

CA Clarity™ PPM

Guida agli scenario di Gestione portfolio

Versione 14.1.00



La presente documentazione, che include il sistema di guida in linea integrato e materiale distribuibile elettronicamente (d'ora in avanti indicata come "Documentazione"), viene fornita all'utente finale a scopo puramente informativo e può essere modificata o ritirata da CA in qualsiasi momento. Questa Documentazione è di proprietà di CA non può essere copiata, trasmessa, riprodotta, divulgata, modificata o duplicata, per intero o in parte, senza la preventiva autorizzazione scritta di CA.

Fermo restando quanto enunciato sopra, se l'utente dispone di una licenza per l'utilizzo dei software a cui fa riferimento la Documentazione avrà diritto ad effettuare copie della suddetta Documentazione in un numero ragionevole per uso personale e dei propri impiegati, a condizione che su ogni copia riprodotta siano apposti tutti gli avvisi e le note sul copyright di CA.

Il diritto a stampare copie della presente Documentazione è limitato al periodo di validità della licenza per il prodotto. Qualora e per qualunque motivo la licenza dovesse cessare o giungere a scadenza, l'utente avrà la responsabilità di certificare a CA per iscritto che tutte le copie anche parziali del prodotto sono state restituite a CA o distrutte.

NEI LIMITI CONSENTITI DALLA LEGGE VIGENTE, LA DOCUMENTAZIONE VIENE FORNITA "COSÌ COM'È" SENZA GARANZIE DI ALCUN TIPO, INCLUSE, IN VIA ESEMPLIFICATIVA, LE GARANZIE IMPLICITE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, IDONEITÀ A UN DETERMINATO SCOPO O DI NON VIOLAZIONE DEI DIRITTI ALTRUI. IN NESSUN CASO CA SARÀ RITENUTA RESPONSABILE DA PARTE DELL'UTENTE FINALE O DA TERZE PARTI PER PERDITE O DANNI, DIRETTI O INDIRETTI, DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLA DOCUMENTAZIONE, INCLUSI, IN VIA ESEMPLIFICATIVA E NON ESAUSTIVA, PERDITE DI PROFITTI, INTERRUZIONI DELL'ATTIVITÀ, PERDITA DEL GOODWILL O DI DATI, ANCHE NEL CASO IN CUI CA VENGA ESPRESSAMENTE INFORMATA IN ANTICIPO DI TALI PERDITE O DANNI.

L'utilizzo di qualsiasi altro prodotto software citato nella Documentazione è soggetto ai termini di cui al contratto di licenza applicabile, il quale non viene in alcun modo modificato dalle previsioni del presente avviso.

Il produttore di questa Documentazione è CA.

Questa Documentazione è fornita con "Diritti limitati". L'uso, la duplicazione o la divulgazione da parte del governo degli Stati Uniti è soggetto alle restrizioni elencate nella normativa FAR, sezioni 12.212, 52.227-14 e 52.227-19(c)(1) - (2) e nella normativa DFARS, sezione 252.227-7014(b)(3), se applicabile, o successive.

Copyright © 2014 CA. Tutti i diritti riservati. Tutti i marchi, i nomi commerciali, i marchi di servizio e i loghi citati nel presente documento sono di proprietà delle rispettive società.

Contattare il servizio di Supporto tecnico

Per l'assistenza tecnica in linea e un elenco completo delle sedi, degli orari del servizio di assistenza e dei numeri di telefono, contattare il Supporto tecnico visitando il sito Web all'indirizzo <http://www.ca.com/worldwide>.

Sommario

Capitolo 1: Introduzione 5

Informazioni sulla guida	5
Informazioni di carattere legale	5
Destinatari	5

Capitolo 2: Introduzione a Gestione portfolio 7

Introduzione alla gestione portfolio	7
Valutazione dei requisiti di portfolio	9
Preparazione all'utilizzo dei portfolio	14
Creazione di un portfolio di investimenti	17
Verifica dei prerequisiti	20
Definizione delle proprietà generali del portfolio	21
Definizione del layout di pagina del portfolio	24
Definizione delle proprietà di sincronizzazione del portfolio	24
Generazione dei contenuti di portfolio	26
Definizione di obiettivi dettagliati di pianificazione	28
Definizione dei ruoli previsti	31
Revisione della visualizzazione Righe di separazione per investimenti	33
Definizione dello stato complessivo del portfolio	34

Capitolo 3: Gestione dei portfolio 35

Razionalizzazione di un portfolio di investimenti	35
Assegnazione delle priorità nel portfolio	38
Valutazione del portfolio	40
Razionalizzazione del portfolio	44
Esame dei piani di portfolio alternativi	51
Verifica dei prerequisiti	54
Creazione di un piano in un portfolio	54
Generazione di versioni del piano o scenari	55
Confronto dei piani o degli scenari	59
Indicazione del piano di record	60

Capitolo 4: Configurazione dei portfolio 61

Configurazione della visualizzazione con righe di separazione	61
Verifica dei prerequisiti	64

Configurazione delle colonne dei vincoli per la visualizzazione delle righe di separazione	64
Definizione e applicazione delle regole di classificazione	65
Bilanciamento del costo di portfolio e dei vincoli della risorsa.....	68
Verifica degli elementi selezionati nella visualizzazione delle righe di separazione	69

Capitolo 1: Introduzione

Questa sezione contiene i seguenti argomenti:

[Informazioni sulla guida](#) (a pagina 5)

[Informazioni di carattere legale](#) (a pagina 5)

[Destinatari](#) (a pagina 5)

Informazioni sulla guida

Questa guida descrive alcuni scenari tipici della gestione portfolio e il modo in cui CA Clarity PPM consente di risolverli. Dopo aver letto questo capitolo, leggere gli scenari appropriati al proprio ruolo. Non è necessario leggere tutti i capitoli nell'ordine proposto.

Per descrivere gli scenari, la guida utilizza un'azienda fittizia denominata Forward Inc.

Informazioni di carattere legale

Forward Inc. è il nome di un'azienda fittizia che viene utilizzato strettamente a fini didattici e non fa riferimento a un'azienda esistente.

Destinatari

Questa guida è destinata ai seguenti ruoli di CA Clarity PPM:

- Manager di portfolio
- Azionisti portfolio
- Amministratori di sistema

Capitolo 2: Introduzione a Gestione portfolio

Questa sezione contiene i seguenti argomenti:

[Introduzione alla gestione portfolio](#) (a pagina 7)

[Creazione di un portfolio di investimenti](#) (a pagina 17)

Introduzione alla gestione portfolio

La gestione del portfolio consente di creare e rivedere un insieme di investimenti che interessano gli azionisti del proprio business. Una volta creato un portfolio, il sistema crea una snapshot dei dati di investimento da utilizzare per scopi di gestione e reporting. È possibile impostare una cadenza di aggiornamento dei dati in questa snapshot affinché corrispondano alle informazioni sugli investimenti più recenti. In seguito, è possibile creare versioni o piani alternativi mediante tali dati. Per esaminare le alternative per gli investimenti, utilizzare questi piani per creare e confrontare gli scenari ipotetici.

Un portfolio è un insieme di investimenti. A seconda delle proprie esigenze, è possibile creare i seguenti tipi di portfolio, in base agli elementi riportati:

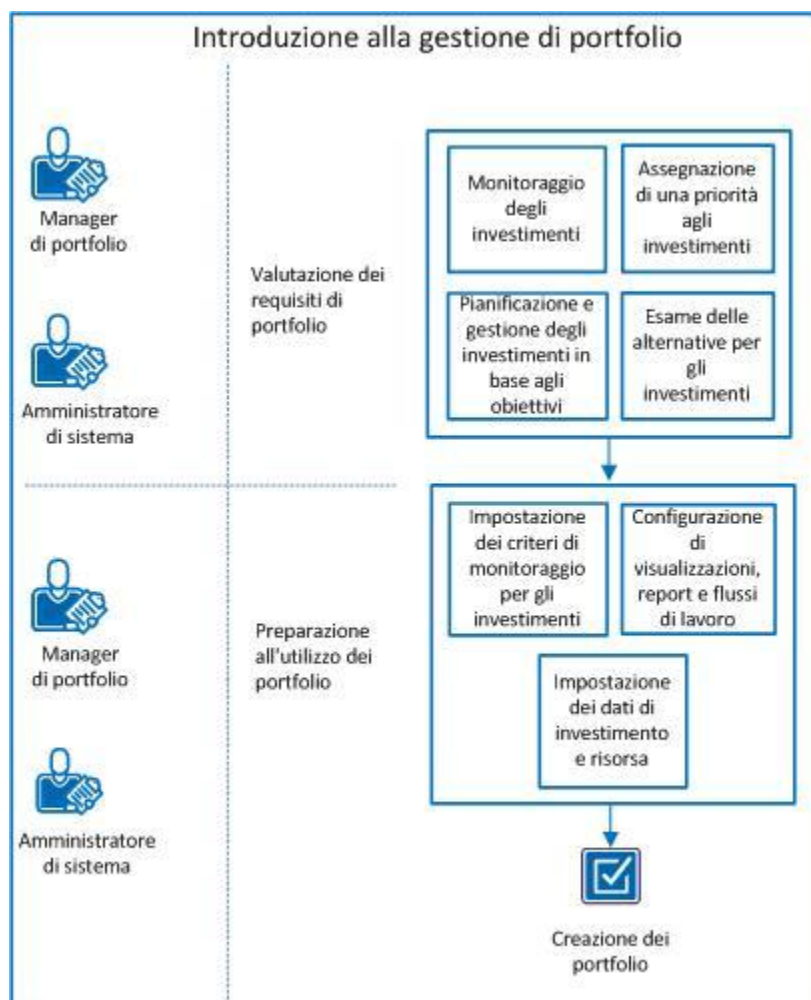
- Investimenti (ad esempio, progetti PMO, applicazioni IT, linee di prodotto per lo sviluppo di nuovi prodotti).
- Investimenti specifici (ad esempio, tutti i progetti attivi).
- Organizzazione (ad esempio, piano di record IT, iniziative di marketing, idee aziendali).
- Interessi (ad esempio, iniziative ecologiche, proposte di fusione e acquisizione).

Esempio: portfolio IT per progetti attuali

Max, direttore del PMO presso l'azienda Forward, Inc., desidera creare un portfolio di tutti i progetti attualmente supportati dall'organizzazione. Max può utilizzare per i progetti una quantità prevista di budget e risorse. Con tutti i progetti nel portfolio, Max utilizza la Gestione portfolio per realizzare gli obiettivi di business seguenti:

- Capire come i costi e la domanda di risorse per ciascun progetto si rapportano agli obiettivi complessivi.
- Assegnare un livello di priorità ai progetti in modo da eseguire prima le attività più importanti.
- Organizzare la pianificazione in modo che le risorse e i costi restino stabili durante i periodi di pianificazione.

Il diagramma seguente descrive l'introduzione alla gestione portfolio per un amministratore di sistema e un manager di portfolio.



Per iniziare a utilizzare la gestione portfolio, completare le fasi seguenti:

1. [Valutazione dei requisiti di portfolio](#) (a pagina 9):
 - [Monitoraggio degli investimenti](#) (a pagina 9).
 - [Assegnazione di una priorità agli investimenti](#) (a pagina 10).
 - [Pianificazione e gestione degli investimenti in base agli obiettivi](#) (a pagina 12).
 - [Esame delle alternative per gli investimenti](#) (a pagina 13).
2. [Preparazione all'utilizzo dei portfolio](#) (a pagina 14):
 - [Impostazione dei criteri di monitoraggio per gli investimenti](#) (a pagina 15).
 - [Configurazione di visualizzazioni, report e flussi di lavoro](#) (a pagina 16).
 - [Impostazione dei dati di investimento e risorsa](#) (a pagina 17).

Valutazione dei requisiti di portfolio

Per capire gli obiettivi di business che si desiderano realizzare mediante la gestione portfolio, valutare i requisiti del portfolio. Per valutare i propri requisiti di portfolio specifici, considerare le valutazioni generiche seguenti come linee guida:

- [Monitoraggio degli investimenti](#) (a pagina 9).
- [Assegnazione di una priorità agli investimenti](#) (a pagina 10).
- [Pianificazione e gestione degli investimenti in base agli obiettivi](#) (a pagina 12).
- [Esame delle alternative per gli investimenti](#) (a pagina 13).

Monitoraggio degli investimenti

È possibile monitorare i dati relativi agli investimenti di interesse tramite la configurazione delle visualizzazioni di portfolio a tale scopo. Considerare i dati relativi agli investimenti che si desiderano visualizzare e le visualizzazioni specifiche dei dati cui si è interessati.

Ad esempio, un utente può configurare un portfolio affinché siano visualizzati i seguenti tipi di dati di investimento:

- Una visualizzazione per il monitoraggio degli investimenti correnti, che ne indica l'ultimo stato, ad esempio se sono eseguiti nei tempi previsti, in anticipo rispetto alla programmazione o in ritardo.
- Una visualizzazione che mostra gli investimenti presi in considerazione per il ciclo di pianificazione del prossimo anno e i costi pianificati per tali investimenti.

Dopo aver determinato i requisiti per le visualizzazioni specifiche, configurare le visualizzazioni di portfolio predefinite affinché mostrino i dati personalizzati.

È possibile utilizzare alcune visualizzazioni di portfolio per monitorare aspetti differenti degli investimenti di portfolio. Tuttavia, la configurazione delle visualizzazioni predefinite non fornisce tutte le informazioni necessarie. Le visualizzazioni predefinite non mostrano i dati personalizzati di interesse. Ad esempio, la visualizzazione Righe di separazione permette di bilanciare il carico delle risorse in base agli obiettivi e alla cronologia fissati, in un ambiente ipotetico. Questa impostazione predefinita è pertinente solo se si è interessati ai dati di risorsa che richiedono la configurazione della gestione risorse nel prodotto. Allo stesso modo, la visualizzazione Dati finanziari è legata alla configurazione di prodotto di una gestione finanziaria specifica. Questa visualizzazione è importante per gli utenti che desiderano monitorare determinati aspetti finanziari dei loro investimenti. Collaborare con l'amministratore di sistema per configurare le visualizzazioni predefinite di portfolio in modo da visualizzare i dati personalizzati necessari.

Nota: le visualizzazioni Righe di separazione, Piani, Investimenti e Obiettivi sono le uniche visualizzazioni comprese nella gestione portfolio. Per accedere alle altre visualizzazioni di portfolio, installare e applicare il componente aggiuntivo PMO Accelerator. Per una descrizione dettagliata del componente aggiuntivo, le relative istruzioni di installazione e le descrizioni delle visualizzazioni di portfolio, consultare la documentazione di PMO Accelerator.

Assegnazione di una priorità agli investimenti

Una parte importante nella gestione di un portfolio consiste nel capire le priorità degli investimenti per mezzo di una classifica. Il prodotto comprende la visualizzazione predefinita Righe di separazione che consente di visualizzare e classificare gli investimenti in un portfolio.

Al primo accesso alla visualizzazione Righe di separazione, la priorità degli investimenti è definita in base ai criteri seguenti:

- **Stato approvazione.** Gli investimenti sono ordinati innanzitutto in base allo stato di approvazione. Gli investimenti approvati sono classificati più in alto rispetto agli investimenti non approvati e vengono visualizzati in cima all'elenco.
- **Data di fine.** Gli investimenti vengono poi ordinati in base alla data di fine. Gli investimenti con una data di fine più recente sono classificati più in alto rispetto agli investimenti con una data di fine successiva.

Gli investimenti approvati con la data di fine più recente risultano in cima all'elenco. Gli investimenti non approvati con la data di fine più lontana si trovano in fondo.

È possibile classificare manualmente gli investimenti o configurare una classificazione basata su regole, che dipende dai seguenti fattori determinanti:

- Dimensione dei ricavi
- Impatto dei rischi identificati sul business

Classificazione manuale degli investimenti

Per preparare la classificazione manuale degli investimenti nella visualizzazione Righe di separazione, considerare i fattori seguenti:

- Dimensioni dell'organizzazione. Se l'organizzazione è relativamente piccola e in generale si conoscono le priorità, non è un buon investimento creare regole di classificazione in base a priorità.
- Numero di investimenti. Se il numero di investimenti è relativamente piccolo, è più facile classificarli manualmente.
- Esigenze di business. In assenza di linee guida prefissate per la classificazione degli investimenti, che viene eseguita caso per caso, è meglio effettuare la classificazione manuale.

Configurazione della classificazione basata su regole

Per preparare la configurazione delle regole di classificazione per gli investimenti in modo da definirne la priorità nella visualizzazione Righe di separazione, considerare i fattori seguenti:

- Gli attributi di investimento che determinano i criteri di classificazione degli investimenti (ad esempio, lo stato del progetto, il ROI, l'obiettivo).
- La logica di classificazione per ciascun attributo chiave. Ad esempio, se l'attributo ROI è pari al 20%, spostare il progetto in cima all'elenco.
- Una classificazione ponderata complessiva per ciascun attributo di investimento. Ad esempio, per applicare un'importanza relativamente più alta a un attributo di investimento specifico, assegnare una maggiore rilevanza rispetto agli altri attributi.

Pianificazione e gestione degli investimenti in base a vincoli

Per definire i limiti e la cronologia entro cui si desidera pianificare e gestire gli investimenti, impostare gli obiettivi per il portfolio. Gli obiettivi consentono di analizzare gli scopi e le finalità del proprio portfolio mediante una gestione degli investimenti come descritto di seguito:

- Impostazione di obiettivi o vincoli di portfolio di alto livello e pianificazione, registrazione e misurazione delle prestazioni di portfolio rispetto a tali vincoli.
- Realizzazione di più versioni di un piano con un sottoinsieme di dati di portfolio. Ad esempio, è possibile elaborare un piano per l'anno di pianificazione corrente e un altro per l'anno successivo. Ciascun piano può includere diversi obiettivi per costi, benefit e risorse.
- Confronto e adeguamento degli obiettivi nel piano e applicazione delle modifiche necessarie agli investimenti correnti quando i piani vengono approvati.

I seguenti tipi di obiettivi sono disponibili per tutti i portfolio:

- **Proprietà finanziarie:** Nella determinazione degli obiettivi finanziari utilizzabili per la gestione del portfolio, considerare i fattori seguenti:
 - **Valuta.** Un portfolio può includere investimenti pianificati in più valute. Collaborare con l'amministratore di sistema per installare un sistema a valuta multipla. In un sistema a valuta multipla, è possibile selezionare una valuta dell'obiettivo per il portfolio. La valuta dell'obiettivo si basa sulle valute abilitate nel sistema. Gli importi in più valute vengono aggregati e raggruppati nella singola valuta del portfolio.
 - **Costi.** Gli utenti possono elaborare piani per tipi di costo aggregati, come i costi totali, i costi di capitale e i costi operativi. I costi vengono riassunti e aggregati da tutti gli investimenti inclusi in un portfolio. È possibile impostare gli obiettivi per ogni tipo di costo (costi di capitale e operativi) e, quindi, visualizzarne la domanda proveniente dagli investimenti. Se si registrano i costi effettivi rispetto agli investimenti, è possibile visualizzare i costi effettivi aggregati nelle visualizzazioni di portfolio.
 - **Benefit.** Gli utenti possono elaborare piani per benefit aggregati. È possibile impostare i benefit totali previsti per il portfolio e visualizzare quindi i benefit pianificati e aggregati provenienti dagli investimenti. Se si registrano i benefit effettivi rispetto agli investimenti mediante piani di benefit, è possibile visualizzare i benefit effettivi aggregati nelle visualizzazioni di portfolio.

- **Risorsa:** Considerare i fattori seguenti nella determinazione delle risorse previste e utilizzabili per la gestione del portfolio:
 - **Unità.** Valutare se si desidera pianificare la capacità per le risorse di portfolio in base alle ore o alle unità equivalenti a tempo pieno (Full-Time Equivalent, FTE).
 - **Granularità.** Considerare se si desidera elaborare un piano in base alla capacità delle risorse totali o alla capacità specifica di un ruolo. Le capacità specifiche di ruolo si basano su ruoli esistenti. Ad esempio, è possibile visualizzare le risorse previste in base ai ruoli Engineers (Tecnici) o Controllo qualità.

Esame delle alternative per gli investimenti

È possibile definire piani specifici entro i limiti del portfolio per determinare la procedura migliore per il raggiungimento degli obiettivi di portfolio. Definito un set di contenuti più ampio, la pianificazione consente l'analisi iterativa del portfolio. Ad esempio, è possibile creare i piani seguenti per il portfolio Progetti IT che riguarda gli anni fiscali 2013 e 2014.

- Piano per i progetti IT anno fiscale 2013
- Piano per i progetti IT anno fiscale 2014

È possibile creare diversi scenari o versioni del piano modificando parametri specifici per esaminare lo sviluppo di diverse opzioni di pianificazione. Infine, è possibile selezionare l'approvazione di un piano di record.

Per una pianificazione efficace, considerare i fattori seguenti:

- **Processo di pianificazione formale vs informale.** Capire se il processo di pianificazione nella propria organizzazione è formale, informale o un mix di entrambi.
 - In un processo di pianificazione formale, le revisioni al piano richiedono più tempo e le modifiche vengono applicate in modo sistematico. Questo processo di pianificazione è adatto quando le modifiche consigliate sono estese o richiedono una maggiore revisione prima dell'applicazione, come nel caso dell'approvazione di un investimento che richiede un budget maggiore. Generalmente, nella pianificazione formale, è previsto un processo ben definito di proposte e approvazioni dei piani prima di apportare qualsiasi modifica.
 - In un processo di pianificazione informale, le organizzazioni applicano le modifiche più velocemente in seguito alle revisioni. Le modifiche sono di minore entità e supportano gli obiettivi esistenti. Ad esempio, possono riguardare il rinvio della data di inizio di un investimento. La pianificazione informale avviene in modo semplice: qualcuno accede al sistema e contrassegna una modifica come approvata senza alcuna approvazione formale.
 - In un processo di pianificazione misto, le organizzazioni applicano modifiche minori dopo un processo di pianificazione informale e modifiche più importanti dopo un processo di approvazione più formale.

- **Orizzonte di pianificazione.** Determinare l'arco di tempo per il portfolio che indica l'intervallo di pianificazione di dati. Ai fini della pianificazione per investimenti correnti e futuri, verificare che l'orizzonte di portfolio copra gli orizzonti di pianificazione.
- **Cadenza di revisione.** Determinare la cadenza delle revisioni al piano. È possibile quindi configurare la pianificazione della sincronizzazione affinché il portfolio rifletta i dati di investimento effettivi quando necessario.
- **Dati obbligatori per le revisioni del portfolio.** Determinare il tipo di dati richiesti per le revisioni. Successivamente, configurare il portfolio per l'acquisizione dei dati obbligatori dagli investimenti. Ad esempio, per rivedere le informazioni su costi e risorse, è possibile acquisire le metriche chiave seguenti dagli investimenti di portfolio:
 - Giorni di ritardo
 - Varianza costo
 - Varianza lavoro
 - Rischio
 - ROI
 - Valore realizzato

Preparazione all'utilizzo del portfolio

Dopo aver determinato gli obiettivi di business che si desiderano realizzare mediante la gestione portfolio, preparare il prodotto in modo da creare portfolio. La creazione di un portfolio consente di gestire e pianificare gli investimenti a un livello più alto.

Per preparare l'utilizzo del portfolio, completare le attività seguenti:

- [Impostazione dei criteri di monitoraggio per gli investimenti](#) (a pagina 15).
- [Configurazione di visualizzazioni, report e flussi di lavoro relativi al portfolio](#) (a pagina 16).
- [Impostazione dei dati di investimento e risorsa](#) (a pagina 17).

Impostazione dei criteri di monitoraggio per gli investimenti

Il portfolio fornisce una snapshot dei dati di investimento effettivi. I dati di portfolio vengono aggiornati con gli ultimi dati tratti dagli investimenti effettivi. L'aggiornamento si basa su una pianificazione della sincronizzazione definita nelle proprietà di portfolio. Quando il processo *Sincronizza investimenti di portfolio* viene eseguito in base alla pianificazione della sincronizzazione, gli ultimi dati tratti dagli investimenti effettivi si riflettono sul portfolio.

Non tutti i dati di investimento si riflettono su un portfolio. Un manager di portfolio che prende decisioni a livelli superiori si occupa di rivedere solo un riepilogo dei dati di investimento, in base alle esigenze del proprio business. Ad esempio, per rivedere un portfolio che comprende tutti gli stati dei progetti IT approvati, non è necessario registrare le informazioni sui progetti non approvati.

Durante la preparazione alla visualizzazione dei dati di investimento riassunti in un portfolio, considerare i fattori seguenti nell'ordine consigliato:

1. Definire i criteri di monitoraggio o i dati di riepilogo che si desiderano registrare per ciascun tipo di investimento. Durante l'esecuzione del processo di sincronizzazione, negli investimenti di portfolio vengono aggiornati gli ultimi dati tratti dagli investimenti effettivi. I dati che vengono aggiornati si basano su questi criteri predefiniti di monitoraggio.

Ad esempio, per gestire un portfolio di tutti i progetti IT approvati, definire i seguenti criteri di monitoraggio per registrare i dati di interesse:

- Costo
 - Stato
 - ROI
 - Rischio
2. Per ciascun investimento di portfolio, selezionare gli attributi che si desiderano monitorare in un portfolio e registrare tali attributi per l'oggetto Investimento di portfolio. Quando è in esecuzione il processo *Sincronizza investimenti di portfolio*, i dati relativi agli investimenti di portfolio vengono aggiornati in base agli attributi registrati correnti.

Nota: gli attributi Investimento di portfolio richiesti vengono visualizzati per impostazione predefinita. Registrare qualsiasi altro attributo Investimento di portfolio (predefinito o personalizzato) che si desidera visualizzare.

Configurazione di visualizzazioni, report e flussi di lavoro

Dopo aver deciso quali dati di investimento monitorare in un portfolio, verificare di aver configurato il prodotto per il supporto di tali dati. La configurazione del prodotto consente di visualizzare i dati desiderati su portlet e report.

Ad esempio, verificare la presenza delle configurazioni seguenti:

- Per visualizzare i dati dettagliati sui costi dei progetti per periodo, vengono generati i piani di costi sui progetti.
- Per far emergere rischi e problemi legati ai progetti, l'oggetto progetto è stato configurato a tale scopo.
- Per registrare il tempo effettivamente impiegato per ciascun progetto, sono state impostate schede attività.

Considerare i fattori seguenti prima di configurare il prodotto:

- Il tipo di report che si desiderano generare e la relativa frequenza di distribuzione.
- I tipi di processi standard che si desiderano generare nell'implementazione. Ad esempio, è possibile impostare una revisione di piano e un processo di approvazione al fine di approvare e implementare modifiche estese agli investimenti effettivi.

Per un utilizzo proficuo della gestione portfolio, completare la procedura seguente:

1. Rivedere esattamente il tipo di informazioni che si desiderano trarre dagli investimenti.
2. Verificare che le informazioni richieste siano disponibili sui propri investimenti.

Con i dati e i processi in atto è possibile quindi generare le visualizzazioni di questi dati ai fini della gestione degli investimenti in un portfolio.

Il prodotto comprende molte visualizzazioni di portfolio predefinite. Si consiglia di esaminare le visualizzazioni per definire il tipo di informazioni che si desidera includere nelle visualizzazioni di portfolio.

Impostazione dei dati di investimento e risorsa

Per iniziare a utilizzare il portfolio, esaminare e verificare che il prodotto contenga i dati di installazione obbligatori. I dati di installazione consentono di visualizzare le informazioni di investimento desiderate nelle visualizzazioni di portfolio.

A seconda dei dati pertinenti al proprio business, è possibile impostare i requisiti seguenti nel prodotto:

Impostazione della gestione finanziaria

- Valuta multipla. Per gestire un portfolio di investimenti associati a valute differenti, verificare che sia abilitata la valuta multipla per il prodotto.

Per ulteriori informazioni sull'impostazione della valuta multipla, consultare la *Guida all'installazione*.

- Tipi di costo. Per dividere il costo totale per capitale dai costi operativi nel portfolio, verificare che questi tipi di costo siano impostati per i propri investimenti.

Per ulteriori informazioni sull'impostazione dei tipi di costo, consultare la *Guida per l'utente della gestione finanziaria*.

Impostazione di Gestione risorse

- Ruoli. Per pianificare la capacità delle risorse mediante suddivisioni specifiche per ruolo, verificare che i ruoli siano definiti per i propri investimenti.

Per ulteriori informazioni sull'impostazione dei ruoli, consultare la *Guida per l'utente della gestione risorse*.

Impostazione di Gestione progetto

- Investimenti. Per creare e gestire un portfolio di investimenti, verificare che questi ultimi siano impostati nel prodotto e che abbiano le risorse assegnate. Ad esempio, per gestire un portfolio di progetti IT, creare i progetti e le assegnazioni associate.

Creazione di un portfolio di investimenti

La creazione di un portfolio di investimenti include le attività seguenti:

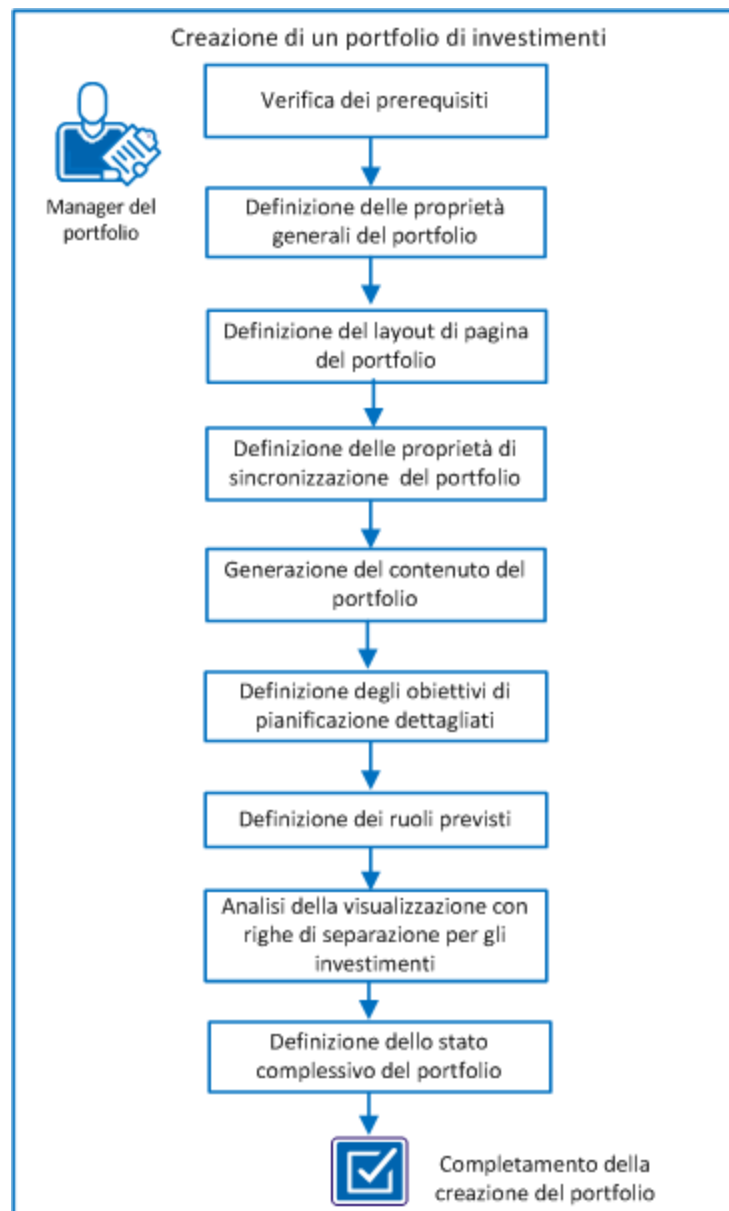
- Gestione e pianificazione degli investimenti mediante obiettivi di alto livello per costo, benefit e risorse.
- Distribuzione delle proprietà finanziarie e delle risorse previste per intervalli di tempo in modo da capire come gli investimenti esauriscono denaro e risorse sull'orizzonte di pianificazione di portfolio.
- Impostazione dei ruoli previsti tramite distribuzione degli obiettivi prefissati di alto livello o completamento della capacità di risorse esistente con i ruoli nel sistema.

Esempio: creazione di portfolio IT per la pianificazione annuale

Vicki, in qualità di manager delle operazioni IT, è responsabile della creazione e della manutenzione degli investimenti IT per il responsabile CIO presso Forward Inc. Durante la preparazione della pianificazione annuale, Vicki deve creare un portfolio di investimenti IT in modo che rifletta il lavoro eseguito e quello proposto. Vicki crea il portfolio come segue:

- Definisce alcune proprietà di base del portfolio come la data di inizio, la data di fine e il costo.
- Genera contenuti selezionando i progetti attivi nell'OBS dell'investimento per il dipartimento IT per il prossimo anno fiscale.
- Include le idee prese in considerazione per il prossimo anno fiscale.

Il diagramma seguente descrive la creazione di un portfolio di investimenti da parte del manager di portfolio:



Per creare un portfolio di investimenti, completare questi passaggi:

1. [Verifica dei prerequisiti](#) (a pagina 20).
2. [Definizione delle proprietà generali del portfolio](#) (a pagina 21).
3. [Definizione del layout di pagina del portfolio](#) (a pagina 24).
4. [Definizione delle proprietà di sincronizzazione del portfolio](#) (a pagina 24).
5. [Generazione dei contenuti di portfolio](#) (a pagina 26).
6. [Definizione degli obiettivi di pianificazione dettagliati](#) (a pagina 28).
7. [Definizione dei ruoli previsti](#) (a pagina 31).
8. [Revisione della visualizzazione Righe di separazione per investimenti](#) (a pagina 33).
9. [Definizione dello stato complessivo del portfolio](#) (a pagina 34).

Verifica dei prerequisiti

Completare i prerequisiti seguenti prima di creare un portfolio di investimenti:

Revisione e verifica

Effettuare la revisione dello scenario *Introduzione alla gestione portfolio* per i concetti di base sulla gestione del portfolio.

Verificare di disporre dei seguenti diritti di accesso per la creazione e la modifica dei contenuti di portfolio:

- Portfolio - Creazione
- Portfolio - Navigazione

Verifica di investimenti, idee ed esistenza di portfolio figli

- Verificare che nel prodotto vi siano investimenti attivi e idee pianificati per l'intervallo di tempo coperto dal portfolio. Assicurarsi che sia possibile sincronizzare gli investimenti e le idee in un portfolio per la pianificazione e l'analisi.
- Creare i portfolio figlio che si desiderano associare al portfolio padre e visualizzare la relazione padre-figlio. Nessun dato viene trasferito dal portfolio figlio al portfolio padre.

Impostazione dei tipi di costo di capitale e operativo

Definire come segue i costi di capitale e operativi pianificati per gli investimenti per visualizzare queste tipologie di costo in un portfolio:

- Creare un riepilogo finanziario per l'investimento.
- Creare un piano di costi dettagliato e includere l'attributo di raggruppamento Tipo di costo.

Impostazione della domanda di ruolo

Definire i team di progetto con dati di allocazione affinché gli investimenti mostrino la domanda di ruolo in un portfolio.

Impostazione degli attributi

Impostare gli attributi seguenti relativi agli investimenti per visualizzarli in un portfolio:

- **Rischio:** impostare questo attributo definendo i fattori di contribuzione sulla pagina delle proprietà di rischio di investimento.
- **Allineamento di business:** impostare questo attributo in Proprietà->Allineamento di business nella sezione Fattori di allineamento.
- **Approvato:** impostare questo attributo definendo l'attributo Stato sulla pagina Proprietà investimento generale.
- **Obiettivo:** impostare questo attributo sulla pagina Proprietà investimento generale.

Definizione delle proprietà generali del portfolio

Per avviare il processo di creazione del portfolio, definire le proprietà di alto livello del portfolio. Queste proprietà consentono di impostare i limiti di ora, valuta e risorsa del portfolio entro cui è possibile pianificare e gestire gli investimenti. È possibile creare più versioni di un piano entro questi limiti per confrontarle e implementare il piano migliore.

Ad esempio, le seguenti proprietà di portfolio mostrano l'utilizzo di un intervallo di dati per pianificare gli investimenti di portfolio entro tale intervallo:

- **Orizzonte di portfolio:** inizio lo 01/01/2013 e fine il 31/12/2014
- **Costo totale:** 10.000.000 USD
 - **Costo di capitale:** 7.000.000 USD
 - **Costo operativo:** 3.000.000 USD
- **Risorse:** 20 FTE
- **Benefit:** 15.000.000 USD

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Fare clic su Nuovo.
3. Nella sezione Generale, immettere le informazioni richieste. Di seguito si riporta una breve descrizione dei campi seguenti:

Manager

Identifica il proprietario o il creatore del portfolio, di solito il manager delle operazioni o il direttore. Al proprietario sono assegnati automaticamente i diritti di visualizzazione e modifica del portfolio e del relativo contenuto. È possibile selezionare più proprietari per un portfolio.

Azionisti

Identifica gli azionisti nell'azienda che desiderano rivedere il contenuto del portfolio e fornire un feedback. Agli azionisti sono assegnati automaticamente i diritti di visualizzazione del portfolio e del relativo contenuto. È possibile selezionare più azionisti per un portfolio.

Data di inizio/Data di fine

Specifica l'intervallo di pianificazione dei dati per il portfolio. I dati compresi nel portfolio vengono ridotti per rimanere entro l'orizzonte impostato. Se un investimento inizia nell'orizzonte di portfolio ma termina dopo l'orizzonte, è possibile analizzare i costi per l'investimento da entrambe le prospettive seguenti:

- Il costo aggregato dell'investimento senza tener conto dell'orizzonte di portfolio.
- Il costo dell'investimento relativo agli intervalli di tempo nell'orizzonte di portfolio.

Ad esempio, un investimento ha un costo totale di 10 milioni di dollari, ma si intende spendere solo 2 milioni di dollari entro l'orizzonte di portfolio. In questo caso, nel portfolio sono evidenziati sia il costo totale, sia i costi dell'orizzonte di pianificazione dell'investimento.

Pianificazione della sincronizzazione

Specifica la frequenza di aggiornamento dei dati di portfolio e dei piani associati ai dati degli investimenti effettivi. Questo campo viene visualizzato dopo aver definito le proprietà di portfolio iniziali. È possibile impostare una pianificazione della sincronizzazione per l'aggiornamento automatico del portfolio, oppure è possibile eseguire la sincronizzazione manuale dei dati di portfolio.

4. Nella sezione Obiettivi, inserire le informazioni richieste. Di seguito si riporta una breve descrizione dei campi seguenti:

Costo totale

Visualizza il costo totale che si prevede di spendere nel portfolio durante l'orizzonte di pianificazione. Questo obiettivo aggrega i costi di capitale e i costi operativi, pertanto non è possibile impostarlo direttamente.

Costo di capitale

Specifica il costo di capitale che si prevede di spendere nel portfolio durante l'orizzonte di pianificazione.

Costo operativo

Specifica il costo operativo che si prevede di spendere nel portfolio durante l'orizzonte di pianificazione.

Valuta

Definisce la valuta del portfolio o la valuta in cui si desidera rappresentare tutti gli importi relativi a costi e benefit dell'investimento. In una configurazione a valuta multipla in cui gli investimenti di portfolio utilizzano valute differenti, tutti i costi e i benefit vengono raggruppati nella valuta del portfolio. Se il prodotto è configurato per una singola valuta, non è possibile modificare questo valore.

Vantaggi

Specifica il benefit totale che si prevede di guadagnare nel portfolio durante l'orizzonte di pianificazione.

Ruoli

Definisce il lavoro che si prevede di utilizzare nel portfolio durante l'orizzonte di pianificazione.

Tipo di unità di capacità

Specifica l'unità risorsa in cui si desidera rappresentare l'obiettivo dei ruoli. Selezionare una delle seguenti unità:

- FTE. Un numero medio che si basa sulle risorse impiegate e sugli intervalli di tempo. Ad esempio, l'orizzonte di pianificazione copre due mesi. Un'unità FTE viene pianificata nel primo mese e tre unità FTE vengono pianificate nel secondo mese. In questo caso, le risorse totali medie per l'orizzonte di pianificazione sono due unità FTE.
- Ore. Un numero totale che si applica all'orizzonte di pianificazione del portfolio. Ad esempio, si ha un orizzonte di pianificazione di due mesi e si imposta un obiettivo di 1.000 ore. In questo caso, è possibile utilizzare un totale di 1000 ore per l'intero portfolio.

5. Salvare le modifiche.

Definizione del layout di pagina del portfolio

Definire la visualizzazione dashboard o il layout della pagina per tutte le pagine del portfolio. Di seguito sono elencate le visualizzazioni dashboard disponibili:

- PMO-Dashboard investimento di portfolio. La visualizzazione dashboard per il portfolio se è stato applicato il componente aggiuntivo PMO Accelerator. Utilizzare il presente dashboard per visualizzare una serie di schede con le portlet utilizzabili per pianificare e monitorare l'esecuzione di un portfolio

Nota: Per ulteriori informazioni sulla visualizzazione della PMO-Dashboard investimento di portfolio e sulle portlet incluse nella visualizzazione, fare riferimento alla documentazione di PMO Accelerator.

- Layout predefinito del portfolio. La visualizzazione predefinita del dashboard per il portfolio se non è stato applicato il componente aggiuntivo PMO Accelerator.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera selezionare un layout di pagina.
3. Fare clic sul menu Proprietà e selezionare Impostazioni.
4. Selezionare una visualizzazione del dashboard e salvare.

Definizione delle proprietà di sincronizzazione del portfolio

I dati del portfolio rappresentano una snapshot in tempo reale dei dati relativi agli investimenti effettivi. È possibile aggiornare i dati del portfolio con quelli degli investimenti effettivi mediante un processo di sincronizzazione. La sincronizzazione è importante perché gli azionisti del portfolio desiderano conoscere quanto sono aggiornati i dati in corso di revisione. Per stabilire la frequenza desiderata di aggiornamento dei dati di portfolio, definire le proprietà del processo di sincronizzazione.

In base alla frequenza di revisione degli ultimi dati di portfolio, eseguire il processo di sincronizzazione manualmente in qualunque momento o impostare una pianificazione della sincronizzazione. È possibile impostare una pianificazione della sincronizzazione per l'aggiornamento automatico del portfolio a un intervallo ricorrente, ad esempio settimanale.

Esempio: impostazione di una pianificazione della sincronizzazione di portfolio

Mary, manager di portfolio IT presso Forward Inc., presenta i dati per la riunione settimanale degli azionisti ogni lunedì. Mary copre tutti i mesi nel calendario di pianificazione del portfolio. Per prepararsi alla riunione, Mary imposta la pianificazione della sincronizzazione in modo che sia eseguita ogni domenica del mese alle 09:00. Il processo di sincronizzazione compila il portfolio con gli ultimi dati tratti dagli investimenti effettivi. Mary rivede quindi i dati e prepara gli elementi d'interesse per la riunione dell'indomani.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera definire le proprietà di sincronizzazione.
3. Fare clic sul collegamento Manuale accanto a Pianificazione della sincronizzazione.
Vengono visualizzate le proprietà di sincronizzazione del portfolio.
4. Per impostare una pianificazione della sincronizzazione per il processo di sincronizzazione, selezionare Settimanale o Mensile e inserire le informazioni richieste. Di seguito si riporta una descrizione dei campi seguenti:

Ricorrenza

Definisce la frequenza desiderata di sincronizzazione del portfolio. È possibile selezionare una delle seguenti opzioni:

- Manuale. Fare clic su Sincronizza per eseguire manualmente il processo di sincronizzazione in qualunque momento.
 - Settimanale. I giorni nella settimana in cui si desidera sincronizzare il portfolio e per quali mesi. Ad esempio, selezionare Mercoledì e quindi selezionare tutti i mesi. Il processo di sincronizzazione viene eseguito di mercoledì ogni settimana e per tutti i mesi nell'orizzonte di portfolio.
 - Mensile. I giorni del mese in cui si desidera sincronizzare il portfolio e i rispettivi mesi nell'orizzonte di portfolio. Ad esempio, immettere i numeri da 1 a 31 e selezionare tutto per eseguire il processo di sincronizzazione ogni giorno per tutti i mesi nell'orizzonte di portfolio.
5. Salvare le modifiche.

Quando si ritorna alle proprietà del portfolio, il collegamento Manuale accanto a Pianificazione della sincronizzazione è cambiato. Il collegamento ora riflette la nuova pianificazione della sincronizzazione appena impostata. Per modificare una pianificazione, fare nuovamente clic sul collegamento. È possibile visualizzare la data dell'ultimo aggiornamento del portfolio.

Generazione dei contenuti di portfolio

Aggiungere al portfolio gli investimenti che si desiderano monitorare, registrare e pianificare a livello alto. Una volta generato il portfolio, è possibile visualizzare in anteprima i contenuti. L'anteprima consente di visualizzare gli elementi inclusi nel portfolio in fase di generazione.

Nota: i limiti seguenti si applicano al numero massimo di attributi, investimenti e ruoli che è possibile includere in un portfolio:

- Attributi=700
- Investimenti=250
- Ruoli=25

Esempio: generazione dei contenuti del portfolio

Max, manager di portfolio IT presso Forward Inc., genera i contenuti di portfolio includendo gli investimenti seguenti:

- Tutti i progetti attivi nell'OBS dell'investimento per il prossimo anno di calendario.
- Tutte le idee prese in considerazione dall'azienda per il prossimo anno di calendario.

Max utilizza il filtro avanzato disponibile nell'Editor dei contenuti per creare l'espressione seguente in modo da includere nel portfolio solo le idee attive:
`idea.is_active == 1`

Max utilizza il filtro avanzato per creare l'espressione seguente in modo da includere nel portfolio solo i progetti attivi, non quelli indicati come modelli:
`project.is_active == 1 && project.is_template == 0`

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio a cui si desiderano aggiungere i contenuti.
3. Fare clic su Editor dei contenuti.
4. Selezionare i tipi di investimento (ad esempio, progetto, applicazione, bene) e fare clic su Includi.

Nota: limitare il numero di investimenti per ciascun tipo di investimento mediante il Filtro avanzato. Applicare il filtro su qualsiasi attributo associato a un tipo di investimento. Ad esempio, per il tipo di investimento Progetto, impostare il filtro avanzato per filtrare e includere solamente i progetti attivi. Per aggiungere singoli investimenti al portfolio senza impostare il filtro avanzato, utilizzare la sezione Investimenti singoli.

5. Per copiare gli investimenti e i dati correlati al portfolio, fare clic su Sincronizza.
A seconda delle dimensioni del portfolio, il processo di sincronizzazione può richiedere qualche minuto per l'esecuzione.
6. (Facoltativo). Controllare l'avanzamento del processo completando le fasi seguenti:
 - a. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Report e processi.
 - b. Da Processi selezionare Registro.
 - c. Verificare se il tipo di processo Sincronizza investimenti di portfolio è ancora in elaborazione o se è stato completato.

Tutti gli investimenti inclusi o aggiunti singolarmente al portfolio vengono elencati nella scheda Investimenti.

Definizione di obiettivi dettagliati di pianificazione

È possibile visualizzare, modificare e distribuire gli obiettivi di portfolio di alto livello per costo, risorsa e benefit in una visualizzazione in scala cronologica. Questi obiettivi su base cronologica vengono mostrati nella visualizzazione Righe di separazione, in cui è possibile analizzare le prestazioni di portfolio.

Impostare questi obiettivi dettagliati durante il processo iniziale di creazione del portfolio o in un secondo momento, quando verranno aggiunti i contenuti.

Generalmente, gli obiettivi di alto livello vengono impostati durante la creazione del portfolio. In un secondo momento, una volta aggiunti i contenuti, è possibile fornire maggiori dettagli per questi obiettivi mediante i seguenti metodi:

- Distribuire gli obiettivi di costo totale e benefit in modo uniforme nei periodi compilando il campo Obiettivo distribuito.
- Compilare ciascun periodo e aggiornare il campo Obiettivo distribuito con il valore totale. Se il totale degli importi di breakout è maggiore del costo di portfolio totale, un valore di varianza viene visualizzato in rosso. È possibile immettere valori per gli intervalli di tempo non compresi nell'orizzonte di pianificazione del portfolio. Ad esempio, se la data di fine dell'orizzonte di portfolio è 31/12/2014, ancora è possibile aggiungere valori per gennaio 2015.
- Modificare gli obiettivi per periodo e valutare l'impatto sull'obiettivo distribuito e il confronto con l'obiettivo originale.

Nota: con la modifica degli obiettivi, le celle interessate sono contrassegnate da un flag rosso di modifica in sospeso. Il flag si trova sull'angolo superiore sinistro della cella. Salvare le modifiche per renderle permanenti. Il pulsante Salva è attivo solo in caso di modifiche apportate alla pagina.

I periodi di pianificazione riportati nella visualizzazione in scala cronologica si basano sull'impostazione degli intervalli di tempo configurata nella visualizzazione Righe di separazione.

Esempio: inserimento dei dettagli per gli obiettivi di costo e benefit

Vicki, il manager di portfolio per gli investimenti IT presso Forward Inc., compila inizialmente gli obiettivi di costo e benefit nelle proprietà di portfolio. Nella pagina Obiettivi, i valori totali e distribuiti per costo e benefit vengono creati automaticamente in base ai valori nella pagina delle proprietà. Vicki regola la distribuzione modificando manualmente i valori in ciascuna cella.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera definire gli obiettivi dettagliati.
3. Fare clic su Obiettivi.
4. Inserire le informazioni richieste per Costo: Totale costo di portfolio. Di seguito si riporta una breve descrizione dei campi seguenti:

Destinazione

Specifica il costo pianificato aggregato per gli investimenti di portfolio, compresi i costi di capitale e i costi operativi. Questo valore viene definito inizialmente nelle proprietà del portfolio come aggregato dei costi di capitale e dei costi operativi. È possibile modificare questo valore quando si inseriscono i dettagli per gli obiettivi.

Obiettivo distribuito

Visualizza il costo pianificato per gli investimenti di portfolio in scala cronologica (settimanale, mensile, trimestrale) entro l'orizzonte di portfolio.

Varianza

Visualizza la differenza tra gli importi degli obiettivi distribuiti e quelli approvati.

Obiettivo distribuito (Totale)

Specifica il costo pianificato per gli investimenti di portfolio come aggregato degli importi distribuiti. Per distribuire uniformemente l'importo totale nei periodi di pianificazione del portfolio, immettere un importo in questo campo.

5. Inserire le informazioni richieste per Benefit: Totale benefit di portfolio. Di seguito si riporta una breve descrizione dei campi seguenti:

Destinazione

Specifica il benefit pianificato aggregato per gli investimenti di portfolio, compresi i benefit di capitale e i benefit operativi. Questo valore viene impostato inizialmente nelle proprietà del portfolio, ma è anche possibile modificarlo in questo campo.

Obiettivo distribuito

Visualizza il benefit pianificato per gli investimenti di portfolio con l'incremento nel tempo entro l'orizzonte di portfolio.

Varianza

Visualizza la differenza tra gli importi dei benefit distribuiti e quelli approvati.

Obiettivo distribuito (Totale)

Specifica il benefit pianificato per gli investimenti di portfolio come aggregato degli importi distribuiti. Per distribuire uniformemente l'importo totale nei periodi di pianificazione del portfolio, immettere un importo in questo campo.

6. Inserire le informazioni richieste per Ruolo: Totale ruolo di portfolio. Di seguito si riporta una breve descrizione dei campi seguenti:

Destinazione

Specifica la capacità pianificata delle risorse in ore o in unità FTE per gli investimenti di portfolio nel tempo (settimanale, mensile, trimestrale) entro l'orizzonte di portfolio.

Obiettivo distribuito

Visualizza i ruoli pianificati per gli investimenti di portfolio con l'incremento nel tempo entro l'orizzonte di portfolio.

Varianza

Visualizza la differenza tra gli importi di obiettivo distribuiti e approvati per le risorse previste.

Obiettivo distribuito (Totale)

Specifica il lavoro pianificato per gli investimenti di portfolio come aggregato degli importi distribuiti. Per distribuire uniformemente l'importo totale nei periodi di pianificazione del portfolio, immettere un importo in questo campo.

7. Salvare le modifiche.

Definizione dei ruoli previsti

Quando si crea un portfolio, in genere si fornisce un obiettivo complessivo per il lavoro in ore o in unità FTE. Durante la generazione dei contenuti di portfolio, è possibile visualizzare, modificare e distribuire questo obiettivo di alto livello in una visualizzazione in scala cronologica. È possibile definire il vincolo di ruolo nei modi seguenti:

- Definire un obiettivo di ruolo complessivo nelle proprietà di portfolio durante la creazione di un portfolio. Distribuire l'obiettivo complessivo in modo uniforme nei periodi compilando il campo Obiettivo distribuito (Totale). È possibile sovrascrivere i valori distribuiti immettendo i valori direttamente nelle celle degli intervalli di tempo.
- Compilare ciascun periodo e aggiornare il campo Obiettivo distribuito con il valore totale. Se il totale degli importi di breakout è maggiore dell'importo totale di portfolio, un valore di varianza viene visualizzato in rosso.
- Modificare gli obiettivi per periodo e valutare l'impatto sull'obiettivo distribuito e il confronto con l'obiettivo originale.
- Aggiungere i ruoli specifici che si desiderano pianificare e fissare i relativi vincoli. Quando si compila inizialmente la capacità, filtrare la capacità effettiva mediante gli attributi associati alle risorse. Ad esempio, invece di popolare la capacità per tutti i tecnici, applicare il filtro per i tecnici associati a una struttura OBS specifica o a un manager delle risorse.
- Selezionare l'opzione Compila capacità per ruoli specifici e visualizzare l'allineamento della capacità esistente rispetto agli obiettivi dei ruoli. È possibile visualizzare la capacità effettiva per questi ruoli nell'orizzonte di pianificazione del portfolio. Il confronto dell'obiettivo con la colonna dell'obiettivo distribuito consente di verificare rapidamente se la capacità disponibile è sufficiente per completare gli obiettivi.

Esempio: definizione degli obiettivi di ruolo

Vicki crea un portfolio per la manutenzione dell'applicazione per l'anno seguente. Si stima che le risorse consumino il 20% del loro tempo per la manutenzione per l'anno seguente. Per impostare un obiettivo di ruolo per il portfolio, Vicki ordina la capacità complessiva delle risorse di portfolio nella maniera seguente:

- Filtra le informazioni sui ruoli in base agli attributi Unità OBS e Manager delle prenotazioni.
- Aggiunge i ruoli desiderati agli obiettivi di portfolio.
- Compila i ruoli specifici con la capacità di risorse disponibile nel sistema. Ad esempio, Vicki compila la capacità per il ruolo di sviluppatore senior nel team Back-Office IT. Il ruolo viene compilato con il numero disponibile di ore dal sistema per le risorse associate.
- Allinea la capacità compilata con stime di tempo della risorsa per la manutenzione dell'applicazione scalando la capacità del 20%.

Con l'impostazione dello schema di pianificazione del ruolo, Vicki passa alla modifica o alla compilazione dei valori per ciascun periodo.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera definire gli obiettivi dettagliati.
3. Fare clic su Obiettivi.
4. Accedere alla sezione Ruolo: Totale ruolo di portfolio ed eseguire una o più delle attività seguenti se necessarie:
 - Per filtrare o aggiungere ruoli, fare clic su Aggiungi ruoli.
 - Per compilare un ruolo con la capacità esistente disponibile per le risorse associate, selezionare il ruolo e fare clic su Compila capacità.
 - Per scalare la capacità popolata per l'allineamento con il tempo di risorsa stimato, selezionare il ruolo e fare clic su Capacità scala.
5. Salvare le modifiche.

Revisione della visualizzazione Righe di separazione per investimenti

Dopo aver generato il contenuto del portfolio e aver definito gli obiettivi, utilizzare la visualizzazione predefinita Righe di separazione per visualizzare l'allineamento degli obiettivi pianificati con gli investimenti di portfolio.

Per impostazione predefinita, gli investimenti approvati con le date di fine più recenti vengono ordinati in cima all'elenco. Gli investimenti non approvati con la data di fine più lontana si trovano in fondo all'elenco. È possibile modificare la classificazione predefinita con un'operazione di trascinamento o mediante l'impostazione della classificazione basata su regole.

La visualizzazione Righe di separazione consente di analizzare i seguenti aspetti del portfolio:

- L'elenco delle priorità di lavoro con attributi di investimento tra cui i dati su budget, risorse e benefit.
- La distribuzione degli obiettivi di portfolio sull'orizzonte di portfolio.
- L'elenco degli investimenti approvati e non approvati.
- L'allineamento iniziale del portfolio con gli obiettivi.
- Gli importi effettivi spesi per gli investimenti rispetto agli obiettivi iniziali per i costi di capitale e i costi operativi. È possibile visualizzare i punti e i periodi in cui le domande superano gli obiettivi.

Durante la revisione dei dati, utilizzare la visualizzazione Righe di separazione come un ambiente *ipotesico* per modificare gli elementi in elenco e per visualizzare l'impatto. È possibile rivedere anche gli effetti delle modifiche sugli obiettivi di portfolio. Ad esempio, trascinare una linea temporale per trasferire una data di inizio investimento e visualizzare l'impatto sul budget per l'intervallo di tempo. È possibile influire sul portfolio nei seguenti modi:

- Suggestere una modifica al portfolio esistente consigliando modifiche di piccola entità e mirate su investimenti specifici. Gli esempi seguenti riguardano modifiche di piccola entità:
 - Spostare l'inizio di un investimento dopo o prima rispetto al momento pianificato.
 - Annullare un investimento.
 - Mettere un investimento in attesa.
 - Iniziare una richiesta di modifica relativa all'investimento.
- Ipotizzare modifiche a più investimenti e ai vincoli di portfolio in modalità di pianificazione o scenario.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera rivedere la visualizzazione Righe di separazione.
3. Fare clic su Righe di separazione.

Nota: per informazioni sulla configurazione della visualizzazione Righe di separazione per visualizzare i campi desiderati, consultare lo scenario *Configurazione della visualizzazione Righe di separazione*.

4. Per modificare gli intervalli di tempo predefiniti, fare clic sull'icona Opzioni e selezionare Gantt. Regolare le impostazioni secondo le proprie preferenze. Queste impostazioni sono specifiche per l'accesso dell'utente. È possibile modificare la visualizzazione della pagina Obiettivi per la sessione, anche se vengono sempre ripristinate le impostazioni predefinite della pagina Righe di separazione.

Definizione dello stato complessivo del portfolio

Per fornire lo stato delle prestazioni del portfolio agli azionisti interessati, definire lo stato complessivo del portfolio.

Il punteggio complessivo dello stato di un portfolio viene calcolato in base alla modalità di valutazione della metrica di portfolio seguente:

- Fattori di salute per costo, programma e risorsa
- Misure di business per allineamento degli obiettivi, innovazione, successo e rischio

Ad esempio, se un portfolio è caratterizzato da una buona prestazione entro i vincoli previsti di costo, risorsa e tempo, è possibile classificare i fattori di integrità in verde. Allo stesso modo, se il portfolio si sta allineando bene con gli obiettivi di business per innovazione, successo e rischi più bassi, è possibile classificare queste misure in verde. Lo stato complessivo del portfolio calcolato viene mostrato in verde anche in questo caso.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera definire lo stato complessivo.
3. Fare clic sul menu Proprietà e selezionare Metriche.
4. Selezionare un colore o un punteggio per i fattori di integrità e le misure. Attenersi alle indicazioni seguenti:
 - Rosso (0-34)
 - Giallo (34-68)
 - Verde (68-100)

Capitolo 3: Gestione dei portfolio

Questa sezione contiene i seguenti argomenti:

[Razionalizzazione di un portfolio di investimenti](#) (a pagina 35)

[Esame dei piani di portfolio alternativi](#) (a pagina 51)

Razionalizzazione di un portfolio di investimenti

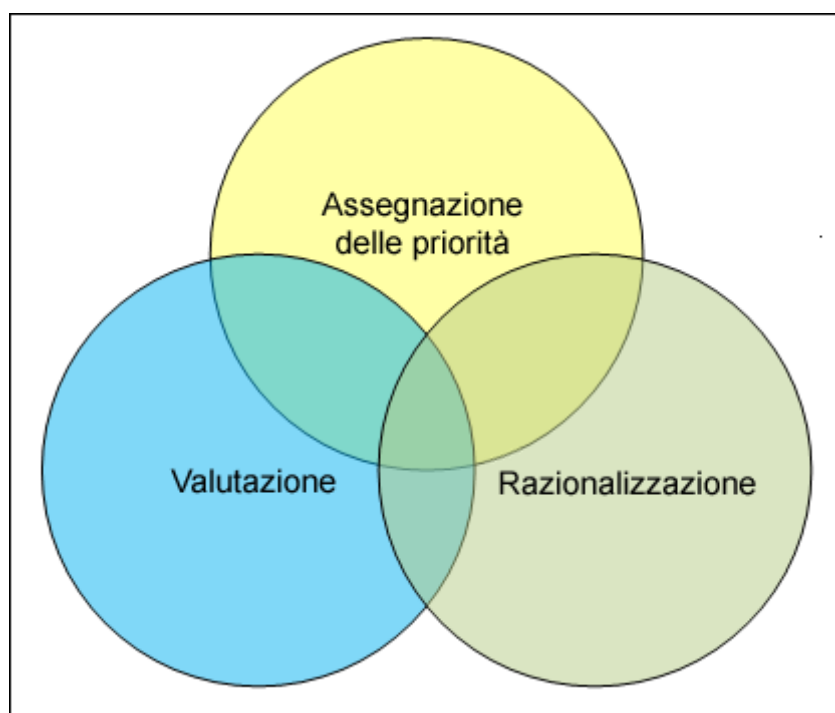
Come manager di portfolio, utilizzare questo articolo per la prioritizzazione, la valutazione e la razionalizzazione degli investimenti di un portfolio.

La pianificazione del portfolio è un processo iterativo. Il manager di portfolio svolge le attività seguenti basate sui feedback di revisione forniti da azionisti e altri ruoli in azienda:

- Assegnazione delle priorità. Assegna una priorità agli investimenti secondo i criteri predefiniti iniziali o basati su regole.
- Valutazione. Associa gli investimenti a valori aziendali quali il costo, il benefit o l'utile sugli investimenti (ROI).
- Razionalizzazione. Giustifica l'esistenza degli investimenti selezionati tenendo conto di tutte le informazioni tratte dall'assegnazione di priorità e dalla valutazione. Non tutte le informazioni utilizzate in fase di razionalizzazione provengono da CA Clarity PPM. L'esperienza e i consigli degli azionisti sono considerazioni importanti e spesso hanno un peso maggiore rispetto alle classificazioni degli investimenti indicati con l'assegnazione delle priorità o la valutazione.

Durante la creazione di un portfolio, il manager di portfolio assegna una priorità iniziale all'elenco di investimenti mediante le regole di classificazione basate sulle necessità dell'azienda. Per valutare il portfolio, il manager di portfolio crea diversi piani ipotetici e rivede le visualizzazioni delle righe di separazione dei piani con gli azionisti. La valutazione del portfolio utilizza le informazioni provenienti da tutte le parti coinvolte nel business. In base al feedback degli azionisti, il manager di portfolio assegna una nuova priorità agli investimenti e riconfigura le visualizzazioni delle righe di separazione. Una volta completate le fasi di assegnazione delle priorità e di valutazione, il manager di portfolio razionalizza il portfolio con gli azionisti. Insieme decidono gli investimenti da seguire e quelli da posticipare per l'orizzonte temporale del portfolio.

L'illustrazione seguente mostra i casi in cui le attività di assegnazione delle priorità, di valutazione e razionalizzazione si sovrappongono. Ad esempio, le informazioni raccolte dalla valutazione o dalla razionalizzazione possono comportare modifiche per l'assegnazione delle priorità in un portfolio.



Questo scenario mostra la visione di un portfolio di investimenti per un'azienda e le relative decisioni per rendere il portfolio proficuo sul mercato.

Esempio: pianificazione di portfolio

Raj Mehta è il nuovo responsabile CIO presso Forward Inc., che comprende molte aziende manifatturiere. Raj fa riferimento a Lauren, amministratore delegato assunta per portare una prospettiva fresca all'organizzazione. Raj ha lavorato per Forward Inc. per due anni e Lauren è stata assunta all'esterno dell'azienda. A entrambi il consiglio di amministrazione ha affidato il compito di migliorare il flusso dei ricavi aziendali del 10% in tre anni.

Raj e Lauren stanno preparando la pianificazione del budget IT per il prossimo anno fiscale. Durante la prima riunione per la pianificazione, Lauren fornisce il seguente elenco di investimenti per il portfolio IT:

- Sistema di spesa amministrativa
- Sistema finanziario back-office
- Acquisizione ordini basata su cloud
- Aggiornamenti database - Oracle
- Orario e presenze in azienda
- Protezione confederata
- Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore
- HR System Upgrade
- Interfaccia per fornitore materiale
- Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)

L'elenco è in ordine alfabetico. Lauren non indica quali sono i progetti più importanti. Preferisce che sia Raj ad assegnare la priorità agli investimenti con le regole attualmente in uso.

Per completare il processo di pianificazione del portfolio, Lauren e Raj devono completare le attività seguenti:

- [Assegnazione delle priorità nel portfolio](#) (a pagina 38).
- [Valutazione del portfolio](#) (a pagina 40).
- [Razionalizzazione del portfolio](#) (a pagina 44).

Assegnazione delle priorità nel portfolio

Durante il processo iniziale di creazione del portfolio, il manager di portfolio può impostare alcuni criteri di base o regole di classificazione. Le regole di classificazione riguardano l'ordine in cui vengono mostrati gli investimenti nella visualizzazione Righe di separazione.

Nota: l'esempio seguente presuppone che gli obiettivi aziendali per gli investimenti siano stati già definiti nel prodotto.

Esempio: pianificazione del portfolio iniziale

Raj utilizza l'elenco degli investimenti ricevuto da Lauren e crea un portfolio in CA Clarity PPM. Per raccogliere informazioni e visualizzarle in modo significativo, Raj completa le attività seguenti:

- Aggiunge l'elenco degli investimenti nel portfolio in ordine alfabetico.
- Collabora con il personale per determinare il costo per ciascun investimento e immette queste informazioni nel portfolio.
- Calcola il numero di risorse interne per gli investimenti in unità FTE e inserisce queste informazioni.

La tabella seguente mostra gli investimenti di portfolio e altri dettagli:

Investimento	Durata (Mesi)	Costo	Risorse
Sistema di spesa amministrativa	3	250,000	5
Sistema finanziario back-office	9	750,000	15
Acquisizione ordini basata su cloud	3	100,000	3
Aggiornamenti database - Oracle	3	200,000	6
Orario e presenze in azienda	5	450,000	12
Protezione confederata	2	300,000	5
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore	4	50,000	1
HR System Upgrade	6	300,000	12
Interfaccia per fornitore materiale	9	700,000	30

Investimento	Durata (Mesi)	Costo	Risorse
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5	100,000	6

Nel frattempo, Lauren collabora con il consiglio di amministrazione per determinare il budget IT discrezionale. Lauren torna con i seguenti suggerimenti che Raj incorpora nel portfolio:

- Il consiglio di amministrazione è disponibile a concedere 2.500.000 dollari come finanziamento. Raj immette queste informazioni nelle proprietà del portfolio.
- Ogni iniziativa viene allineata con un obiettivo aziendale. Raj collega gli investimenti con gli obiettivi predefiniti nelle proprietà di investimento.
- Il responsabile CFO desidera vedere le proiezioni di spesa e il capitale stimato per ciascun investimento. Raj inserisce le informazioni di spesa per gli investimenti nei riepiloghi finanziari.
- Il responsabile CFO desidera visualizzare i benefit previsti per ciascun progetto. Raj inserisce le informazioni sui benefit per gli investimenti nei riepiloghi finanziari.
- Sincronizza il portfolio con le informazioni sugli investimenti in CA Clarity PPM per acquisire gli ultimi dati di investimento.

La tabella seguente mostra gli investimenti di portfolio con i dati più aggiornati:

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse
Sistema di spesa amministrativa	3	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5
Sistema finanziario back-office	9	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15
Acquisizione ordini basata su cloud	3	Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3
Aggiornamenti database - Oracle	3	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000		200,000	6

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse
Orario e presenze in azienda	5	Miglioramento dell'efficienza a degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12
Protezione confederata	2	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore	4	Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1
HR System Upgrade	6	Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12
Interfaccia per fornitore materiale	9	Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5	Miglioramento dell'efficienza a degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6

Valutazione del portfolio

Il manager di portfolio valuta costantemente gli investimenti di portfolio ai fini del loro allineamento con gli obiettivi di portfolio e i vincoli. È possibile valutare gli investimenti di portfolio su una base periodica (ad esempio, mensile o trimestrale durante le riunioni di pianificazione). Se si verifica un cambiamento improvviso delle esigenze aziendali, è possibile valutare anche gli investimenti su una base ad hoc. Ad esempio, se gli obiettivi di business cambiano per via di nuove condizioni del mercato, è possibile eseguire una nuova valutazione del portfolio per assicurarsi che gli investimenti siano allineati con la nuova direzione strategica. È possibile annullare gli investimenti con un allineamento di business relativamente basso (ad esempio, le date di completamento estese).

Esempio: portfolio di budget IT: Piano 1

Lauren rivede il portfolio di budget IT preparato da Raj e fornisce il feedback seguente:

- Il consiglio di amministrazione ha approvato il finanziamento per 2.600.000 dollari.
- È necessario ordinare gli investimenti per obiettivi, con l'obiettivo di riduzione dei costi al primo posto.

Raj incorpora il feedback nel portfolio creando un piano distinto per il portfolio (Piano 1). Il piano è una copia del portfolio che Raj può modificare per inserire le richieste di Lauren. Raj apre la visualizzazione Righe di separazione di piano e trascina gli investimenti associati all'obiettivo di riduzione dei costi in cima all'elenco.

La tabella seguente mostra la versione del Piano 1 del portfolio di budget IT:

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulator e di costo
HR System Upgrade	6	Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12	300,000
Interfaccia per fornitore materiale	9	Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,000,000
Acquisizione ordini basata su cloud	3	Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3	1,100,000
Sistema di spesa amministrativa	3	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5	1,350,000
Sistema finanziario back-office	9	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	2,100,000
Orario e presenze in azienda	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,550,000
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,650,000
Aggiornamenti database - Oracle	3	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000		200,000	6	2,850,000

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulator e di costo
Protezione confederata	2	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	3,150,000
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore	4	Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Lauren rivede la visualizzazione delle righe di separazione per il Piano 1 con Raj. Secondo lei, è necessario ordinare gli investimenti considerando come priorità principale l'obiettivo di un migliore allineamento delle tecnologie. Raj trascina gli investimenti con l'obiettivo di un migliore allineamento delle tecnologie in alto nella visualizzazione Righe di separazione. La tabella seguente mostra la nuova visualizzazione delle righe di separazione del Piano 1:

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Aggiornamenti database - Oracle	3	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000.00		200,000	6	200,000
Protezione confederata	2	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	500,000
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore	4	Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1	550,000

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Sistema di spesa amministrativa	3	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5	800,000
Sistema finanziario back-office	9	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,550,000
Orario e presenze in azienda	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,000,000
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,100,000
Acquisizione ordini basata su cloud	3	Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3	2,200,000
HR System Upgrade	6	Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,500,000
Interfaccia per fornitore materiale	9	Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	3,200,000

Razionalizzazione del portfolio

Razionalizzare gli investimenti nel piano di portfolio per dimostrarne o giustificarne l'esistenza. Ad esempio, è possibile collegare gli investimenti a obiettivi aziendali specifici con priorità elevata o a fattori di allineamento di business per giustificarne la priorità corrente.

Esempio: razionalizzazione degli investimenti in base alle priorità correnti

Il consiglio di amministrazione rivede il piano di portfolio aggiornato e fornisce un feedback. Ai fini fiscali, l'azienda deve riconoscere una minore spesa possibile. Pertanto è necessario considerare la quantità in dollari di capitale più elevato. Per incorporare questo feedback, Raj crea il Piano 2 dal Piano 1 e modifica manualmente la visualizzazione delle righe di separazione. Trascina gli investimenti con i costi di capitale più elevati in cima all'elenco per classificarli nei primi posti.

La tabella seguente mostra la versione del Piano 2 del portfolio:

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulate di costo
Proprietà finanziarie back-office	9	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	750,000
Interfaccia per fornitore materiale	9	Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,450,000
Orario e presenze in azienda	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12	1,900,000
HR System Upgrade	6	Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,200,000

Investimento	Durata (Mesi)	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulate di costo
Protezione confederata	2	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	2,500,000
Sistema di spesa amministrativa	3	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,750,000
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5	Miglioramento dell'efficienza degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,850,000
Acquisizione ordini basata su cloud	3	Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3	2,950,000
Aggiornamenti database - Oracle 3	3	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000		200,000	6	3,150,000
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore	4	Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Dopo aver rivisto gli investimenti, il consiglio di amministrazione e il dipartimento legale forniscono le valutazioni e le raccomandazioni seguenti per il piano:

- Per via della direzione aziendale e di cause legali precedenti, l'investimento Protezione confederata è obbligatorio.
- Poiché l'attuale licenza di Oracle è in scadenza, è necessario eseguire l'aggiornamento dei database Oracle.

Raj configura la visualizzazione delle righe di separazione per il Piano 2 in modo da mostrare un campo aggiuntivo, Obbligatorio, per contrassegnare gli investimenti obbligatori. La tabella seguente mostra il campo aggiuntivo Obbligatorio per gli investimenti:

Investimento	Durata (Mesi)	Obbligatorio	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Protezione confederata	2	X	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000
Aggiornamenti database - Oracle	3	X	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema finanziario back-office	9		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfaccia per fornitore materiale	9		Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000

Investimento	Durata (Mesi)	Obblighi	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Orario e presenze in azienda	5		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Aggiornamento sistema HR 6	6		Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,700,000
Sistema di spesa amministrativa	3		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5	2,950,000
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	3,050,000
Acquisizione ordini basata su cloud	3		Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3	3,150,000

Investimento	Durata (Mesi)	Obblighi	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Ridefinizione interfacce utente - Sistema Internet del fornitore 4	4		Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Dopo aver rivisto l'elenco degli ultimi investimenti nel piano di portfolio, Lauren osserva quanto segue:

- Nel portfolio mancano iniziative per l'aumento delle vendite.
- L'investimento per l'aggiornamento JIT promette un grande utile sull'investimento. Lauren decide di aggiungere questo investimento ai vari finanziamenti.
- Lauren spera di ricevere un finanziamento totale di 2.600.000 dollari.

Raj crea il Piano 3 dal Piano 2 e incorpora il feedback nel Piano 3 per elaborare l'elenco razionalizzato definitivo degli investimenti. La tabella seguente mostra l'elenco definitivo degli investimenti approvati e non approvati in base alle ultime priorità e al vincolo di budget di 2.600.000 dollari. La riga di separazione per gli investimenti finanziati viene tracciata in corrispondenza dell'iniziativa per l'aggiornamento di sistema JIT, punto in cui il portfolio viene eseguito senza finanziamenti.

Progetto	Durata (Mesi)	Obblighi	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Protezione confederata	2	X	Migliore allineamento delle tecnologie	300,000	3,000,000	275,000	25,000	5	300,000

Progetto	Durata (Mesi)	Obbligatorio	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Aggiornamenti database - Oracle	3	X	Migliore allineamento delle tecnologie	200,000	100,000		200,000	6	500,000
Sistema finanziario back-office	9		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	750,000	1,000,000	675,000	75,000	15	1,250,000
Interfaccia per fornitore materiale	9		Riduzione dei costi	700,000	2,500,000	600,000	100,000	30	1,950,000
Orario e presenze in azienda	5		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	450,000	700,000	400,000	50,000	12	2,400,000
Acquisizione ordini basata su cloud	3		Aumento delle vendite	100,000	750,000		100,000	3	2,500,000

Progetto	Durata (Mesi)	Obbligatorio	Obiettivi	Costo	Benefit	Costo di capitale	Costo operativo	Risorse	Accumulatore di costo
Sistema di aggiornamento JIT (Just in Time)	5		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	100,000	2,000,000	25,000	75,000	6	2,600,000 (Finanziamento tagliato)
HR System Upgrade	6		Riduzione dei costi	300,000	100,000	275,000	25,000	12	2,900,000
Sistema di spesa amministrativa	3		Miglioramento dell'efficienza degli uffici	250,000	20,000	200,000	50,000	5	3,150,000
Ridefinizione interfaccia utente - Sistema Internet del fornitore	4		Migliore allineamento delle tecnologie	50,000	60,000		50,000	1	3,200,000

Esame dei piani di portfolio alternativi

Un piano è un sottoinsieme dei dati di portfolio che consente di esaminare le alternative per gli investimenti di portfolio tramite un ambiente ipotetico.

Il manager di portfolio valuta i portfolio e i piani per capire le modalità di esecuzione dei portfolio rispetto ai piani. Una volta definito il maggior numero di contenuti in un portfolio, è possibile creare piani specifici entro l'orizzonte di portfolio. È possibile utilizzare questi piani per lavorare su sottoinsiemi del contenuto del portfolio in modo mirato.

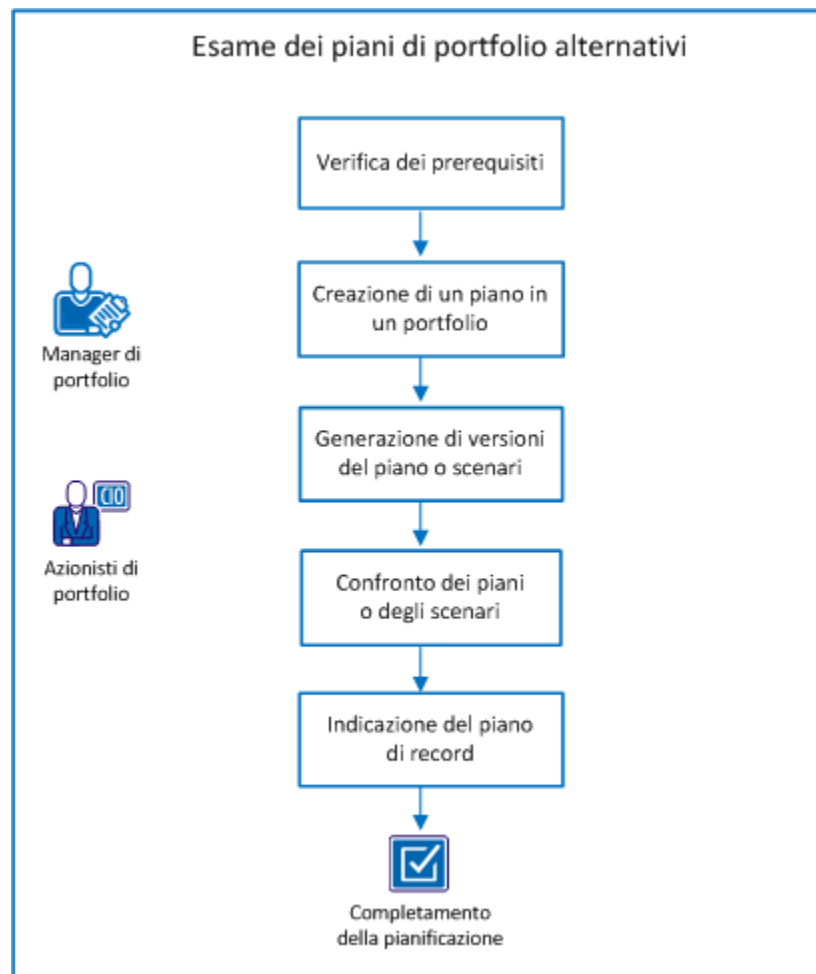
Per esaminare opzioni differenti, è possibile creare delle versioni di un piano modificando i parametri di quello originale. È possibile quindi visualizzare i report di confronto relativi ai vari scenari o alle versioni del lavoro esistente. Infine, è possibile approvare un piano come piano di record o come piano da utilizzare e implementare.

Esempio: processo di pianificazione del portfolio

L'ufficio del CIO presso Forward Inc. rivede regolarmente i piani correnti compresi nel portfolio IT generale. Durante i cicli di business tipici vengono esaminati scenari alternativi sulle varie possibilità di utilizzo del budget e delle risorse IT per realizzare gli obiettivi del portfolio. A seconda della natura e delle dimensioni delle modifiche consigliate, il personale CIO adotta l'approccio seguente durante le revisioni del piano:

- Per modifiche di piccole entità e mirate, si considera di implementarle immediatamente, purché siano supportati gli obiettivi esistenti e si tratti di lievi modifiche ai piani operativi. Ad esempio, può trattarsi di posticipare la data di inizio investimento di due mesi o di mettere un investimento in attesa a causa del sovraccarico dei progetti correnti e dei vincoli di risorse.
- Le modifiche più estese che richiedono una maggiore revisione, invece vengono acquisite in versioni specifiche di piani o scenari. Il personale CIO trasmette questi scenari agli azionisti e raccoglie i feedback in un processo di revisione più formale e ordinato. Ad esempio, un processo di pianificazione annuale può interessare due cicli di revisione formali. La prima revisione avviene con il team di leadership IT. La seconda revisione avviene insieme al comitato direttivo, formato dai responsabili senior delle principali divisioni aziendali.

Il diagramma seguente descrive la procedura di esame dei piani alternativi per gli investimenti di portfolio eseguita dal manager di portfolio e dagli azionisti:



Per esaminare i piani di portfolio alternativi, completare questi passaggi:

1. [Verifica dei prerequisiti](#) (a pagina 54).
2. [Creazione di un piano in un portfolio](#) (a pagina 54).
3. [Generazione di versioni del piano o di scenari](#) (a pagina 55).
4. [Confronto dei piani o degli scenari](#) (a pagina 59).
5. [Indicazione del piano di record](#) (a pagina 60).

Verifica dei prerequisiti

Per esaminare i piani alternativi per il portfolio, completare queste fasi:

- Analizzare lo scenario *Introduzione alla gestione portfolio* e impostare i dati richiesti nel prodotto.
- Creare i contenuti del portfolio per cui si desidera eseguire la pianificazione alternativa.
- Verificare che i portfolio esistenti riflettano tutti i lavori approvati e suggeriti per un dato dipartimento. Tra i lavori suggeriti possono esserci progetti non approvati e idee.
- Associare gli investimenti a costi e risorse e inserire le informazioni richieste.
- Installare e applicare il componente aggiuntivo PMO Accelerator per visualizzare i report del portfolio utilizzabili per confrontare i piani di portfolio. Per ulteriori informazioni sull'installazione del componente aggiuntivo, fare riferimento alla documentazione del componente aggiuntivo PMO Accelerator.

Creazione di un piano in un portfolio

Per lavorare con un sottoinsieme dei dati di portfolio ed esaminare le alternative per gli investimenti di portfolio, creare uno o più piani denominati. Ad esempio, è possibile creare i piani seguenti per il portfolio di investimenti IT che copre un orizzonte di pianificazione di tre anni fiscali.

- Piano annuale per IT anno fiscale 2013
- Piano triennale per IT anno fiscale 2013

Per creare un piano, modificare i seguenti parametri predefiniti a livello di portfolio:

- Data di inizio e Data di fine. Le date di inizio e di fine del piano come sottoinsieme dell'orizzonte di portfolio. Ad esempio, se l'orizzonte di portfolio va dal 1° gennaio 2014 al 31 dicembre 2015, è possibile creare un piano annuale dal 1° gennaio 2014 al 31 dicembre 2014.
- Obiettivi di pianificazione predefiniti. Gli obiettivi di costo, risorsa e benefit per il periodo di pianificazione come sottoinsieme degli obiettivi di portfolio. Ad esempio, in caso di pianificazioni annuali, è possibile ridurre gli obiettivi di conseguenza.

Esempio: primo periodo di pianificazione

L'ufficio del CIO presso Forward Inc. sta conducendo una riunione per la pianificazione del portfolio IT annuale con il personale. Il manager di portfolio, responsabile anche della pianificazione del portfolio, partecipa alla riunione per acquisire e riflettere le opzioni di pianificazione prese in considerazione dal team. Nella sessione di pianificazione attuale, il team sta considerando i progetti che si desiderano finanziare all'interno del portfolio PMO. Per prepararsi alla riunione, il manager di portfolio crea il piano 2014 IT PMO per riflettere il lavoro seguente:

- I progetti attualmente avviati.
- I progetti non ancora avviati ma approvati.
- I progetti non approvati ma con una proposta di inizio durante l'orizzonte di pianificazione.
- Le idee non approvate con una proposta di inizio durante l'orizzonte di pianificazione.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera creare un piano.
3. Fare clic su Piani, quindi fare clic su Nuovo.
4. Inserire le informazioni richieste.

Generazione di versioni del piano o scenari

Modificare i piani e salvarli come versioni o scenari alternativi. È possibile visualizzare i report di confronto per le versioni del piano di portfolio per giungere alle migliori decisioni possibili circa gli investimenti di portfolio.

È possibile generare versioni alternative di un piano modificando potenzialmente gli obiettivi di portfolio, il contenuto e gli attributi di investimento specifici (ad esempio, date, stato, risorse). Ad esempio, copiare un piano e creare un'altra versione riducendo il costo di una percentuale specifica.

Esempio: generazione di versioni del piano

Alla riunione per la pianificazione con il personale CIO, il manager di portfolio IT presso Forward Inc. seleziona il piano 2014 IT PMO. Il manager di portfolio presenta la visualizzazione Righe di separazione per mostrare i seguenti dettagli del piano al personale:

- Tutti i progetti e la relativa classificazione corrente.
- Le domande del progetto confrontate con i vincoli previsti per costi, risorse e benefit.
- I costi di capitale, le risorse del dipartimento tecnico, le risorse dell'analista di business e le risorse di gestione del progetto confrontati con i vincoli previsti per costi e risorse.

Il personale rivede l'elenco delle priorità e fa le osservazioni seguenti:

- Su 20 milioni di dollari previsti per il budget di costo, ci sono progetti per un valore di 15 milioni di dollari attualmente sopra la riga di separazione o finanziati.
- Su 30 milioni di dollari previsti di benefit, i progetti finanziati rappresentano solo benefit per un valore di 20 milioni di dollari. I progetti finanziati si trovano sopra la riga di separazione nella visualizzazione.
- Su 70 risorse disponibili per il lavoro sui progetti, ne sono state già impegnate 60 per i progetti finanziati.

Il responsabile CIO riferisce al personale di utilizzare le risorse in modo più efficiente e di lavorare per il raggiungimento degli obiettivi di business seguenti:

- Un'iniziativa aziendale per ridurre i costi del 10% tramite l'outsourcing del 20% del personale. L'impegno del reparto IT in tale obiettivo.
- L'esigenza di avere un reparto IT più strategico. Il team del reparto Vendite desidera investire in una nuova soluzione SaaS (Software as a Service) per le vendite. La soluzione costa 6 milioni di dollari e nel budget IT sono rimasti solo 5 milioni di dollari. La nuova soluzione promette maggiori benefit per 10 milioni di dollari, il che può favorire il raggiungimento dell'obiettivo di benefit.
- Il team del reparto Finanza ha appena consegnato un progetto obbligatorio del costo di 500.000 dollari. Il progetto non produce alcun benefit ma soddisfa un requisito legislativo che consente la continuità del business.

Il manager di portfolio crea un'altra versione del piano copiando il piano 2014 IT PMO e rinominandolo Opzione 1: tagli del 10% e impegni del CIO. Nella nuova versione del piano, il manager di portfolio apporta i seguenti adeguamenti:

- Riduce il costo previsto del 10% nell'obiettivo distribuito.
- Modifica l'insieme delle risorse IT pianificate in modo da appaltare il 20% all'esterno.
- Modifica l'organizzazione dei ruoli dai ruoli locali a quelli esterni per riflettere la volontà di appaltare.
- Sposta il progetto obbligatorio del reparto Finanza sopra la riga di separazione, utilizzando 500.000 dollari.
- Approva o sposta il progetto per la soluzione SaaS sopra la riga di separazione, utilizzando 6 milioni di dollari.

Il manager di portfolio rivede la nuova versione del piano con il responsabile CIO e il suo personale.

Insieme osservano che il dipartimento ha ancora 1,5 milioni di dollari fuori dall'obiettivo di costo, ma è stato raggiunto l'obiettivo di benefit. Inoltre, non sono ancora stati soddisfatti gli obiettivi per le risorse interne ed esterne. Al piano vengono apportate le modifiche seguenti:

- Il progetto del sistema di benefit basati sul Web, con bassa priorità, viene spostato sotto la riga di separazione, liberando 1 milione di dollari per i costi e 4 risorse. Ora solo 500.000 dollari non sono compresi nel budget.
- Il 20% del lavoro viene dato in appalto, chiudendo il divario tra gli obiettivi locali e di outsourcing.
- L'attività di creazione dei nuovi piani di risorsa e di costi, insieme alle nuove risorse previste, viene assegnata al dirigente PMO.

Il manager di portfolio salva le modifiche al piano e informa il personale. Il responsabile CIO è soddisfatto del nuovo piano, ma fa notare che il business viene gestito in modo reattivo. Se il gruppo IT riesce a concentrarsi più sulle opportunità strategiche dell'azienda, si potrebbe aggiungere molto più valore alla fine dei conti. Il gruppo IT può avere un impatto maggiore con la generazione di ulteriori fondi. Ad esempio, in elenco ci sono due progetti piccoli, un'iniziativa per la gestione dei contatti e una proposta per la trasformazione dei compensi sulle vendite. I progetti hanno un costo relativamente basso (1,3 milioni di dollari), ma promettono un utile sugli investimenti pari a 13 milioni di dollari.

In base ai suggerimenti del responsabile CIO, il manager di portfolio crea un'altra versione del piano chiamata Opzione 2: aumento del budget e del lavoro strategico con un impatto significativo. In questa versione, il manager di portfolio effettua gli adeguamenti seguenti e mostra il nuovo piano al responsabile CIO:

- L'obiettivo di alto livello per il costo, come definito nelle proprietà del portfolio, viene aumentato di 2 milioni di dollari.
- L'obiettivo di alto livello per i benefit, come definito nelle proprietà del portfolio, viene aumentato di 13 milioni di dollari.
- Il progetto per il sistema di benefit basato sul Web, inizialmente sospeso, viene spostato sotto la riga di separazione, liberando 1 milione di dollari.
- Il progetto obbligatorio del reparto Finanza viene spostato sopra la riga di separazione, approvandolo e utilizzando 500.000 dollari.
- Il progetto sulla soluzione SaaS viene spostato sopra la riga di separazione, approvandolo e utilizzando 6 milioni di dollari.
- Sopra la riga di separazione vengono aggiunti due progetti strategici, citati dal responsabile CIO, con un costo di 1,3 milioni di dollari e maggiori benefit pari a 13 milioni di dollari.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera creare una versione del piano.
3. Fare clic su Piani.
4. Selezionare il piano per cui si desidera creare una versione e fare clic su Copia.
5. Per creare una versione diversa del piano, rinominarlo.
6. Modificare le proprietà del piano in base ai nuovi requisiti.

Confronto dei piani o degli scenari

Una volta modificati i piani, analizzare e valutare le modifiche per capirne le implicazioni come se i piani fossero reali.

Per confrontare le diverse versioni di un piano secondo i seguenti fattori, utilizzare i report del portfolio:

- Vincoli di portfolio
- Numero di investimenti
- Metriche finanziarie (ad esempio VAN, ROI)

Nota: per accedere e visualizzare i report del portfolio utilizzabili per confrontare i piani di portfolio, installare e applicare il componente aggiuntivo PMO Accelerator. Per ulteriori informazioni sull'installazione del componente aggiuntivo, fare riferimento alla documentazione del componente aggiuntivo PMO Accelerator.

Esempio: confronto degli scenari di pianificazione del portfolio

Il responsabile CIO presso Forward Inc. rivede la nuova versione del piano denominato Opzione 2: aumento del budget e del lavoro strategico con un impatto significativo, osservando che tutto il lavoro obbligatorio si trova sopra la riga di separazione al fine di svolgere un lavoro più strategico.

Il responsabile CIO esprime il desiderio di avere più dati per un nuovo progetto da finanziare.

Il manager di portfolio seleziona i piani di portfolio seguenti ed esegue i report di confronto:

- Piano 2014 IT PMO
- Opzione 1: tagli del 10% e impegni del CIO
- Opzione 2: aumento del budget e del lavoro strategico con un impatto significativo

Mediante i report, il personale può confrontare gli aspetti seguenti dei piani di portfolio o degli scenari:

- La differenza di costo pianificato, benefit pianificati e altre metriche finanziarie globali per piano.
- La differenza di costo pianificato, benefit pianificati e altre metriche finanziarie globali per investimento.
- La differenza di classificazione degli investimenti o di visualizzazioni delle righe di separazione per piano.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera confrontare i piani.
3. Fare clic su Piani.
4. Selezionare i piani che si desiderano confrontare, quindi fare clic su Confronta.
5. Selezionare un report di confronto per i piani di portfolio.

Indicazione del piano di record

Il piano di record (Plan of Record, POR) è il piano di portfolio che si intende utilizzare per il portfolio in modo da implementare eventuali modifiche agli investimenti.

Una volta esaminate le diverse opzioni per un portfolio, è possibile fare riferimento alle versioni precedenti dei piani o agli scenari considerati. Una volta stabilito il piano da seguire, adottare tale piano e le relative modifiche come piano di record.

Esempio: selezione del piano di record

Attraverso il processo di pianificazione e revisione, il personale per la pianificazione del portfolio presso Forward Inc. nota subito che il piano Opzione 2 è preferibile. Rispetto al piano Opzione 1, quello dell'Opzione 2 offre i vantaggi seguenti:

- ROI più elevato
- Maggiori benefit per risorsa

Il personale raccoglie altri dati importanti mediante altri piani di portfolio per considerare l'adozione del piano Opzione 2 come la scelta migliore.

Il responsabile CIO rivede le opzioni con il comitato direttivo e consiglia di proseguire con il piano Opzione 2. Dopo che i dirigenti hanno visionato i dati, sono d'accordo che il piano Opzione 2 sia il più sensato. Il responsabile CIO comunica la modifica dei piani al manager di portfolio. Il manager di portfolio indica il piano Opzione 2 come il piano di record per il portfolio.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio per cui si desidera indicare un piano di record.
3. Fare clic su Piani.
4. Selezionare il piano desiderato e fare clic su Imposta piano di record.

Capitolo 4: Configurazione dei portfolio

Questa sezione contiene i seguenti argomenti:

[Configurazione della visualizzazione con righe di separazione](#) (a pagina 61)

Configurazione della visualizzazione con righe di separazione

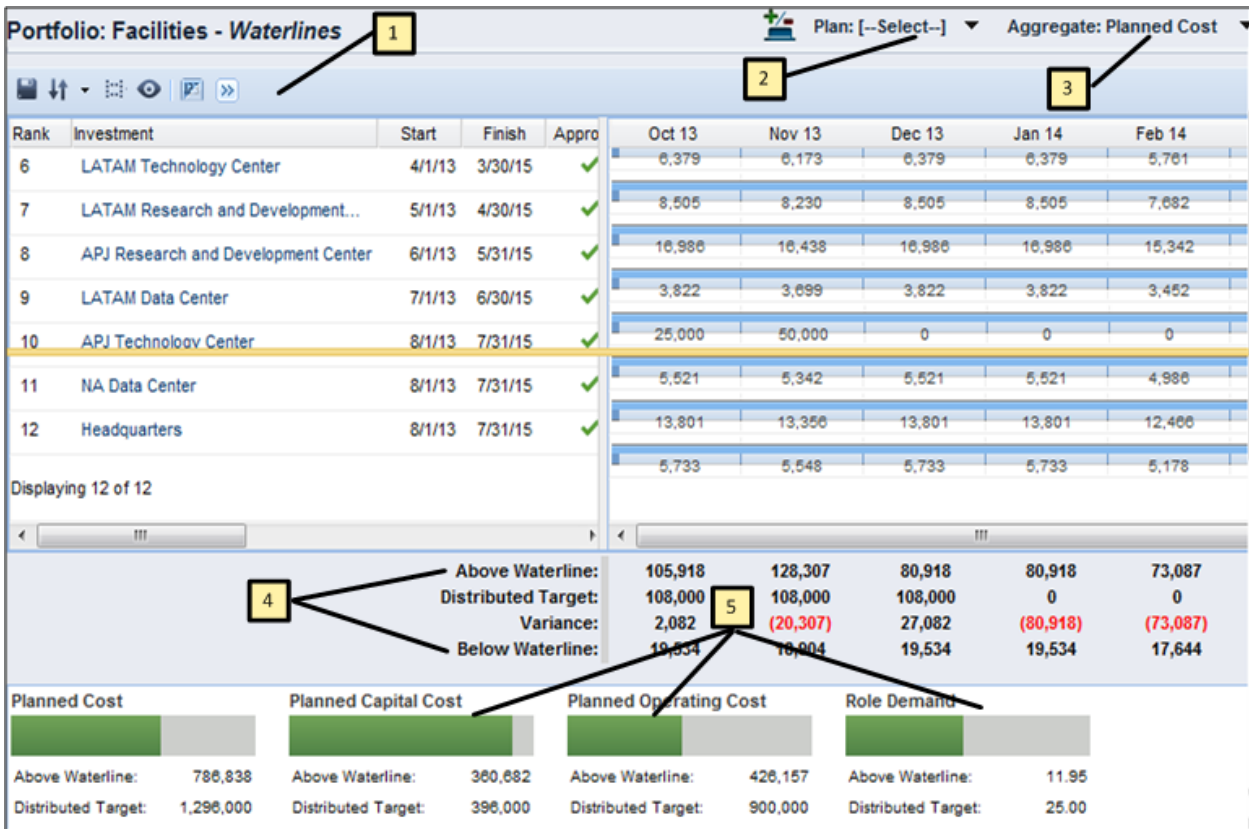
Utilizzare la visualizzazione delle righe di separazione per l'assegnazione delle priorità e la razionalizzazione degli investimenti nel portfolio. La riga di separazione indica un punto di analisi per l'elenco di investimenti nel portfolio. Ad esempio, la riga di separazione può trovarsi nel punto in cui viene soddisfatto l'obiettivo per il vincolo principale del budget totale. Per impostazione predefinita, gli investimenti approvati con la data di fine più recente risultano in cima all'elenco nella visualizzazione. Gli investimenti non approvati con la data di fine più lontana si trovano in fondo.

È possibile definire delle regole per l'impostazione di criteri personalizzati finalizzati alla classificazione iniziale degli investimenti. In seguito alla revisione dell'elenco di investimenti durante le riunioni per la pianificazione del portfolio con gli azionisti, è possibile valutare le modalità di confronto per l'elenco del lavoro con priorità rispetto ai vincoli di portfolio impostati relativi a costo, benefit e risorse durante il tempo. In base ai feedback ricevuti dagli azionisti, è possibile regolare manualmente l'assegnazione delle priorità per razionalizzare gli investimenti correnti e sostituire le regole di classificazione predefinite.

Ad esempio, è possibile determinare un obiettivo di costo pianificato per un piano di portfolio e, quindi, impostare la configurazione delle righe di separazione in modo da concentrarsi sul vincolo principale *Costo pianificato*. La riga di separazione viene visualizzata nell'elenco degli investimenti in corrispondenza del punto in cui viene soddisfatto l'obiettivo di costo pianificato. Tutti gli elementi sopra la riga di separazione sono compresi nel costo pianificato del portfolio, mentre gli elementi sotto la riga di separazione superano il costo pianificato.

Mentre il vincolo principale determina il punto in cui viene visualizzata la riga di separazione nell'elenco, le regole di classificazione determinano quali investimenti sono visualizzati sopra o sotto la riga di separazione. È possibile sostituire manualmente gli elementi sopra la riga di separazione trascinando la riga stessa o trascinando gli investimenti in una nuova posizione nell'elenco. Se si risistemano la riga di separazione o gli investimenti in elenco, viene visualizzata la varianza risultante tra i vincoli dell'obiettivo e i totali del portfolio.

L'illustrazione seguente mostra la visualizzazione delle righe di separazione e gli strumenti che consentono di visualizzare le informazioni desiderate relative al portfolio:



1. **Barra degli strumenti.** Consente di definire le regole di classificazione dell'investimento, di visualizzare gli indicatori del vincolo nella parte inferiore della visualizzazione e di visualizzare gli aggregati per la scala cronologica per gli investimenti nel diagramma di Gantt.
2. **Elenco a discesa Piano.** Consente di selezionare qualsiasi piano esistente per il portfolio. La visualizzazione delle righe di separazione modifica la corrispondenza dei dati nel piano.
3. **Elenco a discesa del vincolo di aggregazione.** Consente di selezionare il vincolo del portfolio che si desidera visualizzare nelle righe di aggregazione.

4. **Righe di aggregazione.** Mostra gli aggregati in scala cronologica della riga di separazione al di sopra, al di sotto e i valori di varianza per un vincolo di portfolio selezionato.
5. **Indicatori del vincolo.** Mostrano le informazioni sui totali sopra e sotto la riga di separazione. Qualsiasi vincolo di colonna che si visualizza nell'elenco viene visualizzato anche come indicatore del vincolo.

Il diagramma seguente descrive la configurazione della visualizzazione delle righe di separazione eseguita dal manager di portfolio.



Per configurare la visualizzazione delle righe di separazione, completare i passaggi seguenti:

1. [Verifica dei prerequisiti](#) (a pagina 64).
2. [Configurazione delle colonne dei vincoli per la visualizzazione delle righe di separazione](#) (a pagina 64).
3. [Definizione e applicazione delle regole di classificazione](#) (a pagina 65).
4. [Bilanciamento tra i vincoli del costo di portfolio e della risorsa](#) (a pagina 68).
5. [Verifica degli elementi selezionati nella visualizzazione delle righe di separazione](#) (a pagina 69).

Verifica dei prerequisiti

Prima di provare le procedure in questo scenario, verificare che le attività seguenti siano completate:

- Rivedere l'*Introduzione alla gestione portfolio*.
- Selezionare gli investimenti di portfolio e sincronizzare il portfolio con le informazioni di CA Clarity PPM.
- Creare i piani di portfolio che si desiderano modificare rispetto al portfolio.
- Creare gli obiettivi per il portfolio e i piani.

Configurazione delle colonne dei vincoli per la visualizzazione delle righe di separazione

Per visualizzare le informazioni che si desiderano mostrare nella visualizzazione delle righe di separazione, configurare prima le colonne. Ad esempio, per utilizzare il costo pianificato come vincolo principale registrato dalle righe di separazione, configurare la visualizzazione delle righe di separazione in modo da mostrare la colonna Costo pianificato. Le colonne aggiunte alla visualizzazione delle righe di separazione dipendono dalle esigenze di business e dalla gestione degli investimenti.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio e fare clic su Righe di separazione.
3. Fare clic sull'elenco a discesa Piano e selezionare il portfolio o un piano di portfolio.
4. Fare clic sull'icona Opzioni, quindi su Configura.
Viene visualizzata la pagina Layout colonna dell'elenco.
5. Nell'elenco Colonne disponibili, selezionare le colonne per la visualizzazione delle righe di separazione e spostarle nell'elenco Colonne selezionate mediante le frecce.

Nota: se sono stati aggiunti totali di ruolo agli obiettivi, è possibile selezionare il ruolo per mostrarlo come colonna nella visualizzazione delle righe di separazione. Ad esempio, se si seleziona DBA come ruolo nella scheda Obiettivi del portfolio, la voce selezionata denominata *Ruolo: DBA* diventa disponibile come selezione di colonna.

6. Fare clic su Salva.
7. (Facoltativo) Se si desidera una colonna più larga per una selezione di colonna, completare i passaggi seguenti:
 - a. Aprire il menu Sezione Colonna dell'elenco e fare clic su Campi.
 - b. Fare clic sull'icona Proprietà dell'etichetta di colonna.

- c. Aumentare il numero nei campi Larghezza colonna e fare clic su Salva e Indietro.
- d. Fare clic su Salva e Indietro.

Nota: è possibile anche trascinare il bordo della colonna nella visualizzazione delle righe di separazione per aumentare o ridurre la larghezza.

- 8. Controllare le colonne nella visualizzazione delle righe di separazione e modificarle come necessario.

Nota: trascinare la porzione Gantt della visualizzazione a destra se le nuove colonne non sono visibili. È inoltre possibile espandere o comprimere il grafico di Gantt tramite l'icona che si trova in cima all'elenco.

Definizione e applicazione delle regole di classificazione

Le regole di classificazione determinano la posizione in cui inserire gli investimenti nell'elenco di visualizzazione delle righe di separazione. Creare una classificazione assegnando rilevanze agli attributi di investimento applicabili ai propri investimenti. Ad esempio, è possibile ponderare gli investimenti approvati per classificarli in una posizione più alta rispetto agli investimenti non approvati. Una volta eseguiti i calcoli per la classificazione di tutti gli investimenti, gli investimenti approvati sono visualizzati nella parte superiore dell'elenco. Più regole di classificazione si inseriscono, più complessi sono i calcoli e più variabili i risultati. Considerare attentamente le regole impostate per la classificazione iniziale.

La ponderazione assegnata agli attributi è relativa. Selezionare gli attributi di investimento per ponderare e assegnare una rilevanza basata sulle esigenze dell'azienda. La classificazione iniziale offre un punto di partenza per una valutazione del portfolio o del piano. Per razionalizzare il portfolio, spostare manualmente gli investimenti nell'elenco e visualizzare i risultati delle modifiche.

I seguenti punti descrivono l'impostazione delle regole di classificazione:

- Selezionare il vincolo di portfolio principale per la riga di separazione. Ad esempio, selezionare Costo pianificato come vincolo principale. In questo caso, la riga di separazione viene visualizzata in elenco nel punto in cui si supera l'importo per il costo pianificato del portfolio. Allo stesso modo, selezionare Benefit pianificato come vincolo di portfolio principale. In questo caso, la riga di separazione viene visualizzata nel punto in cui si realizza il benefit pianificato.
- Selezionare gli attributi di investimento disponibili al livello di portfolio e assegnare rilevanze agli attributi. È possibile selezionare da tutti gli attributi disponibili per tutti i tipi di investimento inclusi nel portfolio.

- Per indicare una maggiore importanza, assegnare all'attributo una maggiore rilevanza. Per indicare una minore importanza, assegnare meno rilevanza. Ad esempio, per indicare che l'attributo % di completamento per un investimento ha una maggiore importanza, assegnargli una rilevanza maggiore rispetto agli altri attributi.
- Se si seleziona un attributo di ricerca, è possibile assegnare rilevanze ai singoli valori della ricerca.

Nota: quando si crea un piano per un portfolio, il piano eredita le regole di classificazione del portfolio. Quando si copia un piano, il piano copiato eredita le regole di classificazione del piano originale.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.
2. Aprire il portfolio e fare clic su Righe di separazione.
3. Fare clic sull'elenco a discesa Piano e selezionare il portfolio o un piano di portfolio.
4. Fare clic su Regole di classificazione, quindi su Definisci regole di classificazione.
Viene visualizzata la pagina *Criteri di prioritizzazione*.
5. Nel campo Vincolo principale, selezionare l'attributo di investimento usato dalla riga di separazione come vincolo principale.
Ad esempio, se si desidera utilizzare il costo pianificato come vincolo principale, selezionare Costo pianificato. La riga di separazione viene visualizzata quando l'obiettivo di costo pianificato viene superato nell'elenco degli investimenti.
6. Fare clic su Aggiungi.
7. Selezionare la casella di controllo per ciascun attributo per cui si desidera applicare regole di classificazione e fare clic su Aggiungi.
Gli attributi appaiono nella pagina *Criteri di prioritizzazione*.
8. Per ciascun attributo, completare i passaggi seguenti:
 - a. Selezionare il metodo di classificazione.
 - b. Per indicare la ponderazione, immettere un valore numerico nel campo Ponderazione degli attributi.
Ad esempio, se il metodo di classificazione è *Più basso (consigliato)*, il valore 1 di ponderazione degli attributi produce il maggiore impatto.

Nota: se si seleziona un attributo di ricerca, fare clic su Ponderazione del valore di ricerca sulla riga di attributo per indicare una ponderazione per ciascun valore di ricerca.
9. Quando si completano le regole di classificazione per gli attributi selezionati, fare clic su Salva e Indietro.

10. Fare clic su Regole di classificazione, quindi su Esegui regole di classificazione.

Una volta completati i calcoli per le regole di classificazione, l'elenco nella visualizzazione delle righe di separazione viene riordinato. La riga di separazione è visualizzata nell'elenco nel punto in cui il portfolio supera il vincolo principale.

11. Se l'elenco degli investimenti è lungo, fare clic su Trova riga di separazione per far scorrere la riga di separazione nell'elenco.

Bilanciamento del costo di portfolio e dei vincoli della risorsa

Per visualizzare i dettagli della situazione del portfolio per l'orizzonte di pianificazione, visualizzare gli aggregati della riga di separazione per un vincolo di portfolio specifico per un determinato periodo di tempo. Ad esempio, per verificare l'impatto del vincolo Costo pianificato sugli investimenti del portfolio, selezionare il vincolo e visualizzare i valori di aggregazione seguenti:

- Sopra la riga di separazione
- Sotto la riga di separazione
- Obiettivo distribuito
- Variazione tra obiettivo distribuito e sopra la riga di separazione
- Valori di variazione negativi in rosso

È possibile modificare la scala cronologica per visualizzare la scomposizione dei valori di aggregazione per intervalli di tempo differenti, come ad esempio mensile o trimestrale.

I dettagli di aggregazione consentono di filtrare i problemi affinché sia possibile compensare la capacità per una domanda. Ad esempio, è possibile modificare le date di investimento per bilanciare la varianza negativa del costo pianificato per un determinato trimestre.

Le condizioni seguenti determinano il comportamento delle righe di aggregazione:

- Le impostazioni di visualizzazione della visualizzazione con righe di separazione. Se si applica un filtro alla visualizzazione o si nasconde il diagramma di Gantt, le righe di aggregazione non vengono visualizzate.
- Le modifiche apportate ai dati di investimento nella visualizzazione con righe di separazione. Le righe di aggregazione vengono sincronizzate con le modifiche apportate alla visualizzazione. Ad esempio, se l'elenco degli investimenti viene prioritizzato nuovamente o le date degli investimenti vengono modificate, le righe di aggregazione verranno ricalcolate per riflettere tali modifiche.
- Lo stato di accesso dell'utente. Il vincolo di portfolio selezionato per l'aggregazione viene applicato soltanto a una sessione di accesso. In caso di disconnessione, i valori aggregati non vengono salvati. Per poter visualizzare nuovamente i valori, rileselionare il vincolo di portfolio che si desidera aggregare.

Procedere come descritto di seguito:

1. Aprire la Pagina iniziale e fare clic su Portfolio in Gestione portfolio.

2. Aprire il portfolio e fare clic su Righe di separazione.
3. Fare clic sul menu a discesa del vincolo Aggrega e selezionare il vincolo di portfolio di cui si desidera visualizzare i valori della riga di separazione aggregata.
Le righe di aggregazione vengono visualizzate al di sotto dell'elenco degli investimenti e del diagramma di Gantt.
4. Per visualizzare i numeri aggregati in scala cronologica per ciascun investimento di un vincolo, fare clic su Mostra valori sulla barra degli strumenti.
I numeri aggregati vengono visualizzati nella parte superiore delle barre di Gantt.

Verifica degli elementi selezionati nella visualizzazione delle righe di separazione

Verificare che i risultati per le righe di separazione siano come previsto. Qualsiasi vincolo di colonna visualizzato nell'elenco verrà visualizzato come misuratore di vincolo nella parte inferiore dell'elenco. I misuratori forniscono informazioni di varianza circa i totali al di sopra e al di sotto della riga di separazione.

Se gli indicatori del vincolo non sono visibili, fare clic su Mostra totali sulla barra degli strumenti.

Nota: gli investimenti aggiunti al portfolio dopo l'ultima classificazione sono riportati in cima all'elenco nella visualizzazione delle righe di separazione. Gli investimenti sono contrassegnati come Non classificati (NR, Not Ranked) nella colonna Classificazione. Gli investimenti con questa classificazione non sono inclusi nei totali di visualizzazione delle righe di separazione. Eseguire nuovamente le regole di classificazione per includere gli investimenti appena aggiunti.

Per determinare i disavanzi o le eccedenze di un vincolo di portfolio per una visualizzazione in scala cronologica, verificare i valori della riga di aggregazione. Per eseguire il bilanciamento del portfolio, apportare le modifiche necessarie al vincolo.