Ministerie van Defensie

Project-, programma- en portfoliomanagement

A-DGB-DBE-017

Kenmerk van het document	**A-DGB-DBE-017**
Titel van het document	**Project-, programma- en portfoliomanagement**
Vaststeller (directie/afdeling)	**DGB/DBE**
Samensteller (directie/afdeling) +arbeidsplaatsnummer	**DGB/DBE/B&I** **R00505095**
Vaststellingsdatum	**12 juni 2023**
Versienummer	**JUN 2023**
Aanwijzing/Voorschrift/Instructie	**Aanwijzing**
Procesdomein (cfm SG-002 bijlage D)	**Besturen**
Proces (cfm SG-002 bijlage D)	**Project-, programma-, portfoliomanagement**
Trefwoord	**Besturen, P3M**
Referentienummer (Xpost)	**BS2023017709**
Vervanging	**A-HDBV-017**
Referte	**-**

DE DIRECTEUR BEDRIJFSVOERING EN EVALUATIE

W.S. Rietdijk MA
Generaal-majoor

Inhoud

1 Inleiding 3

1.1 Doel 3
1.2 Doelgroep 3
1.3 Afbakening 3
1.4 Leeswijzer 3

2 Beleidskader 4

2.1 Visie op portfoliomanagement 4
2.2 Visie op programmamanagement 5
2.3 Visie op projectmanagement 5

3 Kaders voor portfoliomanagement 6

3.1 Methode 6
3.2 Rollen 6
3.3 Informatie 6
3.4 Opleidingen 6

4 Kaders voor programmamanagement 7

4.1 Methode 7
4.2 Rollen 7
4.3 Informatie 7
4.4 Opleidingen 8

5 Kaders voor projectmanagement 9

5.1 Methoden 9
5.2 Rollen 9
5.3 Informatie 10
5.4 Opleidingen 10

6 Beleidsevaluatie 12

Bijlage: Afkortingen en definities 13

Afkortingen 13
Definities 13

1 Inleiding

Sinds de Defensienota 2018 is Defensie hard aan de slag om te investeren in mensen, middelen en manieren als aanvulling op de lopende programma's en projecten. Deze middelen zijn nodig om de krijgsmacht te moderniseren en de slagkracht en het informatie gestuurd optreden te versterken. Dit wordt tevens in de Defensievisie 2035 benadrukt. In de afgelopen periode heeft de veelheid aan programma's en projecten die Defensie voert al tot concrete resultaten geleid. Er is echter nog veel te doen. Het voeren van professioneel portfolio-, programma- en projectmanagement (P3M)[1] is dan ook van groot belang.

Deze aanwijzing beschrijft de kaders voor de defensiebrede toepassing van P3M. In de aanwijzing is tevens de defensiebrede informatiebehoefte op dit gebied vastgelegd (richten). De processen voor P3M zijn vastgelegd in instructies (inrichten). De defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan (verrichten). De beleidsevaluatie (van het verrichten) maakt nadrukkelijk onderdeel uit van deze aanwijzing.

De professionalisering van P3M is een grote veranderopgave. Hierin vormt (voorbeeld)gedrag – naast de toepassing van de defensiebrede kaders – de sleutel tot een succesvolle professionalisering.

1.1 Doel

Het doel van deze aanwijzing is tweeledig:

1. Het beschrijven van de visie van het ministerie van Defensie (hierna: Defensie) op P3M. Het beleidskader is gericht op *de juiste projecten en programma's goed uitvoeren*[2].
2. Het vastleggen van de kaders voor de uitvoering en toetsing van P3M bij Defensie. Deze kaders zijn gericht op het waarborgen van het succesvol uitvoeren daarvan en zijn dusdanig ingericht dat voldoende ruimte wordt geboden voor professionele vrijheid van de defensieonderdelen, portfolio-, programma- en projectmanagers.

1.2 Doelgroep

Deze aanwijzing is bestemd voor alle functionarissen binnen Defensie die betrokken zijn bij P3M.

1.3 Afbakening

De kaders die in deze aanwijzing zijn beschreven gelden voor alle portfolio's, programma's en projecten. Iedere portfolio-, programma- of projectmanager is zelf verantwoordelijk voor het toepassen van de kaders volgens het 'pas toe of leg uit'-principe.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is allereerst het beleidskader uitgewerkt in een visie voor P3M. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 tot en met 5 de kaders voor respectievelijk portfolio-, programma- en projectmanagement opgenomen met een toelichting op de methode, rollen, organisatie, informatie en opleidingen. Tenslotte is in hoofdstuk 6 de beleidsevaluatie belicht. In de bijlage zijn de afkortingen en definities opgenomen.

---

[1] Voor een definitie van P3M wordt verwezen naar de bijlage 'Afkortingen en definities'.
[2] Voor een toelichting op de visie wordt verwezen naar hoofdstuk 2.

2 Beleidskader

De visie van Defensie op P3M is gericht op *de juiste programma's en projecten goed uitvoeren*.

De *juiste programma's en projecten* (portfoliomanagement) leveren de maximale bijdrage aan de strategische doelstellingen van Defensie, gegeven de beschikbare capaciteit en financiële middelen.

De *programma's en projecten goed uitvoeren* (programma- en projectmanagement) houdt in dat de relevante belanghebbenden tevreden zijn met het vooraf afgestemde resultaat en de beoogde baten expliciet zichtbaar of aantoonbaar behaald zijn. Hierbij dient in acht te worden genomen dat succes niet alleen wordt gerealiseerd door gebruik te maken van managementinstrumenten zoals planning, budgetten, monitoring, voortgangsrapportages en beslisdocumenten (de harde aspecten van programma- en projectmanagement). Van minstens zo groot belang zijn de factoren op het gebied van werkstijl van de programma- of projectmanager (de zachte aspecten).

2.1 Visie op portfoliomanagement

De visie op portfoliomanagement luidt: binnen Defensie worden *de juiste programma's en projecten uitgevoerd*[3]. Portfoliomanagement is het managementinstrument waarmee wordt bepaald welke programma's en projecten de grootste toegevoegde of strategische waarde leveren tegen de achtergrond van de haalbaarheid en beheersbaarheid van programma's en projecten. Met dit instrument krijgt Defensie meer grip op de voortgang en de samenhang van programma's en projecten en daarmee op de realisatie van de strategie.

Voor het inrichten en uitvoeren van portfoliomanagement worden vijf principes[4] gehanteerd in overeenstemming met het besturingsmodel van Defensie:

1. Er wordt een duidelijke, expliciete methode voor portfoliomanagement gebruikt;
2. De ambtelijke en militaire leiding van Defensie (hierna: defensietop) ondersteunt de methode en is actief betrokken;
3. Portfoliomanagement is een formeel proces en er zijn heldere regels en procedures ten aanzien van het toepassen daarvan;
4. Portfoliomanagement wordt consistent toegepast voor alle programma's en projecten;
5. De defensietop communiceert en motiveert de besluiten en handelt in het gedeelde belang van Defensie;

[3] De definities voor portfolio en portfoliomanagement zijn opgenomen in hoofdstuk 3.
[4] Deze principes zijn afgeleid van de methode *Management of Portfolios* (MoP), zie tevens de kaders voor portfoliomanagement in hoofdstuk 3.

2.2 Visie op programmamanagement

De visie op programmamanagement luidt: binnen Defensie worden *programma's goed uitgevoerd*[5]. Aan goed programmamanagement liggen zeven principes[6] ten grondslag:

1. Het programma blijft in lijn met de strategische doelstellingen;
2. Het management in de organisatie ondersteunt het belang van het programma en draagt dit uit. Betrokkenheid en leiderschap zijn hierbij sleutelbegrippen;
3. Leiderschap gaat ook over voorbeeldgedrag, faciliteren van de verandering, de boodschap uitdragen en successen laten zien;
4. De focus in het programma ligt bij de baten; wat gaan we bereiken met de veranderingen?;
5. De projecten in het programma worden gestart vanuit een consistent beeld van de toekomstige behoeften van de organisatie;
6. Het is belangrijk om continu te leren van de veranderingen;
7. Het programma is geborgd in een informatiesysteem[7] dat inzicht biedt in alle relevante aspecten daarvan.

2.3 Visie op projectmanagement

De visie op projectmanagement luidt (analoog aan de visie op programmamanagement): binnen Defensie worden *projecten goed uitgevoerd*[8]. Voor het inrichten en uitvoeren van projectmanagement worden zeven principes[9] gehanteerd. Een project:

1. heeft continu een zakelijke rechtvaardiging;
2. heeft gedefinieerde rollen en verantwoordelijkheden;
3. is opgedeeld in beheersbare fases waarin beslismomenten worden gehanteerd en issue- en risicomanagement actief wordt toegepast;
4. heeft een productgerichte aanpak;
5. wordt gestuurd op het voorkomen van het overschrijden van de toleranties voor tijd, kosten (budget en capaciteit) en kwaliteit;
6. is geborgd in een informatiesysteem dat inzicht biedt in alle relevante aspecten daarvan[10];
7. wordt uitgevoerd op basis van geleerde ervaringen.

---

[5] De definities voor programma en programmamanagement zijn opgenomen in hoofdstuk 4.
[6] Deze principes zijn afgeleid van de methode *Managing Succesful Programmes* (MSP), zie tevens de kaders voor programmamanagement in hoofdstuk 4.
[7] Voor de kaders met betrekking tot het informatiesysteem voor programmamanagement wordt verwezen naar hoofdstuk 4.
[8] De definities voor project en projectmanagement zijn opgenomen in hoofdstuk 5.
[9] Deze principes zijn afgeleid van de methode *Projects in Controlled Environments, version 2* (PRINCE2), zie tevens de kaders voor projectmanagement in hoofdstuk 5.
[10] Voor de kaders met betrekking tot het informatiesysteem voor projectmanagement wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

3 Kaders voor portfoliomanagement

Een portfolio is het totaal van investeringen in veranderingen die nodig zijn om de strategische doelstellingen van Defensie (of een onderdeel daarvan) te realiseren.

Portfoliomanagement is een gecoördineerde verzameling van strategische processen en besluiten die gezamenlijk de meest effectieve balans van organisatorische verandering en dagelijkse bedrijfsactiviteiten mogelijk maken.

3.1 Methode

De uitvoering van portfoliomanagement is gebaseerd op de methode *Management of Portfolios* (MoP).

MoP is de leidende marktstandaard voor portfoliomanagement. MoP draagt bij aan de borging van de strategische doelstellingen van Defensie en bevat veel concrete handvatten.

3.2 Rollen

MoP hanteert vijf rollen[11]:

1. *Portfolio Direction Group*
2. *Portfolio Progress Group*
3. Portfoliodirecteur
4. Portfoliomanager
5. Portfolio batenmanager

Deze rollen dienen voor ieder portfolio te worden aangewezen. Het is een rol van de portfoliomanager om de portfoliodirecteur te adviseren welk van deze rollen *dedicated* moet worden ingevuld. De portfoliodirecteur beslist.

Bij afwijkingen hiervan dient de reden te worden toegelicht en inzichtelijk te worden gemaakt waar de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn belegd[12]. De afwijkingen worden integraal beschouwd in de beleidsevaluatie (zie hoofdstuk 6) ten einde het beleid te verrijken.

3.3 Informatie

De *Fortes Change Cloud* (FCC) wordt gebruikt ter ondersteuning van portfoliomanagement. In FCC moet worden vastgelegd welke programma's en projecten deel uitmaken van een portfolio. De kaders voor de borging van de voortgang van programma's en projecten zijn beschreven in respectievelijk paragraaf 4.3 en 5.3.

3.4 Opleidingen

Voor de uitvoering van portfoliomanagement gelden twee opleidingsniveaus voor MoP:

1. *MoP Foundation* is gericht op kennis en begrip
2. *MoP Practitioner* is gericht op toepassen en op maat maken

Het is de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen om de minimale standaard en aanvullende vereisten met betrekking tot het opleidingsniveau te bepalen voor de relevante functionarissen, en hen op te (laten) leiden.

---

[11] Voor een definitie van de rollen wordt verwezen naar de bijlage 'Afkortingen en definities'.
[12] Een voorbeeld hiervan is het proces 'Planningssystematiek & Investeringsbeheer' waarbij portfoliomanagement wordt toegepast voor het Defensie Lifecycle Plan.

4 Kaders voor programmamanagement

Een programma is een tijdelijke, flexibele organisatie, opgezet om de implementatie van een aantal gerelateerde projecten te coördineren, te besturen en te overzien.

Programmamanagement is de gecoördineerde organisatie, sturing en implementatie van een projectendossier om eindresultaten te bereiken en baten te realiseren die van strategisch belang zijn.

Noot: Het is de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen om een afgewogen beslissing te maken welke activiteiten aan de definitie van een programma voldoen, en conform de kaders voor programmamanagement worden uitgevoerd.

4.1 Methode

De uitvoering van programmamanagement is gebaseerd op de methode *Managing Succesful Programmes* (MSP).

MSP stelt Defensie in staat de onderlinge samenhang van projecten te coördineren, de projectresultaten op elkaar af te stemmen en de toegevoegde waarde(n) van de verandering(en) te managen. De methodiek baseert zich daarbij op *best practices*.

4.2 Rollen

MSP hanteert vier rollen[13]:

1. Programma-eigenaar
2. Programmamanager
3. Verandermanager
4. Programmabureau

Deze rollen dienen voor ieder programma te worden aangewezen. Het is de verantwoordelijkheid van de programma-eigenaar om te bepalen welke van deze rollen *dedicated* moeten worden ingevuld.

Bij afwijkingen hiervan dient de reden te worden toegelicht en inzichtelijk te worden gemaakt waar de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn belegd. De afwijkingen worden integraal beschouwd in de beleidsevaluatie (zie hoofdstuk 6) ten einde het beleid te verrijken.

4.3 Informatie

Voor de borging van de programma's moet de volgende informatie worden vastgelegd:

- Naam van het programma (uniek)
- Naam van de programmamanager
- Naam van de programma-eigenaar
- Naam van de verandermanager
- Naam van de functionaris(sen) van het programmabureau
- Programmaplanning
- Programmavoortgang
- Programma issues en –risico's
- Financiële planning
- Capaciteitsplanning

[13] Voor een definitie van de rollen wordt verwezen naar de bijlage 'Afkortingen en definities'.

Deze informatie moet worden vastgelegd in FCC. Het is de verantwoordelijkheid van de programmamanager om te bepalen op welk detailniveau de informatie wordt vastgelegd.

4.4 Opleidingen

Voor de uitvoering van programmamanagement gelden drie opleidingsniveaus voor MSP:

1. MSP *Foundation* is gericht op kennis en begrip
2. MSP *Practitioner* is gericht op het praktisch en succesvol toepassen binnen programma's

Het is de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen om de minimale standaard en aanvullende vereisten met betrekking tot het opleidingsniveau te bepalen voor de relevante functionarissen, en hen op te (laten) leiden.

5 Kaders voor projectmanagement

Een project is een tijdelijke management omgeving die is opgezet met het doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen business case.

Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project, en het motiveren van de betrokkenen om de projectdoelstellingen te realiseren binnen de verlangde prestatiedoelen voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico's.

Noot: Het is de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen om een afgewogen beslissing te maken welke activiteiten aan de definitie van een project voldoen en conform de kaders voor projectmanagement worden uitgevoerd.

Noot: het is binnen het voorzien in proces van belang dat er vroegtijdig Integraal Risico Management om ervoor zorg te dragen dat er geen producten worden verworven die in de basis niet voldoen aan de wetgeving. Zo is bijvoorbeeld bij het gebruik van defensie assortimenten, geborgd dat deze voldoen aan de veiligheidseisen.

5.1 Methoden

De uitvoering van projectmanagement is gebaseerd op één van onderstaande twee methoden:

1. *Projects in Controlled Environments, version 2* (PRINCE2)
2. PRINCE2 Agile

PRINCE2 is een gestructureerde, generieke methode voor projectmanagement. Centraal staan de processen voor het opstarten, inrichten, uitvoeren en afsluiten van projecten, waarbij veel aandacht wordt besteed aan de projectrechtvaardiging en – aansturing. PRINCE2 kent een grote flexibiliteit. Aspecten van de methode die niet van toepassing zijn op (of niet nuttig voor) een bepaald project, kunnen worden overgeslagen.

PRINCE2 Agile is een oplossing die de wendbaarheid van agile combineert met het robuuste raamwerk van PRINCE2. Het PRINCE2 Agile raamwerk omvat een scala aan agile concepten, inclusief Scrum, Kanban en Lean. Het biedt een leidraad om de agile werkwijze toe te passen in een PRINCE2 context.

Naast deze twee methoden, hanteert Defensie de certificeringsniveaus van de *International Project Management Association* (IPMA). IPMA is niet zozeer een projectmethode; de methode schrijft niet voor hoe een project moet worden uitgevoerd, maar welke competenties belangrijk zijn bij de uitvoering daarvan.

5.2 Rollen

PRINCE2 hanteert acht rollen[14]:

- De stuurgroep
    1. De opdrachtgever
    2. De vertegenwoordiger(s) van de gebruiker
    3. De vertegenwoordiger(s) van de leverancier
- De dagelijkse aansturing
    4. De projectmanager

[14] Voor een definitie van de rollen wordt verwezen naar de bijlage 'Afkortingen en definities'.

- De ondersteunende rollen
    5. De teammanager(s)
    6. Projectborging
    7. Wijzigingsautoriteit
    8. Projectondersteuning

De rollen binnen PRINCE2 Agile zijn afhankelijk van het agile concept.

Voor zowel PRINCE2 als PRINCE2 Agile geldt dat alle rollen voor ieder project dienen te worden aangewezen. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om in overleg met de stuurgroep te bepalen welke van deze rollen *dedicated* moeten worden ingevuld.

Bij afwijkingen hiervan dient de reden te worden toegelicht en inzichtelijk te worden gemaakt waar de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn belegd. De afwijkingen worden integraal beschouwd in de beleidsevaluatie (zie hoofdstuk 6) ten einde het beleid te verrijken.

5.3 Informatie

Voor de borging van de projecten moet de volgende informatie worden vastgelegd:

- Naam van het project (uniek)
- Naam van de projectmanager
- Naam van de opdrachtgever
- Naam van de vertegenwoordiger(s) van de gebruiker
- Naam van de vertegenwoordiger(s) van de leverancier
- Naam van de teammanager(s)
- Naam van de projectborging
- Naam van de wijzigingsautoriteit
- Naam van de functionaris(sen) projectondersteuning
- Projectplanning
- Projectvoortgang
- Projectissues en –risico’s
- Financiële planning
- Capaciteitsplanning

De informatie moet worden vastgelegd in FCC. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om te bepalen op welk detailniveau de informatie wordt vastgelegd.

5.4 Opleidingen

PRINCE2 kent twee certificeringsniveaus:

1. PRINCE2 *Foundation* is gericht op kennis en begrip
2. PRINCE2 *Practitioner* is gericht op het praktisch en succesvol toepassen binnen projecten

PRINCE2 Agile kent eveneens twee certificeringsniveaus:

1. PRINCE2 Agile *Foundation*
2. PRINCE2 Agile *Practitioner*

IPMA kent vier opleidingsniveaus:

1. IPMA-D is gericht op kennis en begrip
2. IPMA-C is gericht op het praktisch en succesvol toepassen binnen projecten
3. IPMA-B is gericht op het praktisch en succesvol toepassen binnen projecten en programma’s
4. IPMA-A is gericht op het praktisch en succesvol toepassen binnen projecten, programma’s en portfolio’s

Het is de verantwoordelijkheid van de defensieonderdelen om de minimale standaard en aanvullende vereisten met betrekking tot het opleidingsniveau te bepalen voor de relevante functionarissen, en hen op te (laten) leiden.

6 Beleidsevaluatie

Een lerende organisatie evalueert haar eigen prestaties. Ook moet er verantwoording worden afgelegd over het gevoerde beleid. Beleidsevaluatie is een systematisch onderzoek naar de effectiviteit van dit gevoerde beleid. Beleidsevaluatie geeft daarmee inzicht in de mate waarin het gevoerde beleid aan de doelstellingen heeft bijgedragen en wat de oorzaken zijn en wat de oorzaken zijn waardoor de doelstellingen wel of niet zijn gerealiseerd.

De uitgangspunten voor de evaluatie van het beleid voor P3M zijn:

- Duidelijke probleemstelling: in welke mate is het realiseren van de visie – *de juiste programma's en projecten goed uitvoeren* – toe te schrijven aan het gevoerde beleid en de daarbij ingezette (beleids)instrumenten?
- Timing: beleidsevaluatie wordt jaarlijks uitgevoerd in de maand mei.
- Evaluatieonderzoek en managementinformatie: informatie vanuit beschikbare informatiesystemen[15] en vanuit onderzoek moeten elkaar goed aanvullen. Het streven is om te komen tot een optimale inzet van bestaande, op reguliere basis beschikbare prestatiegegevens (kritische prestatie indicatoren) en periodiek uit te voeren evaluatieonderzoek.
- Lerend vermogen: Ten behoeve van de verrijking van toekomstig beleid worden de centraal vastgelegde onderbouwde afwijkingen van de kaders expliciet meegenomen in de beleidsevaluatie.
- Draagvlak: beleidsevaluatie vindt defensiebreed plaats. Gedurende het gehele evaluatieonderzoek dient er betrokkenheid te zijn van de procesmodeleigenaar, -houder en leden van de defensiebrede werkgroep P3M.

Jaarlijks en eind 2027 wordt geëvalueerd om de effecten van de implementatie van de nieuwe P3M aanwijzing vast te stellen te weten op basis van de beoogde effecten, te weten: P3M functioneert over 4 jaar op een hoger maturity level (schaal 1-5).

Voor de uitvoering van de beleidsevaluatie kan gebruik worden gemaakt van de Toolbox Beleidsevaluaties (www.toolboxbeleidsevaluaties.nl). De toolbox helpt bij het opzetten en uitvoeren van een goede evaluatie van beleid. De toolbox deelt het evaluatieproces op in vijf stappen die kunnen worden doorlopen om een beleidsevaluatie uit te voeren. Elke stap verwijst naar concrete tools (evaluatie- en dataverzamelingsmethoden) en voorbeelden van evaluaties.

[15] Voor de kaders met betrekking tot de informatiesystemen voor P3M wordt verwezen naar respectievelijk hoofdstuk 3 tot en met 5.

Bijlage: Afkortingen en definities

Afkortingen

FCC	*Fortes Change Cloud*
IPMA	*International Project Management Association*
MoP	*Management of Portfolios*
MSP	*Managing Successful Programmes*
PRINCE2	*Projects in Controlled Environments, version 2*

Definities

Opdrachtgever: De opdrachtgever vertegenwoordigt de *business* (klant), is de belangrijkste beslisser en moet erop toezien dat projectdoelstellingen worden behaald en het eindproduct het beoogde rendement op zal leveren. De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het project en eigenaar van de *business case*.

Portfolio: Een portfolio is het totaal van investeringen in veranderingen die nodig zijn om de strategische doelstellingen van Defensie (of een onderdeel daarvan) te realiseren.

Portfolio batenmanager: De portfolio batenmanager is verantwoordelijk voor een consistente toepassing van een *fit for purpose* benadering van batenmanagement in het gehele portfolio, en dat baten zo optimaal mogelijk worden gerealiseerd. De portfolio batenmanager rapporteert aan de portfoliodirecteur.

Portfoliodirecteur: De portfoliodirecteur is verantwoordelijk voor de portfoliostrategie. Dit vertaalt zich in helder leiderschap en duidelijke sturingskeuzes.

Portfolio Direction Group: De *Portfolio Direction Group* is het sturingsorgaan waar besluiten over het opnemen van initiatieven in het portfolio worden genomen. Zonder toestemming van de *Portfolio Direction Group* kan een initiatief niet worden opgenomen in het portfolio.

Portfolio Progress Group: De *Portfolio Progress Group* is verantwoordelijk voor de monitoring van de voortgang van het portfolio en het oplossen van issues die oplevering en het realiseren van waarden (*benefits*) kunnen bemoeilijken.

Portfoliomanagement: Portfoliomanagement is een gecoördineerde verzameling van strategische processen en besluiten die gezamenlijk de meest effectieve balans van organisatorische verandering en dagelijkse bedrijfsactiviteiten mogelijk maken.

Portfoliomanager: De portfoliomanager coördineert de effectieve en efficiënte uitvoering van portfoliomanagement taken en ondersteunt de portfoliodirecteur, *Portfolio Progress Group* en de *Portfolio Direction Group*. De portfoliomanager draagt zorg voor informatievoorziening die hen in staat stelt tot adequate rolinvulling. De De portfoliomanager legt verantwoording af aan de *Portfolio Direction Group*.

Programma: Een programma is een tijdelijke, flexibele organisatie, opgezet om de implementatie van een aantal gerelateerde projecten te coördineren, te besturen en te overzien.

Programma-eigenaar: De programma-eigenaar is degene die als persoon binnen de sponsorgroep eindverantwoordelijk is voor het programma. De programma-eigenaar is in feite de opdrachtgever en moet daarom het mandaat hebben van de

sponsorgroep om het programma in directe lijn te besturen en beslissingen te nemen.

Programmamanagement: Programmamanagement is de gecoördineerde organisatie, sturing en implementatie van een projectendossier om eindresultaten te bereiken en baten te realiseren die van strategisch belang zijn.

Programmamanager: De programmamanager is verantwoordelijk voor het opzetten, beheren en uitvoeren van een programma. Deze functie wordt in de regel toegewezen aan één enkel persoon.

Project: Een project is een tijdelijke management omgeving die is opgezet met het doel één of meer zakelijke producten op te leveren volgens een overeengekomen business case.

Projectborging: Projectborging vertegenwoordigt de verantwoordelijkheid van de stuurgroep vanuit drie perspectieven, te weten: *business*, gebruiker en leverancier, op het gebied van financiën, kwaliteit en logistiek. Projectborging assisteert ook bij de uitwerking van de businesscase en bewaakt de levensvatbaarheid ervan gedurende de looptijd. Tenslotte voert projectborging de kwaliteitsreviews uit.

Projectmanagement: Projectmanagement is het plannen, delegeren, bewaken en beheersen van alle aspecten van het project, en het motiveren van de betrokkenen om de projectdoelstellingen te realiseren binnen de verlangde prestatiedoelen voor tijd, kosten, kwaliteit, scope, benefits en risico’s.

Projectmanager: Om de stuurgroep gedurende het gehele project één enkel aanspreekpunt te garanderen worden alle werkzaamheden van alle betrokken partijen centraal gecoördineerd door één projectmanager. De projectmanager voert de dagelijkse leiding en rapporteert hierover aan de stuurgroep. Daarnaast is de projectmanager verantwoordelijk voor het aansturen van de teamleiders. De projectmanager is bevoegd beslissingen te nemen aangaande tijd en geld binnen de gestelde toleranties, stelt issues vast en beoordeelt deze voor eventuele escalatie aan de stuurgroep. Ook stelt de projectmanager het Project Initiatie Document op.

Projectondersteuning: Projectondersteuning is de groep die het project administratief ondersteunt, met onder andere: redactionele zaken, sjablonen, document archivering, correspondentie en informatievoorziening.

Senior gebruiker: De senior gebruiker is de afgevaardigde van de voltallige gebruikersorganisatie en bewaakt en accepteert de resultaten namens deze. Ook is de senior gebruiker verantwoordelijk voor de specificatie van baten en resultaat en de beoordeling hiervan.

Senior leverancier: De senior leverancier is de hoofdaannemer en vertegenwoordigt alle toeleveranciers van het project. Ook is de senior leverancier verantwoordelijk voor de kwaliteit en tijdigheid van de externe leveringen.

Stuurgroep: De stuurgroep wordt samengesteld bij aanvang van het project. Deze bestaat uit drie personen: de opdrachtgever, de senior leverancier en de senior gebruiker. De eindverantwoordelijkheid voor het projectresultaat ligt bij deze stuurgroep.

Teammanager: Het project wordt qua uitvoering opgedeeld in teams van verschillende disciplines van meetbare functionele producten. Teammanagers fungeren als meewerkend voorman en rapporteren aan de projectmanager. De rol van teammanager is arbitrair, de projectmanager kan er voor kiezen de teamleden zelf aan te sturen.

Verandermanager: De verandermanager is allereerst verantwoordelijk voor de definitie van de baten en het plannen ervan. Daarnaast is de verandermanager verantwoordelijk voor de realisatie van de baten door de nieuwe vaardigheden in de organisatie te implementeren. De verandermanager vormt de verbinding tussen het programma en de gebruikersorganisatie.

Wijzigingsautoriteit: De wijzigingsautoriteit is een gedelegeerde verantwoordelijkheid van de stuurgroep. De wijzigingsautoriteit beoordeelt noodzakelijke afwijkingen van de productspecificaties. Om de objectiviteit te garanderen bestaat de samenstelling van deze groep uit personen die geen andere rol vervullen binnen het project management team.