

CENTRATE

Portfolio Management

Ontwikkeld door
Danny Lievens en David Suijkerbuijk

19/11/2020
Versie 1.0.1



CENTRATE Portfolio Management van [Danny Lievens & David Suijkerbuijk](#) is in licentie gegeven volgens een [Creative Commons Naamsvermelding-GeenAfgeleideWerken 4.0 Internationaal-licentie](#).

Definitie van CENTRATE Portfolio Management

CENTRATE (NW): Een raamwerk waarbinnen organisaties, eenvoudig aanpasbare plannen kunnen opmaken voor complexe initiatieven. Het raamwerk bewaakt daarbij de rationale tussen de verschillende interventies om tot waarde creatie te komen.

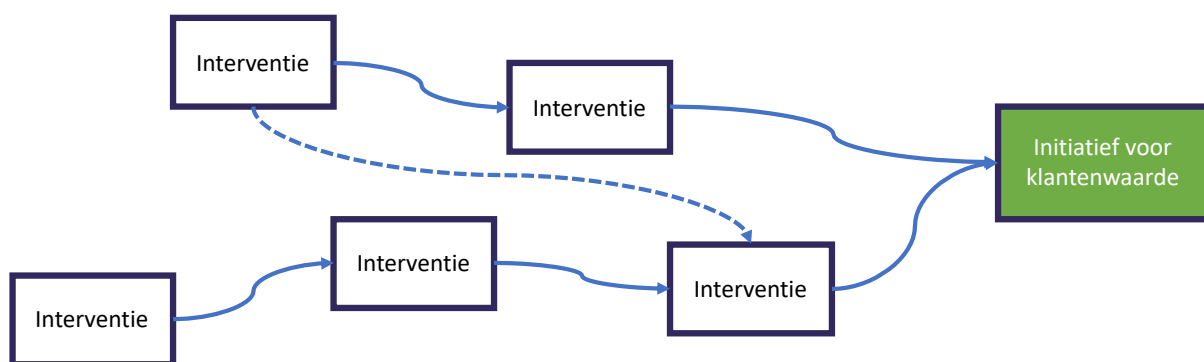
CENTRATE staat voor

- **Lichtgewicht** in opvolging
- **Eenvoudig** om te begrijpen
- **Beheersbare** executie.

CENTRATE start met de doelen die een organisatie wil bereiken voor zijn klanten.

CENTRATE bewaakt de rationale doorheen de organisatie om die doelen te bereiken.

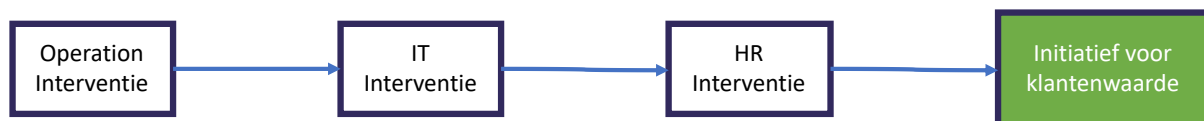
CENTRATE laat toe om eenvoudig de plannen op te volgen en aan te passen.



CENTRATE gaat uit van wat er moet gebeuren in alle onderdelen van de organisatie; niet alleen binnen IT, marketing, financiën of productie...! Om waarde te creëren voor klanten moeten namelijk alle aspecten van een dienst of product “*kloppen*”:

- Bv. een fantastisch product dat niet goed ondersteund wordt, is geen goed product.
- Bv. een geweldige dienst met foute facturatie is geen goede dienst.

Daarom spelen de interventies zich ook af doorheen alle organisatieonderdelen die bij de creatie van de klantenwaarde betrokken zijn.



CENTRATE werkt voor interventies die of als klassieke project, of als Agile project worden ontwikkeld. Zelfs de combinatie van beide voor één initiatief is mogelijk zo lang de **CENTRATE**-events goed kunnen doorgaan.

CENTRATE stuurt op de verantwoordelijkheid in uw organisatie: er wordt gewerkt met Product Owners, Projectleiders, Programma Managers, HR Managers, Financiële Managers, Directie, ...

De basisprincipes van **CENTRATE** zijn universeel. **CENTRATE** kan daardoor op verschillende organisatieniveaus gebruikt worden. Vaak hangt dat af van de bestaande structuur en cultuur. Voorbeelden zijn:

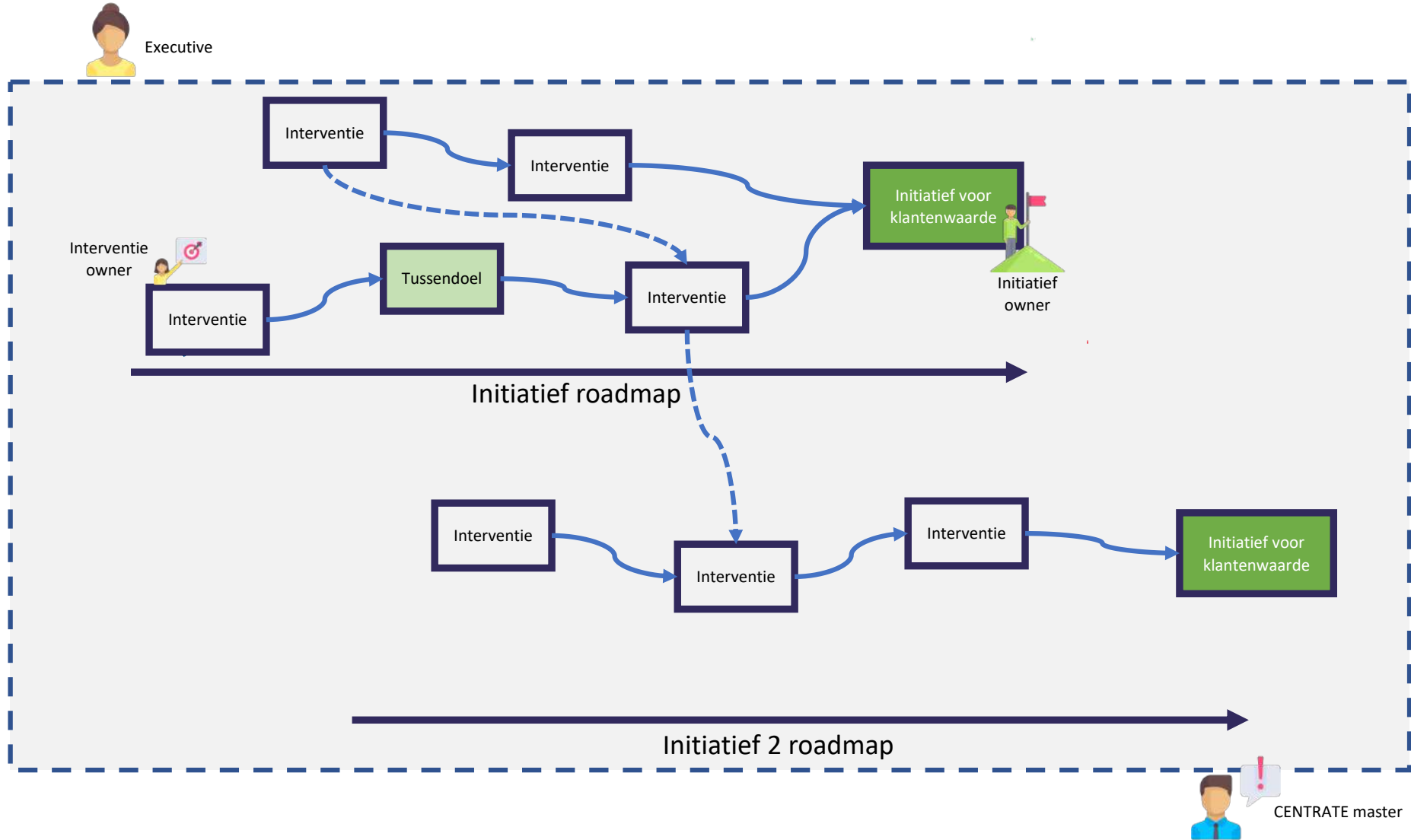
- Sturen op operaties en uitvoering van de plannen in operationele afdelingen
- Creatie van nieuwe (versies) van diensten of producten
- Grote veranderingen onder de vorm van (Corporate) Programma's.
- Sturen op verbeteringen en doelen binnen een diensten- of productlijnen.

Kortom alle initiatieven waarbij er een duidelijke “lijn” doorheen de organisatie naar de klantwaarde loopt, zijn beter af als ze met behulp van **CENTRATE** worden gevoerd.

INHOUDSTAFEL

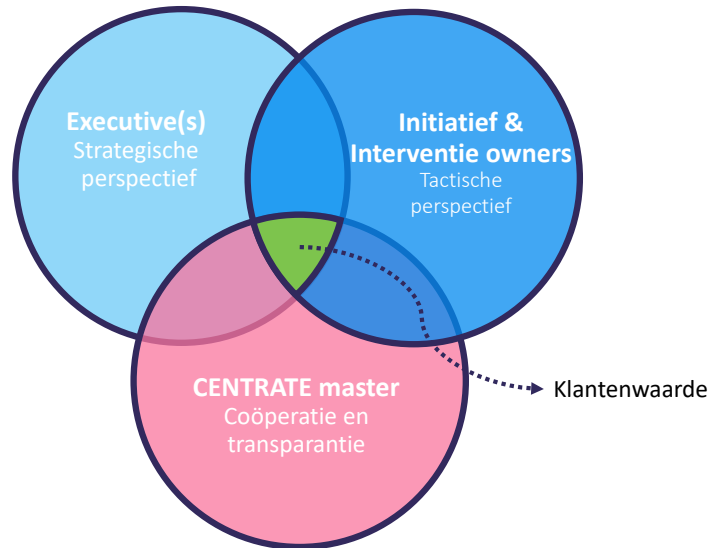
DEFINITIE VAN CENTRATE PORTFOLIO MANAGEMENT	2
HET CENTRATE RAAMWERK	4
HET <i>CENTRATE</i> TEAM	5
Executive (= niet sponsor)	5
Initiatief owners	5
Interventie owners	6
CENTRATE Master	6
CENTRATE EVENTS	7
Portfolio Roadmapping	7
Wat?	7
Wie?	7
Wanneer?	7
Waarom?	7
Portfolio sync	8
Wat?	8
Wie?	8
Wanneer?	9
Waarom?	9
Portfolio Initiative check-in	9
Wat?	9
Wie?	9
Wanneer?	9
Waarom?	10
Kandans	10
DE CENTRATE ARTEFACTEN	11
Initiatief briefing	11
De Portfolio Roadmap	11

Het CENTRATE raamwerk



Het CENTRATE team

Alle medewerkers die een rol opnemen in het *CENTRATE* team hebben een gedeelde verantwoordelijkheid over het plan. Ieder kan een specifieke rol hebben naar buiten toe, b.v. gezicht van het programma zijn, toch is het plan is de verantwoordelijkheid gedeeld. Met andere woorden er wordt niet gewerkt met de klassieke projectverantwoordelijke (of 'projectlijder'), maar wel met groepsverantwoordelijkheid en deelbevoegdheden.



Executive (= niet sponsor)

Een executive bewaakt de strategie van de organisatie en kan dus ook de knopen doorhakken als blijkt dat o.b.v. de strategie, de initiatieven bijgestuurd moeten worden. Belangrijke succesfactoren kunnen onzichtbaar zijn voor de executive(s). Daarom horen ze in het *CENTRATE* team! Door de regelmatige en directe blootstelling aan de ontwikkelingen is men beter op de hoogte van en betrokken bij de initiatieven. "Geen tijd" is in deze gelijk aan geen prioriteit!

De rol van de executive wordt doorgaans opgenomen op van het niveau waar het *CENTRATE* programma loopt, bijvoorbeeld:

- Groot programma -> Sponsor
- IT-afdeling -> CIO; Sales -> CMO; Finance -> CFO
- Gehele service organisatie -> COO
- Gehele organisatie -> CEO of Board

Initiatief owners

De initiatief owner is verantwoordelijk voor één of meer initiatieven. Initiatieven zijn een bundeling van interventies die leiden tot het creëren van klantenwaarde en als dusdanig de doelstellingen zijn van een *CENTRATE*-portfolio. Het waarde-verhaal zit op het niveau van het initiatief.

Een initiatief owner moet zorgen dat het waarde-verhaal van het initiatief bekend is bij de interventie owners en dat hun aandeel daarin duidelijk is. Alleen dan kunnen de interventie owners bewust meebouwen aan de waarde.

Interventie owners

De interventie owner is verantwoordelijk voor één of meer interventies in het *CENTRATE*-portfolio.

In de bestaande organisatie wordt er vaak al gesproken over Product owners, Projectmanagers, Program managers, etc. Voor *CENTRATE* is op zich niet belangrijk welke naam die aan deze rollen gegeven wordt. Het gaat om diegenen die de verantwoordelijkheid over een interventie opnemen. Ze dragen de verantwoordelijkheid voor een onderdeel (interventie) **van een groter geheel** (initiatief) om waarde te creëren.

Dat iemand in zijn/haar rol zeer goed is in het managen van zijn/haar deel is niet voldoende. Pas als de samenwerking tussen alle verantwoordelijken op punt staat, kan het grotere plaatje (en dus de waarde creatie) in orde komen.

CENTRATE Master

De *CENTRATE* Master is verantwoordelijk in het ondersteunen van het *CENTRATE Team* in het handelen zoals omschreven in dit raamwerk.

De *CENTRATE* Master biedt structuur en maakt dingen zichtbaar. Het is een 'Servant Leader'.

CENTRATE Masters doen dit door de events te faciliteren, de onderdelen van het raamwerk te evangeliseren en de regels mee op te volgen.

CENTRATE Masters kunnen andere leden helpen en begeleiden en brengen ook het gedachtengoed in de bredere organisatie.

CENTRATE Masters hebben geen bedrijfsinhoudelijke bevoegdheid. De specifieke kennis en ervaring van de organisatie is en blijft aanwezig bij de andere leden van het *CENTRATE* team.

CENTRATE events

CENTRATE events dienen als regelmatig overleg rond het portfolio. We onderscheiden drie verplichte basis events: Roadmapping, Check-in en Synchronisatie (Sync).

Portfolio Roadmapping

Wat?

Tijdens de roadmapping wordt vanuit ieder **initiatief** (met klantenwaarde als doel) bepaald welke activiteiten en realisaties moeten plaatsvinden om succesvol te zijn.

- Deze **interventies** moeten elk tot een (in de praktijk) aantoonbaar resultaat leiden.
- De **verbinding tussen de interventies** wordt causaal opgebouwd door terug te redeneren vanuit het klantendoel van het initiatief.
- Interventies krijgen vorm **binnen de context en mogelijkheden van de organisatie**. Interventies moeten begrijpelijk en uitvoerbaar zijn voor de medewerkers die hiertoe kundig zijn of kundig gemaakt worden.

Typische activiteiten tijdens het roadmappen:

- Oplijsten van de assumpties
- Kiezen van doelen en tussendoelen
- Uitwerken van ratio en bepalen van de interventies

Het uiteindelijke resultaat is de Portfolio Roadmap dat ieder CENTRATE-teamlid begrijpt, uitvoert en uitdraagt.

Wie?

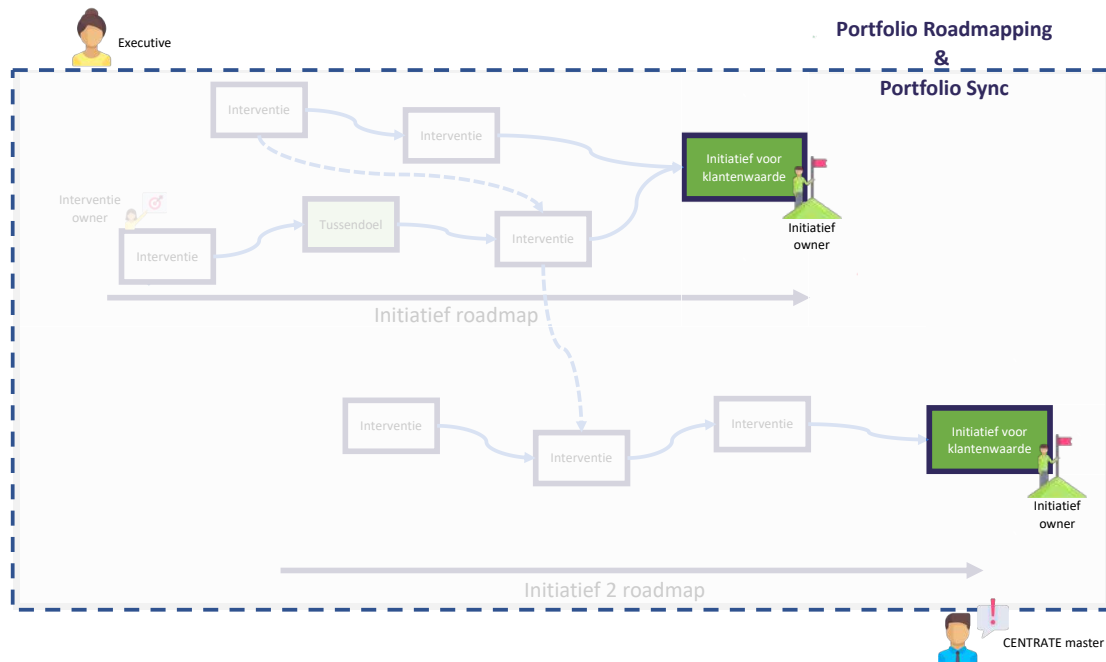
De CENTRATE master nodigt uit en bepaald de beste samenstelling. Minimaal zijn verschillende initiatief owners aanwezig. Daarnaast ook verantwoordelijken en experts uit de organisatie die geraakt worden door het portfolio. De aanwezigheid van Executives is niet noodzakelijk maar wel soms wenselijk. Bijvoorbeeld bij het opmaken van de eerste Portfolio roadmap.

Wanneer?

- Bij de opstart van het totale portfolio of één initiatief.
- Wanneer de assumpties van het plan fundamenteel veranderen.
- Uiteraard ook als resultaten van initiatieven fundamenteel niet gehaald worden. De gemaakte assumpties tijdens het roadmappen kunnen in de praktijk niet blijken te kloppen of de uitvoering kan niet volgens plan of wens verlopen.

Waarom?

Het bouwen en bijsturen van de Portfolio Roadmap met betrokkenheid en inzicht van alle initiatiefowners en executives.



Portfolio sync

Wat?

Geplande demonstratie van de realisaties uit het Portfolio Roadmap. Doel is het inspecteren van de voorgang en de haalbaarheid van de klantwaarde creatie. Het is een

Formele opportuniteit om:

1. Om de portfolio te **Inspecteren**. Hiertoe laat ieder initiatief, tussendoel, evidence based, zien hoe ver ze staan:
 - Nog moet starten -> Visie, beoogde aanpak
 - Klaar om te starten -> Backlog of plan
 - Lopend -> Designs/Prototypes/Demo's/KPI's
 - Klaar -> Resultaat/KPI
2. **Hervalideren** van het portfolio plan.
 - Bij het demonstreren zal blijken of de opgebouwde ratio klopt. Is de timing haalbaar, de kwaliteit of het doel realiseerbaar, kloppen de voorziene kosten?
 - Is de wereld veranderd? Hoe reageren we op deze veranderde situatie.
3. **Time-boxen**
 - Aanpassingen kunnen op basis van de suggesties van de *Interventie owners*. Om onvoorbereide discussies en confrontaties te vermijden worden de aanpassing voorbereid tijdens de Portfolio Check-in.
 - De sessie die een geheel programma behelst moet strak worden gefaciliteerd. Eventuele diepgaande discussies worden naar aparte werkgroepen of events verwezen. De CENTRATE Master faciliteert en bewaakt dat de nodige voorbereidingen gebeuren.

Wie?

Executive(s) en Initiatiefowners en andere relevante stakeholders.

Wanneer?

Op vooraf bepaalde tijdstippen of op vraag van de executives of CENTRATE Master. Gegeven de nodige voorbereiding en de nodige aanwezigheid is er best een vooraf bepaald ritme in de planning hiervoor.

Echter, wanneer er sprake is van een grote verandering in de assumpties van de Portfolio Roadmap is het noodzakelijk om een **ad-hoc Portfolio Sync** te organiseren.

Waarom?

Een succesvol programma levert resultaat. Om verrassingen te vermijden zoals grote deviaties van de doelen of het niet realiseren van interventies, worden de Portfolio Sync's georganiseerd. Hierbij worden de resultaten van interventies gedemonstreerd aan het Centrate-team.

Portfolio Initiative check-in

Wat?

Een regelmatige update over hoe een initiatief vordert.

Interventie owners:

- bekijken voortgang, blokkades en doen van (kleine) bijstellingen aan het plan over een specifiek initiatief.
- bepalen samen belangrijke momenten in de ontwikkeling waar samenwerking tussen interventieteams nodig is.
- vieren samen successen.
- Bereiden initiatief overschrijdend overleg voor

Wie?

De initiatief owner, alle *Interventie owners* die aan éénzelfde initiatief werken en interventie owners van afhankelijke interventies.

OF

Minimaal de *Interventie owners* van actieve interventies samen met de *Interventie owners* van afhankelijke interventies. In casu owners van interventies die aansluiten bij of afhankelijk zijn van de besproken interventies worden eveneens betrokken. Aansluitende interventies zijn deze die ofwel direct invloed hebben op, of direct beïnvloed worden door de behandelde interventies.

De *CENTRATE* Master bewaakt dat de nodige sessies doorgaan en goed verlopen. Hij beslist ook samen met de *Interventie owners* wie relevant is om aanwezig te zijn.

Wanneer?

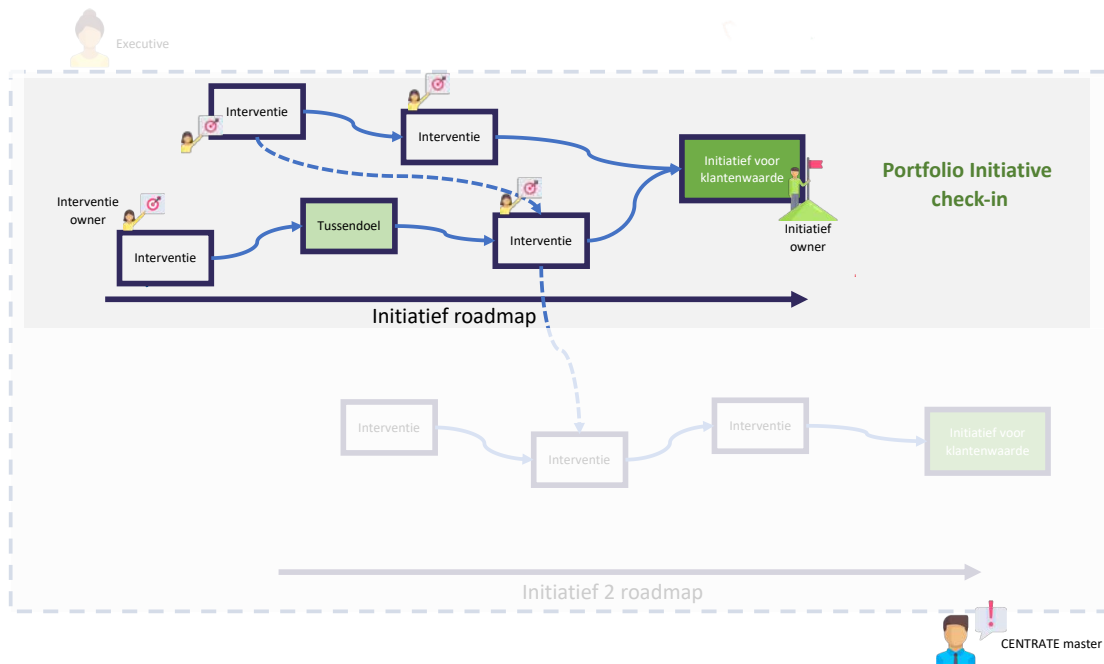
Op regelmatige tijdstippen of tenminste voor een Portfolio sync.

Ook op aangeven van een *Interventie owners* indien er behoefte is (hulp of afstemming nodig is) omdat:

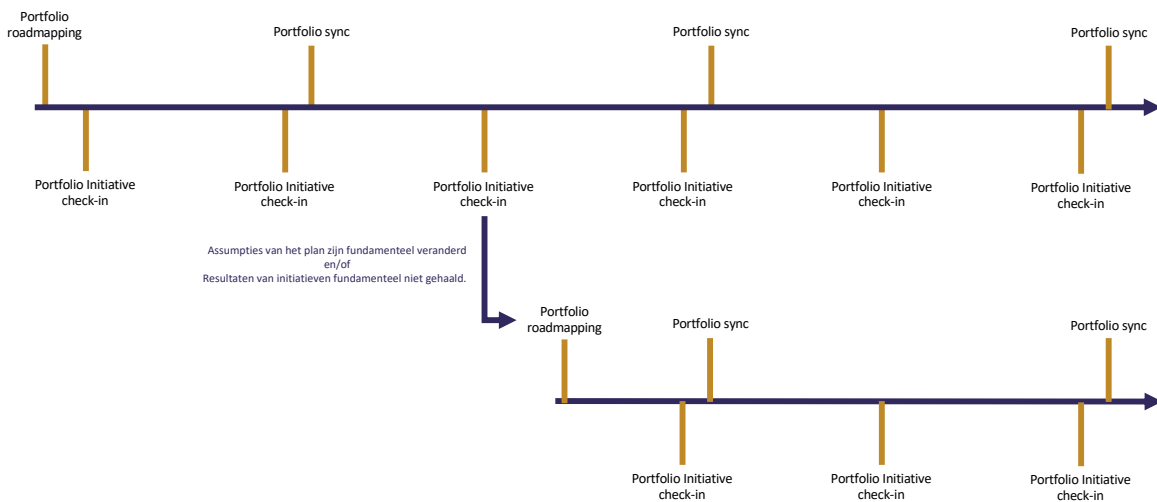
- er een situatie ontstaat waarbij interventies niet op het verwachte moment, met de geplande middelen of kwaliteit kunnen worden gerealiseerd.
- inzichten uit interventies de aannames of de beoogde resultaten ter discussie stellen.

Waarom?

Het uitgangspunt van de check-in is het nemen van verantwoordelijkheid door *Interventie owners* en het kunnen vinden van steun. Voor de interventie owners is de check-in enerzijds een plicht anderzijds een hulpbron.



Kandans



De CENTRATE artefacten

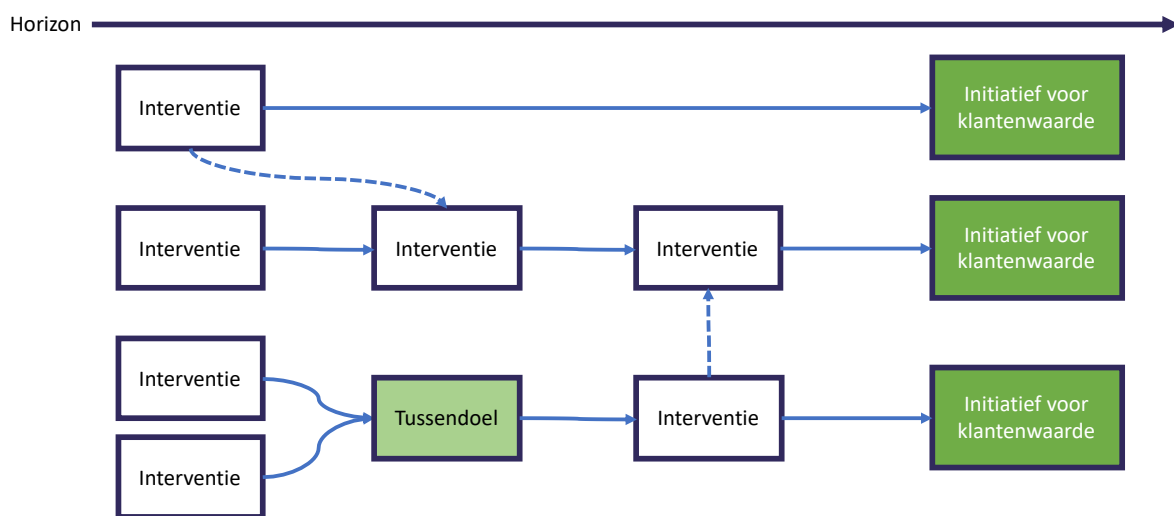
Initiatief briefing

Een initiatief briefing bevat volgende aspecten van een initiatief:

- Naam
- Korte doelbeschrijving
- Verwachte impact en bijhorende KPI

De Portfolio Roadmap

De Portfolio Roadmap is de consolidatie van alle **interventies** die lopen of zullen lopen om specifieke klantgerichte doelen van **initiatieven** te behalen.



Er kunnen tussendoelen zijn die al wel voor gedeeltelijke klantwaarde zorgen.

Interventies worden logisch aan elkaar verbonden met volle pijlen om volgorde aan te geven.

Afhankelijkheden worden zo goed als mogelijk aangegeven met stippellijnen.

Iedere Interventie staat op een tijdslijn die aangeeft wanneer het initiatief klaar moet zijn, niet wanneer het loopt!

Een Interventie mag nooit langer dan 1 kwartaal duren. Zowel moet het worden opgesplitst.