

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Metode- begreper	Portfolio management principles	The foundations upon which effective portfolio management is built - by providing the organizational culture and environment in which the portfolio definition and delivery practices can operate effectively. The principles are generic and should be tailored to suit the organizational circumstances so long as the underlying rationale is maintained.	Prinsipper for porteføljestyling	Prinsipper som danner grunnlaget for effektiv porteføljestyling og som skaper en kultur og et miljø i virksomheten der praksisene for definering og levering av porteføljen kan utføres effektivt. Prinsippene er generiske og bør tilpasses virksomheten under forutsetning av at de underliggende hensiktene blir ivaretatt.
Prinsipper	Senior management commitment	Senior managers should support portfolio management by publicly championing and positively communicating the value of portfolio management, participating in decision-making, contributing in the development of portfolio management across the organization, taking effective steps to ensure compliance with portfolio governance, explaining the rationale for decisions to their staff and personally demonstrating the behaviors essential to the success of portfolio management.	Topplederforpliktelse	Toppledelsen må utad fronte og kommunisere verdien av porteføljestyling på en tydelig måte. Toppledelsen må også delta i beslutninger om porteføljens sammensetning, bidra i utviklingen av porteføljestyling i virksomheten, iverksette tiltak som sikrer etterlevelse av porteføljestylingsprosessen, forklare bakgrunnen for beslutningene til de ansatte og gå foran som et godt eksempel gjennom å tenke hva som er best totalt for virksomheten fremfor egen avdeling.
Prinsipper	Governance alignment	A governance structure should be well documented, effectively communicated and understood throughout the organization. The governance of the portfolio also needs to reflect and be consistent with the wider organizational governance structure	Samsvar med virksomhetens styringsstruktur	Styringsstrukturen må dokumenteres, kommuniseres og forstås i hele virksomheten. Styringsstrukturen for porteføljen må også integreres og samsvare med linjeorganisasjonens styringsstruktur.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Prinsipper	Strategy alignment	Strategic alignment means that the allocation of funds to different types of initiative and to specific individual initiatives reflects the relative importance of the organizations strategic objectives and the anticipated contribution of initiatives to those objectives. Aligning change initiatives to strategic objectives can best be achieved via benefits	Samsvar med virksomhetens strategi	Samsvar med virksomhetens strategi betyr at finansiering av ulike grupper av initiativer og enkeltinitiativer reflekterer de strategiske prioriteringene og endringsinitiativenes forventede bidrag til måloppnåelsen. Samsvar mellom endringsinitiativer og strategiske mål oppnås best gjennom å stille krav til gevinster.
Prinsipper	Portfolio office	A function (physical or virtual) that is required to provide timely and accurate information to facilitate the relevant portfolio governance bodies in making better and more informed investment decisions.	Porteføljekontor	En funksjon (fysisk eller virtuell) som sørger for å sammenstille korrekt informasjon til riktig tid slik at porteføljestyingsarenaene kan ta de riktige investeringsbeslutningene.
Prinsipper	Energized change culture	The portfolio definition and delivery are driven by organizational energy and an energized change culture. Success can only truly be realized if the people working for the organization are engaged, focused in the appropriate goals and feel a sense of working together as one team.	Dynamisk endringskultur	Porteføljedefinering og -leveranse drives av virksomhetens endringskraft og en dynamisk endringskultur. Virksomheten må utvikle en kultur der folk er motiverte, strekker seg for å løse oppgaver på en bedre måte, tror på virksomhetens mål og der de føler seg som en del av et felles team.
Praksiser	Practices		Praksiser	
Praksiser	Understand	To obtain a clear and transparent view of what is in the current portfolio and the project development pipeline, performance to date and, looking forward, the forecast costs, benefits, and risks to delivery and benefits realization.	Forstå	Sikre en tydelig og transparent oversikt over nåværende portefølje og nye initiativ ved å beskrive status, planer og prognoser for kostnader, gevinster og risiko knyttet til leveranser og gevinstrealisering.
Praksiser	Categorize	To organize the change initiatives into groups, segments or sub-portfolios based on the strategic objectives or other groupings as required, in order to support senior management in understanding the make-up of the portfolio and in strategic alignment.	Kategorisere	Organisere endringsinitiativene i grupper, segmenter eller delporteføljer i henhold til strategiske mål eller andre kriterier som vurderes som hensiktsmessige. Dette for å gi toppledelsen innsikt i porteføljens sammensetning og dens samsvar med strategiske mål.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Praksiser	Prioritize	To rank the change initiatives within the portfolio (or portfolio segment) based on one or more agreed measures. The prioritization will support senior management and the portfolio governance body in considering an appropriate balance between risk and return.	Prioritere	Rangere endringsinitiativer innenfor porteføljen (eller porteføljesegmentet) basert på ett eller flere definerte kriterier. Prioriteringene gir virksomhetsledelsen eller porteføljestyret et bedre grunnlag for å vurdere hva som er en hensiktsmessig balanse mellom risiko og gevinster i porteføljen.
Praksiser	Balance	To ensure that the resulting portfolio is balanced in terms of factors such as timing, coverage of all strategic objectives, impact across the business, stage of initiative development, overall risk and return profile and available resources	Balansere	Sikre at porteføljen er balansert med hensyn til riktig tid, dekning av strategiske mål, innvirkning på ulike virksomhetsområder, samlet risiko- og gevinstprofil og tilgjengelige ressurser.
Praksiser	Plan	To collect information from the portfolio definition cycle and create a portfolio strategy and delivery plan which will be approved by the portfolio direction group/investment committee.	Planlegge	Sammenstille informasjon fra porteføljens definisjonssyklus og lage en porteføljestrategi og leveranseplan som kan besluttes av porteføljestyret/investeringskomiteen.
Praksiser	Management control	To ensure that progress, at an individual and portfolio level, is regularly monitored against this baseline, to help ensure that delivery stays on track and that the portfolio remains strategically aligned.	Oppfølging og kontroll	Sikre at fremdriften for enkeltinitiativer og for porteføljen som helhet går i henhold til plan og i samsvar med virksomhetens strategi. Dette sikres ved regelmessig måling av status mot besluttet portefølje.
Praksiser	Benefits management	To clearly identify and manage benefits being realized from the portfolio, to ensure the best use of available resources and that the contribution to operational performance and strategic objectives is maximized.	Gevinststyring	Identifisere og håndtere gevinster som skal realiseres fra porteføljen. Dette for å sikre optimal bruk av tilgjengelige ressurser og et størst mulig bidra til daglig oppgaveløsning og strategiske mål.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Praksiser	Financial management	To ensure that the portfolio management processes and decisions are aligned to the financial management cycle and that the financial considerations form a key element in all decisions regarding the commencement and ongoing viability of change initiatives, both at an individual and at a collective level.	Økonomistyring	Sørge for at prosesser og beslutninger knyttet til porteføljestyling er i samsvar med økonomistyringens årshjul. Økonomiske hensyn, både individuelt eller samlet, må være et nøkkelement i alle beslutninger om igangsettelse eller videreføring av endringsinitiativ.
Praksiser	Risk management	To ensure consistent and effective management of the portfolios exposures to risk at both individual and collective level.	Usikkerhetsstyring	Sikre enhetlig og effektiv forvaltning av den usikkerheten porteføljen er utsatt for både i enkeltinitiativ og i den samlede porteføljen.
Praksiser	Stakeholder engagement	To provide a coordinated approach to stakeholder engagement and communication, to ensure that the needs of the portfolios customers (both internal and external stakeholders) are identified and managed appropriately and that the stakeholder support for the portfolio is gained by effective consultation and involvement in the definition and delivery of the portfolio	Interessenthåndtering	Tilrettelegge for koordinert samhandling og kommunikasjon med interessentene. Dette for å sikre at behovene til interne og eksterne interessenter er identifisert og håndtert hensiktsmessig. Målet er å få forankret porteføljen ved å konsultere og involvere interessentene ved definering og levering av porteføljen.
Praksiser	Organizational governance	To ensure clarity about what decisions are made, where and when, and what criteria are used. Portfolio management governance should be aligned with the wider organizational governance structure	Virksomhetens styringsstruktur	Det må være tydelig hvilke beslutninger som er tatt, hvor og når de er tatt, og etter hvilke kriterier. Styringsstrukturen for porteføljen må være samordnet med virksomhetens øvrige styringsstruktur.
Praksiser	Resource management	To put in place mechanisms to understand and manage the amount of resources available and required, to ensure informed decisions match resource availability, identify and reduce impact of temporary resource shortage and bottlenecks and more efficient and effective use of available resources.	Ressursstyring	Etablere mekanismer for å forstå og håndtere behov for og tilgang på ressursene som er nødvendige for å realisere endringene. Dette skal sikre at beslutninger er i samsvar med tilgjengeligheten på ressurser, identifisere og redusere konsekvensene av midlertidig ressursmangel og flaskehals, samt gir effektiv bruk av tilgjengelige ressurser.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Roller	Portfolio direction group (PDG) or Investment committee (IC)	This is the governance body where decisions about inclusion of initiatives in the portfolio are made. No initiative should be included within the portfolio og funded without the PDG/IC's approval.	Porteføljestyre eller Investeringskomite	Styringsorganet som tar beslutninger om endringsinitiativene i porteføljen (nye, endrede, omprioriterte eller kansellerte). Ingen initiativ skal inkluderes i porteføljen uten at Porteføljestyret/Investeringskomiteen har godkjent dette.
Roller	Portfolio progress group (PPG) or Change delivery committee (CDC)	This is the governance body responsible for monitoring portfolio progress and resolving issues that may compromise delivery and benefits realization.	Porteføljestyre eller endringskomitee	Styringsorgan som er ansvarlig for å overvåke porteføljens fremdrift og løse situasjoner/konflikter som kan true leveranser og gevinstrealisering.
Roller	Business change director or Portfolio director	The business change or portfolio director is the management board member who is responsible for the portfolio strategy and provides clear leadership and direction through its life.	Leder for virksomhetsutvikling	Leder for virksomhetsutvikling er den i toppledelsen som er ansvarlig for porteføljestrategien. Vedkommende må ha en tydelig ledelse som gir retning for porteføljen
Roller	Portfolio manager	The portfolio manager coordinates the effective and efficient operation of the portfolio management practices and provides support to the business change/portfolio director, PDG/IC and PPG/CDC - including ensuring that they receive the information they require to enable them to discharge their responsibilities.	Porteføljeansvarlig	Porteføljeansvarlig koordinerer gjennomføringen av porteføljestyingspraksisene og gir støtte til rollene Leder av virksomhetsutvikling, Porteføljestyret/Investeringskomiteen og Endringskomiteen. Dette inkluderer tilrettelegging av nødvendig informasjon for at de skal kunne utøve sitt ansvar på en kvalitativt god måte.
Roller	Portfolio benefits manager	The portfolio benefits manager ensures that a consistent "fit for purpose" approach to benefits management is applied across the portfolio and that benefits realizations is optimized from the organizations investment in change.	Gevinstansvarlig for porteføljen	Gevinstansvarlig for prosjektporteføljen skal sikre at et tilpasset opplegg for gevinstledelse anvendes for hele porteføljen og at gevinstrealisering blir optimalisert i forhold til investeringene i endringsinitiativ.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Dokumenter	Portfolio management framework	<p>To provide all stakeholders with a single, authoritative and up-to-date source of advice on the portfolio management practice adopted by the organization and its governance arrangement.</p> <p>The central repository containing a description of the agreed portfolio management practices adopted by the organization and its governance arrangements.</p>	Rammeverk for porteføljestyring	<p>Formål: Å gi alle interessenter en samlet, autoritativ og oppdatert kilde til råd om virksomhetens vedtatte praksiser for porteføljestyring og hvordan disse forvaltes.</p> <p>Inneholder den samlede beskrivelsene av virksomhetens vedtatte praksiser for porteføljestyring, samt hvordan dette forvaltes.</p>
Dokumenter	Portfolio strategy	<p>To communicate a succinct description of the vision and objectives for the portfolio - and the means by which these objectives will be achieved</p> <p>A collection of top-level strategic information that provides total clarity to all stakeholders regarding the content and long-term objectives of the portfolio. The portfolio strategy is an important communication tool and as such should be motivational to the reader</p>	Porteføljestrategi	<p>Formål: Å kommunisere en kortfattet beskrivelse av visjon og mål for porteføljen, samt hvilke midler som vil benyttes for å nå disse målene.</p> <p>Inneholder en samling strategisk informasjon på øverste nivå som gir fullstendig klarhet for alle interessenter vedrørende innhold og de langsiktige mål for porteføljen. Porteføljestrategien er et viktig kommunikasjonsverktøy og bør derfor være motiverende for leseren.</p>
Dokumenter	Portfolio delivery plan	<p>To provide a basis for formal senior management approval of planned initiatives and the associated resource requirements. To provide a baseline against which progress will be monitored via the portfolio dashboard</p>	Leveranseplan for porteføljen	<p>Formål: Å gi et grunnlag for toppledelsens beslutning om planlagte endringsinitiativer og tilhørende ressursinnsats og å gi et referansegrunnlag for oppfølging av fremdrift i porteføljedashbordet.</p> <p>Inneholder leveranseplan med hovedmilepæler, finansieringsplan og gevinstrealiseringsplan for porteføljen, de viktigste avhengighetene og usikkerhetstiltakene, overordnet ressursplan for alle knappe ressurser og målemetoder for porteføljeytelse.</p>

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Dokumenter	Portfolio benefits management framework	To provide a framework within which consistent approaches to benefits management can be applied across the portfolio	Rammeverk for gevinststyring i porteføljen	Formål: Å gi et rammeverk for en enhetlig tilnærming til gevinststyring på tvers av porteføljen.  Inneholder oversikt over overordnede gevinster og målemetoder, regler for identifisering, klassifisering, kvantifisering, verdsettelse og vurdering av gevinstene, regler for håndtering av gevinstene gjennom endringslivsløpet og definisjon av roller og ansvar for prognostisering, oppfølging og rapportering.
Dokumenter	Portfolio benefits realization plan	To summarize the benefits forecast to be realized in the year ahead and so provide a clear view of the planned returns from the organizations accumulated investment in change. To provide a baseline against which to assess the benefits actually realized	Gevinstrealiseringsplan for porteføljen	Formål: Å oppsummere prognosen for gevinstene som skal realiseres det kommende år, og dermed gi et klart bilde av den planlagte avkastning på virksomhetens akkumulerte investering i endring, samt å gi et referansegrunnlag som faktisk realiserte gevinster kan måles mot.  Inneholder beskrivelser av gevinster som er planlagt realisert i det kommende året med henblikk på omfang, profil gjennom året (kvartalsvis eller månedlig) og målemetoder for å vurdere gevinstrealisering.
Dokumenter	Portfolio financial plan	To summarize the financial commitments inherent in the approved portfolio for the year ahead as a basis for formal senior management budgetary approval	Finansieringsplan for porteføljen	Formål: Å sammenfatte de økonomiske forpliktelser som ligger i den vedtatte porteføljen for det kommende år som basis for formell beslutning i toppledelsen.  Inneholder et periodisert (månedlig) og kategorisert budsjett (i henhold til kontoplan) for porteføljen det kommende år.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Dokumenter	Portfolio resource schedule	To provide a baseline against which to manage demand and supply for constrained resources	Ressursplan for porteføljen	Formål: Å gi en referanse for styring av etterspørsel og tilbud av knappe ressurser.  Gir en profilbasert sammenligning mellom etterspørsel etter og tilgjengelighet på begrensede ressurser gjennom planleggingsperioden. Viser perioder med over- og underkapasitet.
Dokumenter	Portfolio stakeholder engagement and communication plan	To provide a framework for coordinated and consistent communications across the portfolio	Interessent- og kommunikasjonsplan for porteføljen	Formål: Å gi et rammeverk for koordinert og enhetlig kommunikasjon på tvers av porteføljen.  Beskriver målene med interessenthåndtering og kommunikasjonsplan, inklusive en beskrivelse av hovedgrupper av interessenter som er vurdert i forhold til interesse og påvirkning.
Dokumenter	Portfolio dashboard	To provide the portfolio governance bodies with an overview of progress against plan. To identify areas where action is required to address issues impacting, or potentially impacting, on portfolio delivery	Porteføljedashbord	Formål: Å gi porteføljestyriingsorganene en oversikt over fremdrift i forhold til plan og å identifisere områder der tiltak er nødvendige for å håndtere saker som påvirker eller kan påvirke leveranse av porteføljen.  Kan inneholde fremdriftsinformasjon i forhold til hovedmilepæler, status på de mest sentrale initiativene, usikkerhet, hendelser og avhengigheter, samt påløpte kostnader og prognoser basert på et periodisert og kategorisert budsjett.
Metodebegreper	Portfolio	The totality of an organization's investment (or segment thereof) in the changes required to achieve its strategic objectives.	Portefølje	En virksomhets totale investering (eller en del av den) i de endringsinitiativene som er nødvendige for å oppnå de strategiske mål.



Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Metodebegreper	Portfolio definition cycle	One of the two continuous cycles within the portfolio management model containing portfolio management practices related to defining a portfolio, i.e. understand, categorize, prioritize, balance and plan.1.	Porteføljens definisjonssyklus	En av to sammenhengende sykluser i porteføljestyrimodellen. Består av praksiser for porteføljedefinering: Forstå, kategorisere, prioritere, balansere og planlegge."
Metodebegreper	Portfolio delivery cycle	One of the two continuous cycles within the portfolio management model containing portfolio management practices related to delivering a portfolio, i.e. management control, benefits management, financial management, risk management, organizational governance, stakeholder engagement, and resource management.	Porteføljens leveransesyklus	En av to sammenhengende sykluser i porteføljestyrimodellen. Består av praksiser for porteføljeliveranser: Oppfølging og kontroll, gevinststyring, økonomistyring, usikkerhetsstyring, styringsstruktur, interessenthåndtering og ressursstyring.
Metodebegreper	Portfolio management	A coordinated collection of strategic processes and decisions that together enable the most effective balance of organizational change and business as usual.	Porteføljestyriming	En koordinert samling av strategiske prosesser og beslutninger som sørger for den mest effektive balansen mellom endringer og daglig drift.
Metodebegreper	Portfolio management cycles	Portfolio management activities focusing on defining the portfolio or delivering the portfolio.	Porteføljestyrimingssykluser	Aktiviteter som har til hensikt å definere eller å levere porteføljen.
Metodebegreper	Programme and project information template	Se Appendix C	Mal for program- og prosjektinformasjon	Felles mal som skal sikre enhetlig presentasjon av eksisterende og foreslåtte endringsinitiativ, og som benyttes i praksisen "Forstå" porteføljen.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Metode- begreper		<p>The change initiatives that are being delivered (and those in the development pipeline) represent the optimum allocation of resources in the context of the organization's strategic objectives, available resources, and risk or achievability.</p> <p>The Portfolio is sufficient to achieve the desired contribution to strategic objectives.</p> <p>All initiatives are necessary to achieve the desired contribution to strategic objectives.</p> <p>The selected change initiatives are delivered effectively and cost efficiently.</p> <p>All the potential benefits are realized.</p>	De fem målene med porteføljestyling	<p>Porteføljen av pågående og planlagte endringsinitiativ har en optimal tilordning av ressurser utfra virksomhetens strategiske mål, tilgjengelige ressurser og usikkerhet eller oppnåelighet.</p> <p>Endringsinitiativene i porteføljen er tilstrekkelige til å gi ønsket bidrag til de strategiske målene.</p> <p>Alle endringsinitiativene er nødvendige for å gi ønsket bidrag til de strategiske målene.</p> <p>De valgte endringsinitiativene blir gjennomført rasjonelt og kostnadseffektivt.</p> <p>Alle potensielle gevinster blir realisert.</p>
Glossary	Aggregated risk	The overall level of risk to the portfolio when all the risks are viewed as a totality rather than individually. This could include the outputs of particular scenarios or risk combinations.	Samlet usikkerhet	Det samlede usikkerhetsnivået for porteføljen når all usikkerhet blir vurdert samlet i stedet for enkeltvis. Dette kan omfatte ulike scenarier eller kombinasjoner av usikkerhet.
Glossary	Business as usual (BAU)	The way the business normally achieves its objectives.	Daglig drift	Gjennomføring av oppgaver som sikrer oppnåelse av virksomhetens gjeldende mål.
Glossary	Business change lifecycle	A generic name used to represent any organizational process or framework which helps to guide the delivery of programmes and projects using a collection of repeatable processes and decision points.	Livssyklus for endringsinitiativ	Rammeverk eller prosesser for utvikling og gjennomføring av programmer og prosjekter, ved bruk av standardiserte prosesser og beslutningspunkter.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	Centre of excellence (CoE)	A coordinating function ensuring that change initiatives are delivered consistently and well, through standard processes and competent staff. It may provide standards, consistency of methods and processes, knowledge management, assurance and training. It may also provide strategic oversight, scrutiny and challenge across an organization's portfolio of programmes and projects. It may be a function within the wider scope of a portfolio office. This function provides a focal point for driving the implementation of improvements to increase the organization's capability and capacity in programme and project delivery.	Kompetansesenter	En koordinerende funksjon som sørger for at gjennomføring av endringsinitiativ skjer gjennom standardiserte prosesser og i et kompetent fagmiljø. Dette innebærer ansvar for å angi standarder, enhetlig metodikk og prosesser, kvalitetssikring, kunnskapsforvaltning og opplæring. I tillegg kan funksjoner for å vurdere hele endringsporteføljen i et overordnet strategisk perspektiv inngå. Dette ansvaret kan utøves gjennom PMO-funksjonen.
Glossary	Champion—challenger model	A technique whereby everyone is expected to comply with the defined portfolio processes (the current 'champion') but anyone can recommend a change (a 'challenger'). Once adopted, the 'challenger' becomes the new 'champion' process. Such challengers should be encouraged as a way of ensuring engagement across the organization, and the number of submissions received should be monitored on a regular basis.	Forkjemper/ utfordrermodell	En praksis der alle forventes å jobbe i overensstemmelse med definert porteføljestyingspraksis, men der alle kan foreslå endringer og utfordre etablerte prosesser. Slik kan dagens beste praksis utvikles og forbedres. Teknikken skal fasilitere engasjement på tvers av organisasjonen.
Glossary	Clear line of sight	A technique that seeks to ensure a transparent chain from strategic intent through to benefits realization.	Klar siktlinje	Sikre transparens og sammenheng for alle initiativene i porteføljen - fra behov og mål frem til gevinstrealisering.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	Decision-conferencing	A technique whereby managers consider and debate in a facilitated workshop the relative weightings to attach to the organization's strategic objectives; the criteria to be used to assess strategic contribution in each case; and the scores to allocate to individual initiatives. In this way the portfolio governance body comes to a collective decision on the composition of the portfolio. This has been found to be very effective in terms of optimizing portfolio returns and also results in enhanced commitment to the portfolio and to the portfolio management processes.	Beslutningskonferanse	En teknikk der ledelsen åpner opp for debatt og diskusjon rundt hvordan strategiske målsettinger skal vektles, hvilke kriterier som skal brukes for vurdering av strategisk bidrag og scoringen som gis til hvert endringsinitiativ. Målet er en felles enighet om porteføljens sammensetting, og å optimalisere porteføljens totalverdi.
Glossary	Design authority	A role or function (permanent, temporary or virtual) that provides expert specialist advice or owns some organizational function, service, standard or strategy that will be affected, or a major programme outcome or change that needs to be controlled. This could be an IT or property infrastructure design, or a major service contract; it could also be a business process model or the programme blueprint or corporate target operating model. The design authority provides expertise and guidance on a specific area to ensure that there is appropriate alignment and control when changes are being planned and implemented. At a programme level this role may advise or own the business blueprint management on behalf of the programme manager. At the enterprise level, this role may manage the enterprise architecture of the organization.	Representant for kunnskapsområde	En rolle eller funksjon (permanent, midlertidig) som innehar fagekspertise, myndighet eller har eierskap til en funksjon, tjeneste, prosess eller strategi som vil bli berørt av endringsinitiativet. Eksempel kan være IT infrastrukturdesign, innhold/leveranser i en servicekontrakt, en spesifikk forretningsmodell, en forretningsprosess eller virksomhetens styringsmodell. Rollen eller funksjonen tilbyr sin kompetanse og veiledning på et angitt område for å sikre hensiktsmessig samvirkning når endringer blir planlagt og gjennomført.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	Development pipeline	The initiatives under development, concept and feasibility testing, prior to formal inclusion in the portfolio as 'live' programmes and projects.	Initiativ under vurdering	En samling initiativer under utredning og utprøving før de formelt inkluderes i en portefølje av programmer og projekter
Glossary	Governance (portfolio)	Encompasses the structures, accountabilities and policies, standards and processes for decision-making within an organization in order to answer the key strategic questions 'Are we doing the right things?', 'Are we doing them the right way?' and 'Are we realizing the benefits?'	Styring (portefølje)	Omfatter strukturer, ansvar og roller, standarder, retningslinjer og prosesser for beslutninger i en virksomhet som grunnlag for å besvare følgende strategiske spørsmål; "Arbeider vi med de riktige tingene?" "Gjør vi tingene på riktig måte?", og "Realiserer vi gevinstene?"
Glossary	Health check	A health check is a quality tool that provides a snapshot of the status of a project, programme or portfolio. The purpose of a health check is to gain an objective assessment of how well the project, programme or portfolio is performing relative to its objectives and any relevant processes or standards. A health check differs from a gated review in that it is a tool used for assurance purposes by the portfolio office to inform specific actions or capability maturity development plans, whereas a gated review is part of formal governance arrangements.	Helsesjekk	Helsesjekk er et kvalitetsverktøy som gir et øyeblikksbilde av tilstanden i et prosjekt, program eller portefølje. Formålet med helsesjekken er å gi en objektiv vurdering av hvordan prosjektet, programmet eller porteføljen utvikler seg i forhold til de mål og øvrige relevante prosesser og standarder som er definert. En helsesjekk benyttes av porteføljekontoret for å identifisere nødvendige forbedringstiltak for et prosjekt, program eller porteføljen, mens en strukturert gjennomgang i tilknytning til et beslutningspunkt inngår i den formelle beslutningsprosessen tilknyttet prosjektets livssyklus.
Glossary	Initiative (change initiative)	A programme or project.	Initiativ (endringsinitiativ)	Et program eller prosjekt.
Glossary	Managing Successful Programmes (MSP)	An OGC publication/method representing proven programme management good practice in successfully delivering transformational change, drawn from the experiences of both public and private-sector organizations.	Managing Successful Programmes (MSP®)	En publikasjon/metode fra Axelos som presenterer god praksis for vellykket leveranse av endringsprogrammer. Metoden er basert på erfaring fra offentlig og privat sektor.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	One version of the truth	A technique whereby each element of portfolio progress reporting (costs, benefits, progress etc.) is derived from an agreed source managed by the portfolio office. Individual initiatives and other organizational functions will provide data inputs in relation to cost, benefit, delivery progress, resource requirements, dependency and risk status — and to an agreed schedule. The resulting consolidated data will be recognized as the authoritative source of information on portfolio progress used for monitoring, reporting and management decision-making.	Felles virkelighetsforståelse	En praksis der alle elementer i porteføljerapporteringen (kostnader, gevinster, fremdrift etc.) er avledet fra en omforent datakilde administrert av Porteføljekontoret. Enkeltstående initiativer samt ulike roller i virksomheten avgir informasjon om kostnader, gevinster, fremdrift, ressursbehov, avhengigheter og risiko i henhold til en avtalt tidsplan. Det konsoliderte resultatet anerkjennes som den endelige informasjonskilden til porteføljens status, og danner grunnlag for felles rapportering, målinger og beslutninger som gir en felles virkelighetsforståelse.
Glossary	Optimism bias	Defined by the HM Treasury Green Book as the demonstrated systematic tendency for appraisers to be over-optimistic about key project parameters, including capital costs, operating costs, works duration and benefits delivery. To address this, adjustments should be made to the estimates of programme and project costs, benefit and works duration based on empirical data. Standard adjustments are included in the HMT Green Book and on the HMT website.	Optimismeskjevhet	Systematisk tendens hos initiativtakere til å legge fram overoptimistiske anslag for nøkkelparametre som budsjettbehov, forvaltningskostnader, leveransedato og gevinster. Dette bør korrigeres ved å legge erfaringstall og anerkjente modeller til grunn for estimering av kostnader, gevinster og arbeidsmengde for prosjekter og programmer.
Glossary	Organizational energy	The extent to which an organization (division or team) has mobilized its emotional, cognitive and behavioural potential to pursue its goals.	Virksomhetens endringskraft	I hvilken grad virksomheten (eller en del av virksomheten) har mobilisert sitt potensiale i følelser, tanker og adferd for å strekke seg mot målene.
Glossary	Pet project	A project that is championed by an executive in an organization that may be aligned to an individual goal or goals for a specific part of the business, but not necessarily aligned to the strategic imperatives of the organization as a whole.	Kjæledeggeprosjekt	Et prosjekt som en leder i virksomheten kjemper for utfra individuelle mål eller målene til en spesifikk del av virksomheten, men som ikke nødvendigvis samsvarer med de strategiske føringene for hele virksomheten.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	Portfolio management model	A logical diagram describing the relationship between the portfolio management principles, cycles and practices.	Porteføljestyrimodell	Beskrivelse av sammenhengen mellom prinsipper, sykluser og praksiser for porteføljestyrimodell
Glossary	Portfolio, Programme and Project Offices (P3O)	The decision-enabling and support business model for all business change within an organization. This will include single or multiple physical or virtual structures, i.e. offices (permanent and/or temporary), providing a mix of central and localized functions and services, and integration with governance arrangements and the wider business such as other corporate support functions.	Portefølje-, program- og prosjektkontor (P3O®)	Støtteenheter for alle endringsinitiativ i en virksomhet. Dette inkluderer en eller flere faste eller midlertidige enheter eller funksjoner, f.eks. kontor, blanding av sentraliserte og lokale funksjoner og serviceenheter som er integrert med styringsstrukturer og andre støttefunksjoner.
Glossary	Reference class forecasting	A technique where forecasts of an initiative's duration, costs and benefits are derived from what actually occurred in a reference class of similar projects. Alternatively, estimates can be built up in the traditional manner and then adjusted by set percentages based on past performance — this is the approach used in the UK central government where a standard set of optimism bias adjustments are included in the HMT Green Book.	Analogestimering	En teknikk hvor estimat for et endringsinitiativs varighet, kostnader og gevinster er avledet ved erfaringer fra liknende, tidligere gjennomførte prosjekter. Alternativt kan estimatene utarbeides på tradisjonelt vis og deretter justeres med faste påslag - også etter modell fra tidligere erfaringer.
Glossary	Senior responsible owner (SRO)	The single individual with overall responsibility for ensuring that a project or programme meets its objectives and delivers the projected benefits.	Prosjekteier Programmeier	Enkeltperson som har det overordnede ansvaret for at et prosjekt eller program leverer iht. vedtatte mål og gevinster.
Glossary	Stage/phase gate review	Structured reviews of a project, programme or portfolio as part of formal governance arrangements that are carried out at key decision points in the lifecycle to ensure that the decision to invest as per agreed business cases and plans remains valid.	Evaluering ved faseovergang	En strukturert gjennomgang av et prosjekt, program eller en portefølje, utført som en del av faste beslutningspunkter gjennom prosjektenes livssyklus. Vurderingene skal sikre at endringsinitiativene i porteføljen er i samsvar med vedtatte prosjektbegrunnelser og planer.

Begrepsgruppe	Begrepsbetegnelsen på engelsk	Begrepsdefinisjonen på engelsk	Begrepsbetegnelsen på norsk	Begrepsdefinisjonen på norsk
Glossary	Start gate	A stage/phase gate review which applies at the early stages of the policy-to-delivery lifecycle. It offers departments the opportunity to gain independent assurance on how well practical delivery issues are being addressed in preparing for implementation.	Beslutningspunkt for oppstart	Beslutningspunkt som skal sikre en kontrollert innlemmelse av endringsinitiativer i porteføljen og at ingen betydelige investeringer skjer før det er gjennomført en helhetlig og uavhengig vurdering opp mot eksisterende portefølje.