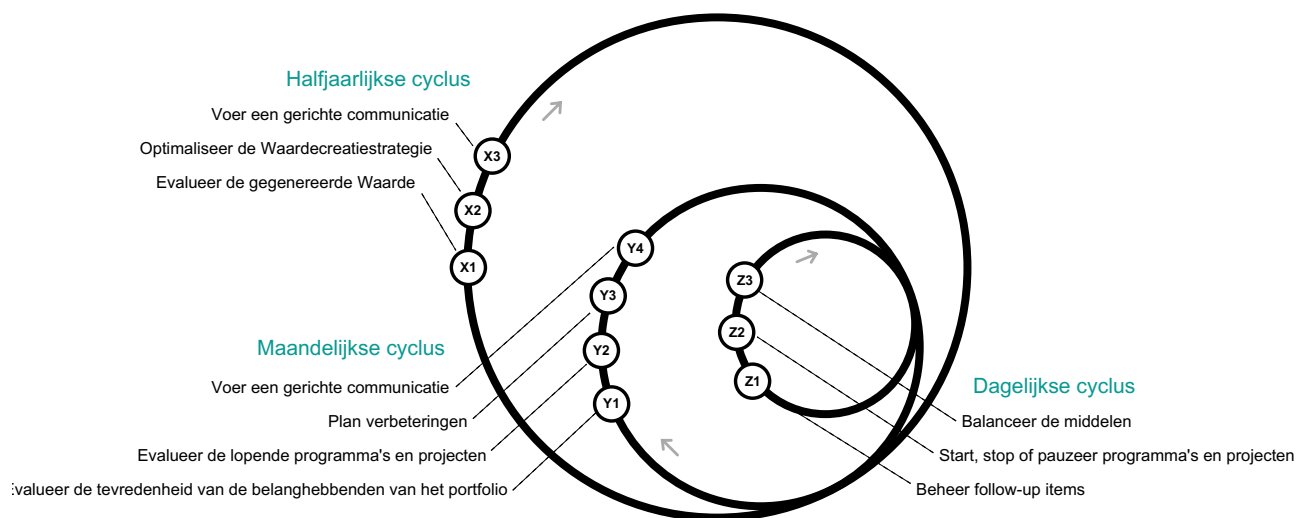


P5.express

Het minimalistisch portfoliomanagementsysteem



Dit is een downloadbare versie van de online handleiding (<https://omimo.org/nl/>), gemaakt op 2026-07-02. Op de website vindt u altijd de nieuwste versie.

Deze handleiding kan vrij worden verspreid onder de Creative Commons Attribution 4.0 Internationale licentie.

Co-funded by the
European Union



OMIMO wordt medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van OMIMO en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of EPOS VZW. Noch de Europese Unie, noch de subsidieverlenende autoriteit kan hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.

Activiteitenlijst

Managementactiviteiten in deze cyclus zijn:

- Halfjaarlijkse cyclus
 - [X1 – Evalueer de gegenereerde Waarde](#)
 - [X2 – Optimaliseer de Waardecreatiestrategie](#)
 - [X3 – Voer een gerichte communicatie](#)

- Maandelijkse cyclus
 - [Y1 – Evalueer de tevredenheid van de belanghebbenden van het portfolio](#)
 - [Y2 – Evalueer de lopende programma's en projecten](#)
 - [Y3 – Plan verbeteringen](#)
 - [Y4 – Voer een gerichte communicatie](#)

- Dagelijkse cyclus
 - [Z1 – Beheer follow-up items](#)
 - [Z2 – Start, stop of pauzeer programma's en projecten](#)
 - [Z3 – Balanceer de middelen](#)

Inleiding

P5.express is een minimalistisch, praktisch managementsysteem voor portfolio's van programma's en projecten. Het helpt organisaties om optimaal gebruik te maken van hun beschikbare middelen door zich te richten op de meest waardevolle en gebalanceerde combinatie van programma's en projecten. Het helpt ook om conflicten en herwerk te verminderen door de hele organisatie te betrekken en te voorkomen dat programma's en projecten slecht gecoördineerd of geïsoleerd worden uitgevoerd.

Zoals alle andere systemen in de OMIMO-familie (Open Minimalist Modules) is P5.express modulair, wat betekent dat u het in elke context kunt gebruiken zonder beperkt te zijn tot programma's of projecten die andere OMIMO-systemen gebruiken; uw projecten kunnen bijvoorbeeld worden uitgevoerd met P3.express, micro.P3.express, DSDM®®, Scrum, PRINCE2®® of een ander systeem, zonder dat dit problemen veroorzaakt voor P5.express.

P5.express kan in de meeste organisaties worden geïmplementeerd, ongeacht het soort projecten dat wordt uitgevoerd, en of deze al dan niet voor zichzelf of voor externe klanten worden gedaan.

P5.express kan worden geïmplementeerd vóór of na de implementatie van gestructureerde programma- of projectmanagementsystemen. Immers, in veel organisaties heeft de implementatie van een portfoliomanagementsysteem een hogere prioriteit dan programma- of projectmanagement.

Meestal is het het beste om één portfoliomanagementsysteem per organisatie te hebben, en P5.express is ontworpen voor zo'n enkelvoudige opzet. Sommige grote organisaties die aparte projectuitvoeringsafdelingen hebben, die elk een bepaald type project kunnen uitvoeren maar niet in staat of niet geoptimaliseerd zijn om de rest uit te voeren, kunnen baat hebben bij een hiërarchie van portfolio's. Voor dergelijke organisaties kan P5.express worden gebruikt op het laagste niveau van de portfoliohiërarchie om met programma's en projecten te werken, samen met een afzonderlijk managementsysteem voor portfolio's van portfolio's. OMIMO biedt geen systeem voor dat laatste. Hoe dan ook zijn hiërarchische portfolio's niet zo geoptimaliseerd als enkelvoudige, en daarom is het best ze te vermijden tenzij ze echt noodzakelijk zijn.

Alle programma's en alle projecten die niet tot een programma behoren (in OMIMO "standalone projecten" genoemd) moeten zonder uitzondering in het portfoliomanagementsysteem worden aangestuurd. Naast optimalisatie en balanceren helpt dit om conflicten te vermijden. Projecten die niet "standalone" zijn, moeten in hun programma's worden gemanaged in plaats van rechtstreeks in het portfoliomanagementsysteem.

Proces

Het P5.express-diagram illustreert het proces. Elk knooppunt op het diagram is een managementactiviteit, u kunt over elke activiteit meer te weten komen door op het knooppunt te klikken in de online handleiding of door het bijbehorende hoofdstuk te lezen in de gedownloade versie.

De managementactiviteiten passen in drie cycli:

- **Halfjaarlijkse cyclus:** Deze cyclus wordt elke 6 maanden uitgevoerd, of telkens wanneer een belangrijke beslissing moet worden genomen om de Waardecreatiestrategie te verfijnen.
- **Maandelijks cyclus:** Deze cyclus wordt elke maand uitgevoerd om het portfolio te monitoren en continu te verbeteren hoe het portfoliomanagementsysteem werkt.
- **Dagelijkse cyclus:** Deze cyclus wordt continu uitgevoerd (op om het even welke dag, maar niet noodzakelijk elke dag) om de Waardecreatiestrategie te implementeren.

Organisaties die werken met grote projecten die lang duren, kunnen de Halfjaarlijkse cyclus vervangen door een jaarlijkse.

Merk op dat projecten en programma's tijdelijk zijn, met een begin en een einde, terwijl portfolio's doorlopend

zijn, zonder een inherent begin of einde. U begint uw traject van gestructureerd portfoliomanagement op een bepaald moment, maar die start is een implementatie van het proces en geen onderdeel van het proces zelf. Daarom ziet u in P5.express geen begin of einde.

Rollen

Er zijn twee rollen in P5.express:

- Lid van de portfolioraad
- Portfoliomanager

Portfolioraad

De portfolioraad is een diverse groep van hooggeplaatste managers in de organisatie die samenwerken en alle belangrijke beslissingen over programma's en standalone projecten op een geïntegreerde, holistische manier nemen.

Samenstelling:

- **Kernleden:** Alle afdelingshoofden (bestuurders) in de organisatie of hun equivalenten moeten kernlid zijn van de portfolioraad. Ze kunnen gelijke of ongelijke stemmen hebben. Sommige kernleden kunnen vetorecht hebben, maar om de samenwerking te verbeteren is het beter om dat te vermijden.
- **Plaatsvervangende leden:** Elk kernlid kan een plaatsvervanger hebben om hem/haar te vertegenwoordigen in workshops wanneer hij/zij niet aanwezig kan zijn, en ook om sponsor te zijn van enkele van zijn/haar gerelateerde programma's en projecten. Ongeacht de aanwezigheid van het kernlid moet de plaatsvervanger altijd alle workshops bijwonen om op de hoogte te blijven van de besproken strategieën. Plaatsvervangende leden moeten gemachtigd zijn om in afwezigheid van de kernleden beslissingen namens hen te nemen.

In elk programma of standalone project moet er één persoon zijn die verantwoordelijk is voor de rechtvaardiging ervan, voor het communiceren van high-level beslissingen, de financiering en de middelen. Deze persoon wordt hier de "sponsor" genoemd, maar kan ook een andere titel hebben. In het geval van Scrum en de daarvan afgeleide systemen kan de standaardrol van "product owner" de sponsorfunctie tot op zekere hoogte vervullen. Als alternatief kan aan dergelijke projecten een aparte sponsorrol worden toegevoegd.

Sponsors van alle nieuwe programma's en standalone projecten moeten worden gekozen uit de portfolioraad. Elke programma- of projectsponsor is de enige persoon die high-level beslissingen communiceert met zijn/haar programma of project.

Portfoliomanager

De rol van de portfoliomanager is in de eerste plaats een van faciliteren en coachen, maar hij/zij heeft ook een beslissingsdrempel die in de Maandelijkse cyclus en de Dagelijkse cyclus wordt gebruikt om het proces sneller en soepeler te laten verlopen. De portfolioraad neemt alle belangrijke beslissingen, en de beslissingsbevoegdheid van de portfoliomanager moet worden gebruikt om de beslissingen van de raad te interpreteren in plaats van om persoonlijke meningen weer te geven. De portfoliomanager mag geen directe rol hebben in enig programma of project, om belangenconflicten te vermijden.

In grote organisaties kan er enige ondersteunende staf zijn om de portfoliomanager te helpen.

Elk programma of standalone project moet één persoon hebben die zijn management-, coördinatie- en evaluatiebelangen vertegenwoordigt. Deze persoon wordt hier de "programmamanager" of "projectmanager" genoemd, maar kan ook een andere titel hebben. In het geval van Scrum en de daarvan afgeleide systemen kan de standaardrol van "scrum master" deze functie vervullen.

De portfoliomanager staat om verschillende redenen in contact met programma- en projectmanagers. De portfoliomanager moet echter vermijden om beslissingen aan hen te communiceren en die beslissingen liever via de programma- of projectsponsors laten lopen.

Portfoliomanagers moeten micromanagement vermijden en er ook voor zorgen dat ook de leden van de portfolioraad niet aan micromanagement doen, vooral niet als programma- of projectsponsor.

Wanneer er één portfoliomanagementsysteem is, rapporteert de portfoliomanager aan het hoofd van de organisatie. Wanneer er een hiërarchie van portfolio's is, rapporteert de portfoliomanager aan de portfoliomanager van het bovenliggende niveau.

Documenten

De volgende documenten zijn de standaarddocumenten in P5.express:

- Portfoliobeschrijving
- Waardecreatiematrix
- Globaal Follow-upregister
- Globaal Health register
- Business Cases

Vergeet niet dat het belangrijk is om geen gegevens te verzamelen die u niet nodig heeft, en om de documenten eenvoudig en doelgericht te houden. U hoeft ook geen ingewikkelde software te gebruiken. Begin met eenvoudige hulpmiddelen en stap pas over op geavanceerdere als u daar een goede reden voor heeft.

Hieronder volgt een korte beschrijving van elk document.

Portfoliobeschrijving

De Portfoliobeschrijving is een dynamische tekst die de volgende essentiële informatie vastlegt:

- Organisatiestrategie, missie, visie, enz.
- Beslissingsdrempel van de portfoliomanager
- Leden van de portfolioraad en hun stemrechten
- De stemmethode en telling
- Organisatieprocessen en -beleid die het portfoliomanagement beïnvloeden
- De meeteenheid voor investeringen en baten

De Portfoliobeschrijving wordt voor het eerst opgesteld bij de implementatie van P5.express, en kan daarna worden bijgewerkt in de activiteit [X2](#).

Waardecreatiematrix

De Waardecreatiematrix lijst programma's en standalone projecten op in de rijen van de matrix en hun informatie kolommen. Ze verhoogt de zichtbaarheid en transparantie door de strategie van de organisatie voor het genereren van Waarde duidelijk te beschrijven.

De volgende velden zijn verplicht in de matrix: naam, sponsor, status, voortgang, investering, baten, Waarde, Waardecategorieën.

De matrix kan worden geïmplementeerd in een spreadsheet of met een gespecialiseerd hulpmiddel. Er is een [voorbeeld](#) van de matrix als spreadsheet beschikbaar, dat laat zien hoe de matrix verandert in activiteit [X2](#).

Globaal Follow-upregister

Het Globaal Follow-upregister is een lijst van risico's, problemen, wijzigingsverzoeken, verbeterplannen en geleerde lessen die meerdere programma's of projecten beïnvloeden. Om fouten te voorkomen, mogen dergelijke items niet worden herhaald in de lokale registers van programma's en projecten; in plaats daarvan moeten hun managers het globale register naast hun lokale registers gebruiken. Alle programma's en projecten in het portfolio moeten over dergelijke lokale registers beschikken.

Elk item in het Globaal Follow-upregister moet een **verantwoordelijke** hebben. Elke verantwoordelijke moet een van de leden van de portfolioraad of een programma- of projectmanager zijn.

Globaal Health register

Het Globaal Health register bevat de resultaten van het evalueren van de tevredenheid van de belanghebbenden van het portfolio (leden van de portfolioraad, programmamangers en managers van standalone projecten).

Business Cases

Voor elk programma of standalone project moet in de portfoliomanagementlaag een Business Case worden opgesteld om het doel en de rechtvaardiging ervan te beschrijven, met de volgende hoofdelementen:

- Waarom dit programma/project?
- Alternatieve opties
- High-level vereisten
- Verwachte baten (met inbegrip van de positieve en negatieve effecten)
- Methode om baten te meten
- Geschatte investering (tijd, kosten, enz.)
- Uitvoeringsstrategie (intern gedaan, uitbesteed, enz.)
- Belangrijkste risico's

Een globale Business Case is meestal voldoende om het programma of project in het portfolio te prioriteren, maar wanneer nodig kan de sponsor van het programma of project het initiëren (een team samenstellen om een high-level plan te maken zonder het uit te voeren) en die informatie gebruiken om een meer verfijnde Business Case op te stellen.

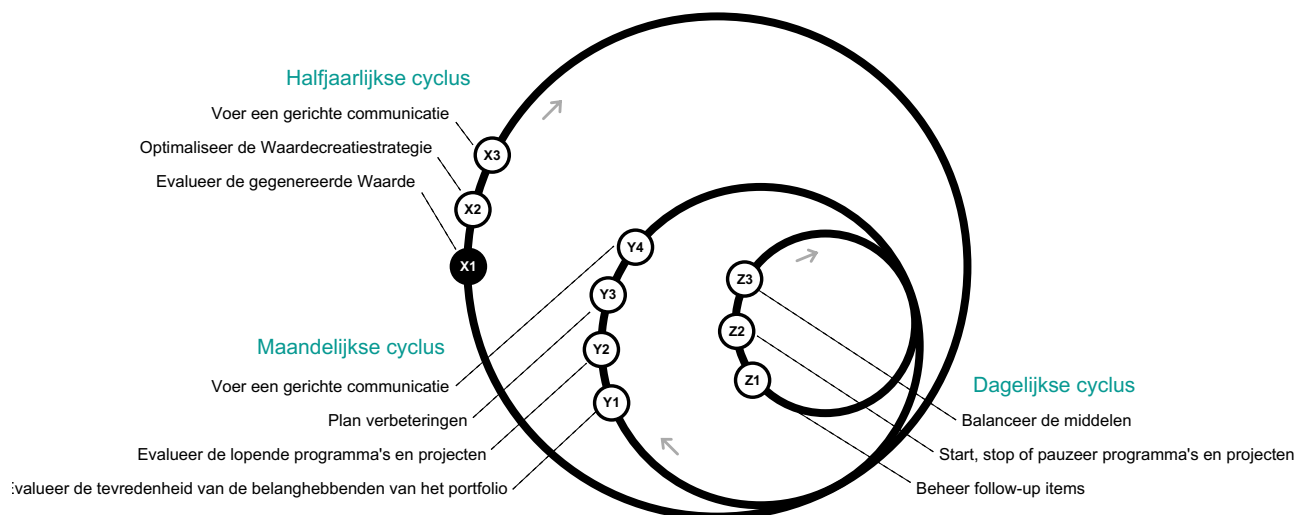
Maatwerk

Zoals bij andere minimalistische systemen kunt u P5.express het beste niet vooraf op maat maken. In plaats daarvan implementeert en gebruikt u het zoals beschreven in de handleiding, en past u het daarna geleidelijk aan, in activiteit [Y3](#), enkel als reactie op feedback die uit de omgeving wordt verzameld en met zorgvuldig vallen en opstaan.

Geschiedenis

Het privé-ontwerp van de eerste editie van P5.express werd gepubliceerd in november 2023, gevolgd door het publieke ontwerp in januari 2024 en de definitieve versie in juli 2024.

Evalueer de gegenereerde Waarde



Wat

Deze activiteit meet en registreert de werkelijke baten die worden gegenereerd door lopende en afgesloten programma's en standalone projecten.

Waarom

Baten zijn meetbare verbeteringen die wenselijk zijn voor de organisatie. In die zin zijn baten **subjectief**: iets wat voor de ene organisatie als een bate wordt beschouwd, is dat misschien niet voor een andere. Daarom moeten baten worden geëvalueerd met een goed begrip van de organisatie, op een holistische manier, en in een managementlaag op hoog niveau zoals portfoliomanagement.

We moeten deze activiteit om de volgende redenen doen:

- Het is een herinnering voor iedereen dat programma's en projecten worden gedaan om Waarde te genereren, en dat hiermee rekening moet worden gehouden bij de uitvoering ervan.
- Het helpt ons om onze omgeving te begrijpen en toekomstige programma's en projecten in de Waardecreatiematrix realistischer te maken.
- Het kan ons helpen manieren te vinden om de baten te vergroten met ad-hoc taken of gestructureerde veranderingen (programma's en projecten).

Onthoud dat het normaal is om enkele programma's en projecten te hebben die niet de verwachte Waarde genereren. Als ze allemaal volgens plan verlopen, mist u waarschijnlijk kansen doordat u te voorzichtig bent. Dit is vooral het geval bij interne projecten.

Wie

Deze activiteit wordt uitgevoerd door de sponsor van elk programma of project, onder toezicht van de portfoliomanager.

Hoe

Deze evaluatie begint voor elk programma of standalone project wanneer het is afgerond, of zodra het tijdens de uitvoering baten begint te genereren. Ze gaat door zolang er een noemenswaardige potentiële of werkelijke bate is (meestal minstens enkele jaren). De resultaten van de meting worden vastgelegd in de Waardecreatiematrix. De meting moet verwachte en onverwachte baten omvatten over alle Waardecategorieën in de matrix.

Uw programma- en projectmanagementsystemen kunnen activiteiten hebben die gelijkwaardig zijn aan deze en een gemeenschappelijke taak hebben (bijvoorbeeld G01 in P3.express). Wanneer echter meerdere programma's of projecten zijn uitgevoerd met betrekking tot hetzelfde product of reeks gerelateerde producten die elkaars prestaties beïnvloeden, is het het beste om hun gegenereerde baten samen op een geïntegreerde manier te evalueren.

Er moet één en slechts één meeteenheid zijn voor investeringen en baten voor alle programma's en projecten in het portfolio, om het mogelijk te maken ze te vergelijken. Wanneer er meerdere waarden zijn, moeten deze worden omgezet en gecombineerd tot één eenheid. Dit kan een geldbedrag zijn dat is aangepast aan de waarde van geld op een bepaald moment, maar ook bvb gram goud, aantal geredde levens, enz. Wanneer dergelijke objectieve metingen niet praktisch of mogelijk zijn, kunnen abstracte, relatieve, semi-subjectieve eenheden worden gebruikt, samen met op stemmen gebaseerde meet- en schattingstechnieken (vergelijkbaar met Planning Poker®).

Merk op dat wanneer het mogelijk en verantwoord is om iets objectief te meten, dat dit de voorkeursoptie zou zijn omdat het een hogere betrouwbaarheid heeft. Wanneer objectieve meting echter niet praktisch haalbaar zijn, zou het afdwingen ervan om meerdere redenen schadelijk zijn, onder meer omdat de betrouwbaarheid lager zou zijn dan die van een goed opgestelde subjectieve maatstaf.

De baten van sommige programma's en projecten zijn semi-continu in plaats van eenmalig. Die kunnen worden omgezet in eenmalige Waarden door uit te gaan van een vooraf afgesproken tijdvenster.

U moet ervoor zorgen dat u baten niet dubbel telt. Als meerdere programma's en projecten een batenbron mogelijk maken, moet de resulterende bate onder hen worden verdeeld op basis van hun bijdragen.

Beschouw de volgende tijdstippen voor een programma of project:

- T0: het starttijdstip
- T1: het eindtijdstip
- T2: het tijdstip waarop de baten worden gemeten

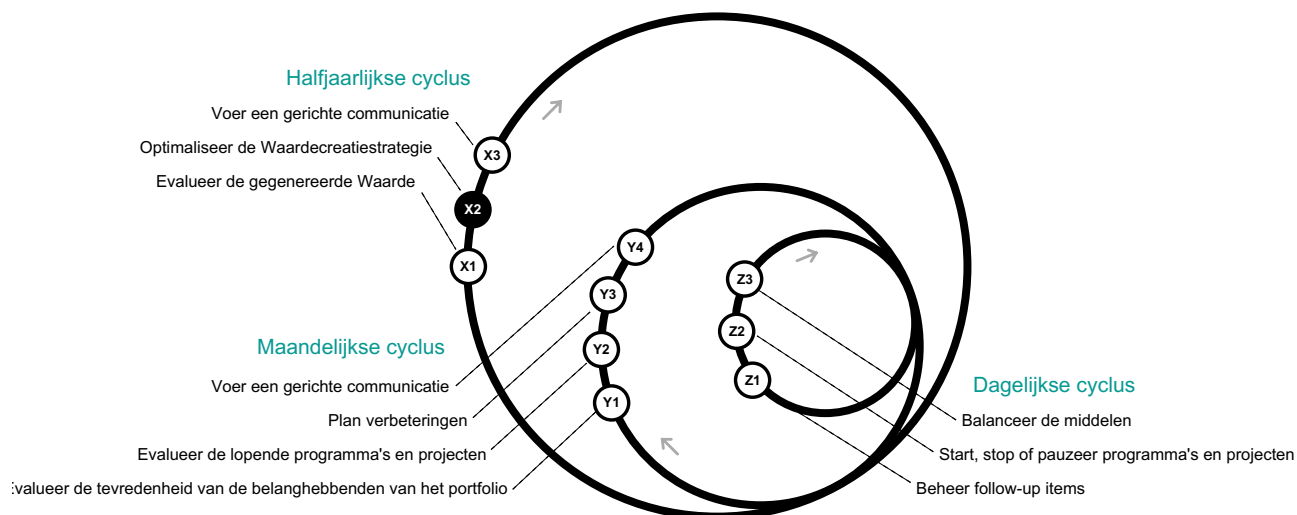
Alle metingen zijn vergelijkingen. De meting van baten mag geen vergelijking zijn tussen T2 en T0, omdat er in die periode veel andere factoren kunnen zijn veranderd. In plaats daarvan moeten de baten op T2 in de werkelijke wereld worden vergeleken met de baten op T2 in een hypothetische wereld waarin het programma of project niet had plaatsgevonden.

Wanneer de baten van alle items zijn gemeten, kan hun Waarde als volgt worden berekend:

Waarde = baten ÷ investering

De Business Case van elk programma of project is nuttig bij het evalueren van de baten ervan. Sponsors mogen zich echter niet beperken tot een mechanische evaluatie op basis van de Business Case.

Optimaliseer de Waardecreatiestrategie



Wat

Deze activiteit optimaliseert de Waardecreatiestrategie voor de komende cyclus door de Waardecreatiematrix bij te werken.

Waarom

Deze activiteit helpt de organisatie op meerdere manieren door

- gestructureerde, proactieve identificatie van Waardevolle programma's en projecten;
- absolute rechtvaardiging van ideeën om ervoor te zorgen dat er geen middelen worden verspild;
- relatieve rechtvaardiging om ervoor te zorgen dat de meest Waardevolle ideeën als eerste worden uitgevoerd;
- balancering om ervoor te zorgen dat alle Waardecategorieën worden bediend.

Wie

Deze activiteit wordt uitgevoerd door de leden van de portfolioraad en gefaciliteerd door de portfoliomanager.

Hoe

De activiteit wordt uitgevoerd in een workshop, met alle kernleden van de portfolioraad of ten minste hun plaatsvervangers aanwezig. Eén dag is meestal voldoende, maar sommige organisaties hebben mogelijk langer nodig.

Er is een [voorbeeld](#) beschikbaar om te laten zien hoe documenten in deze activiteit kunnen veranderen.

1. De Portfoliobeschrijving bijwerken

De leden van de portfolioraad gaan na of er iets in de Portfoliobeschrijving moet worden bijgewerkt om aan

te sluiten bij de huidige strategieën, beleidslijnen en processen, of gewoon om te verbeteren hoe ze werken in het portfoliomanagementsysteem. Sommige wijzigingen in de Portfoliobeschrijving kunnen vereisen dat ook de Waardecreatiematrix wordt gewijzigd (bijvoorbeeld doelen voor Waardecategorieën).

2. Nieuwe programma's en projecten toevoegen

De leden van de portfolioraad brengen hun nieuwe programma- en projectideeën in tijdens de workshop (bijvoorbeeld die welke zijn gegenereerd in activiteit G02 van P3.express). Ze bekijken de output van activiteit X1 en gebruiken die als inspiratiebron om samen te brainstormen en nieuwe ideeën te genereren. Alle ideeën worden vastgelegd in de Waardecreatiematrix.

Organisaties die zich richten op hun interne projecten kunnen er baat bij hebben om de meningen van alle medewerkers en zelfs eindgebruikers te gebruiken om ideeën te genereren. Elk lid van de portfolioraad is verantwoordelijk voor het verzamelen van ideeën bij mensen die met zijn/haar afdeling verbonden zijn en het inbrengen ervan in de workshop. Daarnaast moeten medewerkers een rechtstreeks kanaal hebben om programma- en projectsuggesties naar de portfoliomanager te sturen. Het accepteren van anonieme inzendingen kan helpen om het aantal bijdragen te vergroten.

Over het algemeen heeft de portfolioraad een holistische, top-downbenadering nodig om programma's en projecten te identificeren. Ze moeten zich niet beperken tot de programma's en projecten die door de omgeving worden voorgesteld, maar zich altijd afvragen: "Welke andere programma's en projecten kunnen we hebben om ons portfolio te verbeteren?"

Merk op dat het aantal items in de matrix de opties van de organisatie weerspiegelt. Hoe meer opties u heeft, hoe meer flexibiliteit en vrijheid u zult hebben; daarom zijn grotere matrices wenselijk. Onthoud dat de matrix niet beperkt is tot wat in de komende paar cycli kan worden gedaan, maar alles bevat wat u ooit in de toekomst zou willen doen.

3. Sponsors aanstellen

Na het toevoegen van een nieuw item aan de matrix moet een van de leden van de portfolioraad eraan worden toegewezen als sponsor.

4. Business Cases introduceren

De sponsor zorgt ervoor dat zijn/haar programma of project ten minste een globale Business Case heeft om het doel en de rechtvaardiging ervan te beschrijven. Wanneer nodig kan de sponsor programma's of projecten initiëren (een team toewijzen om een high-level plan te maken zonder het uit te voeren) en de output gebruiken om een verfijnde Business Case op te stellen.

Sponsors kunnen de verantwoordelijkheid voor het opstellen van hun Business Cases delegeren aan gespecialiseerde medewerkers, maar zij blijven eindverantwoordelijk. Programma- en projectmanagers kunnen in dit proces helpen door een deel van de vereiste informatie te leveren, maar het is het beste om hun niet de volledige verantwoordelijkheid voor het opstellen van de Business Cases te geven, omdat zij meestal niet de nodige achtergrond en strategische informatie hebben.

5. Groottes balanceren

Normaal gesproken hebben programma's en standalone projecten in de matrix verschillende groottes. Items die te veel verschillen in grootte maken de matrix echter moeilijk te beheren. Daarom moeten de leden van de portfolioraad, indien mogelijk, proberen om de te grote items op te splitsen in kleinere en de te kleine items met vergelijkbare doelen samen te voegen tot grotere programma's.

Onthoud dat projecten die onder een programma vallen niet rechtstreeks in het portfoliomanagementsysteem worden aangestuurd.

6. Absolute rechtvaardiging

De leden van de portfolioraad moeten de verwachte baten en de vereiste investering van nieuwe ideeën inschatten en die van de oude ideeën indien nodig herzien. De Waardecreatiematrix moet met deze gegevens worden bijgewerkt.

Vervolgens moeten ze de absolute rechtvaardiging van elk idee beoordelen: Zijn de verwachte baten hoger dan de vereiste investering? Moeten we dit programma/project überhaupt wel doen? De status van het idee wordt op basis van deze beslissing bijgewerkt. Merk op dat afgewezen ideeën niet uit de matrix mogen worden verwijderd, maar als afgewezen moeten worden gemarkeerd en naar de onderkant van de matrix moeten worden verplaatst voor toekomstige referentie.

Soms moeten organisaties programma's of projecten accepteren met baten die lager zijn dan hun investering, omdat anders een deel van hun capaciteit ongebruikt zou blijven, en enige bate kan beter zijn dan helemaal geen bate. Met deze situatie moet in deze stap rekening worden gehouden, maar belangrijker nog, de portfolioraad moet deze ongezonde situatie onderzoeken om te zien hoe ze die in de toekomst kunnen voorkomen.

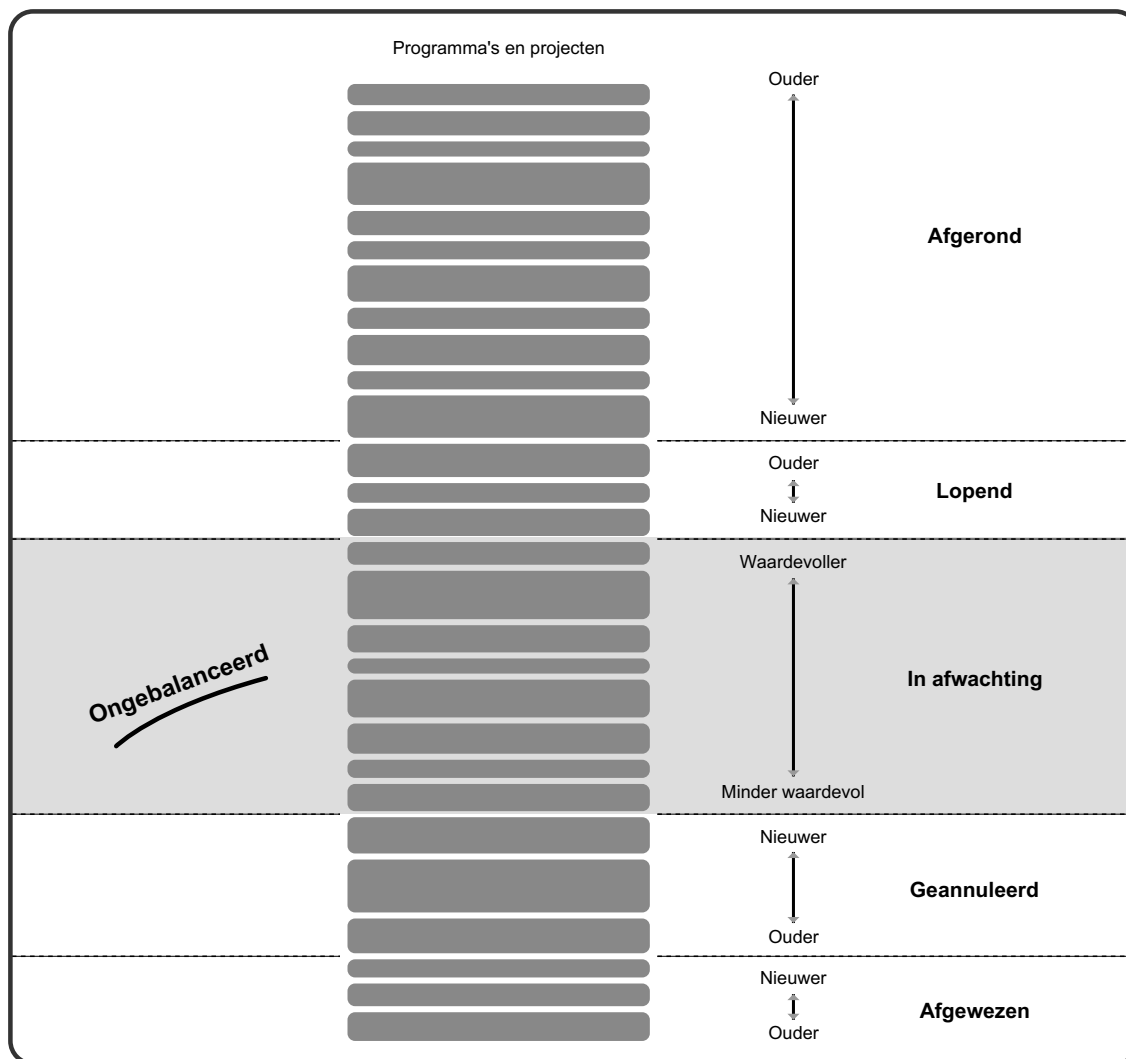
De leden van de portfolioraad kunnen de vereiste parameters en de uiteindelijke beslissing inschatten door te stemmen volgens de methode die in de Portfoliobeschrijving is gedocumenteerd.

Als een lopend programma of project zijn absolute rechtvaardiging verliest, moet de raad het in deze activiteit stopzetten. Dit kan ook gebeuren in activiteit [Y2](#), als de portfoliomanager en de sponsor het daarover eens kunnen worden.

7. Relatieve rechtvaardiging en initiële ordening

De programma's en projecten op de matrix worden gesorteerd op basis van hun status: afgerond → lopend → in afwachting → geannuleerd → afgewezen

Items binnen elk van de bovenstaande statussen worden geordend op datum, behalve die met de status 'in afwachting', die aanvankelijk worden geordend op basis van hun Waarde (de verhouding tussen hun verwachte baten en geschatte investering), zodat de meest Waardevolle als eerste worden geplaatst.



De initiële ordening van de Waardecreatiematrix

Als de relatieve rechtvaardiging van een lopend programma of project drastisch afneemt, kan de raad in deze activiteit besluiten om het te pauzeren om capaciteit vrij te maken voor belangrijkere. Dit kan ook gebeuren in activiteit [Y2](#), als de portfoliomanager en de sponsor het daarover eens kunnen worden.

8. De totale capaciteit herzien

De leden van de raad bespreken het idee om de capaciteit te vergroten of te verkleinen (bijvoorbeeld meer mensen aannemen in de organisatie) en evalueren de impact ervan op het portfolio. Deze afweging betreft enerzijds de komende cyclus en anderzijds de langetermijncapaciteit van de organisatie.

9. Balancerings en uiteindelijke prioritering

De matrix moet kolommen hebben voor verschillende Waardecategorieën:

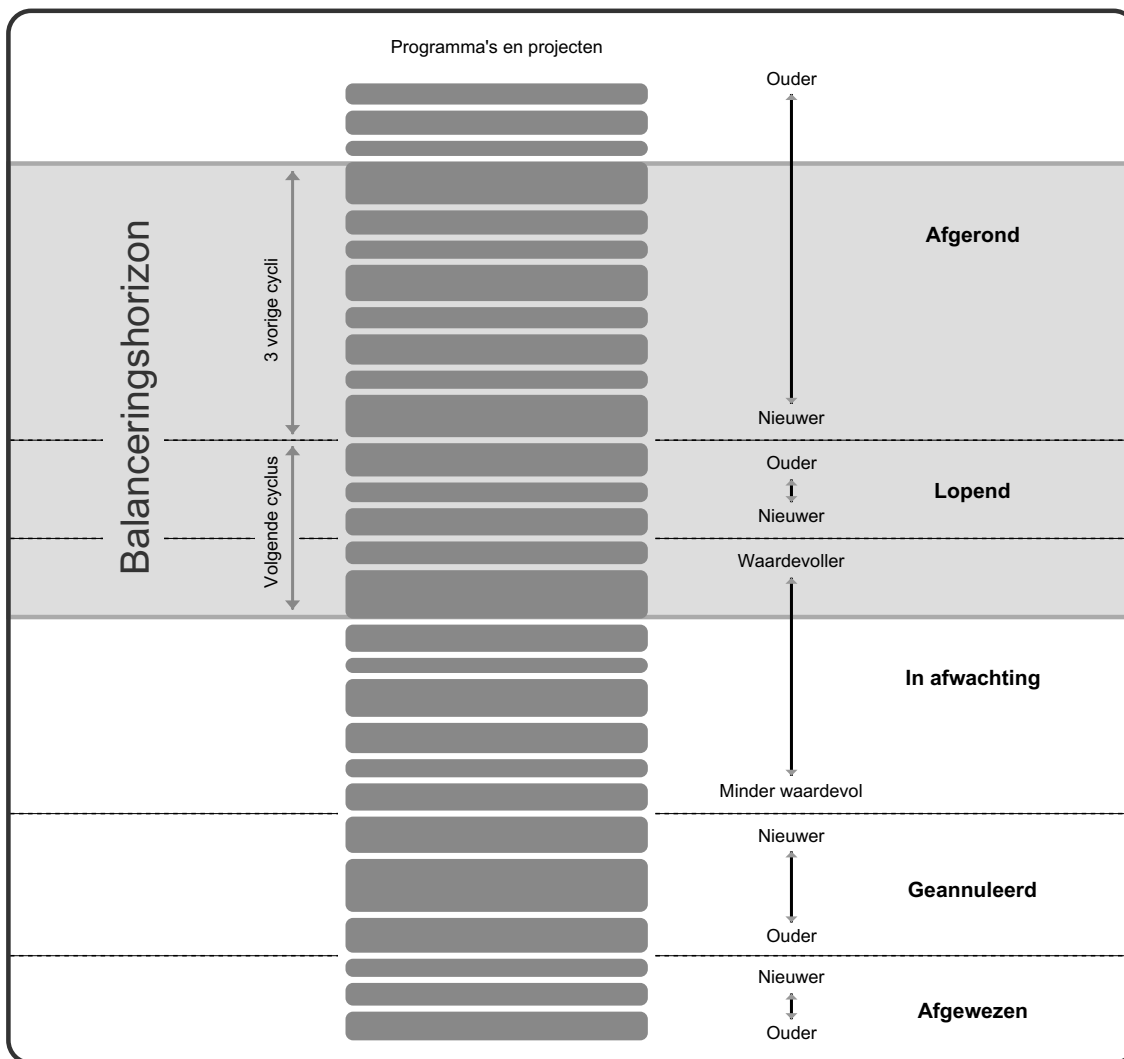
- Algemene categorieën (noodzakelijk voor alle organisaties)
 - Continuïteit (sustainer, diversifier)
 - Tijdshorizon van het rendement op investering (kortetermijn, middellange termijn of lange termijn)
 - Algemeen risico (laag, gemiddeld, hoog)

- Categorieën die specifiek zijn voor de organisatie

Een “sustainer” is een programma of project dat helpt om de bestaande dienstverlening te verbeteren, terwijl een “diversifier” er een is die helpt om nieuwe product- of dienstenkanalen te creëren. Sommige organisaties zijn volledig gericht op één specialistisch vakgebied, maar zelfs zij kunnen en moeten overwegen om hun dienstverlening in dat vakgebied of verwante gebieden te diversifiëren.

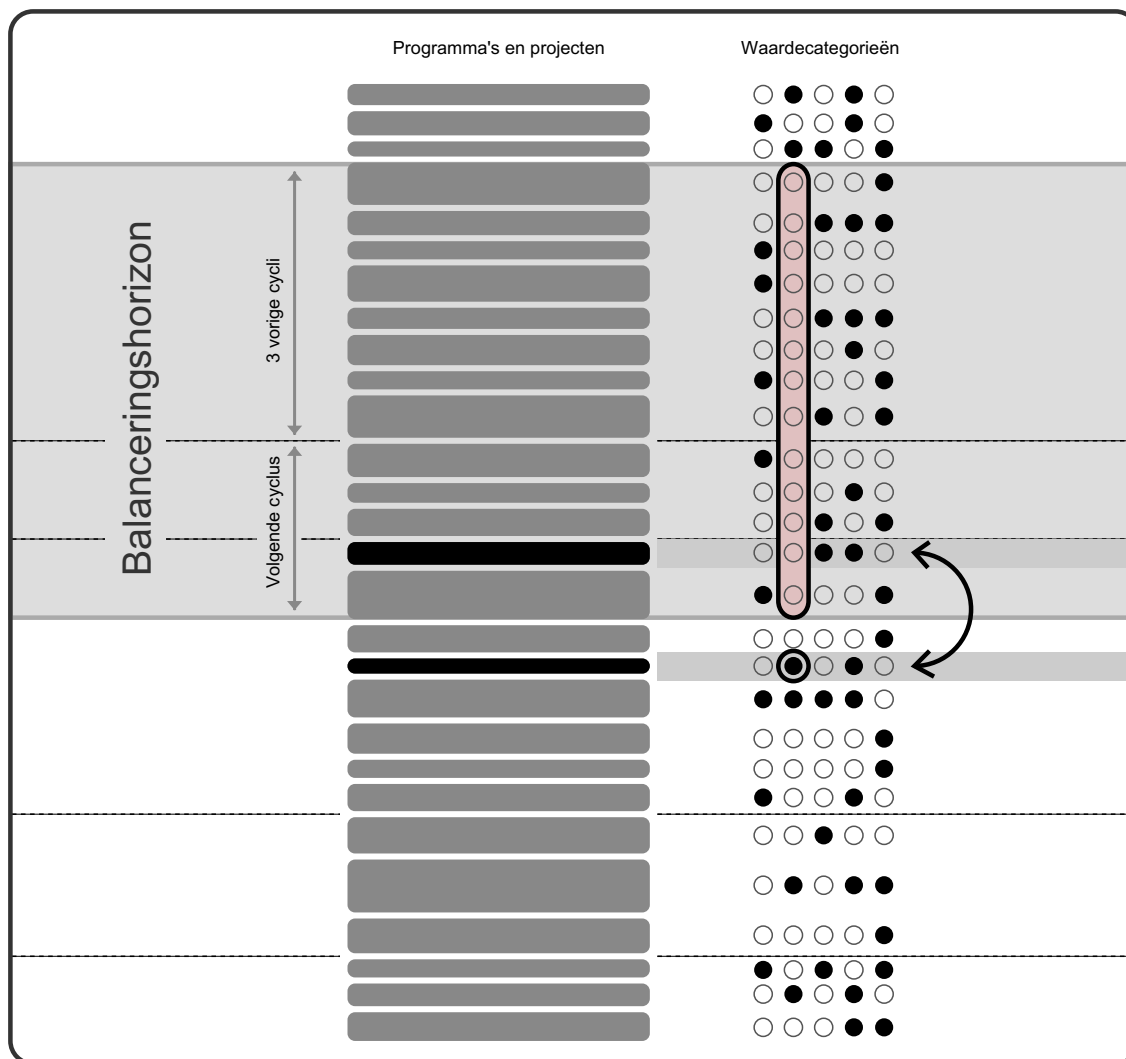
Elk programma of project heeft een bijdrage van tussen 0% en 100% in elke categorie om aan te geven welk deel van zijn baten die categorie bedient.

Elke categorie moet een relatief doel hebben, en de som van de baten van alle programma's en projecten binnen een **balanceringshorizon** moet min of meer overeenkomen met dat relatieve doel. Standaard is de balanceringshorizon de komende cyclus plus de drie voorgaande cycli. De voorgaande cycli worden bepaald door feiten. Om de komende cyclus te bepalen, is een ruwe schatting nodig van hoeveel van de programma's en projecten in de cyclus kunnen worden gedaan.



De balanceringshorizon voor de komende cyclus

Om het portfolio te balanceren, moet de volgorde van de items met de status ‘in afwachting’ op de matrix handmatig worden aangepast, zodat hun gecombineerde berekende baten in elke Waardecategorie de relatieve doelen benaderen. Dit betekent dat de totale Waarde van het gebalanceerde portfolio lager kan zijn dan die van het ongebalanceerde – dat is de prijs die we moeten betalen voor een gebalanceerd geheel. In zeldzame gevallen kunnen we de balans echter opofferen om uitzonderlijk hogere waarden te behalen en dat dan in toekomstige cycli weer goedmaken.



Het portfolio balanceren voor de komende cyclus

Op dit punt heeft de matrix een geoptimaliseerde lijst van programma's en projecten met de status 'in afwachting'. Wanneer er voldoende capaciteit vrijkomt in de organisatie, kan het hoogste programma of project met de status 'in afwachting' in de matrix dat overeenkomt met de beschikbare capaciteit worden gestart in activiteit [Z2](#).

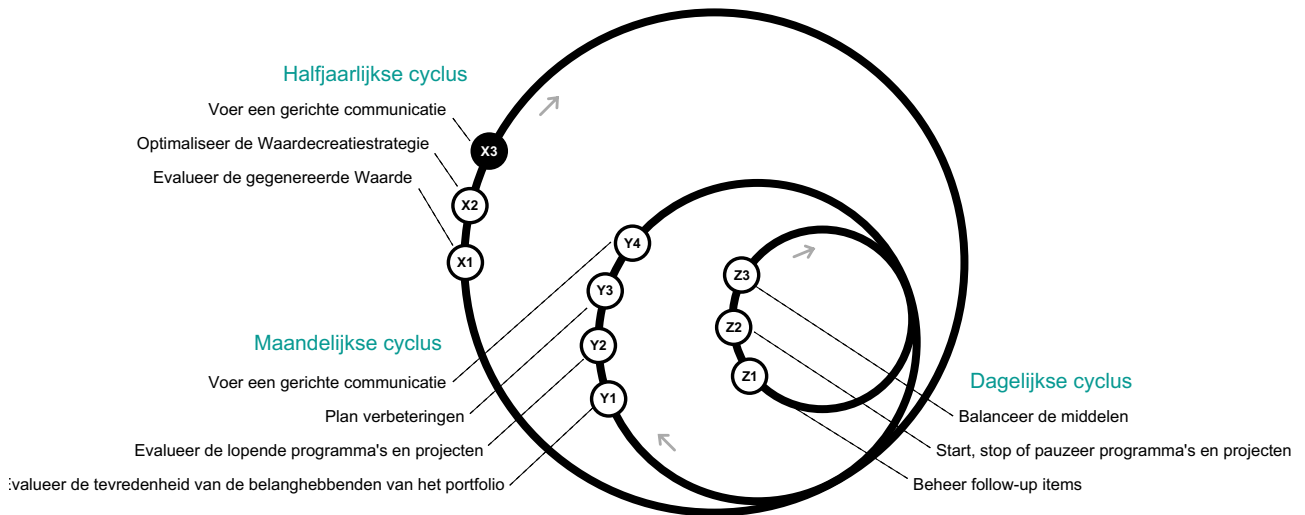
Sommige organisaties hebben mogelijk extra balanceringscriteria nodig; bijvoorbeeld,

- Wanneer een externe klant om een projectvoorstel vraagt, kan dit niet op een willekeurig gewenst moment worden gedaan, maar als men een voorstel wil indienen, moet dit op een bepaalde datum gebeuren, en de organisatie moet klaar zijn om het project te starten als het voorstel wordt geaccepteerd.
- Voor organisaties die vooral eigen projecten uitvoeren kunnen sommige projecten onderlinge afhankelijkheden hebben. Deze moeten zichtbaar worden gemaakt in de matrix en besproken worden bij het balanceren van het portfolio. Merk echter op dat projecten die onderlinge afhankelijkheden hebben meestal tot een programma behoren en niet rechtstreeks in het portfoliomanagementsysteem worden aangestuurd.

Er zijn veel onzekerheden in portfoliomanagement. Een matrix kan nooit correct en precies genoeg zijn om mechanisch op basis van berekeningen te worden geoptimaliseerd. Daarom is het oordeel van ervaren leden van de portfolioraad essentieel. Het is dan ook belangrijk om geen tijd en energie te verspillen aan het preciezer maken van de getallen dan ze moeten zijn. In plaats daarvan moet de portfoliomanager samenwerking, betrokkenheid, transparantie en kritisch denken aanmoedigen.

Alle leden van de portfolioraad moeten betrokken zijn bij het balanceren van het portfolio. Wanneer nodig kunnen ze hun meningen combineren door te stemmen, volgens de stemmethode die in de Portfoliobeschrijving is gedocumenteerd.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Deze gerichte communicatie informeert iedereen in de organisatie over de Waarde die we recent hebben gegenereerd en onze strategie om in de toekomst Waarde te genereren.

Waarom

Deze gerichte communicatie heeft volgende voordelen:

- Iedereen blijft op de hoogte van de programma's en projecten die worden uitgevoerd of in de nabije toekomst zullen worden uitgevoerd, wat conflicten en verrassingen vermindert en nuttige ideeën genereert vanuit een groter publiek.
- Het herinnert iedereen eraan dat programma's en projecten worden gedaan om Waarde te genereren en dat hun activiteiten moeten aansluiten bij het gedefinieerde doel en moeten bijdragen aan het genereren van Waarde.

Wie

Gerichte communicaties in het portfoliomanagementsysteem worden verstuurd door de portfoliomanager.

Hoe

Deze gerichte communicatie verstuurt de volgende informatie:

- Een vereenvoudigde kopie van de Waardecreatiematrix samen met een korte beschrijving
- Een kort verslag van de baten die zijn gerealiseerd uit programma's en projecten (als dit niet op programma- of projectniveau gebeurt, zoals in activiteit G03 van P3.express)

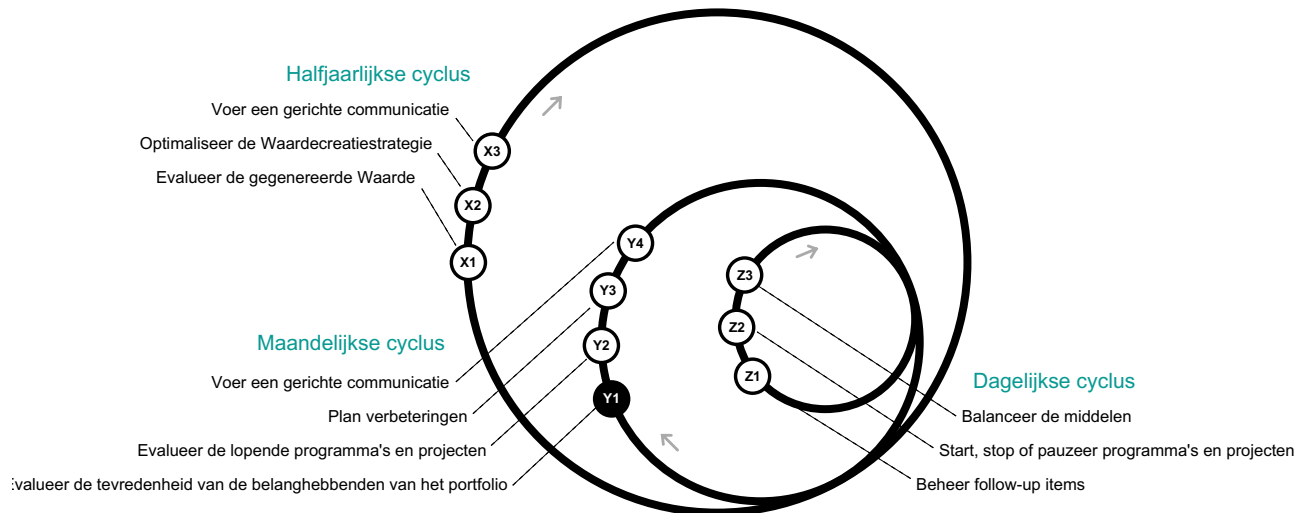
De informatie kan per e-mail worden verstuurd, of de activiteit kan worden omgevormd tot een evenement waarbij iedereen samenkomt, de informatie wordt gedeeld en enkele extra leuke activiteiten worden toegevoegd om de successen te vieren en het voor iedereen een aangename ervaring te maken.

Als er in de organisatie slechts enkele actieve post-programma- en post-projectcycli zijn, kunnen hun gerichte communicaties (bijvoorbeeld activiteit G03 van P3.express) in hun eigen lagen worden gedaan. Anders is het vaak het beste om hun gerichte communicaties naar de portfoliomanagementlaag te brengen en ze te verenigen om de hoeveelheid communicatie te verminderen en ze effectiever te houden.

De portfoliomanager moet de ontvangers aanmoedigen om na het ontvangen van de communicatie hun mening te delen.

Onthoud dat deze communicatie gericht is op een breed scala aan doelgroepen in de organisatie. Daarom is het belangrijk om ze eenvoudig, kort en niet-technisch te houden.

Evalueer de tevredenheid van de belanghebbenden van het portfolio



Wat

Deze activiteit evalueert de tevredenheid van de leden van de portfolioraad en de managers van programma's en standalone projecten.

Waarom

We willen ontevredenheid en problemen zo snel mogelijk ontdekken en oplossen voordat ze zich opstapelen en programma's en projecten schade kunnen toebrengen.

Wie

Het is de verantwoordelijkheid van de portfoliomanager om de tevredenheid van de belanghebbenden van het portfolio te evalueren.

Hoe

De enquêtevragen in de evaluatie moeten worden ontworpen om de behoeften en zorgen van de organisatie en medewerkers te bevragen, en kunnen daardoor in de loop van de tijd veranderen. Hieronder volgt een voorbeeldset van vragen voor de leden van de portfolioraad:

- Hebben naar uw mening alle leden van de portfolioraad de kans om gehoord en correct begrepen te worden?
- Bent u tevreden over de manier waarop de workshops worden gefaciliteerd?
- Bent u tevreden over de manier waarop de behoeften en verwachtingen van uw afdeling in aanmerking worden genomen in het portfoliomanagementsysteem?
- Enz.

Hieronder volgt een voorbeeldset van vragen voor de programma- en projectmanagers:

- Bent u tevreden over uw relatie met uw sponsor?
- Zijn de strategie van de organisatie en haar huidige portfolio duidelijk en betekenisvol voor u?
- Heeft uw programma of project naar uw mening een positieve impact op de organisatie?
- Enz.

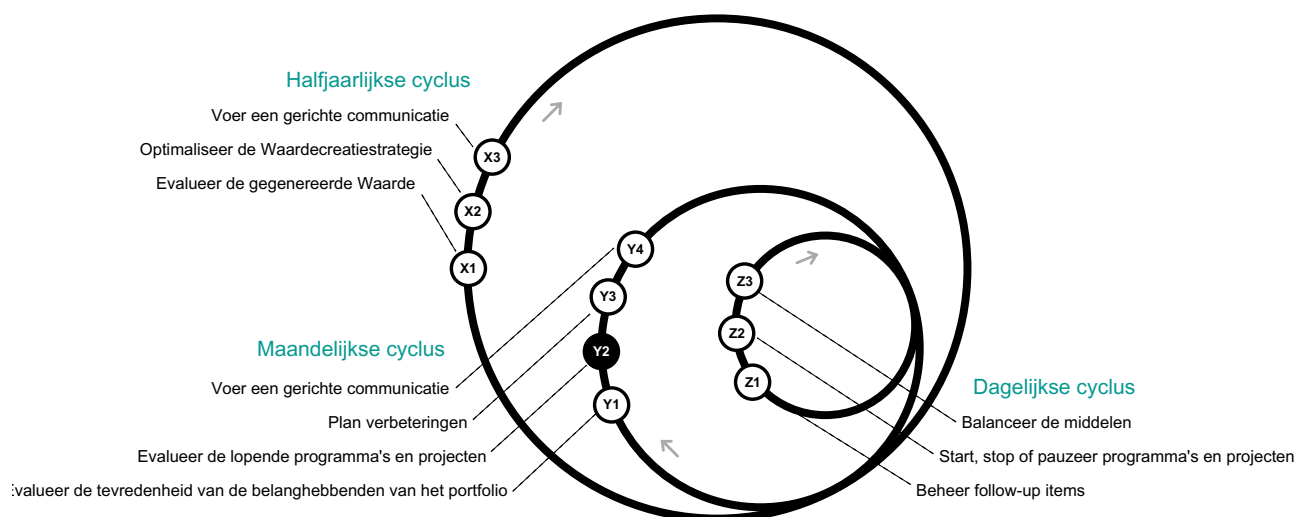
Het is een goed idee om aan het einde van alle enquêtes een open vraag toe te voegen, waarin u de doelgroep vraagt hoe het portfoliomanagementsysteem hen beter kan helpen in hun werk.

Het is meestal een goed idee om deze evaluaties anoniem uit te voeren, zodat mensen hun mening gemakkelijker kunnen uiten.

De resultaten van de evaluaties moeten worden opgeslagen in het Globaal Health register en worden gebruikt in activiteit [Y3](#) om verbeteringen te plannen.

De portfoliomanager moet er ook voor zorgen dat programma's en projecten voortdurend de tevredenheid van hun teamleden evalueren en aandacht besteden aan hun welzijn.

Evalueer de lopende programma's en projecten



Wat

Meet de prestaties van lopende programma's en projecten en herschat hun verwachte baten.

Waarom

Naarmate programma's en projecten worden uitgevoerd, leren we er meer over en kunnen we onze inschatting van hun Waarde realistischer maken. Deze verfijning kan ertoe leiden dat programma's en projecten die hun absolute rechtvaardiging verliezen worden stopgezet, of dat programma's en projecten met een aanzienlijke afname van hun relatieve rechtvaardiging worden gepauzeerd. Beide acties helpen om beter gebruik te maken van onze middelen en kansen.

Anderzijds kan deze evaluatie ook aantonen dat het programma of project belangrijker is geworden dan voorheen en dus meer middelen en een hogere prioriteit in de organisatie vereist.

Wie

De prestaties van programma's en projecten worden gemeten door hun managers, onder toezicht van de portfoliomanager. De herschatting van de verwachte baten wordt gedaan door de programma- en projectsponsors, onder toezicht van de portfoliomanager.

Hoe

Deze activiteit is verbonden met de cyclische evaluatieactiviteiten van het programma- en projectmanagement (bijvoorbeeld activiteit C01 van P3.express). Voor programma- of projectmanagementsystemen die niet over zo'n cyclische evaluatieactiviteit beschikken, moet deze worden toegevoegd.

Normaal gesproken zouden we de volgende evaluatie verwachten:

- Algehele voortgang (percentage)
- Prognose van de nog te maken investering (bijvoorbeeld tijd en kosten)

De portfoliomanager is verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat de prestaties van programma's en projecten correct worden gemeten. Hij moet ook met de sponsor van elk programma of project samenwerken om de verwachte baten te herschatten (bijvoorbeeld activiteit B03 van P3.express). Alle gegevens worden opgeslagen in de Waardecreatiematrix.

De portfoliomanager moet vermijden onnodige gegevens te verzamelen en zich in plaats daarvan focussen op gegevens die een duidelijk doel dienen. Hij moet met andere woorden het systeem eenvoudig en doelgericht houden.

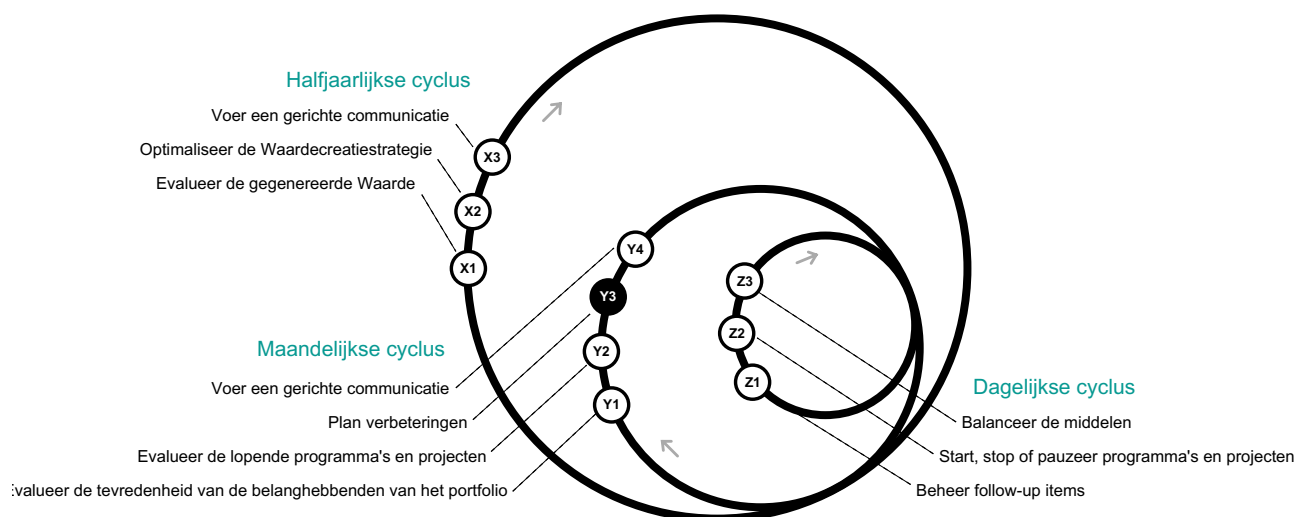
Na het bijwerken van de investeringsprognose en de geschatte baten kan de portfoliomanager de verwachte Waarde herschatten:

Waarde = baten ÷ investering

Op basis van de nieuwe Waarde kan het programma of project, als het zijn absolute rechtvaardiging verliest of er een aanzienlijke afname is van zijn relatieve rechtvaardiging, worden geannuleerd of gepauzeerd. Als de portfoliomanager en de sponsor het over die beslissing eens kunnen worden op basis van de Waardecreatiematrix, ronden ze die in deze activiteit af. Anders moet de portfoliomanager een uitzonderlijke Halfjaarlijkse cyclus starten.

In deze activiteit kan de sponsor de Business Case bijwerken met bevestiging van de portfoliomanager.

Plan verbeteringen



Wat

In deze activiteit plannen we verbeteringen op basis van de evaluatie van programma's en projecten en de tevredenheid van de belanghebbenden.

Waarom

Er is altijd ruimte voor verbetering, en in deze activiteit gaan we het portfoliomanagementsysteem trachten te verbeteren. Deze verbeteringen gaan voornamelijk over hoe we werken in het portfoliomanagementsysteem. Ze vormen ook de basis voor het geleidelijke maatwerk van het systeem.

Naast het primaire doel zal het, wanneer het goed wordt uitgevoerd en met betrokkenheid van programma- en projectmanagers, meer draagvlak creëren en daardoor de kans op succes vergroten.

Wie

De portfoliomanager faciliteert een workshop voor alle programma- en projectmanagers om over verbeteringen te brainstormen. Optioneel kan een soortgelijke workshop worden gehouden met de leden van de portfolioraad, hetzij in elke cyclus, hetzij om de andere cyclus.

Hoe

Het is het makkelijkst om in een gefaciliteerde workshop verbetering te plannen. Technieken zoals [Delphi](#) kunnen nuttig zijn in dergelijke workshops. De portfoliomanager treedt op als facilitator en laat de deelnemers verbeteringen plannen.

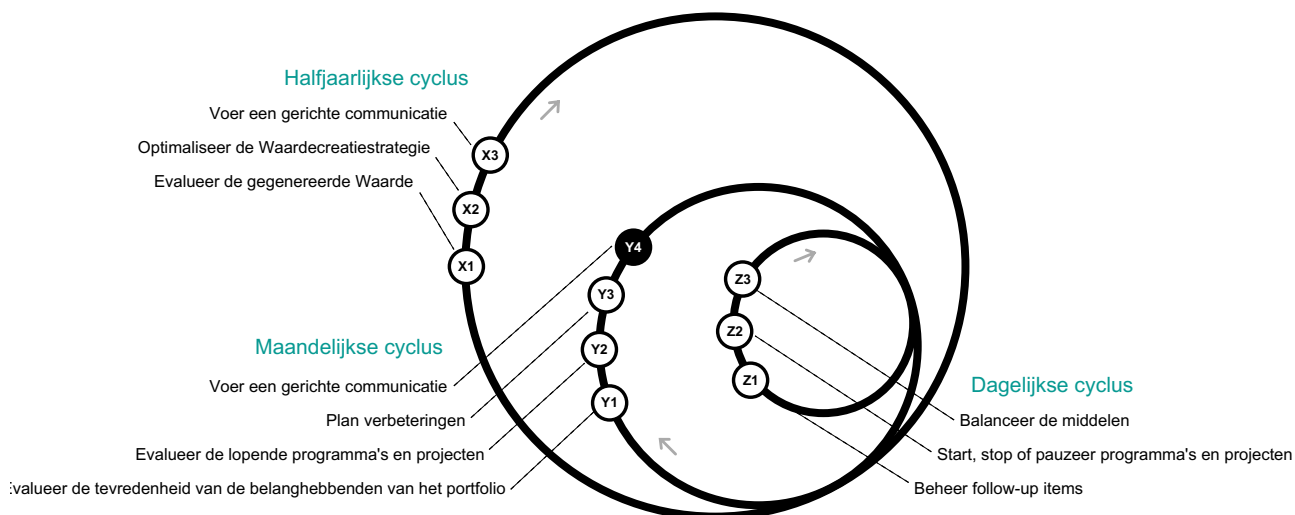
De meest recente evaluatie van de programma's en projecten (activiteit [Y2](#)), vastgelegd in de Waardecreatiematrix, en de evaluatie van de tevredenheid van de belanghebbenden (activiteit [Y1](#)), opgeslagen in het Globaal Health register, zijn de primaire inspiratiebronnen voor het plannen van verbeteringen. Het Globaal Follow-upregister kan ook worden gebruikt als secundaire inspiratiebron.

De portfoliomanager kan ook altijd de volgende onderwerpen overwegen:

- Hoe kunnen we de capaciteiten van mensen verbeteren via training, coaching, enz.?
- Hoe kunnen we een aangenamere werkomgeving creëren voor iedereen?

Geplande verbeteringen worden toegevoegd aan het Globaal Follow-upregister, en aan elk ervan wordt een verantwoordelijke toegewezen (normaal gesproken een van de programma- of projectmanagers, maar soms ook een van de leden van de portfolioraad) om deze op te volgen en erover terug te rapporteren.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Dit is het moment om een kort bericht te sturen naar iedereen in de organisatie, om hen te informeren over de hoogtepunten van het portfoliomanagement:

- Geplande verbeteringen (indien relevant voor het bredere publiek)
- Voortgang van de lopende programma's en standalone projecten
- Een lijst van programma's en standalone projecten die zijn gestart of gestopt

Waarom

Deze gerichte communicatie houdt iedereen in de organisatie op de hoogte, wat kan helpen om conflicten en verrassingen te verminderen. Maar het kan ook nuttige ideeën genereren vanuit een breder publiek in de organisatie.

Wie

Gerichte communicaties in het portfoliomanagementsysteem worden gedaan door de portfoliomanager.

Hoe

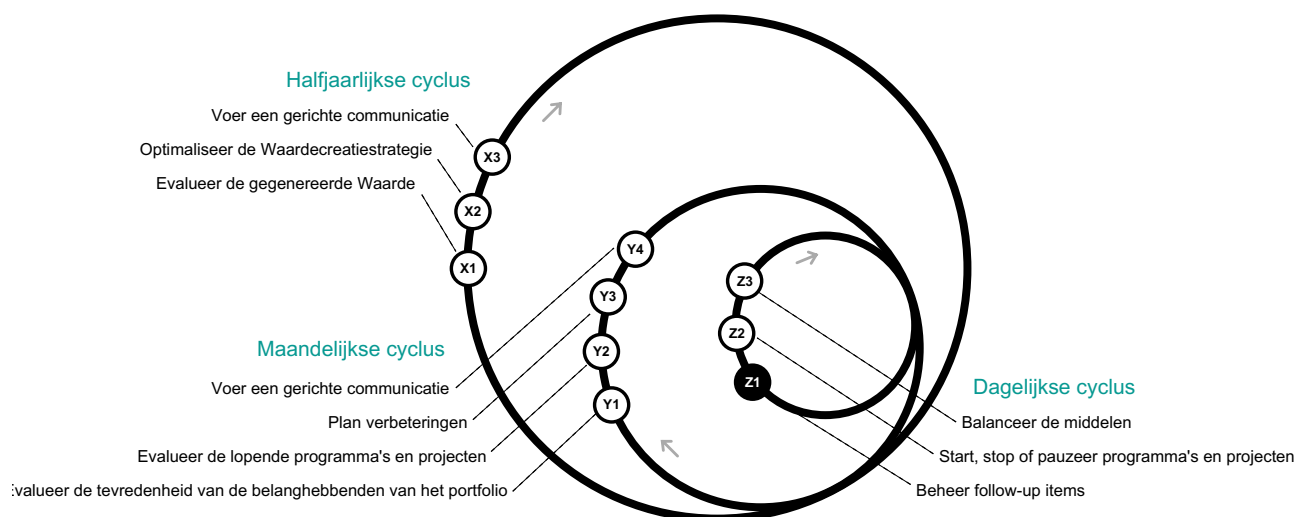
Het versturen van deze gerichte communicatie kan eenvoudigweg via e-mail gebeuren.

Deze activiteit kan worden overgeslagen als de inhoud ervan wordt gecommuniceerd in de programma- en projectlagen (bijvoorbeeld activiteiten A10 en F06 van P3.express). Wanneer er echter veel lopende programma's en projecten zijn, is het meestal beter om die gerichte communicaties naar deze laag te verplaatsen en één gezamenlijk bericht te sturen om het aantal emails te verminderen en de communicatie effectiever te houden.

De portfoliomanager moet de ontvangers aanmoedigen om na het ontvangen van het bericht hun mening te delen.

Onthoud dat deze communicatie gericht is op een breed aantal doelgroepen in de organisatie. Daarom moet ze eenvoudig, kort en niet-technisch worden gehouden.

Beheer follow-up items



Wat

In deze activiteit beheren we continu de globale follow-up items (risico's, problemen, wijzigingsverzoeken, verbeterplannen en geleerde lessen).

Waarom

De meeste follow-up items beïnvloeden één enkel programma of project en worden lokaal beheerd. Er zijn echter ook globale items die meerdere programma's en projecten beïnvloeden en op een geïntegreerde, holistische manier in de portfoliomanagementlaag moeten worden beheerd om effectiever te zijn.

Wie

De portfoliomanager is de belangrijkste facilitator in deze activiteit en werkt nauw samen met de verantwoordelijken.

Hoe

Programma- en projectmanagers kunnen globale follow-up items identificeren (bijvoorbeeld in activiteit D01 van P3.express). Wanneer dit gebeurt, moeten ze dit onmiddellijk aan de portfoliomanager communiceren.

De portfoliomanager moet de lokale registers continu monitoren om patronen te vinden die kunnen leiden tot de identificatie van globale follow-up items.

Wanneer een nieuw item wordt toegevoegd aan het Globaal Follow-upregister:

- moet een van de leden van de portfolioraad, programmamanagers of projectmanagers eraan worden toegewezen als verantwoordelijke om het op te volgen en de status ervan bij te werken, en
- moeten deze verantwoordelijken de managers van alle programma's en projecten die door het item kunnen worden beïnvloed, op de hoogte brengen van het bestaan ervan.

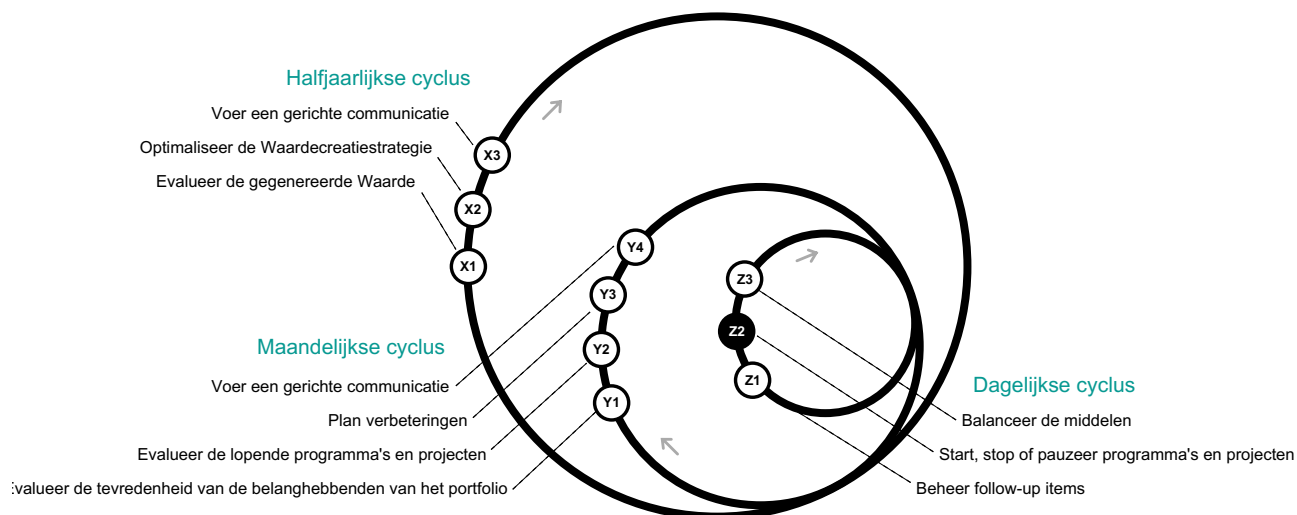
De portfoliomanager moet met de verantwoordelijken in contact staan over de status van hun follow-up items

en ervoor zorgen dat ze allemaal worden opgevolgd totdat ze zijn afgesloten.

Wanneer de portfoliomanager zich realiseert dat een follow-up item een aanzienlijke impact kan hebben op de Waardecreatiematrix, moet hij/zij een uitzonderlijke Halfjaarlijkse cyclus starten. In andere gevallen is de portfoliomanager gemachtigd om te beslissen hoe op die items wordt gereageerd. De portfoliomanager kan hulp krijgen van programma- en projectmanagers om de gepaste reacties te onderzoeken en ontwerpen.

De gerelateerde organisatieprocessen en beleidslijnen die in de Portfoliobeschrijving zijn gedocumenteerd, moeten in deze activiteit zorgvuldig worden gevolgd.

Start, stop of pauzeer programma's en projecten



Wat

Deze activiteit geeft sponsors toestemming om hun programma's of stand alone projecten te starten, te stoppen of te pauzeren op basis van de Waardecreatiematrix.

Waarom

Om afstemming te verzekeren, mag geen enkel programma of standalone project in de organisatie worden gestart, gestopt of gepauzeerd zonder de toestemming van de portfoliomanager. Projecten die onder programma's vallen, hebben toestemming nodig van het programmamanagementsysteem in plaats van het portfoliomanagementsysteem.

Wie

De portfoliomanager en de programma- of projectsponsor werken in deze activiteit samen.

Hoe

Sponsors mogen hun programma's en standalone projecten initiëren (een team toewijzen om een high-level plan te maken zonder het uit te voeren) als ze een Business Case moeten opstellen (bijvoorbeeld als respons op een offerteaanvraag van externe klanten), maar ze moeten de toestemming van de portfoliomanager krijgen voordat ze met de uitvoering beginnen (bijvoorbeeld activiteit A08 van P3.express). Ze moeten ook toestemming vragen voor het begin en het einde van het afsluitingsproces van het programma of project. Tijdens de afsluiting van programma's en projecten zorgt de portfoliomanager er onder meer voor dat de documenten correct worden gearchiveerd.

Soms, zoals tijdens noodsituaties, verandert de relatieve rechtvaardiging van programma's en projecten zo drastisch dat het zinvol is om een lopend programma of project te pauzeren en aan iets anders te beginnen. De portfoliomanager en de sponsor zouden dergelijke gevallen in deze activiteit bespreken.

Wanneer een beslissing in deze activiteit wordt gebracht, mag de portfoliomanager de beslissing samen met de sponsor nemen op basis van de Waardecreatiematrix. Als de eerdere beslissingen van de portfolioraad,

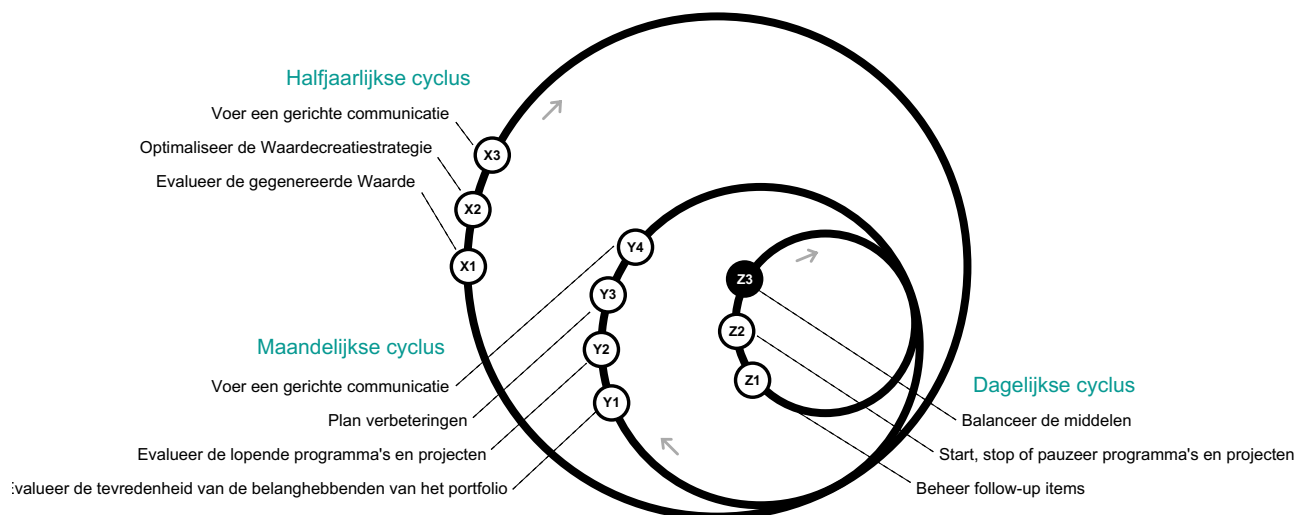
zoals weergegeven in de matrix, niet voldoende zijn om de beslissing te nemen, of als de portfoliomanager en de sponsor het niet eens kunnen worden, moet de portfoliomanager een uitzonderlijke Halfjaarlijkse cyclus starten.

De portfoliomanager moet ervoor zorgen dat sponsors niet te veel programma's en projecten parallel uitvoeren en de lopende programma's en projecten eerst afronden voordat ze de volgende in de matrix starten.

Kleine veranderingen in de organisatie kunnen het beste worden geïmplementeerd met ad-hoctaken. De portfoliomanager moet er echter voor zorgen dat er niet teveel van dergelijke taken zijn. Dit zou anders wel eens een vervanging worden voor gestructureerde veranderingen (programma's en projecten).

De organisatieprocessen en beleidslijnen met betrekking tot het starten en stoppen van programma's en projecten, zoals gedocumenteerd in de Portfoliobeschrijving, moeten in deze activiteit zorgvuldig worden gevolgd.

Balanceer de middelen



Wat

Deze activiteit helpt sponsors om middelen te verkrijgen voor hun programma's en projecten, vooral wanneer er onderlinge concurrentie is.

Waarom

Het portfoliomanagementsysteem biedt hulp aan sponsors vanuit een holistisch perspectief om ervoor te zorgen dat

- ze de middelen kunnen krijgen die nodig zijn voor hun programma's en projecten, en
- als meerdere programma's en projecten concurreren om vergelijkbare middelen, de toewijzingen zijn afgestemd op de Waardecreatiematrix.

Wie

De portfoliomanager en de programma- en project sponsors werken in deze activiteit samen.

Hoe

Wanneer er concurrentie is tussen programma's en projecten, moet de portfoliomanager proberen de toewijzing van middelen te balanceren op basis van de Waardecreatiematrix. Wanneer er onenigheid is tussen de sponsors en de portfoliomanager, mag de portfoliomanager beslissingen nemen tot aan zijn/haar beslissingsdrempel die in de Portfoliobeschrijving is gedocumenteerd. Als de beslissing de drempel overschrijdt, moet hij/zij een uitzonderlijke Halfjaarlijkse cyclus starten.

Alle organisatiebeleidslijnen en -processen met betrekking tot middelen, zoals gedocumenteerd in de Portfoliobeschrijving, moeten in deze activiteit zorgvuldig worden gevolgd.