

Juli 2025

Best Practices Paper

Portfoliomanagement in de Zorg

Aanbevelingen uit de rondetafel bijeenkomst
Portfoliomanagement in de Zorg



033 45 70 027



[Forteschangecloud.com](https://forteschangecloud.com)



info@fortes.nl

Inleiding

Fortes brengt regelmatig besluitvormers uit dezelfde branche of met dezelfde uitdagingen bij elkaar om ervaringen uit te wisselen om zo van elkaar te leren. In juni 2025 spraken we tijdens onze rondetafelbijeenkomst een groep professionals in portfoliomanagement, werkzaam in de zorg. Ze werken bij verschillende instellingen, veelal ziekenhuizen.

In deze best practices paper vatten we – geanonimiseerd – de belangrijkste uitdagingen en aanbevelingen samen die tijdens deze bijeenkomst zijn besproken.



Trends

Waar houdt de zorg zich op dit moment mee bezig als het gaat om portfoliomanagement? Uit ons gesprek zijn de volgende trends te herkennen:

Koppelen van strategie aan portfoliokeuzes

Er zijn hierin verschillende uitdagingen te herkennen:

Strategie te breed geformuleerd

In veel zorginstellingen is de strategische koers zo ruim omschreven dat vrijwel elk project er wel aan bij lijkt te dragen. Dit maakt het lastig om scherpe keuzes te maken.

Beperkt meten van strategische bijdrage

Hoewel steeds vaker vooraf wordt beoordeeld of een project strategisch bijdraagt, ontbreekt het nog vaak aan een evaluatie achteraf. Hierdoor blijft de daadwerkelijke impact onduidelijk.

Planningshorizon en bijsturingscyclus

Vrijwel alle zorgorganisaties hebben de ambitie om het portfolio doorlopend bij te sturen op basis van realtime inzichten. Idealiter is er daarbij ook ruimte om projecten te stoppen wanneer andere projecten meer prioriteit hebben.

Een andere ambitie is het werken met een rolling forecast – in de praktijk blijkt dit echter lastig te implementeren.

Een **rolling forecast** (of dynamische prognose) is een plannings- en voorspellingsmethode waarbij je je financiële of operationele voorspellingen continu bijwerkt en steeds een vaste horizon vooruit blijft kijken. In plaats van bijvoorbeeld één keer per jaar een budget voor het hele volgende jaar vast te stellen en daar aan vast te houden, pas je je prognose regelmatig aan op basis van de nieuwste gegevens.



Werkmethoden

Meer organisaties werken inmiddels volgens agile principes, waarbij ook de big room/obeya room steeds vaker wordt ingezet.



Een Obeya room (of gewoon Obeya) is een fysieke of virtuele ruimte waar een team samenkomt om complexe projecten of strategieën te plannen, te volgen en bij te sturen. Het woord Obeya (お部屋) komt uit het Japans en betekent letterlijk “grote kamer”.

Best practices

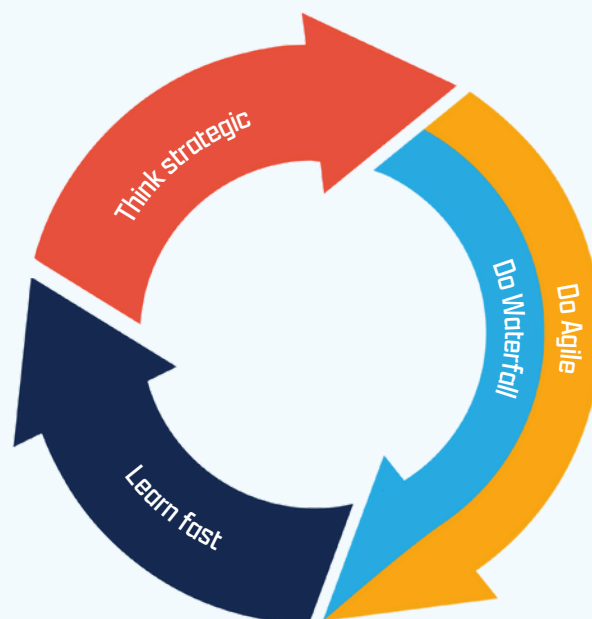
Prioriteren

Welk project heeft voorrang? Hoe bepaal je dat? Het is een van de kernvragen binnen portfoliomanagement.

Best practice 1: afwegingskader – wegingscyclus – reactief bijstellen

Om een goede afweging te maken van welke projecten wel en niet in het portfolio worden opgenomen helpt het om een duidelijk **afwegingskader** te maken. In een afwegingskader worden alle relevante wegingsfactoren opgenomen en gekwalificeerd. Alle projecten en initiatieven worden vervolgens – uniform – aan dat afwegingskader getoetst. Sowieso moeten in dit kader opgenomen zijn of het initiatief of project nog voldoet aan wet- en regelgeving en kwaliteitscriteria bevatten waar een project aan moet voldoen. Het helpt om dit afwegingskader ook door het bestuur te laten vastleggen. Dat voorkomt discussie later in het proces over het belang van projecten.

Effectieve organisaties **herzien minimaal eens per jaar** het volledig portfolio en bepalen opnieuw prioriteiten binnen het portfolio. Wet- en regelgeving kunnen immers veranderen, strategische doelen worden bijgesteld etc. Naast die jaarlijkse prioritering van het hele portfolio wordt gedurende het jaar **reactief het portfolio bijgesteld**. Houd dus een open blik. Eenmaal gekozen wil niet zeggen dat daar een jaar lang niet van afgeweken mag worden.



Het cyclisch kunnen bijstellen van het portfolio is een van de basisprincipes van Fortes Change Cloud cyclus

Best practice 2: keuzevrijheid creëren bij onvoldoende capaciteit

Elk portfolio kent wel projecten die eenvoudigweg moeten gebeuren. Denk aan Going Concern projecten, maar ook noodzakelijke projecten vanuit wet- en regelgeving. Of projecten rond gevaarlijke situaties. Deze 'moetjes' kunnen met het huidige personeelstekort al de volledige capaciteit van een organisatie benutten. Er valt dan nog heel weinig te kiezen binnen het portfolio. Er zijn twee manieren om dit te ondervangen:

Buckets aanmaken

Deel het portfolio op in buckets, zoals 'going concern', 'innovatie', 'optimalisatie'. Wijs capaciteit per bucket toe. Zo valt er – zij het binnen een beperkte capaciteit – toch nog wat te kiezen.

Noodzakelijke onderdelen isoleren

Vaak zit de urgentie of noodzaak van een project in een specifiek projectonderdeel. Je kunt dat onderdeel identificeren en waar mogelijk isoleren, los halen van het project. Door dat onderdeel uit te voeren, kan de prioriteit van de rest van het project naar beneden bijgesteld. Zo ontstaat weer meer flexibiliteit in het portfolio.



Capaciteitsplanning

Welke portfoliokeuzes maakt een ervaren instelling in de zorgsector voor een betere capaciteitsplanning? Op basis van de gepresenteerde casus doen we hier een aantal aanbevelingen:

Best practice 3: Capaciteit plannen per skill

Binnen portfolioplanning en binnen Fortes Change Cloud specifiek heb je de mogelijkheid om de capaciteit te plannen op basis van teams, skills en zelfs individuele personen. Voor een optimaal resultaat in de zorg kun je het beste kiezen voor het plannen op basis van skills. Dit geeft de juiste fijnmazigheid en voorkomt administratieve rompslomp.

Best practice 4: Plan zo ver mogelijk vooruit.

Breng zo vroeg mogelijk de beschikbare capaciteit in beeld. Dat hoeft niet in detail, maar mag grover zijn. Hoe verder je vooruit kijkt, hoe meer je problemen voor kunt zijn nog voor ze ontstaan. Elke planningshorizon heeft zijn eigen functie. Op de lange termijn bepaal je op basis van prioriteiten welke projecten je wel en niet doet. Op de middellange termijn bepaal je de timing: hoe haal je de pieken en dalen uit de belasting van je capaciteit.

Best practice 5: Scherp je uren-inschatting aan.

Zorg voor een goede feedbackloop tussen ureninschatting en werkelijk besteedde uren. Tijdregistratie kan daar aan bijdragen. De kwaliteit daarvan is hoger wanneer de projectmanager de geregistreerde uren controleert en accordeert, en wanneer de uren verplicht elke twee weken – of zelfs korter – geregistreerd moeten zijn, niet slechts eens per maand.

Verwacht niet te snel verbetering van je tijdsinschatting, wanneer je uren gaat registreren. Uit ervaring blijkt dat dat tijd kost. Soms duurt het wel tot twee jaar voor je echt merkbare verbetering ziet.



Transparantie in je planning. Doe je het wel of doe je het niet?



Draagvlak

Toegankelijker maken

Transparantie betekent dat informatie toegankelijker is. Het is makkelijker om managementinformatie te raadplegen en het kan het begrip en de toegankelijkheid van dat management ook vergroten.

What's in it for me

Medewerkers zien sneller wat de impact van portfoliokeuzes voor hen is. Ze zien beter wat ze te winnen hebben bij bepaalde projecten.

Klantgericht

Uiteindelijk doe je als zorginstelling alles wat je doet voor het welzijn van de patiënt. Een transparante portfolio benadering benadrukt dat strategische doel.

Draagvlak en steun bij management/sponsors

Transparantie leidt automatisch tot meer inzicht in de belasting van ieder team of iedere skillset in een organisatie. Dat leidt tot meer draagvlak voor scherpe portfoliokeuzes. Je kunt nou eenmaal geen ijzer met handen breken.

Afronding

Door het portfolio transparant te presenteren is de behoefte groter van medewerkers om – hoe snel of langzaam ook – projecten tot een echt einde te brengen zodat het in de planning kan worden aangemerkt als afgerond.



Gevoeligheden

Ongevraagd advies

Informatie ontsluiten aan mensen betekent dat sommigen zich geroepen voelen om advies te geven. Dat kan zowel negatief als positieve resultaten opleveren.

Onbedoeld teveel info delen

Er is het risico dat gevoelige, nog niet openbaar gemaakte, strategische informatie eerder zichtbaar is dan gewenst.

Onbegrip in keuzes

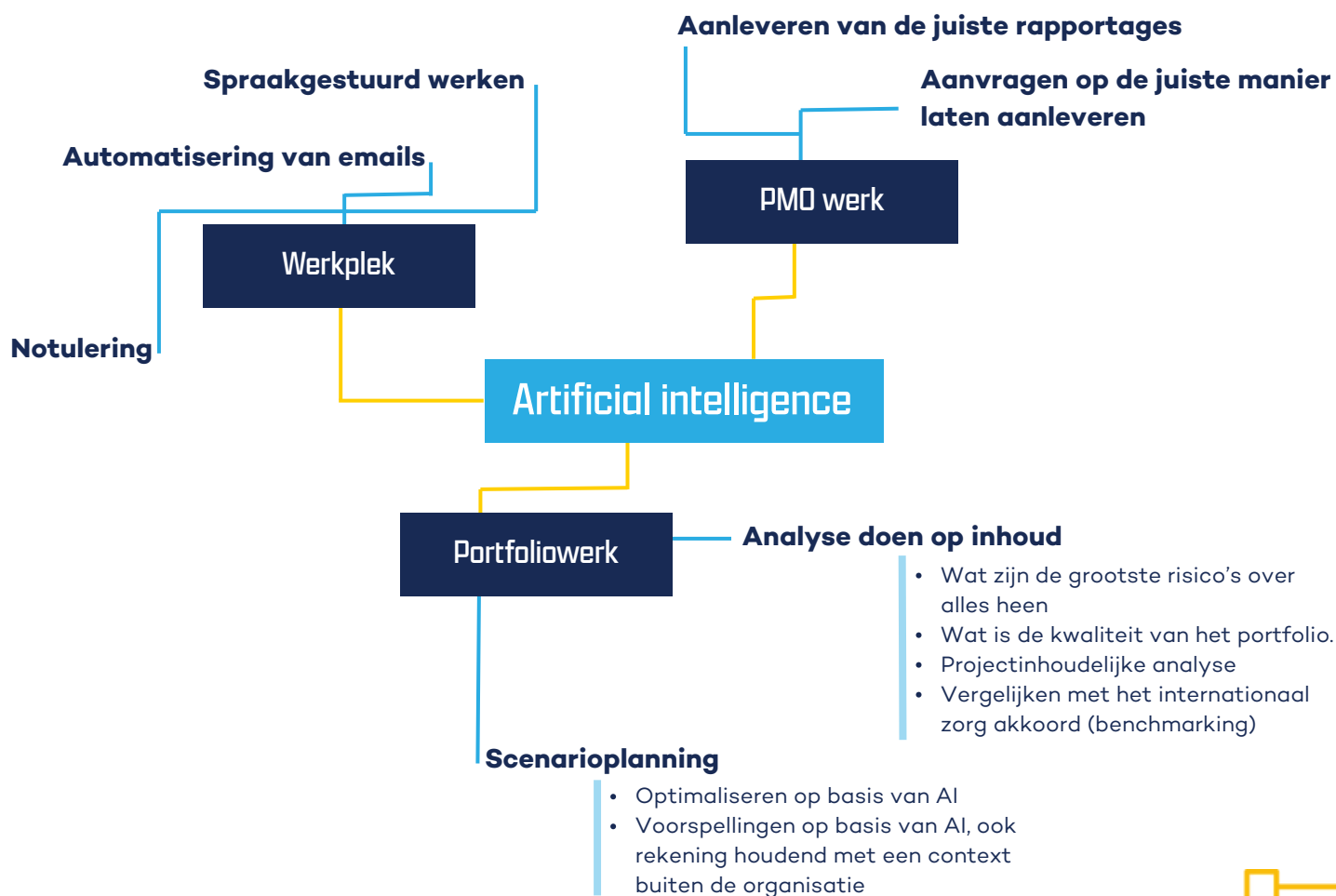
Zoveel mensen zoveel meningen. Het kan zijn dat mensen zich niet kunnen vinden in de portfoliokeuzes of in de onderbouwing. Dat kan tot onbegrip leiden.

Zorgen over perceptie van data

Wanneer data over het uitlopen van deadlines, het uitblijven van voortgang of boven verwachting hoog gebruik van resources openbaar zijn, kunnen mensen zich zorgen maken over de perceptie in de organisatie. Wanneer ze zich zorgen maken dat ze veroordeeld worden of dat verkeerde aannames worden gedaan over de oorzaken, kan dat leiden tot defensiviteit of spanningen.

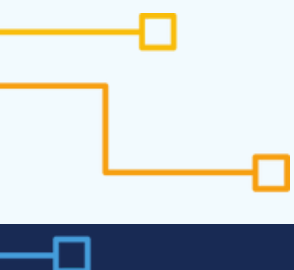
AI voor portfoliomanagement

Waar zien portfoliomanagers in de zorg de grootste kansen voor AI. Hoe maken ze – vaak nu al – hun werk sneller en makkelijker?



Onze hartelijke dank gaat uit naar de deelnemers van de rondetafel Portfoliomanagement in de Zorg.

Interesse om een volgende rondetafel bijeenkomst aanwezig te zijn en deel te nemen aan de dialoog? Neem contact op met sales@fortes.nl.



Bekijk Fortes Change Cloud zelf

Wil je samen met ons kijken hoe Fortes Change Cloud jouw uitdagingen ondersteunt? Boek een persoonlijke demo via onderstaande knop.

Plan een demo-afspraak in