

# CAPITOLUL 13

## ELEMENTE TEORETICE PRIVIND MANAGEMENTUL PORTOFOLIULUI ȘI PROGRAMULUI. STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL PROIECTELOR

### 13.1. Managementul portofoliului și strategia organizației

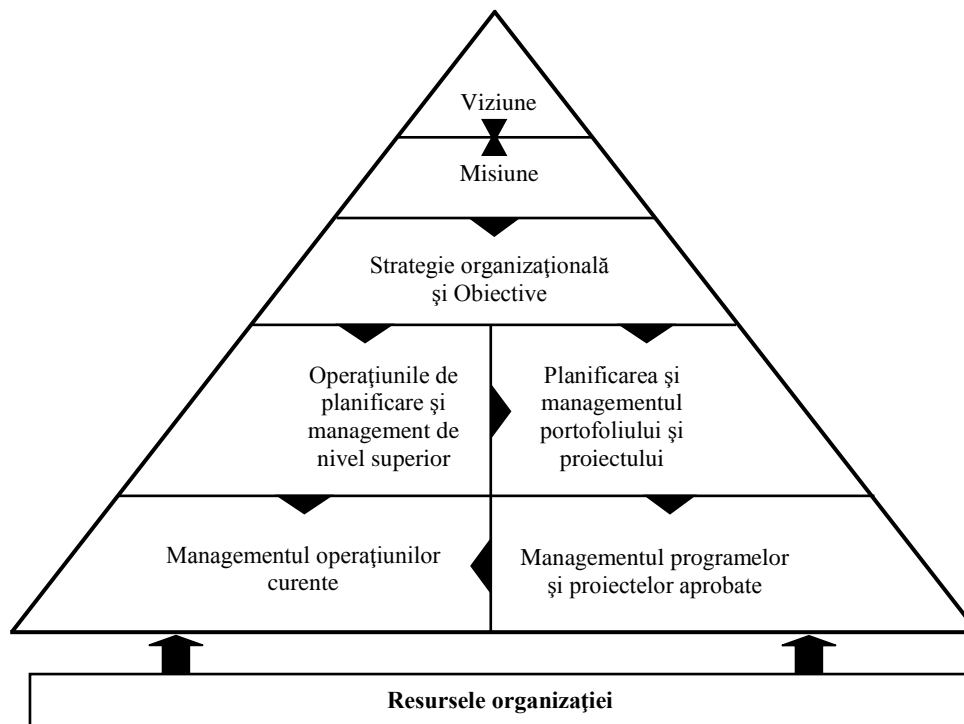
#### 13.1.1. Rolul managementului portofoliului în implementarea strategiei

**Strategia** (Johnson, 2006) reprezintă direcția și țelul organizației pe termen lung, prin care se vor aduce beneficii organizației folosind eficient resursele într-un mediu în continuă schimbare, cu scopul de a satisface cerințele pieței și a îndeplini așteptările stakeholderilor.

Demersul strategic începe cu definirea viziunii, misiunii, valorilor și continuă cu planificarea strategiei prin transformarea viziunii în obiective strategice, proiecte, indicatori, ținte, plan de finanțare. Pornind de la viziune și misiune, strategia organizațională și obiectivele sunt dezvoltate.

**Execuția strategiei** necesită aplicarea proceselor, sistemelor și instrumentelor de management strategic pentru a defini și elabora operațiunile de planificare și management de nivel superior și planificarea și managementul portofoliului. Aceasta conduce la implementarea tactică a activităților operaționale și de proiect. În cadrul procesului de implementare a strategiei un rol foarte important îl are **managementul portofoliului** prin activitățile de evaluare, selecție și prioritzare a proiectelor, proces prin care se asigură în bună măsură alinierea activității organizației la strategie. În Figura 13.1 sunt prezentate relațiile dintre procesele strategice și operaționale ale organizației. Triunghiul superior („Viziune”, „Misiune” și „Strategie organizațională și Obiective”) reprezintă componentele folosite pentru a stabili ținte sau obiective, componente care direcționează toate acțiunile viitoare ale organizației. Triunghiul median („Operațiunile de planificare și management de nivel superior” și „Planificarea și managementul portofoliului și proiect”) reprezintă procesele prin care se stabilesc acțiunile necesare pentru a îndeplini obiectivele. Aceste procese interacționează cu cele de la baza triunghiului, în care contribuția tuturor activităților operaționale trebuie comparată cu realizarea efectivă și continuă de valoare adăugată, iar contribuția tuturor activităților de proiect trebuie comparată cu crearea de valoare nouă. „Managementul operațiunilor în derulare” și „Managementul programelor și proiectelor aprobate” ce apar la baza triunghiului, corespund acelor componente care asigură realizarea eficientă a operațiilor și portofoliilor.

Figura 13.1. Managementul portofoliului - context strategic



Sursa: *The Standard for Portfolio Management*, 2006

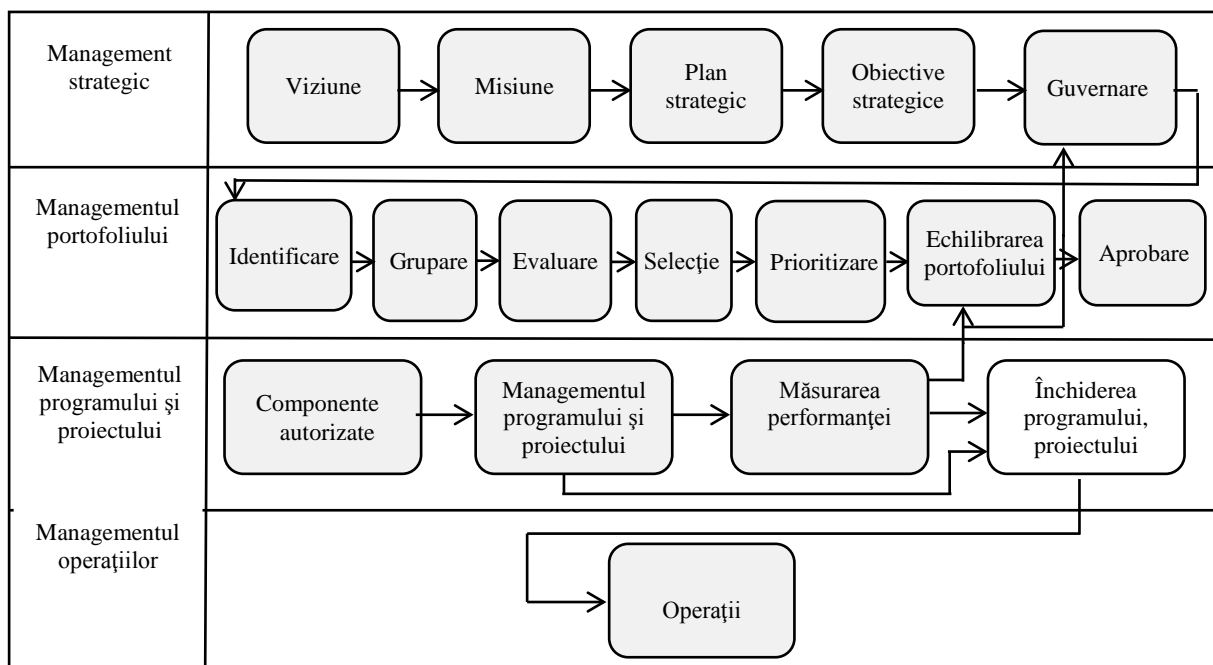
Atât aspectele operaționale, cât și cele de proiect trebuie luate în considerare în managementul portofoliului. Din punct de vedere operațional, organizația folosește activitățile repetitive și procesele de management al operațiilor care facilitează realizarea planificării și managementului de nivel superior. Din punct de vedere al proiectelor, organizația folosește procesele de management al programului/proiectului care permit o planificare eficientă a proiectelor și implementarea activităților. La nivelul de management tactic întrebarea este: „Este acest proiect sau această operație realizat(ă) eficient, cu rezultate optime, cu un consum de resurse optim, cu un efort optim și în concordanță cu valorile și standardele organizației?”.

În vederea realizării obiectivelor strategice propuse, organizațiile realizează programe și proiecte. În acest context, **managementului de portofoliu asigură interconectarea celor două paliere prin evaluarea, selecția și prioritizarea proiectelor, împărțirea obiectivelor și alocarea resurselor.**

Proiectele, programele și portofoliile sunt mijloace de realizare a obiectivelor strategice în contextul planului strategic. Deși un grup de proiecte are rezultate specifice, el contribuie, de asemenea, la rezultatele programului, ale portofoliului și la realizarea planului strategic al organizației.

Domeniul managementului executiv, managementului de portofoliu, managementului de program, managementului proiectelor și managementul operațiilor, toate sunt foarte importante, fiind intercorelate. Aceste relații sunt prezentate în Figura 13.2. În organizațiile mai mici, rolurile din managementul executiv și managementul portofoliului pot fi în aceeași zonă de responsabilități.

Figura 13.2. Relațiile dintre procesele managementului portofoliului în organizație



Sursa: *The Standard for Portfolio Management*, 2006

### 13.1.2. Importanța alinierii la strategie a activității organizației

Studiile efectuate relevă faptul că succesul organizațiilor depinde în bună măsură de implementarea corectă a strategiei prin realizarea proiectelor aliniate la strategie (Garfein, 2009). Pentru alegerea celor mai potrivite proiecte necesare implementării cu succes a strategiei organizației, este foarte important ce metode de selecție și ce proces de selecție a proiectelor adoptă organizația (Cooper, 2000; PMBOK Guide 2004).

În realitate, **cele mai multe dintre organizații nu reușesc să obțină o corelație strânsă între activitatea desfășurată și strategie**, proiectele implementate nefiind aliniate la strategia organizației și obiectivele acesteia (Englund, 1999), iar de cele mai multe ori lipsește un proces formal de selecție a proiectelor.

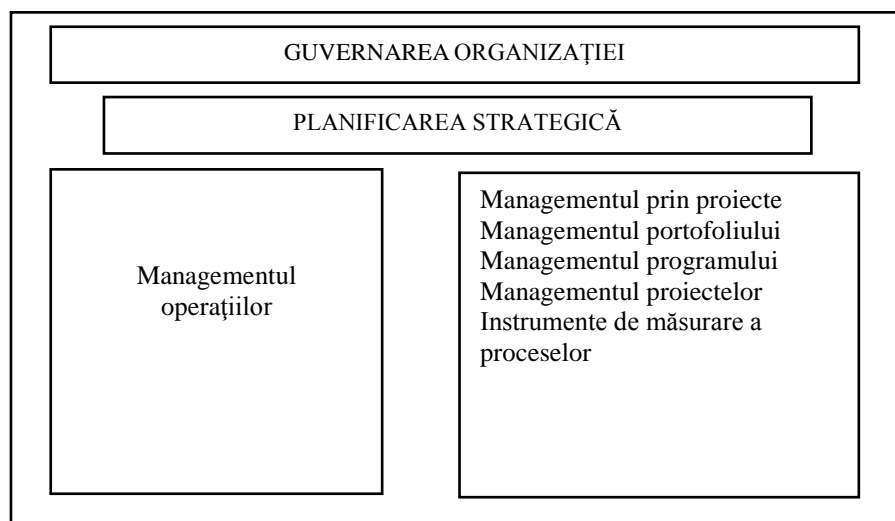
### 13.1.3. Managementul portofoliului ca metodă de guvernare a organizației

**Guvernarea** este un act de creare și folosire a unei metodologii pentru a alinia la strategie, a organiza și executa activitățile sincronizându-le într-un mod coerent și inteligibil în vederea îndeplinirii obiectivelor. Guvernarea organizației stabilește limitele de putere, reguli de conducere și de lucru pe care organizația le folosește pentru a îndeplini obiectivele strategice și a obține beneficiile preconizate. Managementul portofoliului este una dintre **metodele de guvernare** folosite în organizații.

Guvernarea organizației apare la diferite niveluri decizionale ale organizației pentru a susține îndeplinirea obiectivelor stabilite prin procesul de planificare strategică al organizației. Acest proces stabilește mijloacele de realizare a obiectivelor prin operații (activitățile în desfășurare ale organizației) sau inițiative temporare (proiecte) și, de asemenea, definește modul în care sunt guvernate. Indiferent dacă se face managementul operațiilor sau al proiectelor, toate nivelele de guvernare sunt conectate împreună pentru a asigura alinierea fiecărei acțiuni organizaționale cu strategia organizației.

Această relație este prezentată în Figura 13.3:

Figura 13.3. Guvernarea organizației



Sursa: *The Standard for Portfolio Management*, 2006

## 13.2. Managementul portofoliului

### 13.2.1. Definirea portofoliului

*„Portofoliul (Project Portfolio Management, 2006) este un grup de proiecte (efort temporar realizat cu scopul de a crea un produs, serviciu unic) și/sau programe (grup de proiecte similare conduse organizat pentru a obține anumite beneficii și un control care n-ar fi disponibil prin managementul individual) și alte lucrări care sunt grupate împreună pentru a facilita un management eficient în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice”*. Componentele unui portofoliu sunt cuantificabile, ceea ce înseamnă că pot fi măsurate, ordonate și prioritizate.

Proiectele și programele (numite componente) nu este necesar să fie interdependente sau să aibă o relație directă. În orice moment, portofoliul reprezintă o imagine a componentelor sale care reflectă și influențează obiectivele strategice ale organizației, ceea ce înseamnă că portofoliul reprezintă grupul de programe, proiecte, subportofolii și alte lucrări de la un moment dat. În Figura 1.4 sunt prezentate relațiile din cadrul portofoliului cu subcomponentele sale: alte portofolii, programe, proiecte și alte lucrări.

Un portofoliu reprezintă investiții realizate și planificate de organizație, **aliniate la obiectivele strategice** ale organizației. La acest nivel sunt identificate **prioritățile**, sunt luate deciziile de investiție și sunt alocate resursele. În cazul în care componentele portofoliului nu sunt aliniate cu strategia organizației, organizația se poate întreba, pe bună dreptate, de ce aceste activități sunt susținute.

Componentele portofoliului au anumite **trăsături comune**:

- Reprezintă investiții realizate sau planificate de organizație
- Sunt aliniate cu obiectivele strategice ale organizației

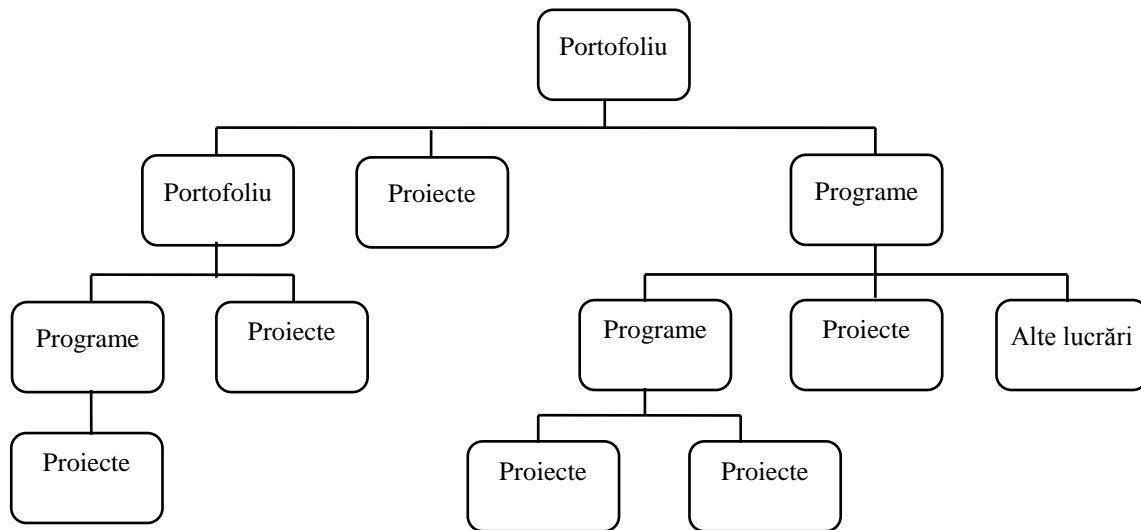
c) Au niște caracteristici distinctive care permit organizației să le grupeze împreună pentru un management mai eficient

d) Componentele portofoliului sunt cuantificabile: pot fi măsurate, ordonate, prioritizate

Portofoliul de proiecte trebuie să respecte anumite **cerințe** pentru a îndeplini strategia organizației (Project Portfolio Management, 2006):

**a) Alinierea la strategia organizației:** strategia este implementată prin proiectele organizației, iar dacă acestea nu sunt aliniate la strategie nu se va realiza o execuție optimă a strategiei și nu vor fi îndeplinite obiectivele strategice;

Figura 13.4. Relațiile din cadrul portofoliului



**b) Eficiență ridicată:** organizația trebuie să obțină rezultate cât mai bune cu resurse limitate. Se pot folosi metode de tip financiar pentru a evalua eficacitatea, cum ar fi rentabilitatea investițiilor, analiza cost – beneficiu etc.

**c) Echilibrarea portofoliului** se face prin echilibrarea riscului, a rezultatelor, a beneficiilor pe termen scurt și lung, a termenelor etc.

### 13.2.2. Definirea managementului portofoliului

**Managementul portofoliului** (Project Portfolio Management, 2006) **reprezintă managementul centralizat al unuia sau mai multor portofolii și include identificarea, prioritizarea, autorizarea, organizarea și controlul proiectelor, programelor și a altor lucrări, cu scopul de a realiza obiectivele strategice ale organizației.**

Managementul portofoliului este un mod de a realiza obiectivele strategice prin selectarea, prioritizarea, evaluarea și managementul proiectelor, programelor și altor lucrări pe baza alinierii acestora și contribuției lor la obiectivele strategice ale organizației. Managementul portofoliului combină (a) interesul organizației ca proiectele finanțate să respecte strategia organizației și (b) obiectivul managementului de proiect de a realiza eficient proiecte care să realizeze contribuția planificată în cadrul portofoliului.

### 13.2.3. Procesele managementului portofoliului

**Procesele managementului de portofoliu** (Project Portfolio Management, 2006) se pot împărți în două grupe: a) Grupa **proceselor de aliniere:** Identificare – Grupare – Evaluare – Selecție – Prioritizare – Echilibrare – Aprobare

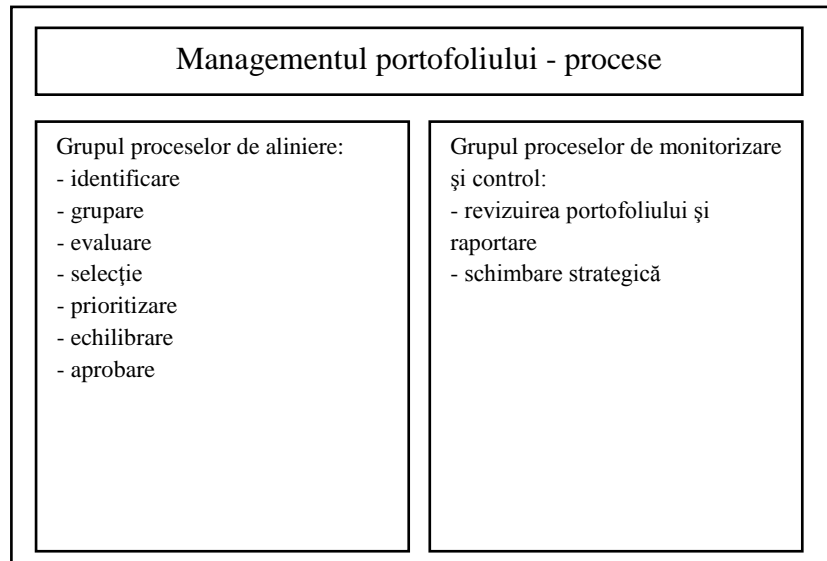
b) Grupa **proceselor de monitorizare:** Revizuirea portofoliului și raportare – schimbare strategică.

Procesele din grupa de aliniere au loc mai ales atunci când obiectivele strategice ale organizației sunt revizuite și apar noi bugete și planuri strategice. Aceste activități pot avea loc anual sau trimestrial, în funcție de organizație.

Procesele din grupa de monitorizare se realizează cu scopul de a controla faptul că activitățile se încadrează în parametri stabiliți.

Pentru evaluarea modului în care sunt realizate procesele de management al portofoliului de proiecte, se pot folosi **modele de măsurare a maturității în managementul proiectelor și portofoliilor**, de exemplu *CMM – Capability Maturity Model* (Modelul de maturitate al capabilității). Acest model analizează procesele similare cu standardele de calitate ISO și compară modul de realizare al proceselor de management al proiectelor și portofoliilor cu anumite criterii standard.

Figura 13.5. Grupurile de procese ale managementului portofoliului



Sursa: *The Standard for Portfolio Management*, 2006

#### 13.2.4. Etapa de selecție a proiectelor

În cadrul managementului portofoliului, procesul de selecție al proiectelor are o importanță deosebită, deoarece stabilește combinația optimă de proiecte din cadrul portofoliului luând în considerare atât capacitatea internă a organizației, cât și oportunitățile exterioare organizației (Mintzberg, 1998), dar și costul de oportunitate pentru fiecare componentă în parte.

**Selecția proiectelor** ce compun portofoliul reprezintă un **proces decizional dinamic**, prin care grupul de proiecte ce compune portofoliul este periodic revizuit, îmbunătățit. Prin acest proces noi proiecte sunt evaluate, selectate și prioritizate, iar proiectele existente sunt reevaluate, aceasta ducând la creșterea sau scăderea importanței pe care o dețin în portofoliu.

Procesele de luare a deciziilor, de prioritizare și reprioritizare, de aliniere și realiniere la strategie, de alocare și realocare a resurselor sunt considerate procese ce se desfășoară continuu (Cooper, 2001).

**Selecția proiectelor necesită o abordare sistemică ce trebuie să includă cel puțin următoarele trei componente: persoanele decidente, tehnicile și metodele de selecție, procesul (metodologia) de selecție** (Cooper, 2000).

#### 13.2.5. Metode de selecție a proiectelor în cadrul portofoliului

Metodele și tehnicile de selecție sunt instrumente folosite de echipa de selecție a proiectelor pentru a evalua cantitativ și calitativ proiectele supuse analizei. Sunt cunoscute foarte multe tehnici și metode de selecție a proiectelor care pot fi grupate în două categorii:

a. **metode financiare**: analiza cost – beneficiu, rentabilitatea investiției inițiale (*ROI – Return on Investment*), valoarea prezent netă (*NPV – Net Present Value*), rata internă de rentabilitate (*IRR – Internal Rate of Return*), modelul valorii comerciale așteptate (*ECV – Expected Commercial Value*) etc.;

b. **metode strategice**: matricea BCG, matricea McKinsey, EFQM în proiecte, modele de scor etc.

Metodele financiare evaluează proiectele după criteriul financiar, în timp ce metodele strategice evaluează proiectele folosind mai multe criterii, unele cuantificabile, altele necuantificabile, cum ar fi: alinierea la obiectivele strategice ale organizației, riscurile, impactul asupra beneficiarilor etc.

Un studiu (Cooper, 2001) realizat în anul 2001 a evidențiat **două aspecte esențiale**:

a. **organizațiile nu folosesc doar o singură metodă de selecție a proiectelor**, ci combinații între mai multe metode (abordare financiară, dar și strategică);

b. **tehnicile financiare sunt cele mai folosite de organizații, însă rezultatele obținute sunt mai slabe** decât în organizațiile care folosesc preponderent tehnici care implică o abordare strategică.

## **Metode, tehnici și modele folosite în procesul de selecție a proiectelor**

### **a) Analiza cost-beneficiu**

Analiza Cost-Beneficiu este o metodă cantitativă de estimare a dezirabilității unui proiect sau a unei politici guvernamentale pe baza calculului raportului dintre costurile și beneficiile viitoare.

Analiza cost-beneficiu se folosește pentru analiza oportunității unui proiect (proiectul se va realiza dacă beneficiile sunt mai mari decât costurile) și pentru analiza și selecția între mai multe variante de soluționare a unei probleme (va fi aleasă varianta care are valoarea cea mai mare a beneficiilor în raport cu costurile). Analiza cost-beneficiu are la bază calculul valorii nete prezente (VNP) = valoarea prezentă a beneficiilor viitoare nete (diferența dintre beneficii și costuri) exprimată în termeni monetari.

Limitele analizei cost-beneficiu:

- Se axează pe costuri și beneficii și mai puțin pe obiectivele politicii;
- Aplicabilitatea ei este mică în cazul politicilor sociale;
- Uneori nu sunt suficiente informații și date statistice la îndemână;
- Presupune existența unei expertize destul de aplicată;
- Riscul manipulării, în special dacă se folosește pentru proiecte cu beneficii calitative intangibile și pe termen lung.

### **b) Metoda valorii dobândite**

Valoarea dobândită a unei activități prestate în cadrul unui proiect este costul pe care estimatorul l-a asociat cu acea activitate în momentul în care a fost definit bugetul proiectului. O denumire mai explicită a acestei valori este cost planificat al activităților realizate – BCWP (*Budgeted Cost for Work Performed*).

Costul estimat al lucrărilor executate la orice moment din proiect se poate calcula însumând valoarea individuală a fiecărei lucrări ce alcătuiește proiectul, ținând seama de finalizarea fracționară a fiecărui element. Costurile estimative pentru un element din structura de alocare a proiectului este de regulă subîmpărțit în categorii precum manoperă, materiale, echipamente și lucrări subcontractate.

### **c) Procesul ierarhizării analitice**

Ierarhizarea analitică a proceselor (*Analytic Hierarchy Process - AHP*) constă în convertirea unor evaluări subiective asupra importanței relative a unor criterii în scoruri și ponderi. Metoda, concepută de Saaty, s-a dovedit a fi cea mai utilizată formă de analiză multi-criterială, fiind folosită în mai multe exerciții de foresight. Datele de intrare în AHP sunt răspunsuri la întrebări de tipul „Cât de important este criteriul A relativ la criteriul B?”. Astfel se realizează comparații în perechi, obținându-se scoruri sau ponderi.

Pentru aceasta sunt necesari mai mulți pași:

1. Definirea problemei și determinarea tipului de cunoștințe căutate;
2. Structurarea ierarhiei decizionale, de sus în jos, de obicei în 4 niveluri: scop, obiective, atribute și alternative;
3. Construirea unor matrice de comparații în perechi. Fiecare element dintr-un nivel superior este utilizat pentru compararea elementelor corespunzătoare din nivelul imediat inferior;
4. Folosirea priorităților obținute din comparații (pentru fiecare element) pentru a stabili prioritățile din nivelul imediat inferior. Pentru fiecare element se adaugă ponderea sa, obținându-se prioritatea sa totală. Se continuă procesul de stabilire a priorităților și de adăugare până când se obțin prioritățile alternativelor din cel mai jos nivel. Prioritățile se obțin din multiplicarea matricei ponderilor la fiecare nivel al ierarhiei. Mai întâi, matricea este ridicată la pătrat, se calculează suma elementelor de pe fiecare linie și se normalizează (se împarte la suma totală). Algoritmul continuă până când diferența dintre ponderile normale ale iterațiilor devine mai mică decât o anumită valoare a prestabilită.

### **d) Rentabilitatea investițiilor**

Rentabilitatea investiției reprezintă raportul dintre profituri și costuri

#### e) Matricea BCG

Grupul de consultanță Boston Consulting Grup a creat o matrice, care reprezintă un instrument foarte utilizat și cunoscut în marketing. Este dezvoltată sub forma unei matrici ce pornește de la premisa că performanța economică este determinată de doi factori foarte importanți: cota relativă de piață și rata relativă de creștere a pieței.

Cota relativă de piață reprezintă raportul dintre cota de piață a firmei în discuție și cota de piață a celui mai puternic concurent al firmei.

Produsele sunt calificate astfel:

Vedete – procent și creștere mare de piață (nu furnizează bani);

Vaci de mulș – creștere de piață scăzută și procent mare de piață;

Dileme – procent de piață scăzut și creștere de piață mare (pierdere de numerar);

Pietre de moară – procent de piață mic și creștere de piață scăzută (neutru din punct de vedere al numerarului, proiectul nu generează bani).

#### 13.2.6. Procese de selecție a proiectelor în cadrul portofoliului

În vederea selecției proiectelor ce vor alcătui portofoliul este necesar să se dezvolte un proces adecvat de selecție a proiectelor pe baza metodelor și tehnicilor alese. Literatura de specialitate nu prezintă multe procese de selecție, ci doar câteva: metodologia lui Cooper (2005), metodologia lui Englund & Graham (1999), metodologia lui Archer & Ghasemzadeh (1999).

**Principiile comune** (Archer, 1999) pe care trebuie să le aibă fiecare proces de selecție a proiectelor sunt:

- a) Procesul trebuie să fie flexibil, astfel încât utilizatorii să își poată alege metodele și tehnicile pe care le doresc;
- b) Trebuie să includă mai multe etape care să se succedă logic și să permită o evoluție naturală a demersului de selecție a proiectelor;
- c) Proiectele trebuie evaluate cu aceleași unități de măsură pentru a permite o comparație a acestora
- d) Proiectele în derulare care ating anumite etape cheie trebuie reevaluate în același timp cu noile proiecte. Aceasta permite repartizarea resurselor între proiecte, schimbări ale strategiei sau ale mediului economic.

#### 13.2.7. Etapa de prioritizare a proiectelor

**Criteriile de selecție** (Botta, 2007) pot fi următoarele: riscul, importanța față de îndeplinirea misiunii organizației, satisfacția clientului, angajamentul asumat, beneficiul, costul, raportul cost - beneficii, timpul de implementare, frecvența de utilizare, siguranța, dificultatea de implementare, stabilitatea, dependența, infrastructura, potențialul de refolosire.

De asemenea, se poate realiza o **matrice de prioritizare** (Gosenheimer, 2012) care să aibă rolul de a ordona proiectele în ordinea importanței pe baza criteriilor considerate relevante.

Fiecare departament își stabilește propriile criterii și ponderile asociate acestor criterii în funcție de valori, direcția strategică, ținte, resurse etc. Pe baza criteriilor stabilite, proiectele sunt apoi punctate și ordonate.

Crearea și utilizarea matricei de prioritizare implică următoarele etape:

1. Determinarea criteriilor și a modului de punctare;
2. Stabilirea ponderii pentru fiecare criteriu ales;
3. Crearea matricei;
4. Lucrul în echipă pentru punctarea proiectelor;
5. Discutarea rezultatelor și prioritizarea proiectelor.

#### 13.2.8. Comparație între managementul proiectelor, programelor și portofoliilor

Este recunoscut faptul că disciplina de management al proiectelor are ca obiectiv înțelegerea modului de a implementa corect proiectele, în timp ce managementul portofoliului urmărește implementarea proiectelor care sunt necesare.

Conform *Project Management Institute, The Standard for Portfolio Management* (2006), **diferențele dintre proiecte, programe și portofolii** pot fi grupate astfel:

- din punctul de vedere al **obiectivelor**, proiectele au obiective bine definite și rezultate specifice, programele au un obiectiv mai general care se poate modifica pentru a îndeplini așteptările organizației, iar portofoliile au un obiectiv care se schimbă concomitent cu obiectivele strategice ale organizației.
- din punctul de vedere al **schimbării**, managerii de proiecte încearcă să evite schimbarea, managerii de program trebuie să se aștepte la apariția schimbărilor și să o accepte, iar managerii de portofolii trebuie să monitorizeze continuu schimbările care apar.
- din punctul de vedere al **succesului**, în cazul proiectelor succesul se măsoară prin respectarea bugetului, termenelor și livrarea rezultatelor în conformitate cu cerințele specificate, în cazul programelor succesul se măsoară prin rentabilitatea investițiilor, noi posibilități și livrarea beneficiilor, iar în cazul portofoliilor succesul se măsoară ca performanță cumulată a componentelor portofoliului.
- din punctul de vedere al **stilului de leadership**, în cazul proiectelor stilul de leadership se concentrează pe realizarea sarcinilor și a ordinelor pentru a îndeplini criteriile de succes, în cazul programelor stilul de leadership se concentrează pe gestionarea relațiilor și rezolvarea conflictelor, managerii de program trebuie să gestioneze aspectul politic al relației cu stakeholderii, iar în cazul portofoliilor stilul de leadership se concentrează pe crearea de valoare adăugată prin deciziile luate cu privire la portofolii.
- din punctul de vedere al **planificării**, managerii de proiect realizează planuri detaliate pentru a realiza livrabilele, managerii de program elaborează planuri de nivel superior care să ofere orientare pentru proiectele în care sunt elaborate planuri detaliate, managerii de portofolii creează și mențin procesele și comunicarea necesară portofoliilor în ansamblu.
- din punctul de vedere al **controlului și monitorizării**, managerii de proiect monitorizează și controlează activitățile prin care sunt realizate livrabilele proiectului, managerii de program monitorizează proiectele și celelalte lucrări prin structurile de guvernare ale organizației, managerii de portofolii monitorizează performanța de ansamblu și indicatorii de valoare.
- din punctul de vedere al **echipei** pe care o conduc, managerii de proiecte conduc tehnicieni, specialiști etc., managerii de program conduc managerii de proiecte, iar managerii de portofolii conduc sau coordonează persoanele implicate în managementul portofoliilor.

### 13.3. Managementul programului

#### 13.3.1. Definirea programului

„**Programul** (The Standard for Program Management, 2006) *este un grup de proiecte similare conduse coordonat pentru a obține niște beneficii și un control care n-ar fi disponibil managementul individual*”.

Programele pot include și alte lucrări suport (ex., activități curente) în afara obiectivelor proiectelor din program. Programele și proiectele livrează beneficii organizației îmbunătățind sau dezvoltând noi investiții ale acesteia. Un beneficiu este un rezultat al unor acțiuni care sunt utile stakeholderilor. Beneficiile sunt obținute prin inițierea de programe și proiecte care investesc în viitorul organizației. Programele și proiectele sunt mijloace de a realiza obiectivele organizației (ținte și obiective), adesea în contextul planului strategic.

Termenii de *program* și *management de program* sunt larg răspândiți și au dobândit semnificații diferite. În unele industrii și organizații termenul de program reprezintă grupe de activități operaționale sau funcționale care se desfășoară permanent sau ciclic. Disciplina cunoscută ca management operațional sau funcțional se adresează acestui tip de program; prin urmare, această formă de înțelegere a programului nu reprezintă scopul acestui standard.

Pe de altă parte, unele organizații înțeleg prin program niște proiecte mai mari. Managementul unor proiecte individuale mai mari sau a unui proiect mai mare care este divizat în mai multe subproiecte ce pot fi conduse mai ușor, rămâne sub acoperirea disciplinei de management al proiectelor. Dacă un proiect mare este divizat în mai multe proiecte similare, pentru care se realizează în mod evident managementul beneficiilor, atunci inițiativa devine un program, iar prezentul standard pentru managementul programelor este aplicabil.

Programele și proiectele sunt mijloace de a realiza obiectivele organizației, adesea în contextul planului strategic.

#### 13.3.2. Definirea managementului programului

**Managementul programului reprezintă managementul centralizat al unui program cu scopul de a realiza obiectivele și beneficiile strategice ale programului.** În plus, permite aplicarea unor teme generale de management care favorizează realizarea cu succes a programului. Aceste teme sunt: managementul beneficiilor, managementul stakeholderilor și guvernarea programului.

Conducerea mai multor proiecte printr-un program permite optimizarea și integrarea costurilor, programărilor și efortului; livrabilele programului integrate sau dependente, livrarea beneficiilor și optimizarea personalului în contextul nevoilor generale ale programului.

Un program poate crea legături între proiecte în diferite moduri, precum: interdependențe de sarcini între proiecte cum ar fi îndeplinirea unor noi standarde ale organizației sau livrarea unui serviciu, constrângeri ale resurselor care pot afecta proiectele din cadrul programului, activități de diminuare a riscului care au impact asupra direcției și rezultatelor pentru mai multe proiecte, schimbarea direcției organizației care poate afecta proiectele, relațiile dintre proiecte și alte lucrări, nivelul critic pentru probleme ce țin de schimbări ale scopului, calitate, managementul comunicării, riscuri sau interdependențele dintre programe.

Managementul programului se concentrează asupra acestor interdependențe dintre proiecte și ritmul optim de dezvoltare al programului. Aceasta presupune planificarea, programarea, executarea, monitorizarea și controlul proiectelor din cadrul programului. În esență, factori ca beneficiile strategice, planificarea coordonată, împărțirea resurselor, interdependențele și optimizarea ritmului dezvoltării contribuie la determinarea necesității ca mai multe proiecte să fie organizate într-un program.

### 13.3.3. Relația dintre managementul programului și managementul portofoliului

Portofoliul (The Standard for Portfolio Management, 2006) este format din mai multe componente (ex. proiecte, programe, portofolii și alte lucrări cum ar fi operații curente și de mentenanță) grupate împreună pentru a facilita un management eficient în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. Proiectele și programele dintr-un portofoliu nu este necesar să fie interdependente sau să aibă o relație directă.

În orice organizație există un portofoliu, iar acesta cuprinde un grup de inițiative curente. Inițiativele pot fi sau nu în relație directă, interdependente sau conduse ca portofoliu. Portofoliul poate fi creat pentru a lansa și dezvolta proiecte fără a ține cont de obiectivele strategice și de riscuri. Prin managementul portofoliului, organizația poate alinia portofoliul la obiectivele strategice, poate aproba numai componentele care susțin direct realizarea obiectivelor și poate vedea riscul portofoliului ca un rezultat al grupului de componente al portofoliului. Noi componente pot fi respinse de organizație atunci când riscul adăugării lor distruge echilibrul portofoliului și duce la depășirea toleranței la risc a organizației. Drept urmare, portofoliul organizației reprezintă o imagine a componentelor sale care sunt influențate de implementarea managementului strategic sau de lipsa acestuia și care influențează obiectivele strategice ale organizației.

Portofoliul este unul dintre cei mai realiști indicatori ai intenției, direcției și progresului organizației. Este locul unde se iau deciziile cu privire la investiții, alocarea resurselor și sunt identificate prioritățile. În cazul în care componentele portofoliului nu sunt aliniate la strategie, organizația se poate întreba de ce are dificultăți. Diferența poate fi exprimată și mai clar. Managementul portofoliului se concentrează pe asigurarea alocării resurselor (ex. oameni, bani) pentru programe și proiect în concordanță cu strategia organizației. Programele se concentrează pe obținerea beneficiilor în concordanță cu obiectivele portofoliului și, prin urmare, ale organizației. Există interacțiuni între procesele managementului de portofoliu și managementului de program în aproape toate grupele de procese ale managementului de program. Tipul și frecvența interacțiunilor depinde de nevoile grupului de procese de management de program.

În general, în cadrul programelor, grupul de procese de Inițiere și planificare va primi mai multe intrări dinspre domeniul portofoliului decât grupele de procese de Execuție, Monitorizare și control sau Închidere. Aceste intrări sunt adesea sub formă de obiective strategice, beneficii strategice, alocare de fonduri, cerințe, termene și constrângeri pe care echipa de program le transformă în declarație de scop, livrabile, buget și calendar. Controlul va fi exercitat mai mult dinspre portofoliu către program, în timp ce informațiile de monitorizare vor veni dinspre program către portofoliu. Informațiile ce vin dinspre grupul de procese de Inițiere și planificare al programului vor fi estimări cu privire la atingerea obiectivului, estimări de cost și de timp.

Informațiile ce vin către portofoliu dinspre grupurile de procese de Execuție, Monitorizare și control sau Închidere ale programului indică starea curentă, rapoarte de performanță, actualizări de buget și calendar, potențiale probleme și riscuri. Frecvența acestor interacțiuni este determinată de frecvența analizelor și înnoirii programului și de regulile de raportare impuse de managementul portofoliului și echipa care guvernează.

În concluzie, *interacțiunile dintre program și portofoliu se împart în mai multe categorii*, după cum urmează: interacțiuni referitoare la etapa de inițiere a programului, interacțiuni cu privire la furnizarea de informații către portofoliu în timpul ciclului de viață al programului, interacțiuni referitoare la etapa de închidere a programului, interacțiuni cu privire la modificarea programului venite dinpre domeniul de portofoliu.

### 13.3.4. Relația dintre managementul programului și managementul proiectului

Pe parcursul perioadei de viață a programului, proiectele sunt inițiate și managerul de program supraveghează și furnizează asistență și direcție managerilor de proiecte. Managerii de program coordonează

eforturile dintre proiecte, dar nu le manageriază. O responsabilitate esențială a managementului de program este identificarea, raționalizarea, monitorizarea și controlul interdependențelor dintre proiecte, rezolvarea potențialelor probleme dintre proiectele unui portofoliu și calculul contribuției fiecărui proiect la rezultatele finale ale programului.

Natura integratoare a proceselor de management de program presupune coordonarea proceselor pentru fiecare proiect. Acesta se aplică tuturor grupelor de procese de Inițiere, Planificare, Execuție, Monitorizare și Control, Închidere implică managementul proceselor la un nivel mai înalt decât cel al proiectului. Un exemplu este managementul problemelor și riscurilor ce trebuie rezolvate la nivel de program deoarece nu pot fi asociate unui singur proiect.

Mai mult, procesele dintre program și proiect pot fi repetitive. Planificarea eficientă a programului necesită la început o abordare de sus în jos și apoi o abordare de jos în sus. Aceasta nu ajută numai la a obține informația relevantă de la nivelurile adecvate, dar ajută și la obținerea și aprobarea susținerii din partea stakeholderilor. Acest tip de interacțiune dintre procesele de la nivelul programului și cele de la nivelul proiectului poate fi întâlnit în toate fazele perioadei de viață a programului. Un exemplu poate fi întâlnit în perioada de stabilire a calendarului, când o prezentare detaliată a calendarului general la nivel de proiecte este necesară pentru a valida informația la nivel de program.

Similar interacțiunilor dintre portofoliu și program, interacțiunile dintre program și proiecte tind să fie ciclice. Informațiile se transmit dinspre program către proiecte în fazele inițiale (inițiere și planificare) și apoi dinspre proiecte către program în fazele ulterioare de execuție, control și închidere. Ciclul este condus de domeniul care este responsabil pentru interacțiunea care are loc.

### **Teme ale managementului de program**

Organizațiile inițiază programe pentru a obține beneficiile și rezultatele stabilite, care, adesea, au influență asupra întregii organizații. Această situație va fi luată în considerare de către managementul programului care va realiza un echilibru între așteptările stakeholderilor, cerințe, resurse și managementul conflictelor. Pe parcursul ciclului de viață, un program acoperă multe domenii, însă există trei teme generale de management care sunt definitorii pentru succesul unui program:

- managementul beneficiilor;
- managementul stakeholderilor programului;
- guvernarea programului.

Aceste teme sunt întâlnite pe tot parcursul ciclului de viață al programului.

### **Managementul beneficiilor**

Prima temă, managementul beneficiilor aplicat pentru programe, este definiția și formalizarea beneficiilor așteptate a fi produse de către program. ***Aceasta include atât beneficii tangibile cât și intangibile, dar și planificarea, realizarea și înregistrarea rezultatelor intermediare și finale pe tot parcursul ciclului de viață al proiectului.*** Proiectele individuale furnizează rezultate care sunt folosite pentru a realiza alte proiecte din program și care contribuie, de asemenea, la beneficiile finale ale programului. În organizațiile care au implementat managementul portofoliului, beneficiile așteptate vor fi definite întâi la nivel de portofoliu și apoi delegate la nivel de program pentru realizare.

Managementul beneficiilor:

- stabilește valoarea programului și impactul acestuia asupra organizației
- identifică interdependențele dintre beneficiile furnizate de proiectele din cadrul programului
- se asigură că beneficiile urmărite sunt SMART - specifice, măsurabile, posibile, realiste și încadrate în timp
- analizează impactul potențial al schimbărilor planificate de program asupra beneficiilor
- atribuie responsabilități și stabilește modul de măsurare pentru beneficiile programului .

Beneficiile pot fi tangibile sau intangibile. Beneficiile tangibile sunt cuantificabile și se pot relaționa cu obiectivele financiare. Beneficiile intangibile (ex. îmbunătățirea moralului angajaților, satisfacția clienților) sunt mai greu de cuantificat, dar majoritatea beneficiilor intangibile influențează, în final, beneficiile tangibile (ex. participare mai numeroasă la un eveniment, creșterea veniturilor).

Managementul beneficiilor începe în fazele inițiale ale ciclului de viață al programului. Planul de realizare a beneficiilor, care se proiectează la început și se menține în toate fazele programului, include:

- definirea fiecărui beneficiu și a modalității de realizare;
- corelarea beneficiilor cu rezultatele programului;
- parametri și proceduri pentru măsurarea beneficiilor;
- roluri și responsabilități în managementul beneficiilor;
- plan de comunicare pentru managementul beneficiilor;
- tranziția programului la operații curente și susținerea beneficiilor.

Managementul beneficiilor asigură susținerea beneficiilor datorată investițiilor în program, chiar și după finalizarea ciclului de viață al programului. Managerul de program trebuie să știe că activitățile de tranziție ale programului pentru un management al beneficiilor continuu sunt din categoria activităților curente.

### **Managementul stakeholderilor programului**

A doua temă se referă la *stakeholderii programului ca indivizi sau organizații al căror interes influențează rezultatele programului în mod pozitiv sau negativ*. Acești stakeholderi joacă un rol esențial pentru succesul oricărui proiect sau program. Stakeholderii unui program pot fi din interiorul sau exteriorul organizației. În organizație, stakeholderii interni pot fi din toate nivelele ierarhice. Mulți furnizează intrări foarte valoroase pentru program. Stakeholderii au posibilitatea de a influența programul - pot ajuta sau împiedica, în funcție de beneficiile sau amenințările pe care le percep. Managerul de program trebuie să înțeleagă poziția pe care o pot avea stakeholderii, modul în care își pot exercita influența și sursa lor de putere. Când o influență negativă este posibilă, managerul de program trebuie să se asigure că stakeholderii văd beneficiile; un fel de marketing este necesar.

Stakeholderii cheie ai programului includ:

- **Directorul de program.** Persoana cu atribuții executive a programului sau programelor.
- **Managerul de program.** Persoana responsabilă pentru managementul programului.
- **Managerii de proiect.** Persoanele responsabile pentru managementul proiectelor individuale.
- **Sponsorul programului.** Persoana sau grupul care are inițiativa programului și e responsabilă pentru susținerea cu resurse a programului și adesea cu livrarea beneficiilor.
- **Clientul.** Persoana sau organizația care va beneficia de capacități/rezultate ale programului
- **Organizația implicată.** Grupul care realizează activitățile necesare programului prin proiectele sale.
- **Echipa de implementare a programului.** Persoanele care realizează activitățile programului.
- **Echipa de implementare a proiectelor.** Persoanele care realizează activitățile proiectelor din program.
- **Oficiul de management al programului.** Compartimentul responsabil pentru definirea și managementul proceselor de guvernare a programului, procedurilor, modelelor etc.
- **Biroul programului.** Compartimentul care oferă suport membrilor echipei de management al programului sau managerilor de program prin realizarea sarcinilor administrative în mod centralizat.
- **Board-ul de guvernare al programului.** Grupul de persoane responsabil pentru realizarea obiectivelor programului și care oferă suport în ceea ce privește riscurile și probleme programului.

### **Guvernarea programului**

A treia temă, *guvernarea programului, este un proces de dezvoltare, comunicare, implementare, monitorizare și asigurare a politicilor, procedurilor, structurii organizaționale și practicilor asociate cu un anumit program*. Rezultatul este o metodologie pentru asigurarea unui proces decizional eficient și un management al rezultatelor concentrat pe realizarea obiectivelor într-o manieră consistentă, cu răspuns la riscuri și la cerințele stakeholderilor.

Un consiliu de conducere al programului va asigura aplicarea acestor cerințe executive și va forma un grup unde se poate asigura managementul diferitelor probleme care apar în cadrul programului. Deși nu toate organizațiile pot crea această structură, practicile prezentate mai jos sunt folosite în mod curent pentru asigurarea nevoii de management de program. Consiliul de conducere al programului este responsabil pentru guvernarea programului și ar trebui să cunoască orice directivă privind guvernarea între programe. Consiliul de conducere al programului există pe parcursul ciclului de viață al programului.

Guvernarea programului este preocupată de controlul investiției pe care o face organizația și cu monitorizarea livrării beneficiilor pe parcursul evoluției programului. Acest control este realizat prin monitorizarea rapoartelor de progres și analizelor în mod regulat și în special la fiecare fază din ciclul de viață al programului. Aceste analize reprezintă o oportunitate pentru top management de a evalua performanța programului înainte de a permite trecerea la faza următoare sau înainte de inițierea unui nou proiect în cadrul programului.

Consiliul de conducere al programului, reprezentând interesele organizației, furnizează guvernarea de top și asigură calitatea programului. În mod uzual, consiliul de conducere este compus dintr-un grup de stakeholderi cu experiență, din diferite compartimente funcționale, care trebuie să ofere recomandări și să ia decizii cu privire la direcția programului și schimbări care influențează rezultatele programului.

Funcțiile specifice ale echipei de conducere includ, dar nu se limitează la:

- Inițierea programului;
- Aprobarea planului programului și a modificărilor acestuia;
- Analiza evoluției programului, livrării beneficiilor și a costului;
- Asistență în acele probleme pe care managerul de program nu a reușit să le rezolve;

- Asigurarea resurselor necesare programului;
- Colectarea de informații pentru raportul de progres strategic;
- Stabilirea unor metotologii și limite în luarea deciziilor de investiții în program;
- Conformitatea cu politicile, procedurile, standardele, cerințele legale și corporative.

Consiliul de conducere nu este, în mod uzual, un grup de consens; sponsorul executiv este factorul cheie de decizie care primește sfaturi și asigurări de la ceilalți membri și de la echipa de management a programului. Fiecare membru al echipei de conducere a programului reprezintă un important stakeholder intern sau chiar extern dacă este influențat de rezultatul programului. Consiliul de conducere al programului nu lucrează în program complet; astfel se bazează foarte mult pe echipa de management a programului.

Organizația poate alege să înființeze un Oficiu de management al programului ce va avea responsabilitatea definirii și managementului proceselor de guvernare a programului, procedurilor, modelelor etc., pe care toate programele trebuie să le respecte.

#### 13.4. Managementul proiectelor

„*Proiectul* (PMBOK Guide, 2008) *reprezintă un efort temporar întreprins pentru a crea un produs, serviciu sau rezultat unic*”. Natura temporară a proiectului necesită un termen de început și de sfârșit bine determinat. Finalul proiectului este atunci când obiectivele acestuia au fost îndeplinite sau atunci când proiectul se încheie deoarece obiectivele nu mai pot fi realizate.

Managementul proiectelor constă în aplicarea cunoștințelor, instrumentelor și tehnicilor specifice pentru activitățile unui proiect, care au obiective, scopuri și cerințe definite, referitoare la timp, costuri, calitate și parametri de performanță, activități considerate ca importante și adecvate pentru finanțare.

#### 13.5. Studiu de caz. Propuneri asupra procesului de management al portofoliului

##### 1. Elaborarea unui proces de selecție a proiectelor la Consiliul Județean Dâmbovița

Acesta poate cuprinde următoarele etape:

- Definirea strategiei și *înțelegerea obiectivelor strategice și a priorităților* de către membrii echipei de selecție a proiectelor. În vederea selecției de proiecte prin care activitatea organizației să fie aliniată la strategie, este foarte important ca membrii echipei de selecție să înțeleagă foarte bine *strategia, obiectivele strategice, indicatorii de performanță asociați fiecărui obiectiv strategic și țintele* stabilite pentru fiecare indicator de performanță;
- Gruparea proiectelor în diferite categorii* necesare analizei, cum ar fi proiecte strategice, necesare îndeplinirii obiectivelor pe termen lung și proiecte tactice, necesare îndeplinirii obiectivelor pe termen scurt;
- Evaluarea proiectelor și analiza posibilității de susținere* a acestora din punct de vedere financiar, dar și al resurselor de personal, timp și capacitate organizatorică. Se vor analiza atât proiectele noi cât și cele aflate în desfășurare și se va analiza gradul în care susțin îndeplinirea obiectivelor strategice;
- Adoptarea deciziilor* cu privire la includerea de noi proiecte în cadrul portofoliului, eliminarea altor proiecte sau susținerea proiectelor existente.

În cadrul procesului de selecție a proiectelor se recomandă ca pașii a) și b) să se repete periodic, iar pașii c) și d) să fie realizați continuu.

Pentru asigurarea unui proces de selecție cât mai obiectiv și transparent se propune *publicarea rezultatelor procesului de selecție a ofertelor pe site-ul Consiliului Județean Dâmbovița*.

##### 2. Înființarea unei echipe de selecție a proiectelor

Se propune desemnarea unei *echipe de selecție a proiectelor* care va avea posibilitatea să coopteze experți din cadrul aparatului Consiliului Județean Dâmbovița sau din exterior atunci când consideră necesar, în funcție de specificul proiectelor pe care le analizează. Având în vedere importanța etapei de selecție a proiectelor în cadrul managementului portofoliului, în cadrul echipei de selecție a proiectelor *se vor regăsi și persoane din echipa de management a portofoliului*.

Membrii echipei de selecție a proiectelor vor avea o bună cunoaștere a strategiei organizației și vor evita astfel selecția de proiecte ce nu sunt aliniate la strategie.

*Echipa de selecție a proiectelor poate fi formată din:* șeful de serviciu și directorul din cadrul Direcției de Investiții și Dezvoltare Regională, vicepreședintele (domeniu economic) Consiliului Județean Dâmbovița, 2 manageri de proiect cu experiență și un reprezentant al Direcției economice. Acestora li se vor adăuga în funcție de specificul proiectelor analizate, specialiști din cadrul aparatului tehnic al consiliului județean în domeniul

respectiv. De asemenea, în echipa de selecție a proiectelor pot fi cooptați și membri din afara organizației pentru a asigura un proces de selecție obiectiv și la standarde cât mai înalte de calitate.

Avantajele creării unei echipe de selecție a proiectelor:

- se asigură respectarea strategiei și astfel se creează premisele îndeplinirii obiectivelor strategice
- se asigură o continuitate a activității specifice în raport cu strategia ce trebuie respectată, dar și o comunicare între diversele nivele de decizie;
- se permite analiza, evaluarea din mai multe puncte de vedere (tehnic, economic, juridic etc.) a proiectelor ce fac obiectul dezbaterilor;
- se asigură, încă de la început, implicarea în proiecte a reprezentanților structurilor interne ale Consiliului Județean Dâmbovița, așa încât, proiectele odată aprobate și pregătite pentru implementare, nu vor mai reprezenta pentru niciunul dintre aceștia, vreun element de noutate.

### 3. Elaborarea unor metode și criterii de selecție

Selecția proiectelor trebuie să se facă în funcție de **strategia organizației și nu în funcție de programul de guvernare al partidelor politice** care conduc consiliul județean. Astfel, se evita schimbarea priorităților organizației în același timp cu schimbarea conducerii politice a instituției și se asigură menținerea continuității politicilor de dezvoltare durabilă a județului.

Se propune **crearea unor modele și criterii de selecție** care să conducă la adoptarea unor decizii cât mai puțin subiective.

Conform unui studiu (Cooper, 2001b) realizat în anul 2001 tehnicile financiare sunt cele mai folosite de organizații, însă rezultatele obținute sunt mai slabe decât în organizațiile care folosesc preponderent tehnici care implică o abordare strategică.

Se propune folosirea într-o măsură mai mică a metodelor de analiză financiară și utilizarea preponderent a metodelor de selecție și prioritizare a proiectelor care țin cont de **obiectivele strategice și gradul de aliniere la strategie**.

### 4. Etapa de prioritizare – adoptarea unor modele de prioritizare

Luând în considerare faptul că, prin managementul de portofoliu, organizația trebuie să aibă în vedere toate proiectele ce compun un portofoliu în același timp, este foarte important procesul de prioritizare (Alleman, 2003) a proiectelor. Acest proces **oferă organizației răspunsuri la întrebarea „care sunt cele mai importante proiecte pentru organizație?”**, dar **modelul de prioritizare poate fi folosit și în etapa de selecție pentru a determina ce proiecte sunt acceptate și ce proiecte sunt respinse**.

Un model de prioritizare oferă posibilitatea de a ordona proiectele în funcție de importanța acestora pentru organizație.

Pentru Consiliul Județean Dâmbovița se propune adoptarea unui sistem de prioritizare a proiectelor care să țină cont de următoarele **criterii de prioritizare: aliniere la strategie, risc, satisfacția cetățenilor, cost, beneficii, efect multiplicator, complexitate, timp de implementare, stabilitate, dificultatea implementării, siguranță**.

Având în vedere criteriile de prioritizare menționate, se poate realiza următorul model de prioritizare.

Tabelul 13.1. Model de prioritizare

Nr. crt.	Criteriu	Pondere	Rating				Proiect A – modernizare Parc Industrial Moreni	Proiect B – restaurare Palat Potlogi
			0	3	6	9		
1.	Gradul în care proiectul este necesar:	25	-	B	A	-	150	75

	- rezultatele proiectului sunt foarte importante pentru organizație - proiectul are influență asupra unor servicii de bază ale organizației - alte servicii /produse depind de rezultatele proiectului		0 – nicio afirmație nu este adevărată 3 – o afirmație este adevărată 6 – două afirmații sunt adevărate 9 – toate afirmațiile sunt adevărate					
2.	Gradul în care proiectul se aliniaza la strategie, numărul de obiective strategice susținute dacă proiectul este realizat	20	-	B	A	-	120	60
			0 – proiectul nu susține niciun obiectiv strategic 3 – proiectul susține 1-2 obiective strategice 6 – proiectul susține 3-4 obiective strategice 9 – proiectul susține toate cele 5 obiective strategice					
3.	Valoare pentru cetățeni Gradul în care proiectul servește nevoilor cetățenilor din comunitatea căreia îi este adresat	15	-	B	A	-	90	45
			0 – valoare ne semnificativă pentru cetățeni 3 – valoare medie pentru cetățeni 6 – valoare mare pentru cetățeni 9 – valoare foarte mare pentru cetățeni					
4.	Importanța proiectului în eliminarea riscurilor În cazul în care proiectul nu ar fi realizat, beneficiarii ar fi expuși la riscuri?	15	-	B	A	-	90	45
			0 – riscuri reduse în cazul în care proiectul nu s-ar realiza 3 – riscuri medii în cazul în care proiectul nu s-ar realiza 6 – riscuri mari în cazul în care proiectul nu s-ar realiza 9 – riscuri foarte mari în cazul în care proiectul nu s-ar realiza					
5.	Efectul multiplicator al proiectului	10	B	-	A	-	60	0
			0 – efect multiplicator slab, proiect izolat 3 – efect multiplicator mediu 6 – efect multiplicator mare 9 – efect multiplicator foarte mare					
6.	Costurile ascunse	10	-	B	A	-	60	30

	Gradul în care pot fi preconizate costurile de implementare și întreținere		0 – majoritatea costurilor sunt ascunse 3 – costurile pot fi partial estimate, însă este foarte posibil să apară multe costuri suplimentare 6 – majoritatea costurilor sunt cunoscute, dar este posibilă apariția unor costuri suplimentare 9 – toate costurile sunt cunoscute										
7.	Impact asupra cetățenilor	5	<table border="1"> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>B</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td colspan="4">0 – impact mic, puțini beneficiari 3 – impact mic, mulți beneficiari 6 – impact mare, puțini beneficiari 9 – impact mare, mulți beneficiari</td> </tr> </table>	-	-	B	A	0 – impact mic, puțini beneficiari 3 – impact mic, mulți beneficiari 6 – impact mare, puțini beneficiari 9 – impact mare, mulți beneficiari				45	30
-	-	B	A										
0 – impact mic, puțini beneficiari 3 – impact mic, mulți beneficiari 6 – impact mare, puțini beneficiari 9 – impact mare, mulți beneficiari													
	<b>Scor total</b>	<b>100</b>		<b>615</b>	<b>285</b>								

Sursa: Ursulescu, C. & Popa, V., 2013

Pentru exemplificare a fost analizat proiectul A - Lucrări de modernizare a infrastructurii la S.C. Moreni Parc Industrial S.A. și proiectul B - Restaurarea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și crearea/modernizarea infrastructurilor conexe din zona Ansamblul Brâncovenesc Potlogi.

Punctajul a fost acordat astfel:

- pentru criteriul 1: proiectul de modernizare a Parcului Industrial de la Moreni a primit 6 puncte deoarece rezultatele proiectului sunt foarte importante pentru organizație și alte servicii depind de rezultatele proiectului; proiectul de reabilitare a palatului de la Potlogi a primit 3 puncte deoarece alte servicii depind de rezultatele proiectului;

- pentru criteriul 2: proiectul de modernizare a Parcului Industrial de la Moreni a primit 6 puncte deoarece susține îndeplinirea obiectivelor strategice 1, 4 și 5; proiectul de reabilitare a palatului de la Potlogi a primit 3 puncte deoarece susține îndeplinirea obiectivelor strategice 2 și 1;

Punctajul maxim care poate fi obținut este de 900 puncte.

Proiectul A a obținut un punctaj total mult mai bun, respectiv 615 puncte față de 285, dar și punctaje mai bune pentru fiecare criteriu în parte, prin urmare trebuie să aibă prioritate în susținerea ce îi va fi acordată de organizație prin alocarea de resurse.

**Modelul de prioritizare a proiectelor** poate fi modificat prin construcția unui sistem de evaluare care să punteze și răspunsurile oferite la următoarele întrebări:

- Este necesar proiectul pentru a susține activitatea organizației, a reduce riscul și costul?
- Cât de mare este termenul de implementare și cât de flexibil este?
- Cât de urgent este proiectul pentru organizație?
- În ce măsură proiectul va duce la creșterea sau reducerea resurselor de personal?
- Cine va beneficia de acest proiect?
- În ce măsură acest proiect va îmbunătăți eficiența beneficiarului sau furnizorului?
- Proiectul înlocuiește un alt proiect aflat la finalul perioadei de utilizare sau îmbunătățește un sistem existent?
- Care este costul de implementare a proiectului?
- Care sunt costurile operaționale ale proiectului în ceea ce privește rentabilitatea investițiilor?

Avantajele modelelor de prioritizare prezentate sunt:

- oferă o metodă rapidă, ușor de aplicat pentru evaluare opțiunilor
- oferă o analiză obiectivă
- facilitează atingerea unui consens atunci când participă mai multe persoane în proces
- stabilește aspectele importante în procesul de prioritizare
- cuantifică deciziile luate și stabilește o ierarhie

Procesul prin care organizația poate elabora un sistem de prioritizare a proiectelor poate fi alcătuit din următoarele etape:

- a) Determinarea criteriilor de prioritizare și a grilei de punctaj
- b) Stabilirea ponderii pentru fiecare criteriu ales
- c) Crearea matricei de prioritizare
- d) Lucrul în echipă pentru punctarea proiectelor
- e) Discutarea rezultatelor și prioritizarea proiectelor

## 5. Realizarea etapei de echilibrare a portofoliului

Această activitate nu este realizată la nivelul organizației, deși este o prioritate în cadrul managementului de portofoliu. Activitatea este cu atât mai importantă cu cât portofoliul este mai mare.

Această activitate presupune *înțelegerea interdependențelor dintre proiecte* și va asigura obținerea unui grad de eficiență ridicat.

Se propune *realizarea activității de echilibrare a portofoliului* de către echipa de management al portofoliului pentru înțelegerea interdependențelor dintre proiecte și valorificarea acestora, în special cu privire la: *echilibrarea riscului, a rezultatelor, a beneficiilor pe termen scurt și lung, a termenelor, distribuirea echilibrată a proiectelor pe toate obiectivele strategice ale organizației, eficientizarea cheltuielilor în cadrul proiectelor asemănătoare unde pot fi folosite aceleași resurse, ordonarea eficientă în timp a proiectelor în funcție de impactul pe care îl au asupra portofoliului etc.*

Având în vedere portofoliul de proiecte din acest moment al Consiliului Județean Dâmbovița se poate folosi ca *exemplu pentru etapa de echilibrare* proiectul nr. 15 - „Dezvoltarea și consolidarea turismului intern prin promovarea Rezervației de zimbri „NEAGRA”, județul Dâmbovița” și proiectul nr. 16 - Dezvoltarea și consolidarea turismului intern prin promovarea complexului de clădiri și fortificații medievale „Curtea Domnească” din Târgoviște, județul Dâmbovița. Aceste două proiecte de promovare a două obiective turistice diferite au activități identice ce se desfășoară în aceeași perioadă și un buget construit asemănător.

Datorită faptului că nu s-a realizat o etapă de echilibrare a portofoliului prin analiza interdependențelor dintre proiecte, Consiliul Județean Dâmbovița nu poate beneficia în totalitate de oportunitatea pe care o aduce această situație, astfel:

- nu sunt aceiași membri în echipele de implementare a celor două proiecte, deși activitățile pe care ei le-ar fi desfășurat ar fi fost identice, putând fi astfel realizate cu eficiență sporită;
- pentru promovarea obiectivelor la târgurile de turism au fost închiriate două standuri diferite, deși închirierea unui singur stand ar fi adus o economie organizației.