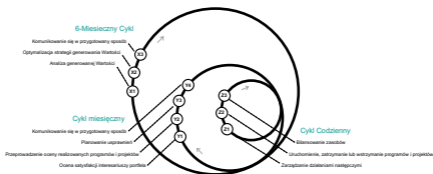


P5.express

Minimalistyczny styl zarządzania portfelem



To jest wersja do pobrania podręcznika online (<https://omimo.org/pl/>), automatycznie wygenerowana 2026-07-02. Proszę sprawdzić na stronie dostępność innych formatów oraz nowszych wersji. Uwaga: ten format nie obejmuje diagramu.

Podręcznik może być wykorzystywany i rozpowszechniany bezpłatnie w ramach międzynarodowej licencji Creative Commons Attribution 4.0.

Co-funded by the
European Union



OMIMO jest współfinansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami OMIMO i niekoniecznie odzwierciedlają

stanowisko Unii Europejskiej ani EPOS
VZW. Ani Unia Europejska, ani organ
przyznający dofinansowanie nie
ponoszą za nie odpowiedzialności.

Przetłumaczone przez zespół: Elżbieta
Kotelnicka, Tomasz Stalmach, [Piotr
Szczurbiak](#), Jerzy Stawicki
(koordynator zespołu)

Lista aktywności

Działania zarządcze w tym cyklu są następujące:

- 6-Miesięczny Cykl
 - [X1 – Analiza generowanej Wartości](#)
 - [X2 – Optymalizacja strategii generowania Wartości](#)
 - [X3 – Komunikowanie się w przygotowany sposób](#)

- Cykl miesięczny
 - [Y1 – Ocena satysfakcji interesariuszy portfela](#)
 - [Y2 – Przeprowadzenie oceny realizowanych programów i projektów](#)
 - [Y3 – Planowanie usprawnień](#)
 - [Y4 – Komunikowanie się w przygotowany sposób](#)

- Cykl Codzienny
 - [Z1 – Zarządzanie działaniami następczymi](#)
 - [Z2 – Uruchomienie, zatrzymanie lub wstrzymanie programów i projektów](#)
 - [Z3 – Bilansowanie zasobów](#)

Wprowadzenie

P5.express to prosty, pragmatyczny i przyjazny system zarządzania portfelami programów i projektów. Pomaga organizacjom jak najlepiej wykorzystać dostępne zasoby, koncentrując się na najbardziej Wartościowym i jednocześnie zrównoważonym zestawie programów i projektów. Pomaga również zmniejszyć liczbę konfliktów i przeróbek, angażując całą organizację i zapobiegając prowadzeniu programów i projektów przy ich słabej koordynacji i izolacji.

Podobnie jak wszystkie inne systemy z rodziny OMIMO (Open Minimalist Modules), jest modułowy, co oznacza, że można go używać w dowolnej

konfiguracji, nie ograniczając się do używania go z programami lub projektami korzystającymi z systemów OMIMO; np. projekty mogą być realizowane przy użyciu P3.express, micro. P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® lub jakiegokolwiek innego systemu nie powodując trudności zastosowania P5.express.

P5.express może być wdrożony w większości organizacji bez względu na to czy prowadzą projekty dla siebie czy też realizują je dla klientów zewnętrznych.

P5.express może być wdrożony przed lub po wdrożeniu ustrukturyzowanych systemów zarządzania programami lub projektami. Jego wdrożenie ma w wielu organizacjach wyższy priorytet niż zarządzanie programami czy projektami.

Zazwyczaj najlepiej jest mieć jeden system zarządzania portfelem w organizacji, a P5.express jest przeznaczony dla takiej właśnie sytuacji. Niektóre duże organizacje mają oddzielne departamenty, które mogą dostarczyć szczególny rodzaj projektu, ale nie są w stanie optymalizować reszty, które mogłyby być korzystne dzięki hierarchii jaką daje portfel projektów. Dla takich organizacji P5.express może być używany na najniższym poziomie hierarchii portfela do pracy z programami i projektami, wraz z oddzielnym systemem zarządzania portfelami portfeli. OMIMO nie zapewnia systemu dla tych ostatnich. W każdym razie portfele hierarchiczne nie są tak zoptymalizowane jak portfele pojedyncze i dlatego należy ich unikać, o ile nie są naprawdę konieczne.

Wszystkie programy i wszystkie projekty, które nie należą do programu (nazywane w OMIMO “samodzielnymi projektami”) muszą być zarządzane w ramach systemu zarządzania portfelem, bez wyjątków. Oprócz optymalizacji i równoważenia pomaga to uniknąć konfliktów. Projekty, które nie są samodzielne, powinny być zarządzane w ramach swoich programów, a nie bezpośrednio w systemie zarządzania portfelem.

Proces

Diagram P5.express ilustruje ten proces. Każdy węzeł na diagramie jest działaniem zarządczym i o każdym z nich można przeczytać, klikając na węzeł w podręczniku online lub otwierając jego sekcję w pobranej wersji. Należy pamiętać, że jest to podręcznik referencyjny, a nie materiał

szkoleniowy.

Działania zarządcze mieszczą się w trzech cyklach:

- **Cykl 6-miesięczny:** Jest uruchamiany co 6 miesięcy lub za każdym razem, gdy trzeba podjąć ważną decyzję w celu udoskonalenia strategii generowania wartości.
- **Cykl miesięczny:** Jest uruchamiany co miesiąc w celu monitorowania portfela i ciągłego ulepszania działania systemu zarządzania portfelem.
- **Cykl dzienny:** Jest uruchamiany w sposób ciągły (może to być dowolny dzień, ale niekoniecznie codziennie) w celu wdrożenia strategii generowania wartości.

Organizacje, które realizują duże projekty, trwające przez długi czas, mogą zastąpić cykl 6-miesięczny cyklem rocznym.

Należy pamiętać, że projekty i programy są tymczasowe, mają początek i koniec, podczas gdy portfele są ciągłe, bez nieodłącznego początku lub końca. Kiedy rozpoczynasz swoją podróż stosując ustrukturyzowany system zarządzania portfelem, to w pewnym momencie ten start jest raczej zastosowaniem procesu niż samym procesem. Dlatego w P5.express nie widzisz początku ani końca.

Role

W P5.express istnieją dwie role:

- Członek Rady Portfela

- Menedżer portfela

Rada Portfela

Rada Portfela to zróżnicowana grupa menedżerów wysokiego szczebla w organizacji, którzy współpracują ze sobą i podejmują wszystkie ważne decyzje dotyczące programów i samodzielnych projektów w zintegrowany, holistyczny sposób.

Skład Rady Portfela:

- **Kluczowi członkowie:** Wszyscy szefowie działów (kadra kierownicza) w organizacji lub ich odpowiednicy powinni być kluczowymi członkami Rady Portfela. Mogą mieć równy lub nierówny głos. Niektórzy kluczowi członkowie mogą mieć prawo weta, ale lepiej - jeśli to możliwe tego unikać - dla poprawienia współpracy.

- **Pełnomocnicy:** Każdy kluczowy członek może mieć pełnomocnika, który będzie reprezentował go na warsztatach, gdy nie może być obecny, a także będzie sponsorował niektóre z ich powiązanych programów i projektów. Niezależnie od obecności kluczowego członka, pełnomocnik powinien uczestniczyć we wszystkich warsztatach, aby być świadomym strategii. Pełnomocnicy muszą być upoważnieni do podejmowania decyzji w imieniu kluczowych członków w przypadku ich nieobecności.

W każdym programie lub samodzielnym projekcie musi być jedna osoba odpowiedzialna za jego uzasadnienie, komunikowanie podjętej na wysokim szczeblu decyzji, finansowanie i zasoby. Osoba ta jest

tutaj określana jako “sponsor”, ale może mieć dowolny tytuł. W przypadku Scruma i jego pochodnych systemów, ich domyślna rola właściciela produktu (ang. Product Owner) może w pewnym stopniu spełniać funkcję sponsora. Alternatywnie do takich projektów można dodać osobną rolę sponsora,

Sponsorzy wszystkich programów i samodzielnych projektów muszą być wybrani spośród Rady Portfela. Każdy sponsor programu lub projektu jest jedyną osobą, która komunikuje decyzje wysokiego szczebla dotyczące projektu lub programu.

Menedżer portfela

Rola menedżera portfela polega przede wszystkim na ułatwianiu i coachingu, ale ma on również próg

podejmowania decyzji wykorzystywany w cyklu miesięcznym i cyklu dziennym, tak aby proces był szybszy i płynniejszy. Rada Portfela podejmuje wszystkie ważne decyzje, a uprawnienia decyzyjne menedżera portfela powinny być wykorzystywane do interpretacji decyzji zarządu, a nie do odzwierciedlania osobistych opinii. Menedżer portfela nie powinien mieć roli zarządczej w żadnym programie lub projekcie, aby uniknąć konfliktu interesów.

W dużych organizacjach może być kilku pracowników wspierających, którzy pomagają menedżerowi portfela.

Każdy program lub samodzielny projekt powinien mieć jedną osobę reprezentującą jego zarządzanie, koordynację i ocenę. Osoba ta jest tutaj określana jako “kierownik programu”

lub “kierownik projektu”, ale może mieć dowolny tytuł. W przypadku Scruma i jego systemów pochodnych, ich domyślna rola “scrum mastera” może spełniać tę funkcję.

Menedżer portfela jest w kontakcie z kierownikami programów i projektów z różnych powodów. Jednakże menedżer portfela powinien jednak unikać komunikowania im jakichkolwiek decyzji i powinien raczej pozwolić, aby decyzje były podejmowane i komunikowane przez sponsorów programu lub projektu.

Menedżerowie portfela muszą unikać mikrozarządzania i zapewnić, by członkowie Rady Portfela również nie stosowali mikro-zarządzania, zwłaszcza jako sponsorzy programów lub projektów.

Gdy istnieje jeden system zarządzania portfelem, jego menedżer portfela raportuje do kierownictwa organizacji. Gdy istnieje hierarchia portfeli, menedżer portfela podlega menedżerowi portfela na poziomie nadrzędnym.

Dokumenty

Podstawowe dokumenty w P5.express to:

- Opis Portfela
- Macierz Generowania Wartości
- Globalny Rejestr Działań
Następczych (Globalny Rejestr Działań)
- Globalny Rejestr Kondycji Portfela
(Globalny Rejestr Kondycji)
- Uzasadnienia Biznesowe

Należy pamiętać, aby nie zbierać danych, których nie potrzebujesz, a dokumenty powinny być proste i celowe. Nie musisz też używać skomplikowanego oprogramowania - zacznij od prostych narzędzi i przełącz się na bardziej wyrafinowane tylko wtedy, gdy masz ku temu dobry powód.

Poniżej znajduje się krótki opis każdego dokumentu.

Opis Portfela

Opis Portfela to dynamicznie aktualizowany tekst, który dokumentuje następujące kluczowe informacje:

- Strategia organizacyjna, misja, wizja itp.

- Próg decyzyjny menedżera portfela (w formie dokładnej lub przybliżonej)
- Członkowie Rady Portfela i ich prawo głosu
- Metoda głosowania i sposób obliczania wyników głosowania
- Procesy i zasady organizacyjne, które mają wpływ na zarządzanie portfelem
- Jednostka miary dla inwestycji i korzyści

Opis Portfela jest najpierw tworzony podczas wdrażania P5.express, a następnie może być aktualizowany w działaniu [X2](#).

Macierz Generowania Wartości

Macierz Generowania Wartości

zawiera z jednej strony pełną listę programów i samodzielnych projektów, a z drugiej strony pozwala przechowywać wskaźniki portfelowe. Zwiększa widoczność i przejrzystość poprzez jasne opisanie strategii organizacji w zakresie generowania wartości.

Następujące pola są obowiązkowymi polami w macierzy: nazwa, sponsor, status, postęp, inwestycja, korzyści, Wartość, kategorie Wartości.

Macierz może być zaimplementowana w arkuszu kalkulacyjnym lub za pomocą specjalistycznego narzędzia. Dostępny jest [przykład](#) macierzy w postaci arkusza kalkulacyjnego, który pokazuje, jak zmienia się ona w trakcie działań [X2](#).

Globalny Rejestr Działań Następczych

Globalny Rejestr Działań Następczych to lista zagrożeń, problemów, wniosków o zmianę, planów usprawnień oraz wniosków i lekcji, które mają wpływ na wiele programów lub projektów. Aby mieć pewność że nie będzie błędów, takie pozycje nie powinny się powtarzać w lokalnych rejestrach programów i projektów, a ich menedżerowie powinni raczej korzystać z rejestru globalnego równoległe z rejestrami lokalnymi. Wszystkie programy i projekty w portfelu muszą posiadać takie lokalne rejestry.

Każda pozycja w Globalnym Rejestrze Działań Następczych powinna mieć **opiekuna**. Każdy opiekun powinien być jednym z członków Rady Portfela

lub kierownikiem programu lub projektu.

Globalny Rejestr Kondycji

Globalny Rejestr Kondycji przechowuje wyniki oceny zadowolenia interesariuszy portfela (członków Rady Portfela, kierowników programów i kierowników samodzielnych projektów).

Uzasadnienia Biznesowe

Każdy program lub samodzielny projekt powinien posiadać Uzasadnienie Biznesowe stworzone na poziomie zarządzania portfelem, opisujące jego cel i zasadność z następującymi głównymi elementami:

- Dlaczego ten program/projekt?

- Alternatywne opcje
- Wymagania ogólne
- Oczekiwane korzyści (obejmujące pozytywne i negatywne skutki)
- Metoda pomiaru korzyści
- Szacowana inwestycja (czas, koszt itp.)
- Strategia realizacji (wykonywana wewnątrz, zlecana na zewnątrz itp.)
- Główne ryzyka

Wstępna wersja Uzasadnienia Biznesowego zwykle wystarcza do nadania priorytetu programowi lub projektowi w portfelu, ale w razie potrzeby sponsor programu lub projektu może zainicjować prace (utworzyć zespół w celu stworzenia planu wysokiego poziomu bez jego

realizacji) i wykorzystać informacje z wstępnej wersji do stworzenia uszczegółowionego Uzasadnienia Biznesowego.

Dostosowanie

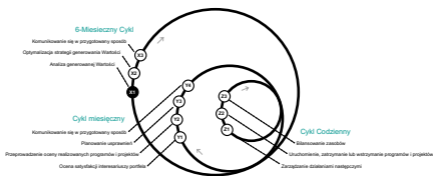
Podobnie jak w przypadku innych systemów z grupy P3.express, P5.express, najlepiej nie dostosowywać P5.express od razu na początku implementacji. Zamiast tego należy go zaimplementować i używać zgodnie z opisem w podręczniku, a następnie dostosowywać go stopniowo, w działaniach [Y3](#), tylko w odpowiedzi na informacje zwrotne zebrane z otoczenia i przy ostrożnym metody prób i błędów.

Historia

Prywatny projekt pierwszej edycji

P5.express został opublikowany w listopadzie 2023 r., następnie jako publiczny projekt w styczniu 2024 r., a ostateczna wersja w lipcu 2024 r.

Analiza generowanej Wartości



Co

W tym działaniu zarządczym dokonywany jest pomiar rzeczywistych korzyści wygenerowanych przez realizowane oraz zamknięte programy i samodzielne projekty, a wyniki pomiarów zapisywane.

Dlaczego

Korzyści to mierzalne udoskonalenia pożądane dla organizacji. W tym sensie korzyści mają charakter **subiektywny**, co oznacza, że „coś”, co może stanowić korzyść dla jednej organizacji, może nie stanowić korzyści dla innej. Dlatego też analiza korzyści wymaga dobrego zrozumienia organizacji. Powinna być ona przeprowadzona w całościowy, holistyczny sposób na wyższych szczeblach zarządzania organizacją, takich jak zarządzanie portfelem.

To działanie zarządcze powinno być realizowane z następujących powodów:

- Przypominanie każdemu, że celem programów i projektów jest generowanie Wartości, co powinno być uwzględniana podczas ich realizacji.
- Pomoc przy zrozumieniu własnego środowiska i spowodowanie, by przyszłe programy i projekty w Macierzy Generowania Wartości były bardziej realistyczne.
- Ewentualna pomoc przy identyfikacji sposobów zwiększenia wartości dzięki doraźnym zadaniom lub dzięki strukturalnym zmianom (programom i projektom).

Należy pamiętać, że rzeczą naturalną jest istnienie programów i projektów, które nie generują oczekiwanej Wartości. Jeśli realizowane są one tak, jak były zaplanowane, to prawdopodobnie tracicie szansę

działając zbyt konserwatywnie. Dotyczy to w szczególności projektów wewnętrznych.

Kto

To działanie jest realizowane przez sponsora każdego programu lub projektu pod nadzorem menedżera portfela.

Jak

Analiza dla każdego programu lub samodzielnego projektu jest rozpoczynana w momencie ich zakończenia lub w momencie, w którym zaczynają generować wartość podczas ich realizacji. Jest kontynuowana tak długo, jak istnieją zauważalne potencjalne lub rzeczywiste korzyści (zwykle przynajmniej przez kilka lat). Wyniki

pomiarów korzyści będą przechowywane w Macierzy Generowania Wartości. Pomiarzy muszą obejmować oczekiwane, jak i nieoczekiwane (niespodziewane) korzyści we wszystkich kategoriach Wartości w macierzy.

Twoje systemy zarządzania programem i projektem mogą obejmować działania będące odpowiednikiem tego działania zarządczego i stanowić zwykłe zadania (np. G01 w P3.express). Jednakże w sytuacji, gdy wiele programów i projektów dotyczy tego samego produktu lub zbioru powiązanych produktów wpływających wzajemnie na siebie, najlepiej jest dokonywać analizy wygenerowanych korzyści razem, w zintegrowany sposób.

Dla wszystkich programów i projektów

w portfelu musi istnieć jedna i tylko jedna jednostka miary dla inwestycji i korzyści. Umożliwia to bowiem ich porównywanie. Gdy istnieje wiele źródeł Wartości, to muszą być one przekształcone i połączone w jedną jednostkę miary. Może to być pieniężna jednostka miary zmodyfikowana z uwzględnieniem zmiany wartości w czasie, gram złota, liczba ocalonych ludzi, itd. Jeśli takie obiektywne miary nie są możliwe lub praktyczne, to można zastosować abstrakcyjne, względne, częściowo subiektywne jednostki, stosowane wraz z pomiarami bazującymi na głosowaniu lub technikami szacowania (podobnymi do Planning Poker®).

Należy zwrócić uwagę, że gdy pomiary obiektywne są możliwe i uzasadnione, to takie pomiary stanowią preferowaną opcję, ze względu na ich większą

rzetelność. Jednak, gdy obiektywne pomiary nie są praktyczne ich wymuszanie może być – z wielu powodów – szkodliwe. Przykładowo ich rzetelność może być niższa niż wynikająca z subiektywnych, dobrze sformułowanych pomiarów.

Korzyści wynikające z niektórych programów i projektów są raczej częściowo ciągłe niż jednorazowe. Mogą one być przekształcone w jednorazowe Wartości poprzez uwzględnienie ustalonego z góry i uzgodnionego przedziału czasowego.

Należy upewnić się, że korzyści nie są obliczane podwójnie. Jeśli wiele programów i projektów staje się źródłem korzyści, to wtedy korzyści te powinny być podzielone między programy i projekty, zgodnie z ich wkładem w ich uzyskanie.

Dla programu lub projektu należy brać pod uwagę następujące punkty w czasie:

- T0: Czas rozpoczęcia
- T1: Czas zakończenia
- T2: Czas pomiaru korzyści

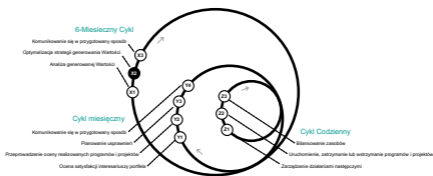
Wszystkie pomiary są porównaniami. Pomiary korzyści nie powinny być pomiarami między T2 i T0 ponieważ w tym okresie wiele czynników mogło ulec zmianie. Korzyści w punkcie T2 w świecie rzeczywistym powinny być porównywane do korzyści w punkcie T2 w świecie hipotetycznym, w którym programy lub projekty nie byłyby realizowane.

Gdy korzyści wszystkich elementów są mierzone, to ich wartość może być obliczona w następujący sposób:

Wartość = korzyść ÷ inwestycja

Uzasadnienie Biznesowe każdego programu lub projektu stanowi pomoc przy ocenie ich korzyści. Jednakże sponsorzy nie powinni ograniczać się do mechanicznej oceny bazującej na Uzasadnieniu Biznesowym.

Optimalizacja strategii generowania Wartości



Co?

To działanie optymalizuje strategię generowania Wartości dla nadchodzących cykli (6 miesięcznych) , poprzez aktualizację Macierzy Generowania Wartości.

Dlaczego?

To działanie pomaga organizacji w:

- ustrukturyzowanym, aktywnym identyfikowaniu Wartościowych programów i projektów
- wygenerowaniu bezwzględnej oceny danego pomysłu (na projekt lub program), tak aby nie zużywać zasobów na mniej istotne projekty
- wygenerowaniu względnej oceny pomysłu na projekcie lub programie, tak aby w pierwszej kolejności realizowane najbardziej Wartościowe
- zbilansowaniu portfela, tak aby wszystkie kategorie Wartości były odpowiednio wspierane

Kto?

Działanie to jest prowadzone wspólnie przez członków Rady Portfela, pod

przewodnictwem menedżera portfela .

Jak?

Działanie ma formę warsztatu, w którym uczestniczą wszyscy kluczowi członkowie Rady Portfela lub przynajmniej ich pełnomocnicy. Zwykle jednodniowy warsztat jest wystarczający, chociaż niektóre organizacje mogą potrzebować więcej czasu.

Dostępny jest przykład obrazujący zmiany w dokumentach wykorzystywanych w tym działaniu.
[example](#)

1. Aktualizacja Opisu Portfela

Członkowie Rady Portfela sprawdzają czy potrzebna jest zmiana w Opisie Portfela, odzwierciedlająca aktualną

strategię, zasady organizacyjne i procesy lub udoskonalenia działań w samym systemie zarządzania portfelem. Niektóre zmiany w Opisie Portfela mogą skutkować zmianami w Macierzy Generowania Wartości (np. zmiany docelowych wartości w poszczególnych kategoriach Wartości).

2. Dodawanie nowych programów i projektów

Członkowie Rady Portfela wnoszą podczas warsztatu nowe pomysły projektowe (np. takie, które zostały wygenerowane w kroku G02 w ramach P3.express). Wykorzystują informacje z kroku [X1](#) jako źródło inspiracji dla wspólnego tworzenia nowych pomysłów, np. podczas sesji burzy mózgów. Wszystkie pomysły projektowe są zapisywane w Macierzy

Generowania Wartości.

W przypadku organizacji realizującej portfel projektów wewnętrznych przydatne jest zbieranie opinii pracowników i końcowych użytkowników w celu generowania pomysłów. Każdy członek Rady Portfela jest odpowiedzialny za zbieranie i przedstawianie podczas warsztatu pomysłów dotyczących ich jednostek organizacyjnych. Ponadto pracownicy powinni mieć bezpośredni kanał do przesyłania pomysłów na programy i projekty do menedżera portfela. Możliwość przesyłania zgłoszeń anonimowo może zwiększyć ich wartość.

Rada Portfela potrzebuje całościowego podejścia góra-dół (top-down) w celu efektywnego identyfikowania nowych programów i projektów. Nie powinna

ona ograniczać się do pomysłów sugerowanych przez otoczenie, lecz zawsze zadawać pytanie „Jakie inne programy i projekty mogą ulepszyć nasz portfel?”

Liczba programów i projektów w macierzy odzwierciedla wybór opcji w organizacji. Im więcej mamy opcji, tym większa jest elastyczność i swoboda wyboru; stąd pożądana jest większa macierz. Pamiętajmy że macierz nie musi być ograniczona do tego co da się wykonać w ramach najbliższych kilku cykli planowania, lecz może zawierać wszystko co chcielibyśmy zrealizować w przyszłości.

3. Mianowanie sponsorów

Wraz z dodaniem nowej pozycji w macierzy jeden z członków Rady

Portfela powinien zostać przypisany do projektu jako sponsor.

4. Przygotowanie Uzasadnienia Biznesowego

Sponsor zapewnia aby program lub projekt miał przynajmniej wersję wstępną Uzasadnienia Biznesowego, opisujący cel i korzyści z projektu. W razie potrzeby sponsor może zainicjować pracę nad programem lub projektem (stworzyć zespół aby stworzył ogólny plan, lecz nie realizował go) dla wytworzenia uszczegółowionego Uzasadnienia Biznesowego.

Sponsorzy mogą delegować przygotowanie Uzasadnienia Biznesowego na specjalistów ale pozostają odpowiedzialni decyzyjnie za

tą pracę. W przygotowaniu Uzasadnienia Biznesowego mogą być pomocni kierownicy programów lub projektów np. poprzez dostarczenie potrzebnych informacji. Nie jest jednak najlepszym delegowanie ich do stworzenia Uzasadnienia Biznesowego, gdyż może brakować im wiedzy o otoczeniu lub kontekście strategicznym.

5. Zapewnienie porównywalnej wielkości (projektu, programu)

Zwykle programy i samodzielne projekty w macierzy są różnej wielkości. Duże różnice ich wielkości utrudniają zarządzanie macierzą. Tam gdzie jest to możliwe, Rada Portfela powinna dzielić nieproporcjonalnie duże programy i projekty na kilka mniejszych. W przypadku grupy

projektów o podobnych celach Rada może zasugerować połączenie ich w program.

Projekty będące komponentami programu nie będą bezpośrednio zarządzane z poziomu portfela.

6. Ocena bezwzględna

Członkowie Rady Portfela oceniają spodziewane korzyści i potrzebne inwestycje w nowe pomysły. Jeżeli potrzeba, weryfikują korzyści i potrzebne inwestycje dla pomysłów zgłoszonych wcześniej. W konsekwencji należy uaktualnić odpowiednio Macierz Generowania Wartości.

Następnie Rada Portfela weryfikuje ocenę bezwzględną każdego pomysłu: Czy spodziewane korzyści

przewyższają potrzebne inwestycje?
Czy w ogóle powinniśmy realizować ten program/projekt? Należy uaktualnić status ocenianego pomysłu projektowego o wynik tej decyzji. Uwaga: projekty odrzucone nie powinny być usunięte z macierzy, lecz przesunięte w dół macierzy jako obiekty odniesienia w przyszłości.

Niekiedy organizacje muszą zaakceptować programy czy projekty których korzyści nie pokrywają szacowanych inwestycji. Powodem może być sytuacja gdyby jakieś zdolności realizacyjne nie byłyby wykorzystywane. W takiej sytuacji może być lepiej uzyskać jakiegokolwiek korzyści. Co więcej Rada Portfela powinna zbadać taką sytuację aby uniknąć jej powtórzenia w przyszłości.

Członkowie Rady Portfela mogą

samodzielnie szacować wymagane parametry oraz podejmować ostateczną decyzję poprzez głosowanie według metody udokumentowanej w Opisie Portfela.

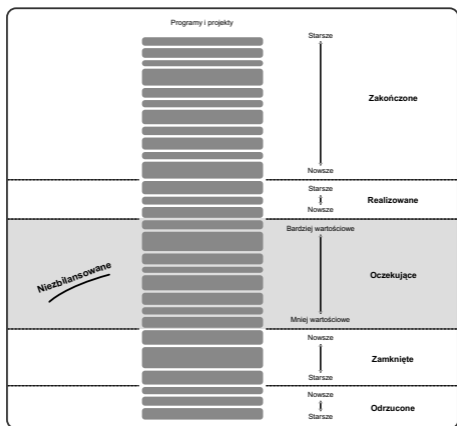
Jeżeli realizowany program czy projekt traci uzasadnienie bezwzględne, Rada powinna go zamknąć w ramach tego kroku. Może to także nastąpić w ramach działania [Y2](#), przy wspólnej zgodzie menedżera portfela i sponsora.

7. Ocena względna oraz wstępne ustalenie kolejności

Programy i projekty w macierzy powinny być uporządkowane według statusu: zakończone -> realizowane -> oczekujące -> zamknięte -> odrzucone.

W ramach każdego z tych statusów programy i projekty powinny być

uporządkowane według daty, za wyjątkiem oczekujących. Te należy uporządkować według Wartości (stosunku oczekiwanych korzyści do oszacowanej wartości inwestycji) tak, aby najbardziej Wartościowe były na początku listy.



Wstępne porządkowanie Macierzy Generowania

Jeśli uzasadnienie względne realizowanego programu lub projektu dramatycznie spada, Rada może zdecydować o wstrzymaniu jego realizacji, żeby uwolnić zasoby dla tych ważniejszych. Może to także nastąpić w ramach działania [Y2](#), przy wspólnej zgodzie menedżera portfela i sponsora.

8. Weryfikacja zdolności realizacyjnych

Członkowie Rady mogą rozważyć zwiększenie lub ograniczenie zdolności realizacyjnych (np. poprzez rekrutację dodatkowych pracowników) oraz ocenić wpływ takiej zmiany na portfel. Rozważania mogą obejmować z jednej strony nadchodzące cykle oraz z drugiej strony, długoterminowe

zdolności realizacyjne organizacji.

9. Bilansowanie i końcowa priorytetyzacja

Macierz powinna posiadać kolumny dla różnych kategorii Wartości:

- Kategorie ogólne (niezbędne dla każdej organizacji)
 - Ciągłość (utrzymanie, dywersyfikacja)
 - Okres zwrotu z inwestycji (krótko, średnio lub długoterminowe)
 - Poziom całkowitego ryzyka (mały, średni, duży)

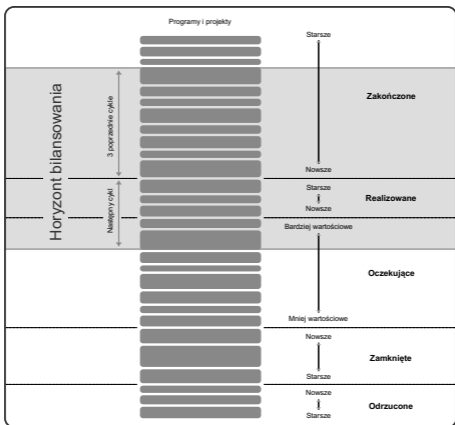
- Kategorie właściwe dla danej organizacji

“Utrzymanie” realizowane jest przez program lub projekt pomagający poprawić istniejące usługi, podczas gdy “dywersyfikacja” pomaga stworzyć nowe produkty lub kanały usług. Niektóre organizacje koncentrują się całkowicie na pojedynczym, wyspecjalizowanym obszarze, ale nawet one mogą i powinny rozważyć dywersyfikację swoich usług w tym obszarze lub obszarach pokrewnych.

Każdy program czy projekt ma procentowy (0-100%) udział w łącznych korzyściach dla każdej kategorii co pokazuje jaka część tych korzyści jest przypisana do poszczególnych kategorii.

Każda kategoria powinna mieć względnie określony cel, a suma korzyści ze wszystkich programów i projektów powinna w większym lub

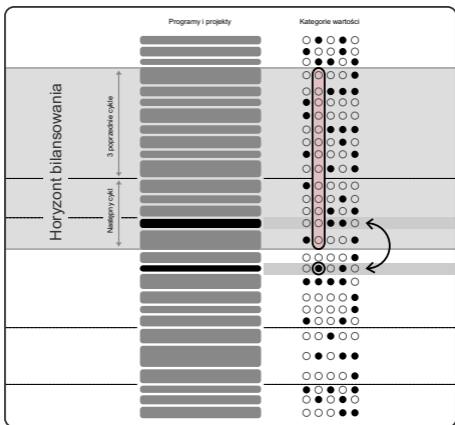
mniejszym stopniu zgadzać się z nim w bilansowanym horyzoncie. Domyślnie horyzont bilansowania to cykl nadchodzący oraz trzy cykle poprzednie. Trzy poprzednie cykle określone zostały na podstawie stanu faktycznego. Dla ustanowienia nadchodzącego cyklu konieczne jest przybliżone oszacowanie jak wiele programów i projektów będzie realizowane.



Horyzont bilansowania dla nadchodzącego cyklu planowania

W celu zbilansowania portfela kolejność oczekujących elementów powinna być ręcznie dostosowana, tak żeby zestawienie szacowanych

korzyści dla każdej kategorii Wartości dawało wynik bliski względnym celom. To znaczy, że całkowita Wartość zbilansowanego portfela może być niższa niż portfela niezbilansowanego - jest to cena którą płacimy za to żeby mieć całościowo zbilansowany portfel. Jednakże w rzadkich przypadkach będziemy chcieli poświęcić zbilansowanie, aby zyskać wyjątkowo wysoką Wartość, a następnie nadrobić to w kolejnych cyklach.



Bilansowanie portfela dla nadchodzącego cyklu

W tym momencie, macierz ma optymalną listę oczekujących programów i projektów. Kiedy w organizacji uwolnione zostaną wystarczające zasoby do realizacji, to

najwyższy na liście w macierzy oczekujący program lub projekt, na który wystarczą te zasoby może rozpocząć się w ramach działań [Z2](#).

Niektóre z organizacji mogą potrzebować dodatkowych kryteriów do bilansowania portfela, na przykład:

- Gdy otrzymujemy zapytanie ofertowe od klienta, nie możemy odpowiedzieć na nie w dowolnym momencie, lecz musimy dostosować się do wymagań klienta, a organizacja musi być przygotowana do realizacji projektu w momencie zaakceptowania oferty.

- W organizacji realizującej projekty wewnętrzne, niektóre projekty mogą być współzależne. Powinno to być uwidocznione w macierzy i uwzględnione w trakcie bilansowania. Jednakże należy zauważyć, że projekty współzależne od siebie zwykle należą do programu i nie będą zarządzane z poziomu portfela.

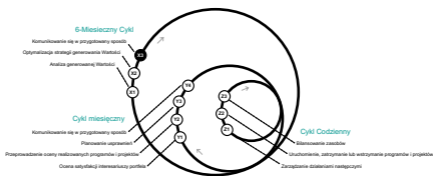
Jest wiele niepewności dotyczących działania portfeli. W związku z tym, macierz nigdy nie będzie wystarczająco dokładnie optymalizowana poprzez mechaniczne oparcie się na wyliczeniach, dlatego opinia doświadczonych członków Rady Portfela ma kluczowe znaczenie. W rezultacie ważne jest, żeby nie tracić czasu i energii na tworzenie nazbyt precyzyjnych kalkulacji. Zamiast tego

menedżer portfela powinien zachęcać do współpracy, zaangażowania, przejrzystości i krytycznego myślenia.

Wszyscy członkowie Rady Portfela powinni być zaangażowani w bilansowanie portfela. Jeśli to konieczne, mogą dojść do porozumienia poprzez głosowanie, zgodnie z metodą udokumentowaną w Opisie Portfela.

X3

Komunikowanie się w przygotowany sposób



Co

Ta przygotowana komunikacja informuje wszystkich w organizacji o ostatnio wygenerowanej Wartości i o strategii generowania Wartości w przyszłości.

Dlaczego

Ta przygotowana komunikacja ma wiele zalet, w tym takie, jak:

- Wszyscy w organizacji są na bieżąco informowani o realizowanych obecnie, jak i w najbliższej przyszłości programach i projektach, co zmniejsza konflikty i zaskoczenia oraz generuje przydatne pomysły przez szersze grono osób.
- Przypomina wszystkim, że programy i projekty są realizowane w celu wygenerowania Wartości oraz że ich działania powinny być zgodne ze zdefiniowanymi celami i przyczyniać się do generowania Wartości.

Kto

Komunikacja w systemie zarządzania portfelem jest realizowana przez

menedżera portfela.

Jak

W ramach tej komunikacji przesyłane są następujące informacje:

- Uproszczona kopia Macierzy Generowania Wartości wraz z krótkim opisem
- Krótki raport dotyczący korzyści uzyskanych z programów i projektów (o ile nie jest przygotowywany na poziomie programu lub projektu, na przykład w ramach działania G03 w P3.express).

Informacje mogą być przekazywane mailowo lub – alternatywnie – działanie to może być przekształcone w wydarzenie firmowe/organizacyjne z

udziałem wszystkich, podczas którego informacje są przekazywane.

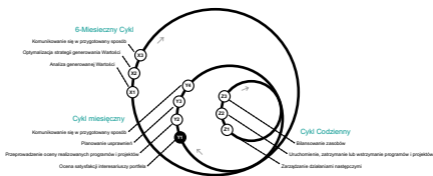
Dodatkowo do programu takiego wydarzenia mogą być wprowadzone specjalne punkty, np. świętowanie osiągnięć, tak by było ono przyjemne dla wszystkich uczestników.

Jeśli w organizacji jest tylko kilka aktywnych cykli po-programowych lub po-projektowych, wtedy związana z nimi komunikacja (np. działanie G03 w P3.express) może być zrealizowana na ich poziomie. W innym przypadku najlepiej jest realizować komunikację na poziomie zarządzania portfelem w zunifikowany sposób, co zmniejsza liczbę komunikatów i czyni je efektywniejszymi.

Menedżer portfela powinien zachęcać adresatów do dzielenia się swoimi opiniami po otrzymaniu wiadomości.

Należy pamiętać, że ta komunikacja skierowana jest do szerokiego grona odbiorców w organizacji. Dlatego też powinna być prosta, zwięzła i nie-techniczna.

Ocena satysfakcji interesariuszy portfela



Co

W tym działaniu przeprowadzana jest ocena zadowolenia członków rady portfela oraz menedżerów programów i pojedynczych projektów.

Dlaczego

Chcemy zidentyfikować obszary niezadowolenia oraz podobne problemy tak szybko, jak to możliwe i je wyeliminować zanim się spiętrzą i będą szkodzić programom i projektom.

Kto

Przeprowadzenie oceny zadowolenia interesariuszy portfela to odpowiedzialność menedżera portfela.

Jak

Pytania w ankiecie ewaluacyjnej powinny adresować potrzeby i obawy organizacji i jej pracowników. Dlatego też mogą one wraz z upływem czasu być modyfikowane i zmieniane. Poniżej znajduje się przykładowy zbiór pytań dla członków Rady Portfela:

- Czy twoim zdaniem wszyscy członkowie Rady Portfela mają szansę bycia słuchanymi i poprawnie zrozumianymi?
- Czy jesteś zadowolony ze sposobu facylitacji/przeprowadzania warsztatów?
- Czy jesteś zadowolony ze sposobu uwzględnienia potrzeb i oczekiwań twojego departamentu w ramach systemu zarządzania portfelem?
- Etc.

Poniżej znajduje się przykładowy zbiór pytań dla kierowników programu i projektu:

- Czy jesteś zadowolony ze swoich relacji z twoim sponsorem?

- Czy strategia organizacji i jej aktualne portfolio są dla Ciebie jasne i sensowne?
- Czy Twoim zdaniem Twój program lub projekt ma pozytywny wpływ na organizację?
- Etc.

Dobrym pomysłem jest dodanie pytań otwartych na końcu wszystkich ankiet, pytających respondentów o to, jak system zarządzania portfelem może bardziej pomóc im w ich pracy.

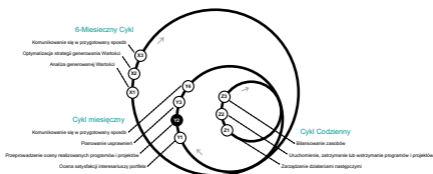
Zwykle dobrym pomysłem jest przeprowadzenie tej oceny anonimowo, tak by respondenci mogli wyrażać swoje opinie bardziej komfortowo.

Rezultaty oceny powinny być gromadzone w Globalnym Rejestrze

Kondycji Portfela i wykorzystywane w działaniu [Y3](#) do planowania usprawnień.

Menedżer portfela powinien także zapewnić, by w programach i projektach dokonywana była w sposób ciągły ocena zadowolenia członków ich zespołów i by zwracano uwagę na ich dobrostan.

Przeprowadzenie oceny realizowanych programów i projektów



Co

Przeprowadzenie oceny realizowanych programów i projektów oraz ponowne oszacowanie wynikających z nich oczekiwanych korzyści.

Dlaczego

Wraz z zaawansowaniem realizacji programów i projektów uzyskamy o nich więcej informacji i będziemy mogli dokonać bardziej realistycznej oceny ich Wartości. To doprecyzowanie może prowadzić do zatrzymania tych programów i projektów, które stracą swoje bezwzględne uzasadnienie lub do wstrzymania tych, których uzasadnienie względne zostało znacznie zmniejszone. Oba te działania pomagają w lepszym wykorzystaniu zasobów oraz możliwości organizacji.

Z drugiej zaś strony ta ocena może pokazać, że programy i projekty stały się ważniejsze niż były wcześniej i z tego powodu wymagają większego wsparcia i wyższego priorytetu w organizacji.

Kto

Ocena realizacji programów i projektów jest dokonywana przez ich kierowników pod nadzorem menedżera portfela.

Ponowne oszacowanie oczekiwanych korzyści jest dokonywane przez sponsora programu lub projektu, pod nadzorem menedżera portfela.

Jak

To działanie jest powiązane z cyklicznymi działaniami pomiarowymi zarządzania programem i projektem (np. działanie C01 w P3.express). W przypadku systemów zarządzania programem i projektem, które nie mają takiego cyklicznego działania pomiarowego, musi być ono dodane.

Normalnie spodziewalibyśmy się, że będziemy mieli następujące pomiary:

- Ogólnego postępu prac (w procentach)
- Prognozy (np. czasu i kosztu) do ukończenia programu lub projektu

Menedżer portfela jest odpowiedzialny za zapewnienie, że realizacja programów i projektów jest mierzona we właściwy sposób. Powinien on także pracować ze sponsorem każdego programu lub projektu przy ponownym oszacowaniu oczekiwanych korzyści (np. działanie B03 w P3.express). Wszystkie dane będą przechowywane w Macierzy Generowania Wartości.

Menedżer portfela powinien unikać zbierania niepotrzebnych danych, a zamiast tego koncentrować się na danych służących konkretnym celom oraz utrzymywać system prostym i

zorientowanym na cel.

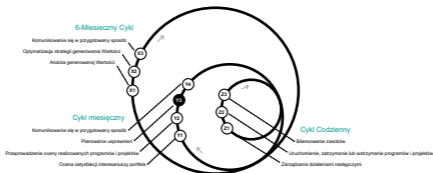
Po aktualizacji prognozy inwestycji i szacowanych korzyści, menedżer portfela może dokonać ponownego oszacowania oczekiwanej Wartości:

Wartość = korzyści ÷ inwestycje

Na podstawie nowej Wartości, w sytuacji gdy program lub projekt utracą swoje uzasadnienie bezwzględne lub gdy znacznie zmniejsza się ich uzasadnienie względne, taki program lub projekt może być zamknięty lub wstrzymany. Jeśli menedżer portfela oraz sponsor mogą uzgodnić tę decyzję na podstawie Macierzy Generowania Wartości, finalizują ją w ramach tego działania. W innym przypadku menedżer portfela powinien przeprowadzić specjalny Cykl 6-cio Miesięczny.

W ramach tego działania sponsor może zaktualizować Uzasadnienie Biznesowe uzyskując potwierdzenie takiej aktualizacji od menedżera portfela.

Planowanie usprawnień



Co

W tym działaniu będziemy planować usprawnienia na podstawie przeprowadzonej oceny programów i projektów oraz oceny zadowolenia interesariuszy.

Dlaczego

Zawsze jest przestrzeń na usprawnienia – warto więc podejmować próby ciągłego usprawniania systemu zarządzania portfelem. Dotyczą one głównie naszej pracy w ramach systemu zarządzania portfelem i będą one podstawą stopniowego dopasowywania systemu.

Oprócz swojego zasadniczego celu, gdy przeprowadzane jest właściwie i z udziałem kierowników programów i projektów – prowadzi do zwiększenia zaangażowania, a w rezultacie do zwiększenia szans na odniesienie sukcesu.

Kto

Menedżer portfela facylituje warsztat dla wszystkich kierowników programów i projektów w celu wypracowania usprawnień. Opcjonalnie: podobny

warsztat może być przeprowadzony z członkami Rady Portfela albo w każdym cyklu, albo co kilka cykli.

Jak

Najlepiej jest planować usprawnienia podczas facylitowanego warsztatu. Pomocne mogą być techniki, takie jak [Metoda Delficka](#). Menedżer portfela pełni rolę facylitatora, pozwalając uczestnikom warsztatu zaplanować te usprawnienia.

Podstawowymi źródłami inspiracji dla planowania usprawnień są: ostatnia ocena programów i projektów (działanie [Y2](#)), przechowywana w Macierzy Generowania Wartości oraz ocena zadowolenia interesariuszy przechowywana w Globalnym Rejestrze Kondycji (działanie [Y1](#)). Globalny Rejestr Działań Następczych

też może być także wykorzystywany jako dodatkowe źródło inspiracji.

Menedżer portfela powinien zawsze uwzględniać także następujące zagadnienia:

- Jak możemy poprawić umiejętności i możliwości pracowników poprzez szkolenia, coaching, itp.?
- Jak możemy stworzyć środowisko pracy bardziej przyjazne dla każdego?

Planowane usprawnienia będą dodane do Globalnego Rejestru Działań Następczych, a opiekun (zwykle jeden z kierowników programu lub projektu, a czasem jeden z członków Rady Portfela) będzie przypisany do elementu rejestru w celu jego monitorowania i raportowania

Komunikowanie się w przygotowany sposób



Co

Przesłanie krótkiego komunikatu do wszystkich w organizacji, informującego o najważniejszych zagadnieniach zarządzania portfelem, takich jak:

- Planowane usprawnienia (jeśli to istotne dla szerszego grona odbiorców)
- Stan zaawansowania realizowanych programów i samodzielnych projektów
- Lista programów i samodzielnych projektów które zostały rozpoczęte lub zatrzymane

Dlaczego

Przygotowana komunikacja zapewnia wszystkim w organizacji aktualne informacje, co pomaga ograniczyć konflikty i zaskoczenia oraz wygenerować przydatne pomysły przez szersze grono osób.

Kto

Ukierunkowana komunikacja w

systemie zarządzania portfelem jest realizowana przez menedżera portfela.

Jak

Informacje mogą być przekazywane drogą mailową.

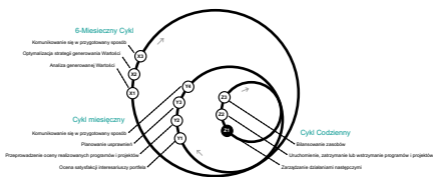
To działanie zarządcze może być pominięte, jeśli informacje są przekazywane w ramach programu i projektu (tj. działania A10 i F06 w P3.express). Jednak gdy realizowanych jest wiele programów i projektów zwykle lepiej jest prowadzić komunikację na poziomie zarządzania portfelem i przekazywać ujednolicone komunikaty, by ograniczyć niezbędną komunikację i zapewnić jej większą efektywność.

Menedżer portfela powinien zachęcać odbiorców do dzielenia się swoimi

opiniami po otrzymaniu wiadomości.

Należy pamiętać, że ta komunikacja skierowana jest do szerokiego grona odbiorców w organizacji. Dlatego też powinna być prosta, zwięzła i nie-techniczna.

Zarządzanie działaniami następczymi



Co

W tym działaniu stale zarządzamy globalnymi działaniami następczymi (ryzykami, problemami, wnioskami o zmianę, planami ulepszeń i wiedzą zdobytą z doświadczeń).

Dlaczego

Większość działań następczych ma wpływ na pojedynczy program lub projekt i jest zarządzana lokalnie. Istnieją jednak również te globalne, które mają wpływ na wiele programów i projektów i muszą być zarządzane w zintegrowany, holistyczny sposób na poziomie zarządzania portfelem aby były bardziej efektywne.

Kto

Menedżer portfela jest głównym facylitatorem w tym działaniu i ściśle współpracuje z opiekunami.

Jak

Kierownicy programów i projektów mogą identyfikować globalne działania następcze (np. w działaniu D01 w P3.express). W takim przypadku powinni oni natychmiast poinformować

o tym menedżera portfela.

Menedżer portfela powinien stale monitorować lokalne rejestry w celu znalezienia wzorców, które mogą prowadzić do identyfikacji globalnych działań następczych

Gdy nowa pozycja jest dodawana do Globalnego Rejestru Działań Następczych,

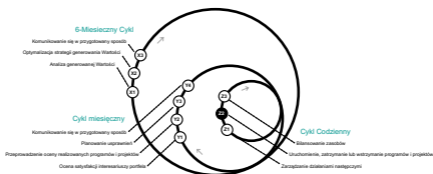
- jeden z członków Rady Portfela, kierowników programu lub kierowników projektów powinien zostać do niej przydzielony jako jej opiekun w celu monitorowania i aktualizowania jej statusu, oraz
- Opiekunowie powinni informować o istnieniu tego elementu kierowników wszystkich programów i projektów, na które ten element może mieć wpływ.

Menedżer portfela powinien pozostawać w kontakcie z opiekunami co do statusu ich działań następczych oraz zapewnić, że wszystkie one są monitorowane aż do ich zamknięcia.

Kiedy menedżer portfela zda sobie sprawę, że działania następcze mogą mieć znaczący wpływ na Macierz Generowania Wartości, powinien uruchomić nadzwyczajny 6-miesięczny cykl. W przeciwnym razie menedżer portfela jest upoważniony do podjęcia decyzji o sposobie reakcji na te działania. Menedżer portfela może uzyskać pomoc od kierowników programów i projektów w celu przygotowania reakcji.

W tym działaniu należy dokładnie przestrzegać powiązanych procesów i polityk organizacyjnych udokumentowanych w Opisie Portfela.

Uruchomienie, zatrzymanie lub wstrzymanie programów i projektów



Co

To działanie daje sponsorom pozwolenie na uruchomienie, zatrzymanie lub wstrzymanie ich programów lub samodzielnych

projektów na podstawie Macierzy Generowania Wartości.

Dlaczego

Aby zapewnić spójność, żaden program ani samodzielny projekt nie może zostać uruchomiony, zatrzymany ani wstrzymany w organizacji bez zgody menedżera portfela. Projekty, które znajdują się w ramach programów, będą wymagały raczej zgody z poziomu zarządzania programami, a nie z poziomu zarządzania portfelem.

Kto

Menedżer portfela i sponsor programu lub projektu współpracują ze sobą w ramach tego działania.

Jak

Sponsorzy mogą inicjować swoje programy i samodzielne projekty (wyznaczyć zespół do stworzenia planu generalnego bez jego wykonywania), jeśli muszą stworzyć precyzyjne Uzasadnienie Biznesowe (np. w odpowiedzi na zapytania ofertowe od klientów zewnętrznych), lecz muszą najpierw uzyskać zgodę menedżera portfela przed rozpoczęciem realizacji projektu (np. działanie A08 w P3.express). Powinni również poprosić o zgodę zanim rozpocznie się lub zakończy proces zamykania programu lub projektu. Podczas zamykania programu i projektu menedżer portfela zapewni między innymi to by dokumenty zostały prawidłowo zarchiwizowane

Czasami, na przykład w sytuacjach awaryjnych, względne uzasadnienie programów i projektów zmienia się tak

dramatycznie, że sensowne jest wstrzymanie realizowanego programu lub projektu i rozpoczęcie pracy nad czymś innym. Menedżer portfela i sponsor będą omawiali takie przypadki w ramach tego działania.

Kiedy decyzja jest wymagana w tym działaniu, menedżer portfela może podjąć decyzję wspólnie ze sponsorem w zgodzie z Macierzą Generowania Wartości. Jeżeli wcześniejsze decyzje Rady Portfela, odzwierciedlone w macierzy, nie są wystarczające do podjęcia decyzji lub Rada Portfela i sponsor nie mogą osiągnąć porozumienia, menedżer portfela powinien uruchomić nadzwyczajny 6-miesięczny cykl.

Menedżer portfela musi upewnić się, że sponsorzy nie prowadzą równoległe zbyt wielu programów i projektów i

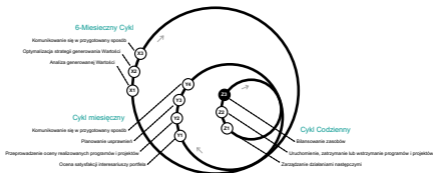
kończą te realizowane przed wprowadzeniem kolejnych do macierzy

.

Drobne zmiany w organizacji mogą być najlepiej wdrażane poprzez zadania doraźne. Menedżer portfela musi jednak zadbać o to, aby liczba takich zadań była rozsądna i aby nie zastępowały one ustrukturyzowanych zmian (programów i projektów).

W tym działaniu należy dokładnie przestrzegać procesów i polityk organizacyjnych związanych z uruchamianiem i zatrzymywaniem programów i projektów udokumentowanych w Opisie Portfela.

Bilansowanie zasobów



Co

To działanie pomaga sponsorom zdobyć zasoby dla ich programów i projektów, zwłaszcza gdy istnieje między nimi konkurencja.

Dlaczego

System zarządzania portfelem

powinien oferować tę pomoc sponsorom z całościowej perspektywy, aby zapewnić

- uzyskanie zasobów wymaganych dla ich programów i projektów, oraz
- jeśli wiele programów i projektów konkuruje o podobne zasoby, alokacje są dokonywane na podstawie Macierzy Generowania Wartości

Kto

Menedżer portfela oraz sponsorzy programu i projektu współpracują ze sobą w tym działaniu.

Jak

W przypadku konkurencji między programami i projektami, menedżer

portfela powinien starać się zbilansować alokację zasobów na podstawie Macierzy Generowania Wartości. W przypadku braku porozumienia między sponsorami a menedżerem portfela, menedżer portfela może podejmować decyzje do poziomu progu zapisanego w Opisie Portfela. Jeśli decyzja przekroczy próg, powinien być uruchomiony nadzwyczajny 6-miesięczny cykl.

W tym działaniu należy dokładnie przestrzegać polityk i procesów organizacyjnych dotyczących zasobów, tak jak zostało to udokumentowane w Opisie Portfela.