

**Dr Piotr Kotelnicki**

## **Zarządzanie Portfelem w JST.**

### **Wprowadzenie.**

W moim portfelu programów, projektów i wielu innych działań, czas na pisanie tego artykułu był zaplanowany na weekend 10-11 kwietnia 2010 roku. Wybaczcie więc Państwo, że być może nie będzie on tak „lekki, łatwy i przyjemny” w odbiorze, jak by może i był, gdyby nie data 10 kwietnia, której już nikt z żyjących nie zapomni, a wszyscy, którzy dopiero się narodzą będą się uczyć jej znaczenia.

Zamknęło się tragicznie wiele realizowanych portfeli programów w życiach osób i rodzin, że nie sposób nie odnieść się w tych dniach właśnie do naszego tematu przynajmniej częściowo przez pryzmat portfela w życiu człowieka i przez pryzmat portfela w życiu rodziny i jej otoczenia.

Zobaczycie Państwo, że sposób myślenia o portfelu można z łatwością i z korzyścią stosować w dowolnej skali i w dowolnej organizacji. Pokażę Państwu, że zarządzanie portfelem, to sposób na życie i jego rozwój w wymiarze zarówno jednego człowieka, w wymiarze samorządu i również w wymiarze globalnym.

Pokażę Państwu sposób myślenia wykorzystując wszystkie podstawowe elementy metodycznego i ustrukturyzowanego podejścia do zarządzania portfelem.

Popatrzymy więc na zarządzanie portfelem trochę z perspektywy jednego tragicznego wydarzenia. Nauczmy się na takim właśnie przykładzie czym jest metodyka zarządzania portfelowego i jak wyglądają wymagane przy jej stosowaniu standardy.

Patrząc się z tej perspektywy uczcijmy też i w ten sposób pamięć tych wszystkich, którzy już nic nie zrealizują na tym świecie oraz spójrzmy z zadumą, współczuciem i sympatią na tych wszystkich, którzy z tak kolosalną, nieplanowaną, transformacyjną zmianą muszą sobie w tym świecie poradzić.

#### **1. Cykl zarządzania portfelem – definiowanie.**

- **Portfel to całość inwestycji danego człowieka / organizacji/ instytucji w zmiany wymagane dla realizacji celów strategicznych.**<sup>1</sup>
- **Zarządzanie portfelem, to koordynowany zestaw strategicznych procesów i decyzji, które razem pozwalają na stworzenie najefektywniejszego balansu pomiędzy wymaganą zmianą organizacyjną, a codziennym życiem / biznesem.**<sup>2</sup>
- Każde zarządzanie portfelem ma dwa cykle
- Należy zawsze odnosić się do każdego elementu w każdym z cyklu

---

<sup>1</sup> OGC Portfolio Management Guide, Final Public Consultation, Draft 2008, s. 4

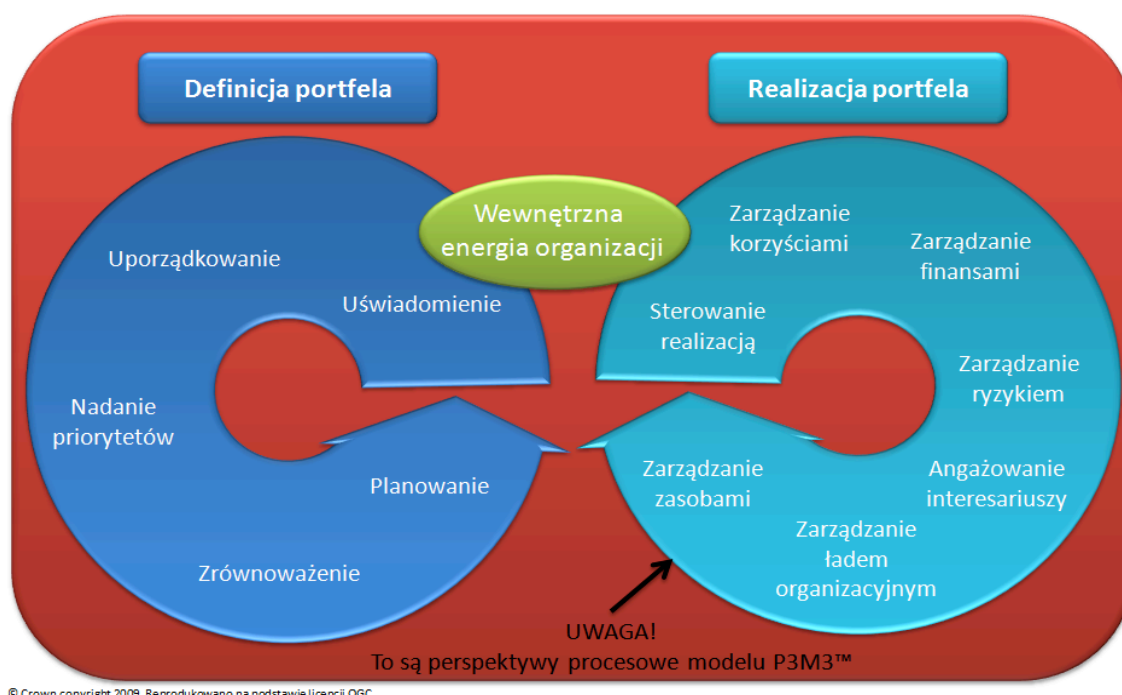
<sup>2</sup> J.w.

- Zarządzanie portfelem można zacząć w dowolnym etapie życia człowieka, czy organizacji.
- Zarządzanie portfelem, to zarówno zarządzanie strategiczne, taktyczne, jak i operacyjne.
- W zarządzaniu portfelowym mają zastosowanie wszystkie dobre praktyki, techniki i narzędzia stosowane w trakcie całego życia pojedynczego człowieka i organizacji i grup organizacji.
- Oba cykle muszą stale rotować, bowiem planowanie i realizacja są działaniami ciągłymi w zarządzaniu portfelem.

To są najbardziej podstawowe zasady zarządzania portfelem. Zajmijmy się teraz pokrótce każdą z nich.

**Rozpoczniemy od cyklu definiowania portfela i pięciu procesów w jego ramach.**

## Dwa cykle zarządzania portfelem



### Uświadomienie.

Jak Państwo pamiętacie z ogólnych zasad pokazanych powyżej, zarządzanie portfelem możemy rozpocząć w dowolnym momencie naszego życia. Zwykle jednak nie zaczynamy go w początkowym okresie, gdyż nasz poziom dojrzałości oscylujący

gdzieś pomiędzy nieświadomą niekompetencją, a świadomą niekompetencją nam na to nie pozwala. Musimy bowiem osiągnąć poziom dojrzałości pozwalający nam na zrozumienie, czego chcemy, kim chcemy się stawać, do czego będziemy usilnie dążyć. Musimy sformułować wizję dla naszego rozwoju. Musimy wiedzieć, czy chcemy być samorządowcem, politykiem, muzykiem, fizykiem, czy astronautą. Od tego zależy nie tylko sukces w realizacji naszego portfela, ale również sukces organizacji dla której czy w której będziemy pracować. Nie ma nic gorszego niż nie starać się zrozumieć po co istniejemy i do czego będziemy dążyć. I w przypadku ludzi i w przypadku instytucji jest to jednakowo ważne.

Wspomniany na rysunku model P3M3™<sup>3</sup> pomaga określić dojrzałość organizacji i pomaga zdefiniować czego nam potrzeba, żebyśmy mogli się rozwijać i osiągać zakładane dla tego rozwoju korzyści. Odpowiadając na pytania w nim zawarte, zastanawiając się, jak możemy na nie odpowiedzieć w zakresie naszych, indywidualnych portfeli, również możemy znaleźć użyteczne wskazówki.

Uświadomienie sobie, czego chcemy i do czego będziemy dążyć, sformułowanie naszej wizji jest pierwszym krokiem na drodze definiowania portfela. Jednocześnie trzeba pamiętać, że portfel jest tak trwały i tak właściwy, jak trwała jest wizja, której osiągnięcie ma wspierać. Każda zmiana wizji, to również zmiana portfela i w sensie jego definiowania i również w sensie jego realizacji.

### **Uporządkowanie.**

Na tym etapie definiowania portfela będziemy „porządkować nasze życie”. Popatrzymy, czym dysponujemy vis a vis naszej wizji. Jakie działania prowadzimy, jakie projekty realizujemy, jakie programy są otwarte. Ważnym jest, aby zrozumieć, czy to, co aktualnie robimy jest ważne i może być pomocne w osiągnięciu naszej wizji. Teraz jest również czas, aby wstępnie zastanowić się czego nam brakuje, co będzie nam potrzebne i bez czego na pewno wizji zrealizować się nie da.

Na tym etapie musimy również przeprowadzić kategoryzację tego, co robimy oraz tego co robić zamierzamy.

### **Nadanie Priorytetów**

Na tym etapie będziemy odpowiadali na dziesiątki pytań;

- Czy powinniśmy to robić?
- Od czego musimy zacząć?
- Co najlepiej nam pomoże, a co nam najbardziej przeszkadza?
- Jakie są najważniejsze zmiany, które nieuchronnie nas czekają i czy jesteśmy do nich przygotowani?
- Jakiej pomocy i gdzie będziemy potrzebowali?

---

<sup>3</sup> Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model, OGC 2009.

- Jakie projekty i działania nie projektowe muszą się wydarzyć, a które już nie koniecznie, albo jeszcze nie teraz.
- Jakie są kluczowe ryzyka oraz jakie ryzyka są przyporządkowane do kluczowych zmian?
- Jakie kryteria będziemy stosować w procesie nadawania priorytetów?

Jednocześnie na tym etapie powinniśmy już rozumieć jakie są i cały czas będą krytyczne czynniki sukcesu w realizacji naszego portfela. Otóż zawsze, dla każdego portfela, w dowolnym środowisku kulturowym i na dowolnym poziomie dojrzałości najważniejsze jest pięć rzeczy!

- a. Identyfikacja, analiza i strategia angażowania interesariuszy.**
- b. Komunikacja**
- c. Strategia realizacji korzyści**
- d. Strategia zarządzania ryzykiem**
- e. Przywództwo**

Do każdej z nich odniosę się w podsumowaniu tego artykułu.

## **Zrównoważenie**

Zrównoważenie ma na celu znalezienie najlepszej z możliwych „mieszanki zmian”. Chodzi o znalezienie i przeprowadzenie takich zmian, które najlepiej zbudują potencjał do osiągnięcia naszych celów strategicznych w ramach znanych nam i przewidywanych ograniczeń (finansowych, intelektualnych, organizacyjnych, związanych z nadmiernym ryzykiem itd.).

## **Planowanie**

Na tym etapie musimy zebrać wszystkie informacje uzyskane z dotychczas podjętych działań, wraz ze wszystkimi innymi, które mogą nam pomóc w zrozumieniu czym ma być nasz Portfel oraz pomóc w podjęciu decyzji co do zawartości portfela oraz co do formy jego realizacji.

Przekładając te działania na wcześniej zaproponowaną konwencję, jest to etap w którym wiemy, co chcemy zrobić ze swoim życiem, wiemy jak będziemy potrafili to robić, a jak nie oraz wiemy na co się decydujemy wraz z konsekwencjami, które zostaną przyniesione przez konieczne do przeprowadzenia zmiany.

Ta wiedza pozwala nam na zbudowanie Strategii Realizacji Portfela. Zbudowanie tej strategii jest bardzo skomplikowanym procesem. Każdy, kto świadomie chce przeżywać swój czas na ziemi, każdy, kto odpowiedzialnie chce realizować portfel swojej rodziny wie o czym mówię. Ten poziom skomplikowania dotyczy oczywiście również budowy Strategii Realizacji Portfela dowolnej organizacji, czy instytucji. Nie jest on ani mniej ani bardziej skomplikowany niż w naszym osobistym przypadku, jest

po prostu inny i jego wykonanie jest niesłychanie indywidualną sprawą. Niektórzy będą nazywać to, co powstanie Strategicznym Planem Realizacji, a jeszcze inni Strategią Zmian.

## **Cykl Zarządzania Portfelem – Realizacja**

W naszym życiu zrealizowaliśmy, lub będziemy realizować szereg portfeli. Jeśli uda nam się konsekwentnie zrealizować naszą wizję, potem kolejną i następną, pewnie pod koniec naszych możliwości realizacji portfela powiemy, że jesteśmy i byliśmy szczęśliwi z przeżytego przez nas życia. Jeśli zawodzić nas będzie faza definiowania, jeśli będziemy mieli trudności w określeniu dokąd chcemy dojść – żaden wiatr, ani żadna ścieżka nie będzie dla nas właściwa.

Zarządzanie portfelem to nie tylko metoda, standard, narzędzia i techniki. To również sztuka, to podświadoma kompetencja, to system wartości i cechy charakteru, to wreszcie rozumienie różnicy pomiędzy przywództwem kreatywnym i budującym, a przywództwem destrukcyjnym i degenerującym.

Realizowanie portfela będzie co jaki czas przechodzić częściowo, lub całkowicie w fazę jego kolejnego definiowania. Tak jak zarządzamy naszym życiem osobistym i zawodowym, tak jak budujemy swoje marzenia w realnym świecie, tak jak doskonalimy swoje kompetencje i zwiększamy swoje możliwości, w taki sam sposób myślimy o definiowaniu i realizacji portfela dla instytucji w którą kierujemy.

Ten artykuł nie ma na celu dać Państwu pełnej wyczerpującej recepty na skuteczny system definiowania i realizacji portfela. Chciałbym jedynie pokazać Państwu co w definiowaniu i realizacji portfela jest naprawdę ważne. No i tutaj pojawia się znowu ten osobisty, ludzki wymiar związany z zarządzaniem portfelowym, związany z nieludzką tragedią 10.04.2010. Dlatego też w podsumowaniu pokażę Państwu jak zgodnie z zaleceniami najlepszych światowych praktyk dotyczącymi zarządzania portfelami należy myśleć o pięciu kluczowych czynnikach sukcesu każdego portfela odnosząc się od czasu do czasu do tego dnia i powodów, że był.

### **Podsumowanie.**

#### **Identyfikacja, analiza i strategia angażowania interesariuszy**

Definiując portfel, stawiając sobie cele strategiczne, opracowując wizję, planując zmiany i myśląc o korzyściach musimy właściwie od samego początku myśleć o interesariuszach. Musimy rozumieć ich sposób myślenia, znać ich cele, analizować ich interesy. W trakcie realizacji portfela, gdy powracamy do cyklu definiowania musimy analizować jak zmieniło się myślenie interesariuszy oraz jacy nowi przybyli, a dotychczasowi odeszli. Budowanie map interesariuszy i strategii ich angażowania ma kapitalne znaczenie dla pomyślanej realizacji naszego portfela. Złe oceny interesariuszy i ich sposobu myślenia, nieumiejętność dotarcia do nich z naszym przekazem dlaczego takie decyzje, dlaczego ich brak, to katastrofalne nieraz konsekwencje dla powodzenia realizacji naszej wizji i naszego portfela.

- Dlaczego w pewnym portfelu nie potrafiono właściwie sprzedać interesariuszom konieczności kupienia w trybie natychmiastowym nowych samolotów?
- Dlaczego dominował strach przed oskarżeniami przez bezmyślnych populistów na przykład o budowanie dla siebie luksusów kosztem innych grup społecznych?
- Dlaczego nie potrafiono opracować strategii angażowania kluczowych dla naszego portfela interesariuszy, którzy pomogli by i zaangażowali by się we właściwe uzasadnienie konieczności pilnej realizacji takiego projektu?

## **Komunikacja**

Komunikacja jest nierozzerwalnie związana z interesariuszami. Plan komunikacji, analiza jej skuteczności, analiza reakcji interesariuszy, otwartość w dyskusowaniu każdego zagadnienia związanego z portfelem z interesariuszami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz portfela to immanentne cechy skuteczności jego realizacji. Brak skutecznej, otwartej komunikacji, używanie złych technik i nieodpowiednich kanałów przekazu może prowadzić do katastrofy w realizacji portfela i do nieodwracalnych zmian w postawach interesariuszy. Może również prowadzić do ich osobistych tragedii.

- Dlaczego pozwolono, aby kluczowi interesariusze mogli czuć się niezręcznie odmawiając zaproszeniu przywódcy do wspólnego wejścia na pokład? Ze względu na sposób komunikacji nie mogli postąpić inaczej, nawet wiedząc, że w przypadku materializacji ryzyka konsekwencje dla realizacji portfela będą katastrofalne.
- Komunikacja, to również rozproszone przywództwo, tak ważne w pomyślnej realizacji każdego portfela. Przywódcy muszą rozumieć różnice pomiędzy słowami „delegacja” i „abdykacja”. Oznacza to, że są miejsca w trakcie realizacji portfela, kiedy ktoś inny ma kompetencje i władze, aby przejąć ster. W takich sytuacjach kręcenie sterem we dwójkę powoduje raczej utratę sterowności, niż szybsze dotarcie do celu. Niestety dzieje się tak dość często w biznesie, jednak bez tak tragicznych konsekwencji, jak 10.04.2010.

## **Strategia realizacji korzyści**

W całej strategii realizacji portfela strategia realizacji korzyści ma podstawowe znaczenie. Tak naprawdę działania wewnątrz całego portfela są podporządkowane tej strategii, a wspierane strategią angażowania interesariuszy wraz z realizacją planu komunikacji.

Strategia realizacji korzyści czerpie z podstaw kompetencyjnych i możliwości budowanych przez portfel projektów i działań nie projektowych. To produkty i usługi zbudowane przez projekty są przy pomocy zmian zamieniane na pożądane korzyści, które to z kolei umożliwiają realizację celów strategicznych i osiągnięcie wizji będącej czynnikiem sprawczym dla cykli definiowania i realizowania portfela.

Tak więc każdy projekt niesie w sobie zacyzyn dla przyszłych korzyści. Niesie również w sobie określone niepewności w postaci zarówno szans, jak i zagrożeń zapisanych w rejestrze ryzyka. Projekty są realizowane przez swoich kierowników, projekty mają swoich sponsorów, ale w ramach zarządzania portfelowego projekty mają swojego „szefa” na poziomie portfela. To on musi potrafić ocenić i wziąć odpowiedzialność za skutki źle zaplanowanych i źle realizowanych projektów.

Takie rozumowanie pokazuje dlaczego dwa ostatnie krytyczne czynniki sukcesu portfela, to strategia zarządzania ryzykiem i przywództwo o których za chwilę.

### **Strategia zarządzania ryzykiem**

Prawdopodobieństwo, bliskość, istotność i wpływ – cztery ważne słowa, cztery obszary do identyfikacji, definicji i analizy przed podjęciem decyzji kierunkowych co robimy i dlaczego. Prawdopodobieństwo, że każdy z nas umrze wynosi niestety 100%. Umiejętność oceny bliskości tego faktu, to nie tylko domena aktuariuszy w sektorze ubezpieczeniowym. To również niesłychanie ważny obowiązek przywódców odpowiedzialnych za projekt 10.04.2010. W tym przypadku kluczowe jest również rozumienie, jaki jest dopuszczalny poziom „apetytu na ryzyko”, oraz kiedy należy dopasować wszystko w planach i w ich wykonaniu do zasady „zero błędów”, gdyż jakiegokolwiek odchylenie od dążenia za wszelką cenę do zrealizowania takiej zasady może skutkować zrujnowaniem ogromnej niejednokrotnie pracy wykonanej w trakcie realizacji portfela. Błędy popełniane w takich sytuacjach w zarządzaniu ryzykiem portfelowym powodują bankructwa firm, samobójstwa ojców rodzin czy koszmara w postaci 10.04.2010, którego negatywne skutki są jeszcze dzisiaj niemożliwe do przewidzenia, gdyż liczba możliwych scenariuszy do rozważania jest jeszcze zbyt duża. To są straszne i tragiczne nauczki, a remedium na to, aby nie trzeba było uczyć się na tak strasznych błędach jest odpowiedzialne, charyzmatyczne, potrafiące delegować, opierające się na zespołach i słuchające ich głosu przywództwo.

### **Przywództwo**

W zarządzaniu portfelem, zarówno w cyklu jego definiowania, jak w cyklu jego realizacji przywództwo odgrywa absolutnie kluczową rolę. Aby rola ta była dla portfela konstruktywna, kreatywna, dająca energię i zapał zespołom realizacyjnym, to jednostki ją pełniące muszą mieć kilka podstawowych atrybutów.

- a. Przywódca, aby był charyzmatycznym, czyli tym, który jest w zarządzaniu portfelem najbardziej potrzebny, powinien być „ogrodnikiem”. Tak więc

powinien pielęgnować swój „sad”, pielic chwasty, użyźniać glebę, szczepić i przycinać, chronić przed szkodnikami, a przede wszystkim nie stawać się ani kwiatem, ani jabłką, a jedynie cieszyć się sukcesem, gdy sad, czy ogród wyda owoce. Tak więc prawdziwy przywódca dba o swój zespół, jest silny jego potencjałem i wsłuchuje się w jego głos. Wtedy realizacja portfela jest bezpieczna, a zespół jest zarówno wdzięczny, lojalny, jak również potrafi swoim działaniem przysparzać chwały swojemu przywódcy.

- b. Przywództwo w zarządzaniu portfelem musi być rozproszone, to znaczy, że każda rola w zespole od czasu do czasu staje się takim właśnie modelowym przywódcą.
- c. Przywództwo wreszcie polega na tym, że w jego ramach da się realizować cztery fundamentalnie ważne dla powodzenia w realizowaniu portfela zasady:
  - i. Zasadę ciągłego uczenia się
  - ii. Zasadę wyciągania wniosków i uczenia się z doświadczeń
  - iii. Zasadę nieobwiniania się nawzajem
  - iv. Zasada jednoosobowej odpowiedzialności.

Kończąc ten drugi felieton cyklu mam nadzieję, że doczekam się kiedyś właściwych standardów w zarządzaniu portfelami w ramach zintegrowanego systemu zarządzania Państwem zarówno na poziomie administracji centralnej, jak i samorządowej.