

# Sažetak teoretskih znanja usklađenih s ishodima učenja za 1MI – ICT alati u projektnom menadžmentu

## 1. Upravljanje portfeljem (portfolio management)

Upravljanje portfeljem je sustavno odabiranje, prioritiziranje i vođenje skupa projekata i programa kako bi se ostvarili strateški ciljevi organizacije i maksimizirali benefiti i vrijednost, uz ograničene resurse.

Portfelj nije samo “popis projekata”, nego strukturirani skup inicijativa koji je stalno u preispitivanju i prilagodbi. U dinamičnom, VUCA okruženju portfelj se često rebalansira (dodavanje, izmjena, prekid inicijativa) kako bi ostao usklađen s tržištem i strategijom.

Ključne zadaće portfolio managementa su:

- osigurati usklađenost projekata i programa sa strategijom,
- optimizirati raspodjelu resursa između inicijativa,
- balansirati rizik i povrat (risk–return) na razini portfelja,
- pratiti realizaciju benefita i ukupne poslovne vrijednosti.

## 2. Izrada novog portfelja i selekcija projekata

Kada se mijenjaju uvjeti na tržištu ili strategija organizacije, često je potrebno definirati potpuno novi portfelj inicijativa.

Proces tipično uključuje:

1. Analizu strateških ciljeva i tržišnih potreba (koje probleme rješavamo, koja prilika se pojavila).
2. Generiranje kandidata (ideja) za projekte i programe.
3. Izradu osnovnih business caseova i definiciju planiranih benefita za svaku inicijativu.
4. Definiranje kriterija selekcije (npr. usklađenost sa strategijom, očekivani benefiti, rizik, resursni zahtjevi, vremenski horizont).



5. Evaluaciju i bodovanje inicijativa prema kriterijima.
6. Odabir portfelja – skup inicijativa koji, u zadanom okviru resursa i rizika, donosi najveću ukupnu vrijednost.
7. Uspostavu governance strukture (tko donosi odluke, kako se prati napredak, kako se vrši rebalans portfelja).

U praksi se koriste razne tehnike selekcije (ocjenjivanje po više kriterija, scoring modeli, financijske analize, usklađenost sa strateškim temama).

### 3. Mjerenje uspješnosti portfelja

Uspješnost portfelja ne mjeri se samo po tome jesu li projekti “na vrijeme i u budžetu”, nego prvenstveno po tome jesu li ostvareni planirani benefiti i strateški ciljevi.

Elementi mjerenja uspješnosti portfelja:

- definirani KPI-jevi na razini portfelja (financijski, operativni, tržišni, korisnički, inovacijski),
- praćenje napretka projekata i programa (status, budžet, rokovi),
- praćenje realizacije benefita i vrijednosti kroz vrijeme (benefits realization),
- analiza odstupanja u odnosu na planirane ciljeve,
- donošenje odluka o prilagodbi portfelja (nastaviti, skalirati, korigirati, zaustaviti inicijative).

Portfolio reporting objedinjuje informacije s razine projekata i programa i daje menadžmentu temelje za odluke.

### 4. Benefits Realization Management u portfelju

Benefits realization management (BRM) je sustav organiziranog upravljanja planiranim benefitima od trenutka kad se definira strategija do trenutka kad se benefiti ostvare i održe.

Ciklus u kontekstu portfelja:

1. Strategija → ciljevi → planirani benefiti.



Za svaki strateški cilj definiraju se konkretni, mjerljivi benefiti.

2. Benefiti → inicijative (projekti, programi u portfelju).

Portfelj se sastavlja tako da skup inicijativa može isporučiti planirane benefite. Definiraju se benefit profili, koristi se benefits register.

3. Inicijative → outputi → ishodi (outcomes).

Projekti isporučuju outpute, operativno okruženje koristi te outpute i iz njih nastaju ishodi (promjene u ponašanju, učinkovitosti, tržišnom položaju).

4. Ishodi → benefiti → vrijednost (value).

Ishodi se pretvaraju u stvarne, mjerljive benefite koji doprinose ukupnoj organizacijskoj vrijednosti. Ti benefiti se mjere prema benefits realization planu.

5. Sustain faza i povratna petlja.

Benefiti se održavaju tijekom vremena, a stvarni rezultati se vraćaju u strateško planiranje i sljedeće cikluse portfelja.

Portfolio management osigurava da su benefiti u fokusu kod selekcije, prioritizacije i praćenja inicijativa.

## 5. Upravljanje rizicima u portfelju

Upravljanje rizicima u portfelju proširuje upravljanje rizicima na projektnom nivou i promatra rizike koji utječu na više projekata, programe ili cjelokupno ostvarenje strategije.

Osnovni procesi:

- Identifikacija rizika: prepoznavanje događaja ili uvjeta koji mogu utjecati na ciljeve portfelja (pozitivno ili negativno).
- Analiza i procjena: kvalitativna ili kvantitativna analiza vjerojatnosti i utjecaja, te međusobnih veza rizika (rizici grupirani po temama, domene).
- Planiranje odgovora: definiranje strategija (izbjegavanje, ublažavanje, prihvaćanje, prebacivanje – za prijetnje; iskorištavanje, pojačavanje – za prilike).
- Praćenje i kontrola: stalno praćenje rizika, učinkovitosti odgovora i ažuriranje registra rizika.

Specifičnost portfeljne razine:

- fokus na rizike koji mogu utjecati na više inicijativa odjednom (npr. promjena regulative, tržišni šok, nedostatak ključnih resursa),



- balansiranje ukupne razine rizika i povrata u portfelju (risk appetite, risk capacity).

## 6. VUCA okruženje i rizici portfelja

VUCA je akronim za:

- Volatility (nestabilnost, promjenjivost intenziteta, brzine promjena),
- Uncertainty (neizvjesnost – teškoća predviđanja budućih događaja),
- Complexity (kompleksnost – velik broj međusobno povezanih varijabli),
- Ambiguity (dvosmislenost – nejasno značenje događaja, nedostatak prethodnog iskustva).

U VUCA okruženju:

- povećava se broj i intenzitet rizika na razini portfelja,
- planiranje postaje teže zbog bržih i nepredvidivih promjena,
- potrebno je češće preispitivanje portfelja, brže donošenje odluka o prekidu ili pivotiranju inicijativa,
- raste važnost scenarijskog planiranja i fleksibilnosti organizacije.

Upravljanje portfeljem u VUCA kontekstu stoga zahtijeva:

- kratke cikluse preispitivanja (review),
- jasne mehanizme eskalacije i odlučivanja,
- veći fokus na otpornost (resilience) i prilagodljivost.

## 7. Registar rizika i kvalitativna analiza rizika

Registar rizika je strukturirani dokument ili alat u kojem se evidentiraju svi identificirani rizici i osnovne informacije o njima, primjerice:

- opis rizika,
- uzroci i potencijalne posljedice,
- vjerojatnost pojave,
- utjecaj na ciljeve,
- prioritet (npr. razina rizika),



- planirani odgovori i odgovorne osobe,
- status i datumi revizija.

Kvalitativna analiza rizika se najčešće provodi kroz **matricu vjerojatnost–utjecaj**, u kojoj se rizici rangiraju prema kombinaciji:

- vjerojatnosti pojave (npr. niska, srednja, visoka),
- utjecaja na ciljeve (npr. mali, srednji, veliki).

Cilj kvalitativne analize:

- identificirati najznačajnije rizike (high priority) na koje se treba fokusirati,
- usmjeriti detaljniju analizu i resurse na one rizike koji najviše ugrožavaju (ili potencijalno unapređuju) ostvarenje ciljeva portfelja,
- podržati odluke o mjerama za ublažavanje, izbjegavanje ili iskorištavanje.

Za portfelj, odabir “top” rizika znači fokus na one prijetnje i prilike koje mogu značajno utjecati na ostvarivanje strateških ciljeva i planiranih benefita.

Dodatna literatura:

[What is PM<sup>2</sup>-Portfolio Management](#)

[What is PM<sup>2</sup>-Programme Management?](#)

[What is PM<sup>2</sup>?](#)