on yksi portfolionhallintajärjestelmä, ja P5.express on suunniteltu juuri tällaista yksittäistä käyttöympäristöä varten. Joillekin suurille organisaatioille, joilla on erillisiä projektitoimitusyksiköitä – joista kukin keskittyy toteuttamaan tietyn tyyppisiä projekteja, mutta ei ole optimoitu toteuttamaan muun tyyppisiä – voi olla hyötyä portfolioiden hierarkiasta. Tällaisissa organisaatioissa P5.expressia voidaan käyttää portfolioiden alimmalla tasolla ohjelmien ja projektien hallintaan yhdessä erillisen hallintajärjestelmän kanssa, joka on tarkoitettu kaksitasoisten portfolioiden hallintaan. OMIMO ei tarjoa järjestelmää jälkimmäistä varten. Joka tapauksessa hierarkkiset portfoliot eivät ole yhtä optimoituja kuin yksittäiset, ja siksi sellaisia tulisi välttää, elleivät ne ole täysin välttämättömiä.

Projektit, jotka eivät kuulu mihinkään ohjelmaan (joita OMIMO-järjestelmässä kutsutaan ”itsenäisiksi projekteiksi”), on poikkeuksetta määritettävä portfolionhallintajärjestelmässä. Optimoinnin ja tasapainottamisen lisäksi tämä auttaa välttämään ristiriitoja. Projektit, jotka eivät ole itsenäisiä, tulee määrittää niiden omissa ohjelmissa eikä suoraan portfolionhallintajärjestelmässä.

Prosessi

P5.express-kaavio havainnollistaa prosessin. Kaavion jokainen solmu edustaa aktiviteettia. Voit lukea kunkin aktiviteetin kuvauksen napsauttamalla solmua verkkokäyttöoppaassa tai avaamalla sen osion ladatussa versiossa. Huomaa, että tämä manuaali on pikemminkin viitekäyttöopas kuin koulutusmateriaali.

Johtamisaktiviteetit jakautuvat kolmeen sykliin:

- **Kuukauden kuukauden sykli:** Se toteutetaan 6 kuukauden välein tai aina, kun on tehtävä tärkeä päätös arvonluontistrategian tarkentamiseksi.
- **Kuukausittainen sykli:** Se toteutetaan kuukausittain projektisalkun seuranta varten ja salkunhallintajärjestelmän toiminnan jatkuvaa parantamista varten.
- **Päivittäinen sykli:** Se toteutetaan jatkuvasti (se voi olla mikä tahansa päivä, mutta ei välttämättä joka päivä) arvonluontistrategian toteuttamiseksi.

Organisaatiot, jotka työskentelevät hyvin pitkäkestoisten, suurten projektien parissa, voivat korvata 6 kuukauden syklin vuosittaisella syklillä.

Huomaa, että projektit ja ohjelmat ovat väliaikaisia; niillä on alku ja loppu, kun taas portfolionhallinta on jatkuvaa, eikä sillä ole varsinaista alkua tai loppua. Siksi P5.expressissä ei näy alkua tai loppua.

Roolit

P5.expressissä on kaksi roolia:

- Portfoliojohtoryhmän jäsen
- Portfoliopäällikkö

Portfoliojohtoryhmä

Portfoliojohtoryhmä on organisaation monimuotoinen ryhmä ylimmän tason johtajia, jotka tekevät yhteistyötä ja päättävät kaikista ohjelmia ja yksittäisiä projekteja koskevista tärkeistä asioista integroidusti ja kokonaisvaltaisesti.

Kokoonpano:

- **Ydinjäsenet:** Organisaation kaikkien osastonvetäjien (ylintä johtoa) tai vastaavien henkilöiden tulisi olla portfoliohallituksen ydinjäseniä. Heillä voi olla yhtäläiset tai erisuuruiset äänet. Joillakin ydinjäsenillä voi olla veto-oikeus, mutta yhteistyön parantamiseksi on parempi välttää sitä, jos mahdollista.
- **Valtuutetut jäsenet:** Jokaisella ydinjäsenellä voi olla valtuutettu, joka edustaa häntä työpajoissa, kun hän ei voi olla läsnä, ja joka myös tukee hänen ohjelmiaan ja projektejaan. Riippumatta ydinjäsenen läsnäolosta valtuutetun tulisi osallistua kaikkiin työpajoihin pysyäkseen ajan tasalla strategioista. Valtuutettujen jäsenten on oltava valtuutettuja tekemään päätöksiä ydinjäsenen puolesta heidän poissa ollessaan.

Jokaisessa ohjelmassa tai erillisessä projektissa on oltava yksi henkilö, joka vastaa sen perusteluista, yleisten päätösten viestinnästä, rahoituksesta ja resurssien hankinnasta. Tätä henkilöä kutsutaan tässä "sponsoriksi", mutta hänellä voi olla jokin muukin nimike. Scrumin ja siitä johdettujen järjestelmien tapauksessa niiden oletusrooli "tuoteomistaja" voi täyttää sponsorin tehtävän jossain määrin. Vaihtoehtoisesti tällaisiin projekteihin voidaan lisätä erillinen sponsorin rooli.

Ohjelmien ja projektien sponsorit on valittava portfoliojohtoryhmässä. Kunkin ohjelman tai projektin sponsori on ainoa henkilö, joka viestii ylätason päätöksistä projektilleen tai ohjelmalleen.

Portfoliopäällikkö

Portfoliopäällikön rooli on ensisijaisesti tukeva ja ohjaava, mutta hänellä on myös päätöksentekovaltuudet, joita käytetään kuukausittaisessa ja päivittäisessä syklissä prosessin nopeuttamiseksi ja sujuvoittamiseksi. Portfoliojohtoryhmä tekee suurimmat päätökset, ja portfoliopäällikön päätöksentekovaltuuksia tulisi käyttää johtoryhmän päätösten tulkitsemiseen eikä henkilökohtaisten mielipiteiden ilmaisemiseen. Portfoliopäällikön ei tulisi olla suoraan mukana missään ohjelmassa tai projektissa eturistiriitojen välttämiseksi.

Suurissa organisaatioissa portfoliopäällikön tukena voi olla useampi tukihenkilö.

Jokaisella ohjelmalla tai erillisellä projektilla tulisi olla yksi henkilö, joka vastaa sen hallinnosta, koordinoinnista ja arvioinnista. Tätä henkilöä kutsutaan tässä "ohjelmapäälliköksi" tai "projektipäälliköksi", mutta hänellä voi olla jokin muukin titteli. Scrumin ja siitä johdettujen järjestelmien tapauksessa niiden oletusrooli "scrum master" voi täyttää tämän tehtävän.

Portfoliopäällikkö on yhteydessä ohjelma- ja projektipäälliköihin monista syistä. Portfoliopäällikön tulisi kuitenkin välttää päätösten välittämistä heille suoraan, vaan antaa päätösten kulkea ohjelman tai projektin sponsorien kautta.

Portfoliopäällikköiden on vältettävä mikromanagementia ja varmistettava, että myöskään portfoliojohtoryhmän

jäsenet eivät harjoita mikromanagementiä, etenkin ohjelman tai projektin sponsoreina.

Jos käytössä on yksi portfolionhallintajärjestelmä, sen portfoliopäällikkö raportoi organisaation johtajalle. Kun portfolioita on useita, portfoliopäällikkö raportoi ylemmän tason portfoliopäällikölle.

Dokumentit

P5.express-järjestelmän dokumentit:

- Portfolion kuvaus
- Arvonluontimatriisi
- Portfolion seurantarekisteri
- Portfolion tila -rekisteri
- Business Case:t

Vältä keräämästä tarpeetonta tietoa, ja pidä asiakirjat yksinkertaisina ja tarkoituksenmukaisina.

Hienostuneiden ja monimutkaisten työkalujen käyttö ei ole välttämätöntä – aloita yksinkertaisilla työkaluilla ja siirry kehittyneempiin vasta, jos siihen on hyvä syy.

Seuraavassa on lyhyt kuvaus kullekin dokumentille.

Portfolion kuvaus

Portfolion kuvaus on dynaaminen teksti, joka sisältää seuraavat keskeiset tiedot:

- Organisaation strategia, missio ja visio
- Portfolion päätöksentekokynnys (tarkka tai karkea)
- Portfolionjohtoryhmän jäsenet ja heidän äänivaltansa
- Äänestystapa ja sen laskentaperusteet
- Portfolion hoitoon vaikuttavat organisaation prosessit ja toimintaperiaatteet
- Investointien ja hyötyjen mittayksikkö

Portfolion kuvaus luodaan ensimmäisen kerran P5.express-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, ja sitä voidaan päivittää aktiviteetissa [X2](#).

Arvonluontimatriisi

Arvonluontimatriisissa luetellaan ohjelmat ja yksittäiset hankkeet yhdellä akselilla ja niihin liittyvät tiedot toisella akselilla. Kuvaamalla organisaation arvonluontistrategia tällä tavalla selkeästi parantaa näkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä.

Matriisissa täytyy olla seuraavat kentät: nimi, sponsori, tila, edistymisen, investointi, hyödyt, arvo, arvoluokat.

Matriisi voidaan toteuttaa taulukkolaskentaohjelmalla tai erikoistyökalulla. Saatavilla on [esimerkki](#) matriisista taulukkolaskentaohjelmalla. Esimerkki näyttää muutoksen aktiviteetissa [X2](#).

Portfolion seurantarekisteri

Portfolion seurantarekisteri on luettelo riskeistä, ongelmista, muutospyyntöistä, parannussuunnitelmista ja saaduista kokemuksista, jotka vaikuttavat useisiin ohjelmiin tai projekteihin. Virheiden välttämiseksi näitä kohteita ei tule toistaa ohjelmien ja projektien paikallisissa rekistereissä, vaan niiden vastuuhenkilöiden tulee käyttää yleistä rekisteriä projektikohtaisen rekisteriensä rinnalla. Kaikilla portfolioon kuuluvilla ohjelmilla ja projekteilla on oltava tällaiset omat rekisterinsä.

Jokaisella portfolion seurantarekisterin asiakohdalla tulee olla **vastaava**. Vastaavan tulee olla joko portfoliojohtoryhmän jäsen tai ohjelman- tai projektin johtaja.

Portfolion tila -rekisteri

Portfolion tilan -rekisteriin tallennetaan portfolion sidosryhmien (portfolion ohjausryhmän jäsenet, ohjelmapäälliköt ja yksittäisten projektien johtajat) tyytyväisyyttä koskevien arviointien tulokset.

Business case

Jokaiselle ohjelmalle tai erilliselle projektille tulee laatia Business Case (liiketoimintaperuste-dokumentti) portfoliotasolla, joissa dokumentissa kuvataan sen ohjelman tai projektin tarkoitus ja perustelut seuraavien pääkohtien avulla:

- Miksi tämä ohjelma/projekti?
- Vaihtoehtoiset ratkaisut
- Yleisluonteiset vaatimukset
- Suunnitellut hyödyt (mukaan lukien positiiviset ja negatiiviset vaikutukset)
- Hyötyjen mittaustapa
- Investoinninarviot (aika, kustannukset jne.)
- Toteutusstrategia (sisäisesti toteutettu, ulkoistettu jne.)
- Suurimmat riskit

Yksinkertaistettu Business Case riittää yleensä ohjelman tai projektin priorisoimiseen portfoliossa, mutta tarvittaessa ohjelman tai projektin sponsori voi käynnistää tarkemman Business Case:n laatimiseen.

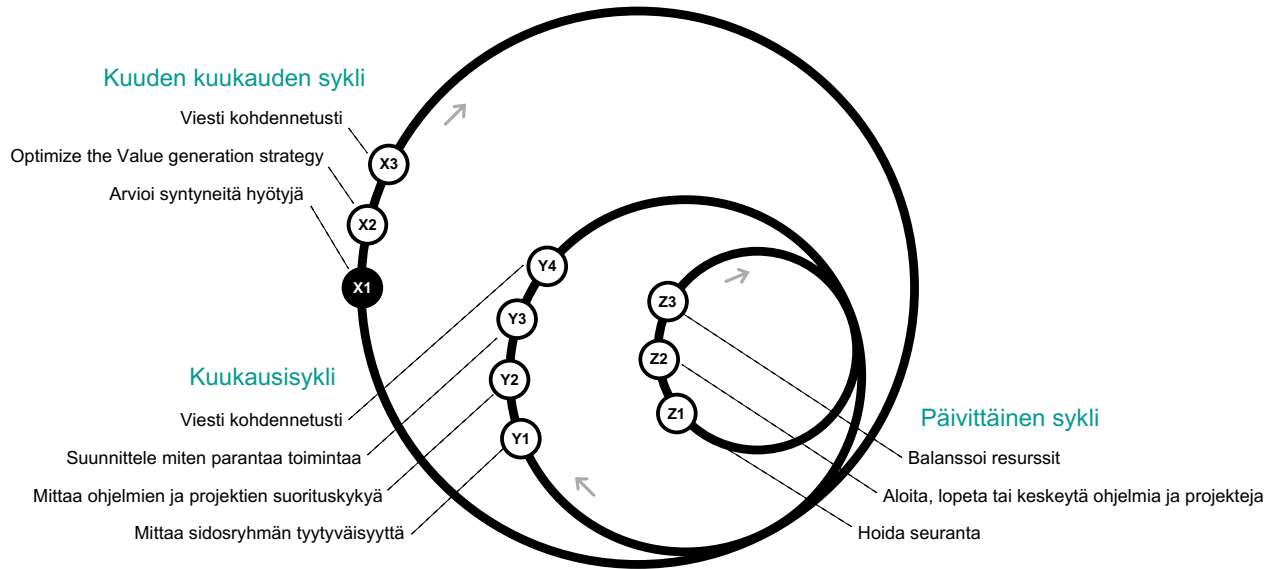
Mukauttaminen

Kuten muidenkin minimalististen järjestelmien kohdalla, P5.express-järjestelmää ei kannata mukauttaa heti käyttöönoton alussa. Sen sijaan hyödynnä sitä käyttöohjeen mukaisesti ja mukauta vähitellen aktiviteetissa [Y3](#) vasta huolellisen kokeilun, erehdyksen ja saadun palautteen perusteella.

Versiohistoria

P5.expressin ensimmäisen version sisäinen luonnos julkaistiin marraskuussa 2023, minkä jälkeen julkinen luonnos julkaistiin tammikuussa 2024 ja lopullinen versio heinäkuussa 2024.

Arvioi syntyneitä hyötyjä



Mitä

Tässä aktiviteetissa mitataan ja kirjataan käynnissä olevien ja päättyneiden ohjelmien sekä yksittäisten projektien saavuttamat todelliset hyödyt.

Miksi

Hyödyt ovat mitattavissa olevia parannuksia, jotka ovat organisaation kannalta toivottavia. Tässä mielessä hyödyt ovat **subjektiivisia**, eli se, mitä pidetään hyödyllisenä yhdessä organisaatiossa, ei välttämättä ole sitä toisessa. Siksi hyötyjä on arvioitava organisaatiota hyvin ymmärtäen, kokonaisvaltaisesti ja korkean tason johtotasolla, kuten portfoliohallinnassa.

Tämä aktiviteetti on tärkeä seuraavista syistä:

- Se muistuttaa kaikkia siitä, että ohjelmat ja projektit toteutetaan arvon luomiseksi, ja että tämä tulisi ottaa huomioon niitä toteutettaessa.
- Se auttaa ymmärtämään ympäristöämme ja tekemään tulevista ohjelmista ja projekteista realistisempia.
- Se voi auttaa meitä löytämään keinoja lisätä hyötyjä ad hoc -tehtävillä tai jäsennellyillä muutoksilla (ohjelmilla ja projekteilla).

On luonnollista, että kaikki ohjelmat ja projektit eivät tuota suunniteltuja tuloksia. Jos ne kaikki toteutuisivat suunnitellusti, todennäköisesti menetettäisiin mahdollisuuksia olemalla liian varovaisia. Tämä pätee erityisesti sisäisiin projekteihin.

Kuka

Tämän tehtävän suorittaa kunkin ohjelman tai projektin vastuhenkilö portfoliopäällikön valvonnassa.

Miten

Tämä arviointi aloitetaan kunkin ohjelman tai projektin osalta, kun se on saatu päätökseen tai heti, kun se alkaa tuottaa hyötyjä toteutuksen aikana. Sitä jatketaan niin kauan kuin merkittävää potentiaalista tai todellista hyötyä on (yleensä ainakin muutaman vuoden ajan). Mittaustulokset tallennetaan arvontuomariin. Mittauksessa on otettava huomioon suunnitellut ja suunnittelemattomat hyödyt matriisin kaikissa arvontuomariin.

Ohjelma- ja projektinhallintajärjestelmissä voi olla tähän vastaavia toimintoja, jotka muodostavat yhteisen tehtävän (esim. G01 P3.expressissä). Kun samaan tuotteeseen tai toisiinsa vaikuttavien tuotteiden joukkoon on kuitenkin toteutettu useita ohjelmia tai projekteja, on parasta arvioida niiden tuottamat hyödyt yhdessä integroidusti.

Portfolion kaikkien ohjelmien ja projektien investoinneille ja hyödyille on oltava yksi yhteinen mittayksikkö, jotta niitä voidaan verrata keskenään. Jos on useita hyötyjen lähteitä, ne on muunnettava yhteismitallisiksi. Mitta voi olla rahamäärä, joka on oikaistu tietyn ajankohdan rahan arvon mukaan, grammoina kultaa, pelastettujen ihmishenkien lukumääränä jne. Jos tällaiset objektiiviset mittaukset eivät ole käytännöllisiä tai mahdollisia, voidaan käyttää abstrakteja, suhteellisia, puoliksi subjektiivisia yksiköitä yhdessä äänestyspohjaisten mittaus- ja arviointitekniikoiden kanssa (samanlainen kuin Planning Poker®).

Jos jonkin asian objektiivinen mittaaminen on mahdollista ja perusteltua, se on suositeltava vaihtoehto, koska se on luotettavampaa. Jos objektiivinen mittaaminen ei kuitenkaan ole käytännöllistä, siihen pakottaminen olisi haitallista monista syistä, muun muassa siksi, että luotettavuus olisi heikompa kuin hyvin muotoillun subjektiivisen mittauksen kanssa.

Joidenkin ohjelmien ja projektien hyödyt ovat pikemminkin puolijatkuvia kuin kertaluonteisia. Ne voidaan muuntaa kertaluonteisiksi arvoiksi ottamalla huomioon etukäteen sovittu aikajakso.

Hyötyjä ei pidä laskea kahteen kertaan. Jos useat ohjelmat ja projektit mahdollistavat hyödyn syntymisen, tuloksena oleva hyöty tulisi jakaa niiden kesken tarvittavien panostusten perusteella.

Ota huomioon seuraavat ajankohdat ohjelman tai projektin osalta:

- T0: Alku
- T1: Loppu
- T2: Ajanhetki, jolloin hyödyt mitataan

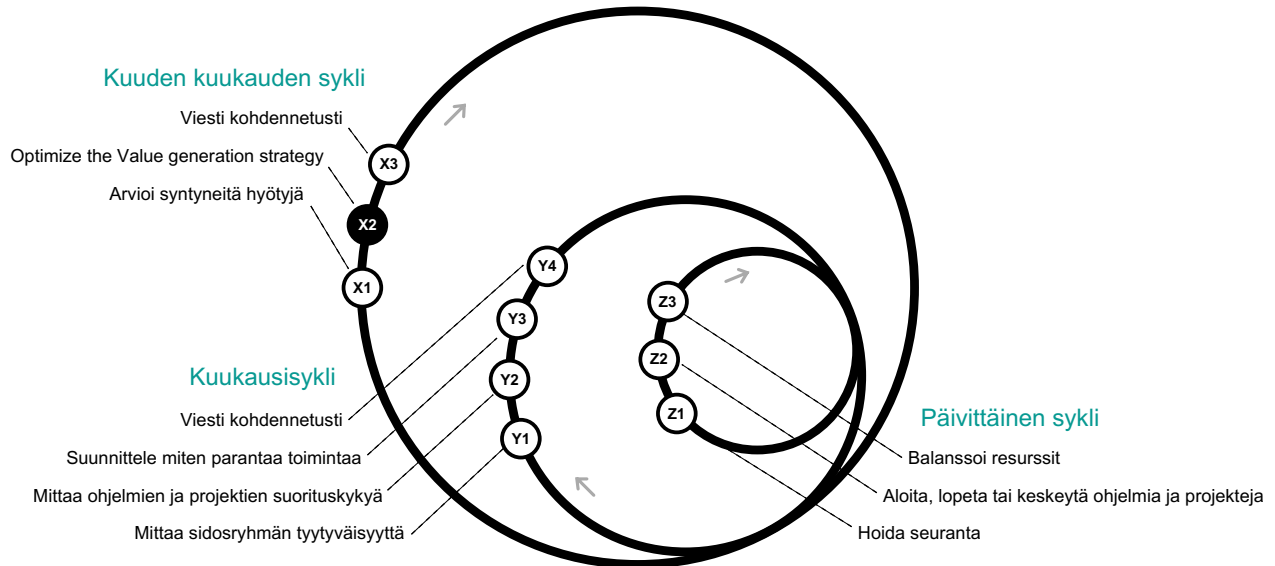
Kaikki mittaukset ovat vertailevia. Hyötyjen mittaaminen ei saisi olla vertailu ajanhetkien T2:n ja T0:n välillä, koska monet muut tekijät ovat saattaneet muuttua kyseisenä aikana. Sen sijaan todellisessa maailmassa T2:n hyötyjä tulisi verrata T2:n hyötyihin hypoteettisessa maailmassa, jossa ohjelmaa tai projektia ei olisi toteutettu.

Kun kaikkien kohteiden hyödyt on mitattu, niiden arvo voidaan laskea seuraavasti:

Arvo = hyöty ÷ investointi

Kunkin ohjelman tai projektin Business Case on hyödyksi hyötyjen arvioinnissa. Sponsoreiden ei kuitenkaan pidä rajoittaa pelkästään Business Caseeseen perustuvaan mekaaniseen arviointiin.

Optimize the Value generation strategy



Mitä

Tämä aktiviteetti päivittää arvonluontistrategian tulevaa sykliä varten päivittämällä arvonluontimatriisin.

Miksi

Tämä aktiviteetti auttaa organisaatiota monin seuraavasti:

- merkittävimpien ohjelmien ja projektien järjestelmällinen ja ennakoiva tunnistaminen;
- ideoiden ehdoton perustelu, jotta resursseja ei tuhlaata;
- suhteellinen perustelu, jotta arvokkaimmat ideat toteutetaan ensisijaisesti;
- tasapainottaminen, jotta kaikki arvon luokitukset tulevat huomioituiksi.

Kuka

Tämän aktiviteetin suorittavat portfoliojohtoryhmän jäsenet, ja portfoliopäällikkö huolehtii sen sujuvasta toteutuksesta.

Miten

Aktiviteetti toteutetaan työpajana, johon osallistuvat kaikki portfoliojohtoryhmän ydinjäsenet tai ainakin heidän edustajansa. Yksi päivä riittää yleensä, mutta joissakin organisaatioissa aikaa saatetaan tarvita enemmän.

[Esimerkki](#) havainnollistaa, miten asiakirjat voivat muuttua tämän aktiviteetin yhteydessä.

1. Portfolion kuvauksen päivittäminen

Portfoliojohtoryhmän jäsenet tarkistavat, onko portfolion kuvauksessa jotain, mitä tulisi päivittää vastaamaan nykyisiä strategioita, käytäntöjä ja prosesseja tai yksinkertaisesti parantamaan toimintaa

portfolionhallintajärjestelmässä. Jotkut muutokset portfolion kuvaukseen saattavat edellyttää myös arvonluontimatriisin muuttamista (esim. arvon luokkien tavoitteet).

2. Uusien ohjelmien ja projektien lisääminen

Portfoliojohtoryhmän jäsenet tuovat työpajaan mukanaan uusia ohjelma- ja projekti-ideoita (esim. P3.express-prosessin aktiviteetissa G02 syntyneitä ideoita). He käyvät läpi aktiviteetin [X1](#) tulokset ja käyttävät niitä inspiraation lähteenä ideoinnissa ja uusien ideoiden luomisessa yhdessä. Kaikki ideat kirjataan arvonluontimatriisiin.

Organisaatiot, jotka keskittyvät sisäisiin projekteihinsa, voivat hyötyä kaikkien työntekijöiden ja jopa loppukäyttäjien mielipiteiden hyödyntämisestä ideoiden luomisessa. Jokainen portfoliojohtoryhmän jäsen on vastuussa ideoiden keräämisestä omalla osastollaan ja niiden tuomisesta työpajaan. Lisäksi työntekijöillä tulee olla suora kanava ohjelma- ja projektiehdotusten lähettämiseen portfoliopäällikölle. Anonyymien ehdotusten hyväksyminen voi auttaa lisäämään osallistumista.

Yleisesti ottaen portfoliojohtoryhmä tarvitsee kokonaisvaltaisen, top-down-lähestymistavan ohjelmien ja projektien tunnistamiseen. Sen ei tulisi rajoittua ympäristön ehdottamiin ohjelmiin ja projekteihin, vaan kysyä aina: "Mitä muita ohjelmia ja projekteja voimme toteuttaa portfolion parantamiseksi?"

Huomaa, että matriisin kohteiden määrä heijastaa organisaation vaihtoehtoja. Mitä enemmän vaihtoehtoja on, sitä enemmän joustavuutta ja vapautta on; siksi suuremmat matriisit ovat suotavia. Matriisi ei tarvitse rajoittua siihen, mitä voidaan tehdä seuraavien muutaman syklin aikana, vaan se voi sisältää kaiken, mitä saatetaan haluta tehdä joskus tulevaisuudessa.

3. Sponsorin nimittäminen

Kun uusi kohde on lisätty matriisiin, sille tulee nimetä yksi portfoliojohtoryhmän jäsenistä sponsoriksi.

4. Business Case:ien esittely

Sponsori varmistaa, että ohjelmalla tai projektilla on vähintään alustava Business Case, jossa kuvataan tarkoitus ja perustelut. Tarvittaessa sponsori voi käynnistää tarkennetun Business Casen laatimiseen.

Sponsorit voivat delegoida Business Casen laatimisen asiantuntijoille, mutta vastuu on heillä. Ohjelma- ja projektipäälliköt voivat auttaa tässä prosessissa toimittamalla osan tarvittavista tiedoista, mutta on parasta olla antamatta heille koko vastuuta Business Casen laatimisesta, koska heillä ei yleensä ole tarvittavaa taustaa ja strategista tietoa.

5. Projektien ja ohjelmien kokojen tasapainottaminen

Yleensä matriisin ohjelmat ja erilliset projektit ovat kooltaan erilaisia. Jos kohteiden koot kuitenkin eroavat toisistaan huomattavasti, matriisin hallinnointi vaikeutuu. Siksi portfoliojohtoryhmän jäsenten on pyrittävä, mikäli mahdollista, jakamaan liian suuret kohteet pienempiin osiin ja yhdistämään liian pienet, mutta tavoitteiltaan samankaltaiset kohteet suuremmiksi ohjelmiksi.

Muista, että ohjelman alaisia projekteja ei ohjata suoraan portfolionhallintajärjestelmässä.

6. Absoluuttinen perustelu

Portfoliojohtoryhmän jäsenten on arvioitava uusien ideoiden hyödyt ja vaadittavat investoinnit sekä tarvittaessa tarkistettava vanhojen ideoiden vastaavat tiedot. Arvonluontimatriisi on päivitettävä näiden tietojen perusteella.

Sitten heidän tulisi arvioida kunkin idean absoluuttinen perusteltavuus: Ovatko hyödyt suuremmat kuin vaadittu investointi? Pitäisikö meidän ylipäättään toteuttaa tämä ohjelma/projekti? Idean tila päivitetään tämän päätöksen perusteella. Huomaa, että hylättyjä ideoita ei saa poistaa matriisista, vaan ne on merkittävä

hylätyiksi ja siirrettävä matriisiin alaosan myöhempää käyttöä varten.

Joskus organisaatioiden on hyväksyttävä ohjelmia tai projekteja, joiden hyödyt ovat pienemmät kuin niihin tarvittava investointi, koska muuten osa organisaation kapasiteetista jäisi käyttämättä, ja jonkinlainen hyöty voi olla parempi kuin ei mitään hyötyä. Tämä tilanne tulisi ottaa huomioon tässä vaiheessa, mutta vielä tärkeämpää on, että portfoliojohtoryhmä tutkii tätä epätervettä tilannetta selvittääkseen, miten se voidaan estää tulevaisuudessa.

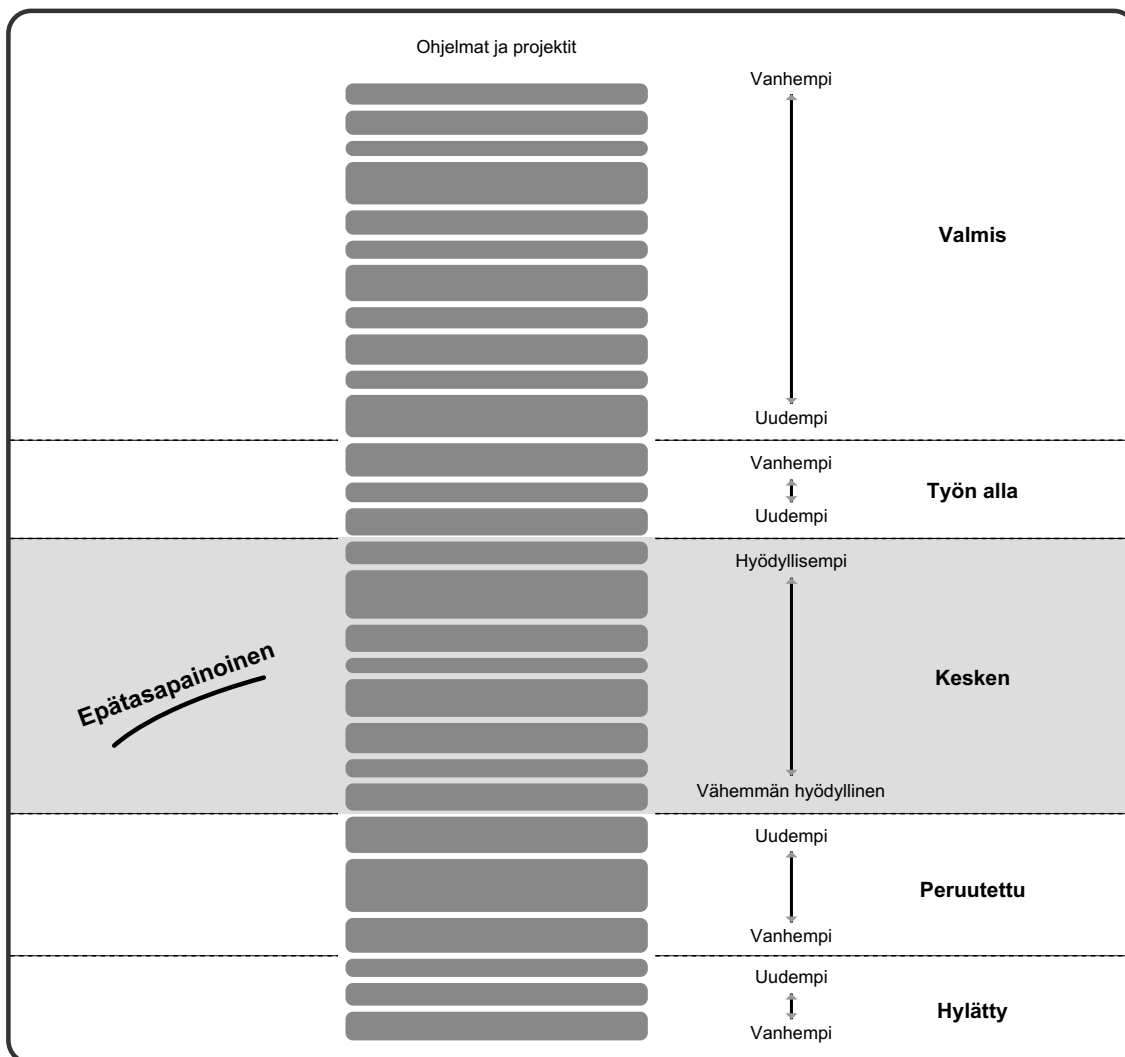
Portfoliojohtoryhmän jäsenet voivat arvioida tarvittavat parametrit ja lopullisen päätöksen äänestämällä käyttäen menetelmää, joka on dokumentoitu portfoliokuvauksessa.

Jos käynnissä oleva ohjelma tai projekti menettää absoluuttisen perustelunsa, portfoliojohtoryhmän tulisi peruuttaa se tässä aktiviteetissa. Tämä voidaan tehdä myös aktiviteetissa [Y2](#), jos portfoliopäällikkö ja sponsori pääsevät siitä yhteisymmärrykseen.

7. Suhteellinen perustelu ja alustava järjestys

Matriisin ohjelmat ja hankkeet lajitellaan niiden tilan mukaan: valmiit → käynnissä olevat → odottavat → peruutetut → hylätyt

Kunkin edellä mainitun tilan kohteet järjestetään päivämäärän mukaan, paitsi odottavat kohteen, jotka järjestetään niiden arvon (suunniteltujen hyötyjen ja investoinnin välinen suhde) perusteella siten, että arvokkaimmat kohteet sijoitetaan ensimmäisiksi.



Arvonluontimatriisin alustava järjestys

Jos käynnissä olevan ohjelman tai hankkeen suhteellinen perusteltavuus heikkenee dramaattisesti, portfoliojohtoryhmä voi päättää tässä toiminnossa keskeyttää sen, jotta kapasiteettia vapautuu tärkeämmille kohteille. Tämä voi tapahtua myös aktiviteetissa [Y2](#), jos portfoliopäällikkö ja rahoittaja pääsevät siitä yhteisymmärrykseen.

8. Kapasiteetin tarkistus

Portfoliojohtoryhmän jäsenet keskustelevat kapasiteetin lisäämisestä tai vähentämisestä (esim. uusien työntekijöiden palkkaamisesta organisaatioon) ja arvioivat sen vaikutusta portfolioon. Tässä tarkastelussa otetaan huomioon sekä tuleva sykli että organisaation pitkän aikavälin kapasiteetti.

9. Tasapainottus ja lopullinen priorisointi

Matriisissa tulisi olla sarakkeet eri arvon luokille:

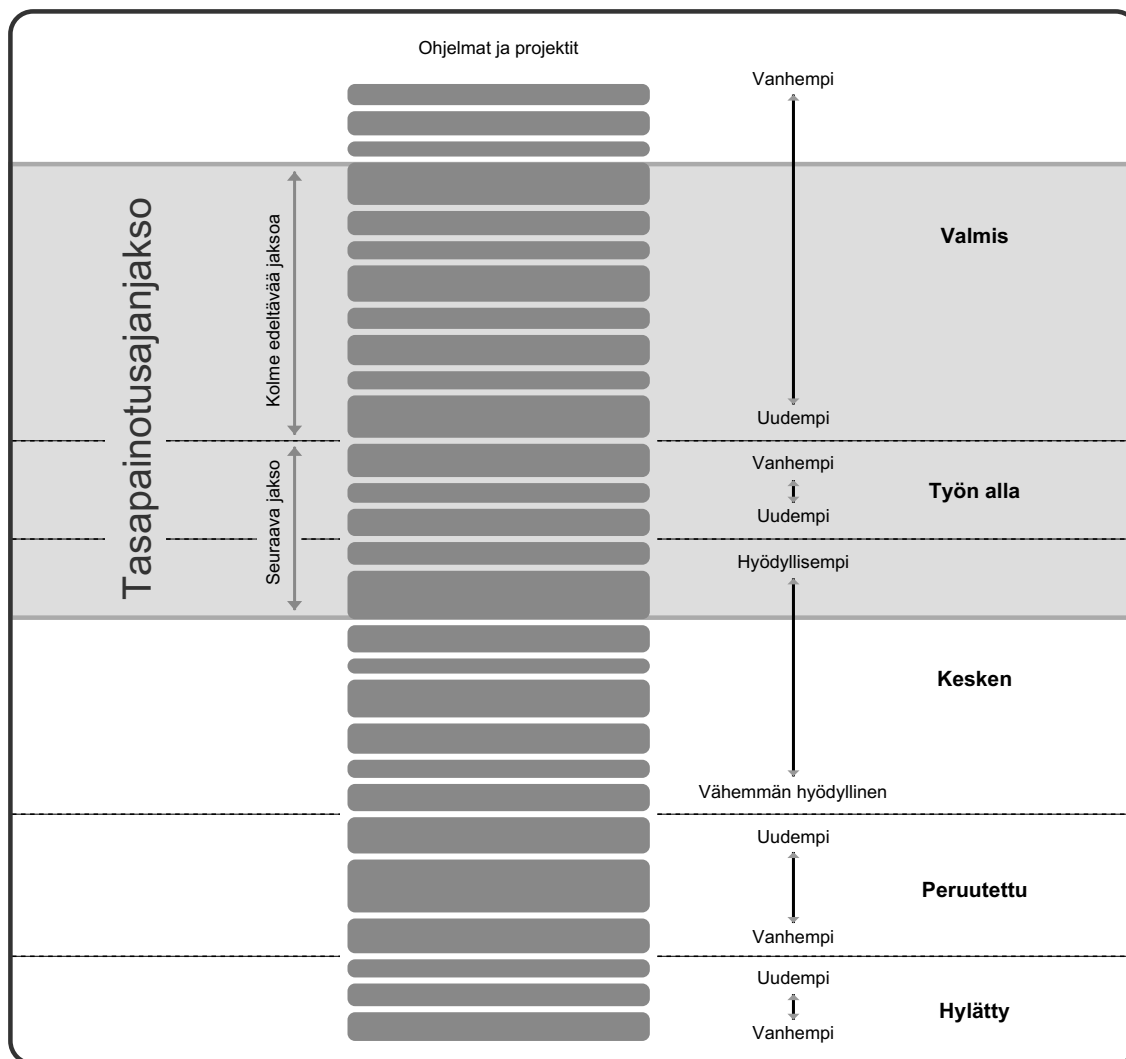
- Yleiset luokat (välttämättömiä kaikille organisaatioille)
 - Jatkuvuus (ylläpitäjä, monipuolistaja)
 - Sijoituksen tuoton aikajänne (lyhytaikainen, keskipitkän aikavälin tai pitkäaikainen)
 - Kokonaisriski (matala, keskitasoinen, korkea)

- Organisaatiolle ominaiset kategoriat

”Ylläpitäjä” on ohjelma tai projekti, joka auttaa parantamaan olemassa olevia palveluita, kun taas ”monipuolistaja” on sellainen, joka auttaa luomaan uusia tuote- tai palvelukanavia. Jotkut organisaatiot keskittyvät kokonaan yhteen erityisalaan, mutta jopa ne voivat ja niiden tulisi harkita palvelujensa monipuolistamista kyseisellä alalla tai siihen liittyvillä aloilla.

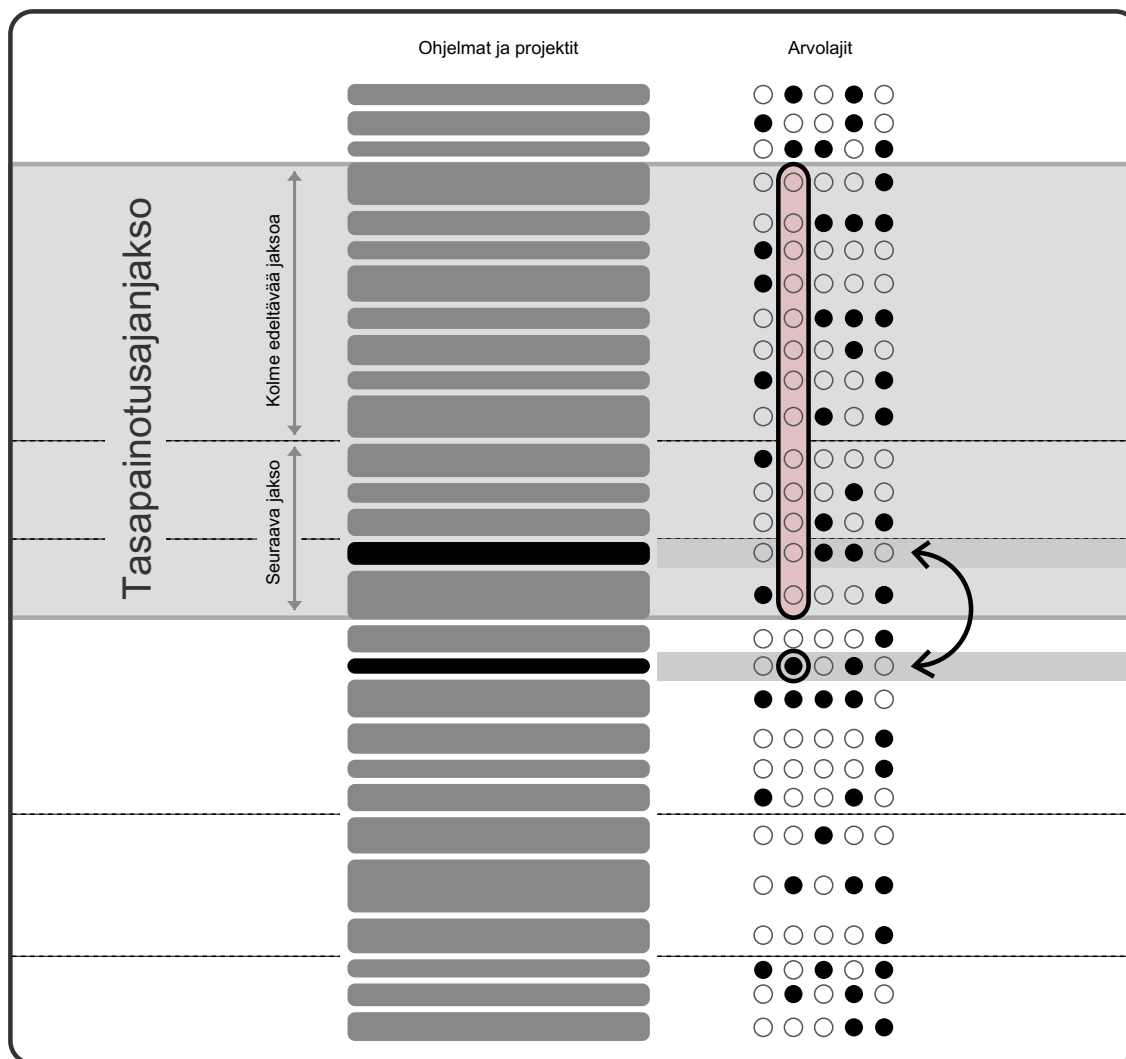
Jokaisella ohjelmalla tai hankkeella on kussakin luokassa 0–100 prosentin osuus, joka osoittaa, kuinka suuri osa sen hyödyistä kohdistuu kyseiseen luokkaan.

Jokaiselle luokalle tulisi asettaa suhteellinen tavoite, ja **tasapainotusjaksolla** kaikkien ohjelmien ja hankkeiden hyötyjen summan tulisi vastata suunnilleen tätä suhteellista tavoitetta. Oletusarvoisesti tasapainotusjakso kattaa tulevan jakson sekä kolme edellistä jaksoa. Aiemmat jaksot määräytyvät tosiasioiden perusteella. Tulevan jakson määrittämiseksi tarvitaan karkea arvio siitä, kuinka monta ohjelmaa ja projektia jaksossa voidaan toteuttaa.



Tasapainotusjakso tulevalle syklille

Portfolion tasapainottamiseksi matriisin odottavien kohteiden järjestystä tulisi säätää manuaalisesti niin, että niiden yhdistetty laskettu hyöty kussakin arvoluokassa lähestyy suhteellisia tavoitteita. Tämä tarkoittaa, että tasapainotetun portfolion kokonaisarvo voi olla alhaisempi kuin epätasapainotetun – se on hinta, joka on maksettava tasapainoisen kokonaisuuden saavuttamiseksi. Joissakin tapauksissa voidaan tasapainon saadaksemme uhrata poikkeuksellisen korkeita arvoja ja korvata sen sitten tulevissa sykleissä.



Portfolion tasapainottaminen tulevalle syklille

Tässä vaiheessa matriisi sisältää optimoidun luettelon jonossa olevista ohjelmista ja projekteista. Kun organisaatioissa vapautuu riittävästi kapasiteettia, matriisin korkeimmalla sijalla oleva jonossa oleva ohjelma tai projekti, joka vastaa käytettävissä olevaa kapasiteettia, voidaan käynnistää vaiheessa [Z2](#).

Joissakin organisaatioissa saatetaan tarvita ylimääräisiä tasapainotuskriteerejä; esimerkiksi:

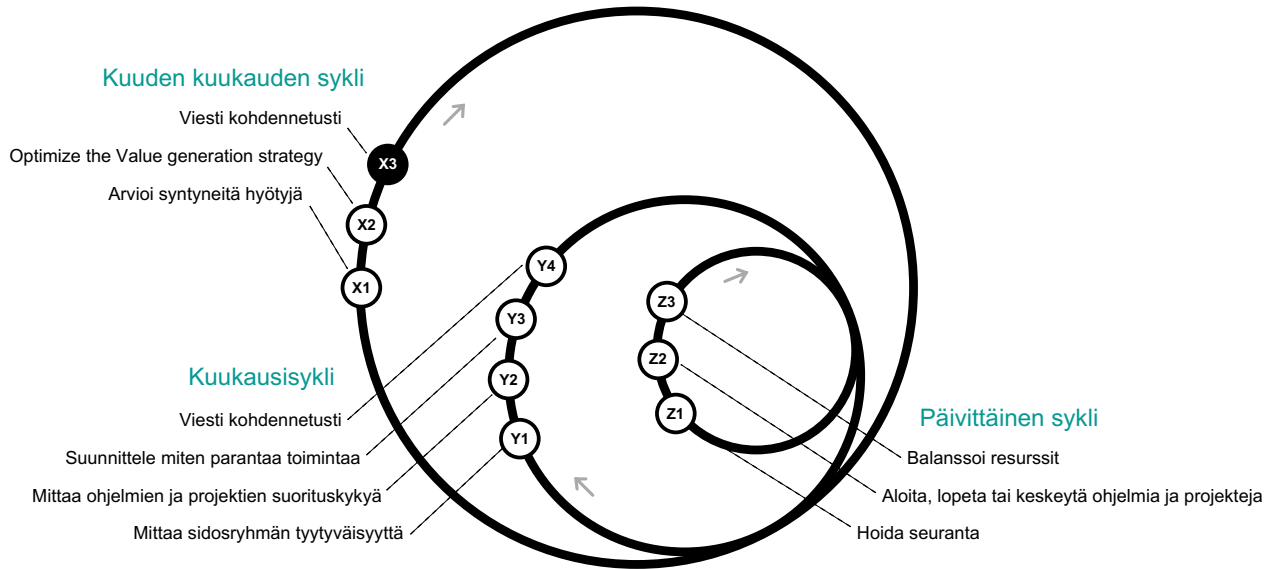
- Kun ulkoinen asiakas pyytää tarjousta, sitä ei voida toteuttaa milloin tahansa, vaan jos halutaan edetä, se on tehtävä tietyssä päivänä, ja organisaation tulisi olla valmis aloittamaan projekti, jos tarjous hyväksytään.
- Organisaatioissa, jotka keskittyvät omien projektien toteuttamiseen, jotkut projektit voivat olla riippuvaisia toisistaan, mikä tulisi tuoda esiin matriisissa ja ottaa huomioon tasapainotuksessa. Huomaa kuitenkin, että toisistaan riippuvaiset projektit kuuluvat yleensä ohjelmaan ei niitä ohjata suoraan portfolionhallintajärjestelmässä.

Portfolion hallintaan liittyy useita epävarmuustekijöitä. Siksi matriisi ei voi koskaan olla riittävän tarkka, jotta sitä voitaisiin optimoida mekaanisesti laskelmien perusteella, minkä vuoksi kokeneiden portfoliojohtoryhmän jäsenten harkinta on välttämätöntä. Tästä syystä on tärkeää, ettei aikaa ja energiaa tuhlaata yrittämällä tehdä luvuista tarkempia kuin niiden tarvitsee olla. Sen sijaan portfoliopäällikön tulisi edistää yhteistyötä, osallistumista, avoimuutta ja kriittistä ajattelua.

Kaikkien portfoliojohtoryhmän jäsenten tulisi osallistua portfolion tasapainottamiseen. Tarvittaessa he voivat muodostaa mielipiteensä äänestämällä noudattaen portfolion kuvauksessa dokumentoitua

äänestysmenettelyä.

Viesti kohdennetusti



Mitä

Tämä kohdennettu viestintä viestii organisaatiolle mitä arvoa olemme viime aikoina luoneet ja millainen on strategiamme arvon luomiseksi tulevaisuudessa.

Miksi

Tällä kohdennetulla viestinnällä on useita etuja, muun muassa seuraavat:

- Kaikki organisaatiossa pysyvät ajan tasalla käynnissä olevista tai lähitulevaisuudessa käynnistyvistä ohjelmista ja projekteista, mikä vähentää ristiriitoja ja yllätyksiä sekä tuo esiin hyödyllisiä ideoita laajemmalla joukolla.
- Se muistuttaa organisaatiota siitä, että ohjelmat ja projektit toteutetaan arvon luomiseksi ja että heidän toimintansa tulisi olla määritellyn tarkoituksen mukaista ja edistää arvon luomista.

Kuka

Portfoliohallintajärjestelmän kohdennetut viestit lähettää portfoliopäällikkö.

Miten

Kohdennetussa viestinnässä viestitään seuraavaa:

- Yksinkertaistettu versio arvonluontimatriisista sekä lyhyt kuvaus
- Lyhyt raportti ohjelmista ja hankkeista saaduista hyödyistä (ellei tätä ole jo tehty ohjelma- tai hanketasolla, kuten P3.express-mallin aktiviteetissa G03)

Tiedot voidaan lähettää sähköpostitse, tai vaihtoehtoisesti aktiviteetti voidaan muuttaa tapahtumaksi, johon koko organisaatio kokoontuu. Jaetaan teidot ja lisätään joitakin jännittäviä aktiviteetteja saavutusten

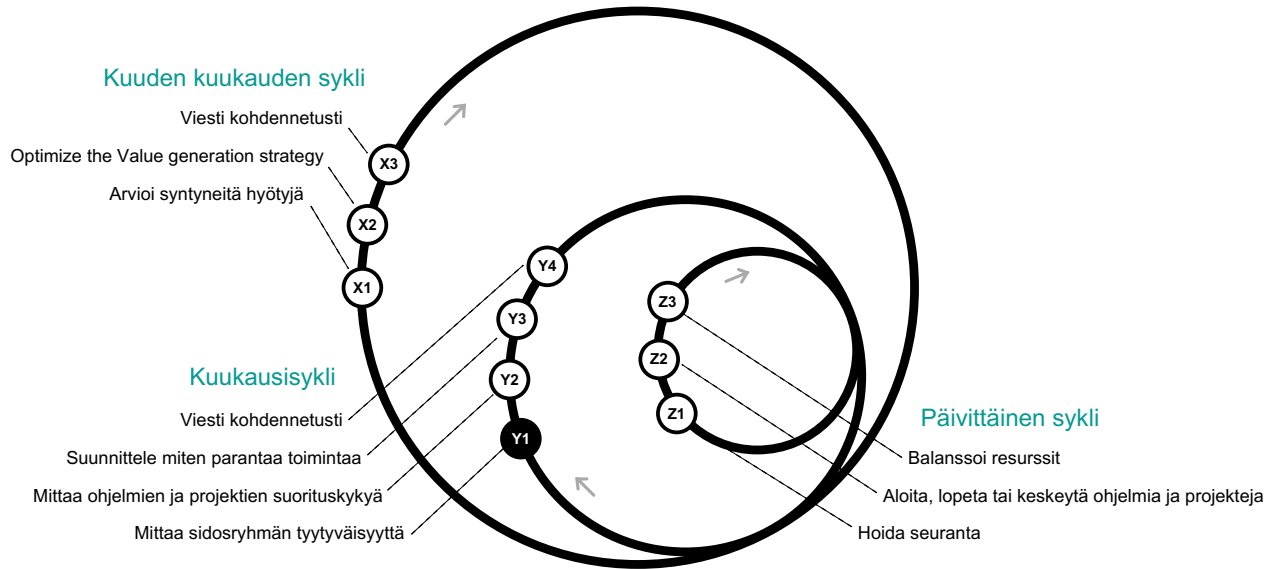
juhlistamiseksi, ja tehdään siitä miellyttävä kokemus kaikille.

Jos organisaatiossa on vain muutama aktiivinen ohjelman ja projektin jälkeinen sykli, niiden kohdennetut viestinnät (esim. P3.expressin aktiviteetti G03) voidaan toteuttaa niiden tasoilla. Muussa tapauksessa on yleensä parasta tuoda kohdennettu viestintä portfoliohallinnan tasolle kootusti, jotta viestinnän määrä vähenee ja se pysyy tehokkaampana.

Portfoliopäällikön tulisi kannustaa vastaanottajia jakamaan mielipiteensä viestin vastaanottamisen jälkeen.

Muista, että tämä viestintä kohdistuu laajalle joukolle organisaation sisällä. Siksi on tärkeää pitää se yksinkertaisena, lyhyenä ja ei-teknisenä.

Mittaa sidosryhmän tyytyväisyyttä



Mitä

Tämä aktiviteetti mittaa portfoliojohtoryhmän jäsenten sekä ohjelmapäälliköiden ja projektipäälliköiden tyytyväisyyttä portfolion hallintaan.

Miksi

On eduksi tunnistaa tyytymättömyys ja vastaavat ongelmat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja korjata ne ennen kuin ne kasaantuvat ja vahingoittavat ohjelmia ja projekteja.

Kuka

Portfolion sidosryhmien tyytyväisyyden arviointi on portfolioapäällikön vastuulla.

Miten

Arvioinnin kyselykysymykset tulisi suunnitella vastaamaan organisaation ja sen henkilöstön tarpeita ja huolenaiheita, minkä vuoksi ne voivat muuttua ajan myötä. Seuraavassa on esimerkkikysymyksiä portfoliojohtoryhmän jäsenille:

- Onko mielestänne kaikilla portfoliojohtoryhmän jäsenillä mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi oikein?
- Oletteko tyytyväisiä siihen, miten työpajoja ohjataan?
- Oletko tyytyväinen siihen, miten osastosi tarpeet ja odotukset otetaan huomioon portfolionhallintajärjestelmässä?
- Jne.

Seuraavassa on esimerkki kysymyksistä ohjelma- ja projektipäälliköille:

- Oletko tyytyväinen suhteeseesi sponsorisi kanssa?
- Onko organisaation strategia ja sen nykyinen portfolio sinulle selkeä ja mielekäs?
- Onko ohjelmallasi tai projektillasi mielestäsi positiivinen vaikutus organisaatioon?
- Jne.

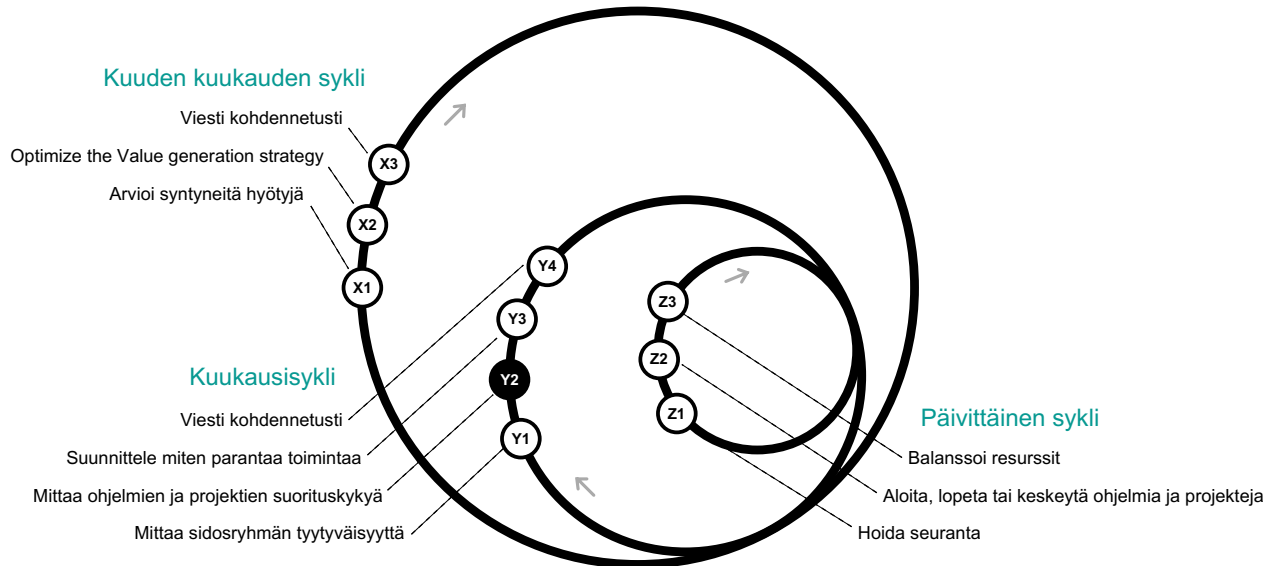
On hyvä lisätä kaikkien kyselyjen loppuun avoin kysymys, jossa kysytään vastaajilta, miten heidän mielestään portfoliohallintajärjestelmä voisi auttaa heitä enemmän työssään.

Yleensä on suositeltavaa toteuttaa nämä arvioinnit nimettömästi, jotta ihmiset voivat ilmaista mielipiteensä vapaammin.

Arviointien tulokset tallennetaan Portfolion tila -rekisteriin, ja niitä käytetään aktiviteetissa [Y3](#) parantavien toimien suunnittelussa.

Portfoliopäällikön tulee varmistaa, että ohjelmissa ja projekteissa arvioidaan jatkuvasti myös tiimin jäsenten tyytyväisyyttä ja kiinnitetään huomiota heidän hyvinvointiinsa.

Mittaa ohjelmien ja projektien suorituskykyä



Mitä

Mittaa käynnissä olevien ohjelmien ja hankkeiden tuloksellisuutta ja uudelleenarvioi niiden suunniteltuja hyötyjä.

Miksi

Ohjelmien ja hankkeiden toteutumisen myötä saamme niistä lisää tietoa ja voimme arvioida niiden arvoa entistä realistisemmin. Tämän tarkennuksen seurauksena voidaan lopettaa ohjelmat ja hankkeet, joiden perustelut eivät enää ole riittävät, tai keskeyttää ne, joiden suhteellinen perusteltavuus on heikentynyt merkittävästi. Molemmat toimet auttavat hyödyntämään resurssejamme ja mahdollisuuksiamme paremmin.

Toisaalta tämä arviointi voi osoittaa, että ohjelma tai projekti on tullut aiempaa tärkeämmäksi ja vaatii siten enemmän tukea ja korkeampaa prioriteettia organisaatiossa.

Kuka

Ohjelmien ja projektien suorituskykyä mittaavat niiden johtajat, ja toimintaa valvoo portfolio päällikkö. Odotettujen hyötyjen uudelleenarvioinnin suorittavat ohjelmien ja projektien sponsorit, ja toimintaa valvoo portfolio päällikkö.

Miten

Tämä aktiviteetti liittyy ohjelma- ja projektinhallinnan säännöllisiin mittauksiin (esim. P3.express-mallin toiminto C01). Jos ohjelma- tai projektinhallintajärjestelmissä ei ole tällaista säännöllistä mittauksitoimintaa, se on siihen lisättävä.

Yleensä seuraavat mittaukset ovat käytössä:

- Kokonaiseteneneminen (prosentteina)

- Jäljellä olevan työn ja kustannusten ennuste

Portfoliopäällikkö vastaa siitä, että ohjelmien ja projektien suorituskyky mitataan oikein. Hänen tulee tehdä yhteistyötä kunkin ohjelman tai projektin rahoittajan kanssa myös suunniteltujen hyötyjen uudelleenarvioimiseksi (esim. P3.express-ohjelman toiminta B03). Kaikki tiedot tallennetaan arvonluontimatriisiin.

Portfoliopäällikön tulee välttää tarpeettomien tietojen keräämistä ja keskittyä sen sijaan tietoihin, joilla on selkeä tarkoitus, sekä pitää järjestelmä yksinkertaisena ja tarkoituksenmukaisena.

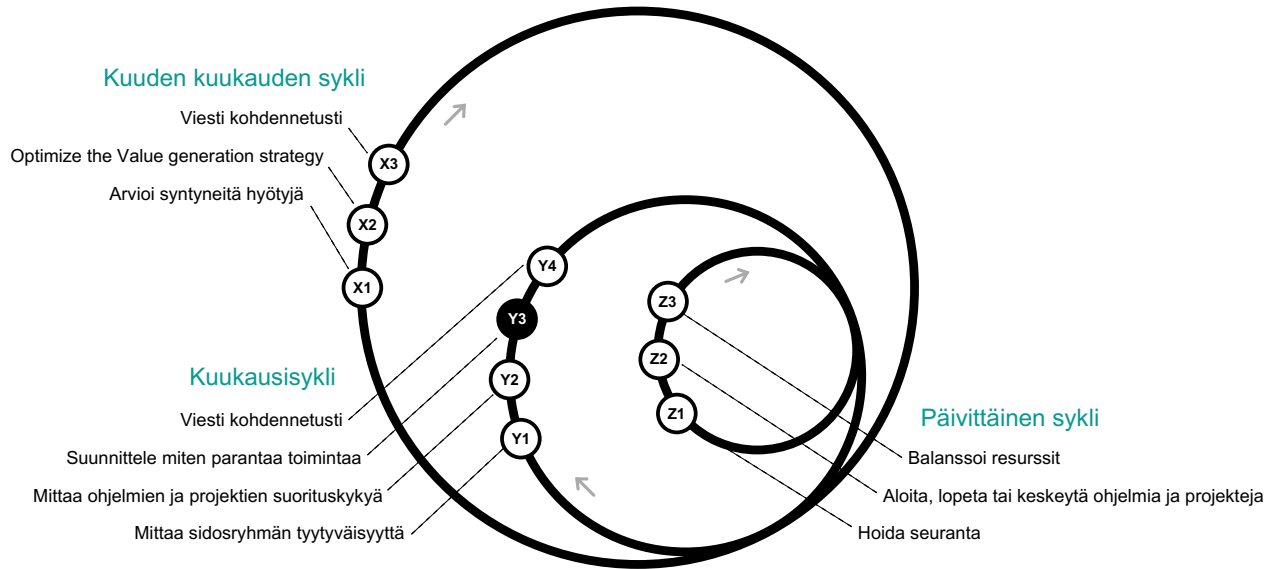
Päivitettyään investointiennusteen ja arvioidut hyödyt portfoliopäällikkö voi arvioida uudelleen arvon:

Arvo = hyödyt ÷ investointi

Portfolion uuden arvon perusteella ohjelma tai projekti saatetaan joutua peruuttamaan tai keskeyttämään, jos sen absoluuttinen perusteltavuus katoaa tai sen suhteellinen perusteltavuus heikkenee merkittävästi. Jos portfoliopäällikkö ja rahoittaja pääsevät asiasta yhteisymmärrykseen arvonluontimatriisin mukaisesti, he vahvistavat päätöksen tässä vaiheessa. Muussa tapauksessa portfoliopäällikön tulee käynnistää poikkeuksellinen kuuden kuukauden sykli.

Tässä aktiviteetissa sponsori voi päivittää Business Casen portfoliopäällikön vahvistuksella.

Suunnittele miten parantaa toimintaa



Mitä

Tässä tehtävässä suunnittelemme toiminnan parannuksia ohjelmien ja projektien arvioinnin sekä sidosryhmien tyytyväisyyden perusteella.

Miksi

Parannettavaa löytyy aina, ja pyrimme parantamaan portfolionhallintajärjestelmäämme jatkuvasti. Nämä parannukset koskevat pääasiassa sitä, miten toimimme portfolionhallintajärjestelmässä, ja ne muodostavat perustan järjestelmän asteittaisille kehitykselle.

Pääasiallisen tarkoituksensa lisäksi, kun akativiteetti toteutetaan hyvin ohjelma- ja projektipäälliköiden osallistuessa, luodaan parempaa sitoutumista ja siten lisätään onnistumisen mahdollisuuksia.

Kuka

Portfoliohallintapäällikkö järjestää ohjelma- ja projektipäälliköille työpajan, jossa ideoidaan ja suunnitellaan parannuksia. Vaihtoehtoisesti vastaava työpaja voidaan järjestää portfoliojohtoryhmän kanssa joko jokaisella syklillä tai muutaman syklin välein.

Miten

Parannustoimenpiteet on parasta suunnitella ohjatussa työpajassa. Tällaisissa työpajoissa voi olla hyödyllistä käyttää esimerkiksi [Delphi-menetelmää](#). Portfoliopäällikkö fasilitoi ja osallistujat suunnittelevat parannuksia.

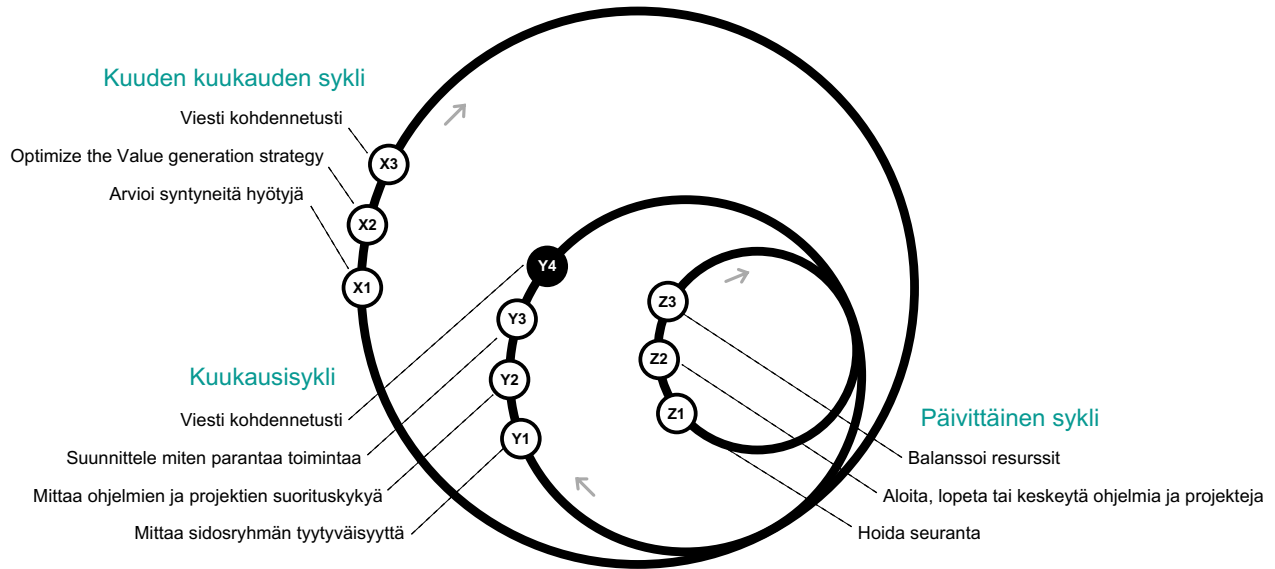
Arvonluontimatriisiin tallennetut ohjelmien ja projektien viimeisimmät arvioinnit (aktiviteetti [Y2](#)) sekä portfolion tila -rekisteriin tallennetut sidosryhmien tyytyväisyysarvioinnit (toiminto [Y1](#)) ovat tärkeimmät inspiraation lähteet parannusten suunnittelussa. Yleistä seurantarekisteriä voi käyttää myös toissijaisena inspiraation lähteenä.

Portfoliopäällikön tulee aina ottaa huomioon myös seuraavat aiheet:

- Miten voimme parantaa portfolioissa työskentelevien osaamista koulutuksen ja valmennuksen avulla?
- Miten voimme luoda kaikille miellyttävämmän työympäristön?

Suunnitellut parannukset lisätään yleiseen seurantarekisteriin, ja jokaiselle niistä nimetään vastuhenkilö (yleensä yksi ohjelma- tai projektipäälliköistä tai joku portfoliojohtoryhmän jäsenistä). Tämä henkilö seuraa parannusten etenemistä ja raportoi niistä.

Viesti kohdennetusti



Mitä

Nyt on oikea hetki lähettää lyhyt viesti organisaation kaikille jäsenille ja kertoa heille portfolion tärkeimmistä asioista:

- Suunnitellut parannukset (jos ne ovat merkityksellisiä laajemmalle yleisölle)
- Käynnissä olevien ohjelmien ja yksittäisten projektien status
- Luettelo aloitetuista ja lopetetuista ohjelmista ja projekteista

Miksi

Tämä kohdennettu viestintä pitää organisaation kaikki jäsenet ajan tasalla, mikä voi auttaa vähentämään konflikteja ja yllätyksiä sekä tuottamaan hyödyllisiä ideoita laajemmalta yleisöltä.

Kuka

Portfoliohallintajärjestelmän kohdennetusta viestinnästä vastaa portfoliopäällikkö.

Miten

Tämän kohdennetun viestin sisältö voidaan lähettää sähköpostitse.

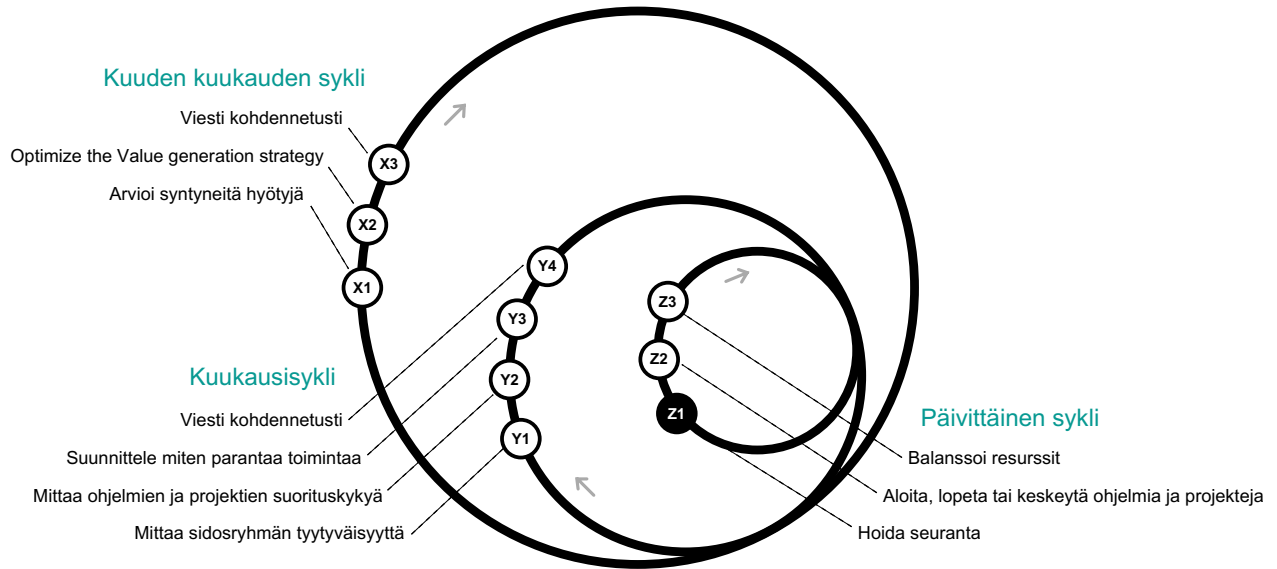
Tämä aktiviteetti voidaan jättää tekemättä, jos sen sisältö viestitään ohjelma- ja projektitasoilla (esim. P3.expressin toiminnot A10 ja F06). Kun käynnissä on kuitenkin useita ohjelmia ja projekteja, on yleensä parempi siirtää nämä kohdennetut viestit portfoliotasolle ja lähettää yhtenäinen viesti, jotta kohdennettujen viestien määrä vähenee ja ne pysyvät tehokkaampina.

Portfoliopäällikön tulee kannustaa vastaanottajia jakamaan mielipiteensä viestin vastaanottamisen jälkeen.

Muista, että tämä viestintä on suunnattu laajalle joukolle organisaation sisällä. Siksi sen tulee olla

yksinkertaista, lyhyttä ja ei-tekniistä.

Hoida seuranta



Mitä

Tässä aktiviteetissa hallinnoidaan portfolion seurattavia kohteita kuten riskit, ongelmat, muutospyyntöt, parannussuunnitelmat ja opit.

Miksi

Useimmat seurantakohteet vaikuttavat yksittäiseen ohjelmaan tai projektiin ja niitä hallitaan paikallisesti. On kuitenkin yhteisiä kohteita, jotka vaikuttavat useisiin ohjelmiin ja projekteihin ja joita on hallittava integroidusti ja kokonaisvaltaisesti portfoliotasolla, jotta niiden hallinta olisi tehokkaampaa.

Kuka

Portfoliopäällikkö on tämän toiminnon pääfasilitaattori ja työskentelee tiiviisti vastuuhenkilöiden kanssa.

Miten

Ohjelma- ja projektipäälliköt voivat tunnistaa yleisiä seurantakohteita (esim. P3.express-järjestelmän toiminnossa D01). Kun näin tapahtuu, heidän tulee ilmoittaa näistä välittömästi portfoliopäällikölle.

Portfoliopäällikön tulee seurata ohjelmien ja projektien rekistereitä jatkuvasti tunnistaa malleja, jotka voivat johtaa yleisten seurantakohteiden tunnistamiseen.

Kun uusi kohde lisätään yleiseen seurantarekisteriin,

- vastuuhenkilöksi nimetään portfoliojohtoryhmän jäsen, ohjelmapäällikkö tai projektipäällikkö. Tämä seuraa ja päivittää kohteen tilaa, ja
- vastuuhenkilön tulee viestiä ohjelmien ja projektien johtajille, joihin kohde saattaa vaikuttaa.

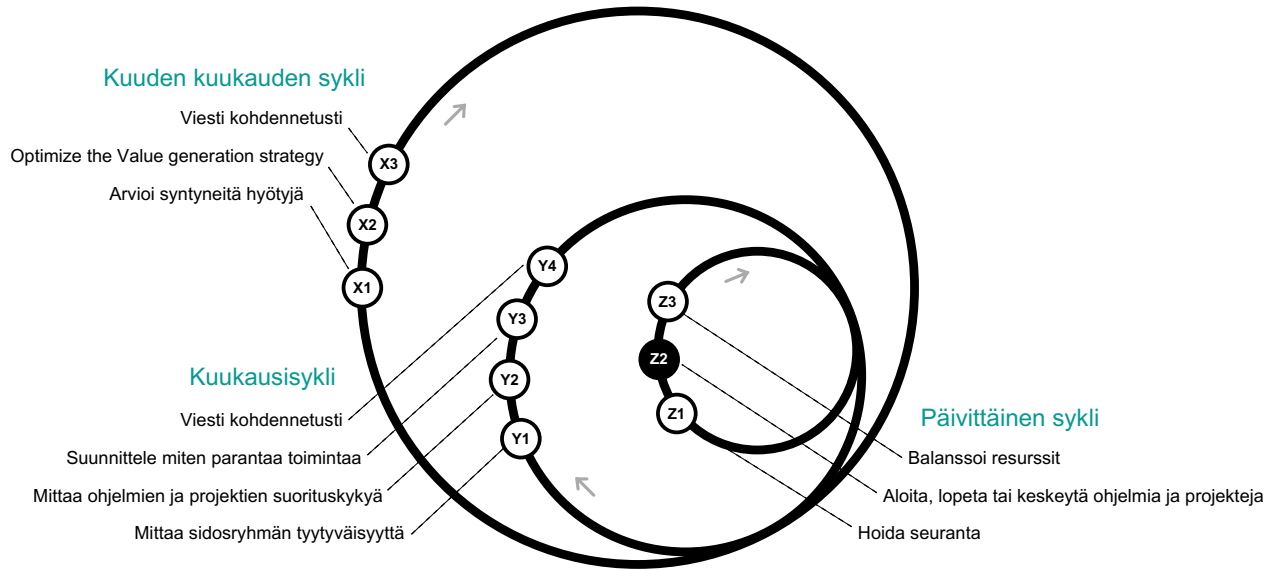
Portfoliopäällikön tulee olla yhteydessä vastuuhenkilöihin seurantakohteiden tilasta ja varmistaa, että kaikkia

seurataan, kunnes ne on suljettu.

Kun portfolio päällikkö huomaa, että seuranta kohteella voi olla merkittävä vaikutus arvonaluontimatriisiin, hänen tulee suorittaa poikkeuksellinen kuuden kuukauden sykli. Muussa tapauksessa portfolio päällikkö on valtuutettu päättämään, miten näihin kohteisiin reagoidaan. Portfolio päällikkö voi pyytää apua ohjelma- ja projekti päälliköiltä toimintasuunnitelman laatimisessa.

Tässä aktiviteetissa tulee noudattaa huolellisesti portfolion kuvauksessa dokumentoituja asiaankuuluvia organisaatioprosesseja ja -käytäntöjä.

Aloita, lopeta tai keskeytä ohjelmia ja projekteja



Mitä

Tämä aktiviteetti antaa projektien sponsoreille luvan käynnistää, lopettaa tai keskeyttää ohjelmansa tai erilliset projektinsa arvionluontimatriisin perusteella.

Miksi

Organisaation parhaan linjauksen varmistamiseksi yhtäkään ohjelmaa tai projektia ei saa käynnistää, lopettaa tai keskeyttää ilman portfoliopäällikön lupaa. Ohjelmien alaisuudessa olevat projektit edellyttävät lupaa ohjelmanhallintajärjestelmältä portfoliohallintajärjestelmän sijaan.

Kuka

Portfoliopäällikkö ja ohjelman tai projektin sponsori tekevät yhteistyötä tässä aktiviteetissa.

Miten

Sponsorit saavat käynnistää ohjelmansa ja projektinsa (nimetä tiimin laatimaan karekean suunnitelman ilman sen toteuttamista), mikäli heidän on laadittava tarkka Business Case (esim. vastauksena ulkoisten asiakkaiden tarjouspyyntöihin), mutta heidän on saatava portfoliopäällikön lupa ennen toteutuksen aloittamista (esim. P3.expressin aktiviteetti A08). Heidän tulee myös pyytää lupa ennen ohjelman tai projektin päättämisen prosessin aloittamista ja lopettamista. Ohjelman ja projektin päättämisen aikana portfoliopäällikkö varmistaa muun muassa, että asiakirjat arkistoidaan asianmukaisesti.

Joskus, etenkin hätätilanteissa, ohjelmien ja projektien suhteellinen perusteltavuus muuttuu niin dramaattisesti, että on järkevää keskeyttää käynnissä oleva ohjelma tai projekti ja aloittaa työt jonkin muun asian parissa. Portfoliopäällikkö ja sponsori keskustelevat tällaisista tapauksista tässä aktiviteetissa.

Kun päätös tuodaan tähän aktiviteettiin, portfoliopäällikkö saa tehdä päätöksen yhdessä sponsorin kanssa arvionluontimatriisin mukaisesti. Jos portfoliojohtoryhmän aiemmat päätökset, sellaisina kuin ne näkyvät matriisissa, eivät riitä päätöksen tekemiseen tai portfoliopäällikkö ja sponsori eivät pääse sopimukseen,

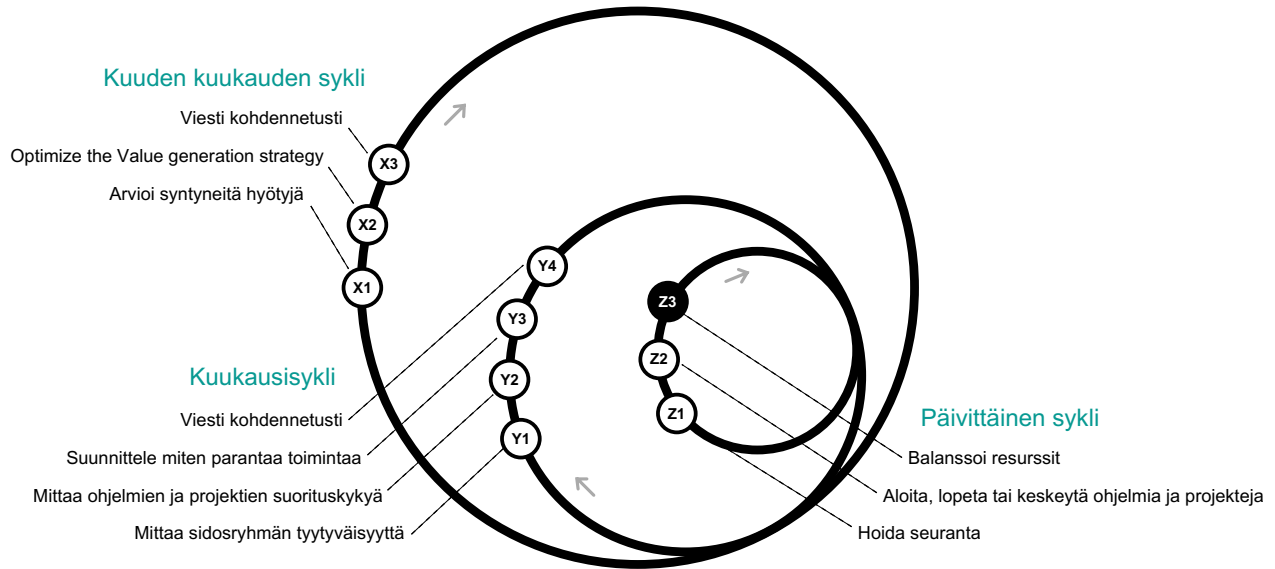
portfoliopäällikön tulee suorittaa poikkeuksellinen kuuden kuukauden sykli.

Portfoliopäällikön on varmistettava, että sponsorit eivät toteuta liian monia ohjelmia ja projekteja samanaikaisesti ja että he saattavat meneillään olevat hankkeet päätökseen ennen seuraavien aloittamista.

Pienet muutosprojektit organisaatiossa voidaan parhaiten toteuttaa ad hoc -tehtävinä. Portfoliopäällikön on kuitenkin varmistettava, että tällaisia tehtäviä on kohtuullinen määrä ja että ne eivät korvaa organisoitua muutoksia (siis ohjelmia ja projekteja).

Tässä aktiviteetissa on noudatettava huolellisesti ohjelmien ja projektien aloittamiseen ja lopettamiseen liittyviä organisaatioprosesseja ja -käytäntöjä, jotka on dokumentoitu salkunkuvaukseen.

Balanssoi resurssit



Mitä

Tämä aktiviteetti auttaa sponsoreita hankkimaan resursseja ohjelmiinsa ja projekteihinsa, erityisesti silloin, kun niiden välillä on kilpailua.

Miksi

Portfoliohallintajärjestelmän tulee tarjota sponsoreille apua kokonaisvaltaisen näkökulman varmistamiseksi,

- että he saavat ohjelmiinsa ja projekteihinsa tarvittavat resurssit, ja
- jos useat ohjelmat ja projektit kilpailevat samankaltaisista resursseista, allokaatiot ovat linjassa arvonluontimatriisin mukaisesti.

Kuka

Portfoliopäällikkö sekä ohjelmien ja projektien sponsorit työskentelevät yhdessä tässä aktiviteetissa.

Miten

Kun ohjelmien ja projektien välillä on kilpailua, portfoliohallinnan tulee pyrkiä tasapainottamaan resurssien allokaatiota arvonluontimatriisin perusteella. Kun sponsorien ja portfoliohallinnan välillä on erimielisyyksiä, portfoliohallinnan sallitaan tehdä päätöksiä portfoliokuvauksessa dokumentoituun kynnysarvoon asti. Jos päätös ylittää kynnysarvon, tulee suorittaa poikkeuksellinen kuuden kuukauden sykliä.

Kaikkia salkunkuvauksessa dokumentoituja resursseihin liittyviä organisaation käytäntöjä ja prosesseja tulee noudattaa huolellisesti tässä aktiviteetissa.