IL NUOVO STANDARD SUL PORTFOLIO MANAGEMENT DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

a cura di Flavio De Trane, manager di HSPI

(liberamente tratto dallo Standard sul Portfolio Management del PMI, 3° Edizione)

Premessa

La crescente diffusione e interesse delle organizzazioni per le pratiche e i processi del Portfolio Management, l'attenzione per la conoscenza, gli skill e gli strumenti necessari alla gestione del portafoglio iniziative indicano quanto importante stia diventando riuscire a individuare, selezionare e svolgere il "lavoro giusto" (the right work, come afferma il PMI) per il successo dell'organizzazione stessa. Il Portfolio Management (PPM) è l'insieme dei metodi utilizzati per gestire iniziative (proposte di progetti, progetti in corso, progetti futuri). L'obiettivo della gestione integrata è quello di pervenire, in un continuum temporale, alla migliore composizione e sequenza di iniziative da implementare, tale da assicurare la realizzazione degli obiettivi posti dalla strategia di business, nel rispetto dei vincoli definiti dalla direzione dell'organizzazione o imposti da condizioni esterne.
La comunità di professionisti che fa capo al PMI ha ritenuto necessario aggiornare in modo significativo l'attuale documento che raccoglie le linee guida per la definizione e l'implementazione dei processi di Portfolio Management, facendolo diventare una vera e propria best practice e corpo di competenze organico.

Gli obiettivi strategici possono essere di varia natura: economici, di business, tecnici, di immagine, di efficienza, mentre i vincoli sono quelli conosciuti in ogni progetto, ma scalati a livello di organizzazione nel suo complesso (vincoli di budget disponibile, di tempi, di qualità, di impiego efficiente ed efficace delle risorse scarse presenti, di gestione dei rischi, ecc.).
In ogni momento, il portfolio rappresenta la scelta degli investimenti di un'organizzazione e il suo esame dà indicazioni sulla direzione scelta. La pianificazione degli investimenti è un'attività che viene svolta in ogni organizzazione. La presenza di un approccio formale, metodologico e trasparente alle decisioni di investimento in progetti e investimenti, però, fa superare l'approssimazione spesso legata a risultati non soddisfacenti e rappresenta un salto culturale e una crescita dell'organizzazione.

I processi di Portfolio Management capitalizzano valori, tecniche, metodologie presenti nelle organizzazioni, permettendo di standardizzare, migliorare e misurare la gestione dei flusso continuo di progetti, dall'idea iniziale al loro completamento.

Cosa di intende per Portfolio

Un Portfolio è l'insieme di più componenti, Programmi, Progetti e Operation (operazioni routinarie, continuative, ordinarie), accomunati da una gestione unica che ha il fine di raggiungere uno o più obiettivi strategici. I componenti del Portfolio non sono necessariamente legati da interdipendenze nè forniscono obbligatoriamente un contributo ad obiettivi comuni; presentano però la caratteristica di essere quantificabili, misurabili, ordinabili, suscettibili dell'assegnazione di una priorità e di far riferimento tutti alla strategia dell'organizzazione.
Con la gestione del Portfolio si intende realizzare la Strategia Organizzativa che un'organizzazione si pone e raggiungere obiettivi strategici individuabili nella declinazione della Strategia stessa. Fanno parte di un Portfolio i Progetti passati, quelli in corso e quelli pianificati per il futuro. I Programmi e i Portfolio presentano un potenziale di vita più ampio rispetto ai Progetti che li compongono, perché questi ultimi per definizione hanno un inizio e una fine ben definiti.
Una organizzazione può avere più di un Portfolio, ognuno composto da componenti che vengono identificati, valutati, selezionati e autorizzati. Un Portfolio può articolarsi in vari Sub-Portfolio.
In un particolare momento, un Portfolio rappresenta una fotografia dei componenti che sono stati selezionati per farne parte e riflette la Strategia e gli obiettivi strategici dell'organizzazione in quel momento, anche se, come accennato, Progetti e Programmi potrebbero non essere interdipendenti e avere obiettivi condivisi.
Un Portfolio costituisce la scelta degli investimenti fatti o pianificati da una organizzazione, e pertanto include le attività per:

- identificare e allineare le priorità dell'organizzazione;
- definire una governance;
- prendere le decisioni di investimento;
- selezionare, valutare, autorizzare i componenti;
- gestire le performance;
- misurare il valore e i benefici apportati da ciascun componente;
- gestire i rischi, la comunicazione, le risorse.

Se un Portfolio non è allineato alla Strategia Organizzativa, i suoi componenti vengono intrapresi e gestiti in modo non efficiente ed efficace: ecco perché il Portfolio deve rappresentare gli intenti, la direzione e il percorso per il progresso e lo sviluppo dell'organizzazione.

Relazioni tra Portfolio, Programmi e Progetti

Un Portfolio è quindi l'insieme di Progetti, Programmi, sub-Portfolio e Operation gestiti globalmente per massimizzare il lavoro necessario a realizzare gli obiettivi strategici del business. I Programmi fanno parte del Portfolio perché raggruppano componenti che presentano qualche elemento in comune e la loro gestione coordinata contribuisce a supportare il Portfolio. I Progetti costituiscono la spina dorsale del Portfolio e dei Programmi. Anche se non interdipendenti o legati in modo diretto, Progetti e Programmi sono connessi al piano strategico aziendale attraverso l'organizzazione che gestisce il Portfolio.
La Strategia di una organizzazione e le priorità assegnate ai diversi obiettivi strategici sono legate; nella loro connessione vengono identificate le relazioni tra Portfolio e Programmi e tra Programmi e Progetti.
Altre caratteristiche comuni dei componenti di un Portfolio:

- rappresentano scelte di investimento, fatte o pianificate da una organizzazione;
- devono risultare in ogni momento allineati con gli obiettivi e le finalità dell'organizzazione;
- possono essere raggruppati dall'organizzazione in categorie, per una più efficace gestione;
- condividono e competono per le risorse scarse dell'organizzazione.

La gestione del Portfolio ha il compito di assicurare che le interrelazioni tra Programmi e Progetti siano state identificate e che le risorse vengano allocate in accordo con le priorità dell'organizzazione.

Cosa è il Portfolio Management

Il Portfolio Management è la gestione coordinata di uno o più Portfolio con il fine di realizzare le Strategie e gli obiettivi dell'organizzazione. Il Portfolio Management include processi interrelati con i quali l'organizzazione valuta, seleziona, assegna le priorità ai componenti e alloca le limitate risorse interne per meglio realizzare le Strategie, in accordo con la sua vision, la sua mission e i suoi valori.
Il Portfolio Management agisce per bilanciare la domanda conflittuale tra Programmi e Progetti da parte dell'organizzazione, per ciò che attiene l'allocazione delle risorse scarse disponibili, basandosi sulle priorità e sulle capacità disponibile.
Compito del Portfolio Management è anche quello di produrre le informazioni necessarie a supportare o modificare le Strategie e le decisioni di investimento.

Portfolio Governance

La Portfolio Governance è decisa dell'alta direzione dell'organizzazione, con il fine di supportare le decisioni circa gli investimenti e le priorità per il Portfolio e assicurare che i processi di Portfolio Management siano eseguiti per sostenere l'organizzazione. Il governo deve essere affidato a uno o più individui con i richiesti livelli di autorità, conoscenze ed esperienza: chi gestisce la Portfolio Governance deve essere dotato dell'autorità per valutare le performance del Portfolio e prendere decisioni in termini di risorse, investimenti e priorità.
Lo Sponsor del Portfolio è rappresentato da una persona o da un gruppo di individui che forniscono risorse e supporto ai componenti del Portfolio e sono responsabili del suo successo. Lo Sponsor "difende" i componenti approvati del Portfolio (Progetti, Programmi e Operation).
Per assicurare l'approvazione volta alla immissione dell'iniziativa nel Portfolio, lo Sponsor fornisce una proposta di fattibilità del componente del Portfolio al gruppo di governo. Una volta che il componente è approvato, lo Sponsor aiuta ad assicurare che il componente performi secondo quanto previsto dalla Strategia e dagli obiettivi dell'organizzazione.

Lo Sponsor può raccomandare anche cambiamenti nei componenti o loro chiusure per allinearsi ai cambiamenti intervenuti nella Strategia.

Il nuovo Standard per il Portfolio Management del PMI

La nuova edizione (terza) dello Standard per il Portfolio Management del PMI (Project Management Institute) si pone l'obiettivo di individuare, definire, strutturare, illustrare, dettagliare e spiegare i processi per la gestione del Portfolio Progetti "generalmente riconosciuti come buone pratiche". Il termine "generalmente riconosciuti" sta ad indicare che la metodologia descritta è applicabile alla maggioranza dei Portfolio in un gran numero di casi e che c'è un ampio consenso sul fatto che la loro applicazione sia utile. Il termine "buone pratiche" indica che esiste un accordo generale teso a confermare che l'applicazione delle conoscenze, dei processi, degli strumenti e delle tecniche indicate è in grado di aumentare le possibilità di successo nella gestione di un gran numero di Portfolio. Ma il termine "buone pratiche" non sta ad indicare che questa conoscenza è sempre e comunque applicabile uniformemente a tutti i Portfolio: l'organizzazione, oltre al Portfolio Manager, ha il potere di determinare cosa è importante e determinante (quali processi e con quale profondità implementarli) per la situazione particolare ("tailoring"). Ulteriore scopo dello Standard è quello di promuovere un vocabolario comune tra gli Stakeholder, che sia applicabile a tutti i tipi di organizzazione (profit, no profit e governativa).

A chi è rivolto lo Standard

Lo standard rappresenta un riferimento per chiunque sia interessato ad approfondire i temi del Portfolio, del Program, del Project e dell'Operation Management (si rammenta che per il Program e il Project Management il PMI ha sviluppato degli standard dedicati).
Gli Stakeholder sicuramente interessati sono:

- componenti del Top Management a cui carico sono le decisioni inerenti la conduzione della Strategia Organizzativa;
- altro Management di staff, responsabile dello sviluppo della Strategia Organizzativa;
- Portfolio Manager, Program Manager, Project Manager, PMO e relativi componenti dell'unità;
- Operation Manager, Functional Manager;
- Membri dei Project Team;
- personale dell'organizzazione dei clienti (facente parte della performing organization, ovvero quell'organizzazione che il PMI definisce come il gruppo che conduce l'implementazione del progetto e che può essere costituita anche da personale interno all'azienda, oltre ai fornitori);
- altri Stakeholder.

Portfolio Management e Strategia Organizzativa

La Strategia Organizzativa si può definire come un piano di obiettivi, policy e azioni che forniscono la direzione di massima e indicano il focus dell'organizzazione, a tutti i livelli decisionali.
Il nuovo standard del Portfolio Management presume che nell'organizzazione esista una Strategia e degli obiettivi strategici, una vision, come anche una mission chiara e le tattiche per raggiungere la vision stessa.
Il Portfolio Management diviene parte integrante di questo piano strategico dell'organizzazione, perché la Strategia e i suoi obiettivi vengono tradotti in un set di iniziative che rappresentano i componenti dei Sub-Portfolio, dei Programmi, dei Progetti e delle Operation da eseguirsi nel periodo pianificato. La Strategia Organizzativa individua, cioè, i mezzi e gli strumenti per realizzare gli obiettivi, riconoscendo Operation, Programmi e i Progetti.
Il Portfolio Management rappresenta il ponte tra Strategia Organizzativa, Program e Project Management e Operation. Tutti i livelli della governance, così legati tra loro, assicurano che ogni azione dell'organizzazione risulti allineata con la Strategia Organizzativa. Compito del Portfolio Management è valorizzare la selezione dei Progetti e ottenere il successo dalla loro esecuzione.

Business Value

Legare il Portfolio Management alla Strategia permette di ottimizzare l'uso delle risorse e massimizzare il valore prodotto dai Programmi, dai Progetti e dalle Operation. Il legame tra Portfolio Management e

Strategia Organizzativa è voluto per definire un piano bilanciato ed eseguibile che aiuti l'organizzazione a raggiungere i suoi goal. Piano di Portfolio e Strategia vengono tenuti insieme attraverso sei azioni:

1. **mantenere l'allineamento del Portfolio:** ogni componente del Portfolio deve essere allineato con uno o più obiettivi strategici;
2. **allocare le risorse finanziarie:** le priorità di ogni componente del Portfolio guidano le decisioni di allocazione finanziaria;
3. **allocare le risorse umane:** le priorità di ogni componente del Portfolio guidano la pianificazione delle risorse;
4. **allocare le risorse materiali e le attrezzature:** è necessario assicurare le risorse necessarie ad ogni componente del Portfolio;
5. **misurare le performance di ogni componente del Portfolio:** il contributo di ogni componente deve essere misurato nei confronti dell'obiettivo a cui il componente è legato;
6. **gestire i rischi:** ogni componente del Portfolio deve essere valutato in funzione dei suoi rischi e opportunità, interne ed esterne, ed in funzione del modo con cui queste influenzano il raggiungimento del piano strategico e gli obiettivi.

Per gli scopi di questo Standard, la Strategia Organizzativa è un piano che descrive come le forze e le competenze dell'organizzazione sono usate per:

- gestire efficacemente le risorse;
- gestire il valore degli Stakeholder;
- capitalizzare le opportunità;
- minimizzare gli impatti delle minacce;
- rispondere ai cambiamenti nel mercato, delle leggi, delle normative;
- rinforzare il focus sulle attività operative critiche.

Le performance del Portfolio devono essere monitorate perché i feedback di ritorno sono necessari a confermare/cambiare la direzione strategica dell'organizzazione.
Portfolio, Programmi e Progetti integrati producono valore o Business Value. Il Business Value è un concetto unico di ogni organizzazione. Attraverso un uso efficace del Portfolio, del Program e del Project Management le organizzazioni diventano affidabili, settano e migliorano i processi per incontrare gli obiettivi strategici e ottenere un più alto Business Value dagli investimenti in progetti.

Relazioni tra Portfolio, Program, Project e Organizational Management

Tra le discipline indicate esistono similarità e differenze. Project, Program e Portfolio Management devono essere allineati alla Strategia dell'organizzazione. D'altro canto, Portfolio, Program e Project Management differiscono nel modo in cui ciascuno di essi contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici.
Il Portfolio Management si allinea con la Strategia Organizzativa selezionando i Programmi e i Progetti giusti ("*the right work*"), dando le giuste priorità al lavoro e fornendo le risorse necessarie.
Il Program Management armonizza i suoi componenti e gestisce le interdipendenze per realizzare economie di scala, raggiungere benefici ed esercitare un controllo altrimenti non raggiungibile se i Progetti che lo costituiscono fossero gestiti in maniera indipendente. L'attività consente di ottimizzare la gestione dei costi, dei tempi e dell'effort.
I componenti di un Programma, infatti, sono legati tra loro da un obiettivo o un beneficio comune. Le interdipendenze possono riguardare:

- attività relative al finanziamento o agli acquisti;
- soluzioni inerenti i vincoli e i conflitti per le risorse che possono influenzare i componenti;
- risposte efficaci ai rischi dei componenti o del Programma;
- impatti di ambito/costi/tempi/qualità;
- tailoring delle attività e dei processi;
- aspetti culturali, socio-economici, politici e ambientali.

Il Project Management si pone l'obiettivo di soddisfare bisogni e aspettative degli Stakeholder, bilanciando vincoli in concorrenza per ciò che attiene ambito, qualità, schedulazione, budget, risorse e rischi.
Il Project Management sviluppa e implementa piani per pervenire allo scopo, che siano compliant con

gli obiettivi del Programma o del Portfolio in cui è inserito il Progetto e con le indicazioni della Strategia Organizzativa.
Il Project Management è iterativo e procede per elaborazioni successive lungo il ciclo di vita del Progetto. Si espleta nell'elaborazione continuata di un piano sempre più dettagliato, man mano che informazioni specifiche e più accurate diventano disponibili.
La Strategia Organizzativa e gli interventi di management dedicati alla sua implementazione rappresentano il collante tra Project, Program, Portfolio e Operation Management in una organizzazione; di supporto e come rinforzo a queste azioni dedite alla realizzazione degli obiettivi strategici si aggiungano gli "abilitatori" che l'organizzazione può innescare per il proprio successo (pratiche strutturali, culturali, tecnologiche, interventi sulle risorse umane, operazioni di change management organizzativo, formazione, training, affincamento, coaching, comunicazione). Questi ultimi interventi rappresentano le azioni poste in essere dall'Organizational Management.

Il ruolo del Portfolio Manager

Il Portfolio Manager è responsabile dell'esecuzione dei processi di Portfolio Management. Program e Project Manager si concentrano sul "far bene il lavoro", mentre il Portfolio Manager è orientato a "fare il lavoro giusto".
Il Portfolio Manager raccoglie le informazioni sulle performance e sul progresso dei diversi componenti del Portfolio e le mette insieme per fornire raccomandazioni o suggerire azioni, assicura che i processi di Portfolio Management siano seguiti e aggiornati e che i manager (di Progetto, d Programma e delle Operation) ricevano e forniscano le informazioni richieste dai processi di Portfolio Management.
Il Portfolio Manager rappresenta il principale tratto d'unione tra manager dei componenti del Portfolio e gli Stakeholder del Portfolio stesso.
Egli:

- monitora l'andamento del Portfolio nel suo insieme;
- definisce e aggiorna il framework e la metodologia;
- stabilisce quali processi applicare e in che modo;
- supporta la selezione, la priorizzazione, il bilanciamento e la chiusura dei componenti del Portfolio per assicurare l'allineamento di questi con gli obiettivi e le priorità strategiche;
- rivede, rialloca, assegna e rivede le priorità, ottimizza il Portfolio in funzione dei cambiamenti della Strategia;
- fornisce valutazioni sui progressi e sulle performance dei componenti del Portfolio agli Stakeholder;
- monitora i rischi che possono impattare sulle performance del Portfolio;
- monitora e misura il valore che l'organizzazione matura con le performance del Portfolio;
- soddisfa i requisiti legali e regolatori;
- ottiene e comunica le informazioni necessarie agli Stakeholder;
- supporta le decisioni del management;
- influenza il commitment del Portfolio e dei diversi componenti;
- partecipa alle review di Programmi e Progetti per portare le idee del Senior Management nelle decisioni chiave.

Knowledge e skill

Per ricoprire il ruolo con successo, il Portfolio Manager deve avere esperienza nelle seguenti aree:

- **Management strategico del Portfolio e allineamento:** monitora i cambiamenti nella Strategia e negli obiettivi dell'organizzazione ed è consapevole del modo in cui il Portfolio li supporta. Tiene in considerazione benefici e rischi finanziari e non finanziari. Normalmente, il Portfolio Manager non definisce la Strategia e gli obiettivi, ma partecipa al processo di definizione. D'altro canto, il Portfolio Manager gioca un ruolo chiave nella definizione del piano strategico del Portfolio e nell'implementazione della Strategia, monitorando l'esecuzione delle iniziative in supporto del piano e comunicando progressi e risultati;
- **Strumenti e tecniche di management del Portfolio:** comprese misurazioni qualitative e quantitative, strumenti e tool per supportare

le decisioni, tecniche di simulazione, ottimizzazione nei vincoli, algoritmi di assegnazione delle priorità, analisi del rischio, metodi e tecniche di Program e Project Management, analisi finanziarie, concetti di management, tecniche di valutazione dei componenti, tecniche di management delle risorse e di miglioramento della produttività;

- **Impegno con gli Stakeholder:** comunicazione continua per migliorare le performance del Portfolio e dell'organizzazione. Il Portfolio Manager facilita la comunicazione tra gli Stakeholder;
- **Leadership e management skill:** il Portfolio Manager è abile nell'interagire con la dirigenza, il top management e gli altri Stakeholder. Il Portfolio Manager sa gestire le risorse e sa svilupparle. Le management skill devono essere esercitati in allineamento con la cultura, la maturità e le policy dell'organizzazione e con riguardo alle differenze culturali tra gli individui. Il Portfolio Manager possiede buone doti di comunicazione, team building, pianificazione, gestione dei conflitti, negoziazione, facilitazione dei meeting, decision making, abbattimento delle barriere organizzative.

Portfolio Management Body of Knowledge

Lo Standard descrive la summa delle conoscenze legate alla professione del Portfolio Management. Il body of knowledge include pratiche tradizionali ampiamente applicate e pratiche innovative che stanno emergendo nella professione. Il corpo di conoscenze è in continua evoluzione e rappresenta l'insieme della buone pratiche riconosciute per la gestione del Portfolio in qualsiasi tipo di organizzazione. Queste pratiche sono applicabili alla maggior parte dei Portfolio nella maggior parte delle volte. In aggiunta, lo Standard definisce i processi di Portfolio Management, gli strumenti e le tecniche usate per gestire e allineare il Portfolio alla Strategia.

Portfolio Management Process Implementation

I processi di Portfolio Management prendono vita in una organizzazione, di solito, in risposta a issue, conflitti, risorse contese, incertezza e/o la necessità di svolgere un certo lavoro.
Un approccio strutturato per l'implementazione dei processi di Portfolio Management può includere valutazioni di lungo termine e prevedere i passi che normalmente vengono seguiti in una organizzazione quando si implementa un qualsiasi processo:

- valutazione dello stato corrente dei processi di Portfolio Management (quali processi esistono, quali processi sono necessari, quali sono i possibili abilitatori o le barriere organizzative e culturali);
- sviluppo di gap analysis;
- pianificazione per formalizzare le funzioni del Portfolio Management;
- definizione di una vision (allineata con la vision dell'organizzazione e che dia la direzione da seguire) e di una roadmap della struttura e dei processi da implementare e dei cambiamenti organizzativi e culturali da apportare nel Portfolio Management, che sia di supporto alla realizzazione della Strategia e degli obiettivi dell'organizzazione;
- implementazione dei processi (definizione dei ruoli e delle responsabilità, comunicazione del piano di implementazione, definizione e deploy dei processi e training per lo staff e per gli Stakeholder);
- miglioramento degli stessi processi (obiettivi attesi e valori di metriche a cui tendere).

Portfolio Management Process Cycle

L'obiettivo nobile delle organizzazioni che vogliano far partire i processi di Portfolio Management è quello di integrare le attività di questi processi con i processi già esistenti nell'organizzazione.

Portfolio Stakeholder

Gli Stakeholder del Portfolio sono individui o gruppi i cui interessi possono essere positivamente o negativamente influenzati dai componenti o dai processi di Portfolio Management. Alcuni Stakeholder possono esercitare un'influenza più o meno forte sul Portfolio, sui componenti, sui processi e sulle decisioni. Il livello di coinvolgimento degli Stakeholder può variare in funzione dell'organizzazione e della

rilevanza del Portfolio nell'organizzazione stessa.
Tra gli Stakeholder, possono esserci: il' CEO, altri dirigenti, i manager funzionali, l'Operation Management, il legale, il finance, HR, il PMO e i team di Program e Project Management.

L'influenza dell'organizzazione sul Portfolio Management

Un Portfolio Management di successo richiede che tutti i livelli di management siano di supporto e comunichino il valore del Portfolio Management all'organizzazione e agli Stakeholder esterni. Ogni attività di qualsiasi processo aziendale deve tenere in conto gli impatti o l'influenza sul Portfolio Management. Il termine maturità dell'organizzazione può essere applicato anche al grado di accettazione del Portfolio Management da parte degli Stakeholder interni. Il livello di applicazione e di successo del Portfolio Management è direttamente legato al livello di maturità dell'organizzazione. La mancanza di supporto da parte di qualche funzione aziendale è il principale ostacolo al successo del Portfolio Management. Processi e decisioni dovrebbero essere accettati da tutti.

Portfolio Management Process Groups

Ruoli e processi del Portfolio Management attraversano l'intera organizzazione. I componenti del Portfolio vengono selezionati per produrre specifici benefici all'organizzazione; pertanto, la selezione e il tailoring del processi di Portfolio Management rappresentano essi stessi una decisione strategica. Il Portfolio Management viene realizzato attraverso un insieme di processi che utilizzano conoscenze, slill, strumenti e tecniche per accogliere input e generare output. Un processo di Portfolio Management è visto come un insieme di attività correlate svolte per raggiungere un obiettivo strategico che realizza un certo beneficio per l'organizzazione, previsto dalla pianificazione strategica. Se ogni processo è caratterizzato da input, strumenti e tecniche e output, il Portfolio Manager deve comprendere il valore di ogni processo selezionato sui risultati aziendali attesi.
Lo standard del PMI sul Portfolio Management comprende i processi richiesti per prendere decisioni sui componenti e identifica e propone quei processi accettati come buone pratiche.
È compito del Portfolio Manager effettuare il tailoring dei processi da applicare ad uno specifico Portfolio. Lo Standard vale come guida di alto livello per tutti i processi che possono intervenire nella gestione di un Portfolio.
Il Portfolio Management non può operare come un sistema chiuso. Il Portfolio riceve input dall'organizzazione e delivera benefici all'organizzazione. Le interazioni con tutti i processi, anche non appartenenti al Portfolio, sono numerose. Un Portfolio Management di successo prevede la gestione di queste interazioni.
Lo standard descrive gli elementi chiave del Portfolio Management. Non è prescrittivo e non specifica i mezzi con cui un'organizzazione dovrebbe implementare il suo Portfolio Management. Lo Standard presuppone soltanto che l'organizzazione abbia una Strategia e degli obiettivi organizzativi, insieme ad una vision e una mission, oltre ad un serio commitment per implementare i processi di Portfolio.
Lo Standard concentra i processi di Portfolio Management in gruppi, indipendenti dall'area di applicazione o dal tipo di industria. I Gruppi di Processi includono quei processi che sono legati da input e output, dove l'output di un processo diviene input di un altro processo. I 16 processi previsti dallo standard di Portfolio Management si distribuiscono in tre Gruppi di Processi (Gruppo di Processi di Definizione, di Allineamento, di Autorizzazione e Controllo). Nel stesso tempo, i 16 processi vengono raggruppati anche in 5 Aree di Conoscenza (Portfolio Strategic Management, Portfolio Governance Management, Portfolio Performance Management, Portfolio Communication Management, Portfolio Risk Management).