

BATENMANAGEMENT IS MENSENWERK

Bedrijven moeten hun organisatie steeds vaker en sneller aanpassen aan technologische en economische ontwikkelingen, willen zij de concurrentie het hoofd kunnen bieden. In de aanpak van deze strategische organisatieveranderingen heeft programmamanagement de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Daarbij valt op dat de gerealiseerde verandering de organisatie in veel gevallen niet het beoogde operationele effect oplevert. De aanvankelijk dominante focus op het strategische doel blijft tijdens de programma-uitvoering vaak hangen bij de op te leveren tussenresultaten... en de uiteindelijke baten worden niet geïncasseerd. Een strategisch doel als 'verbeterde klanttevredenheid' is met een aantoonbare aanpassing van het servicebeleid immers nog niet daadwerkelijk gerealiseerd. Batenmanagement kan hier helpen om de resultaten van een programma ook echt te benutten als blijvende meerwaarde in de lijn.

Mijn interesse in batenmanagement ontstond medio 2010 bij een persoonlijke reflectie op mijn rol als lid van het kernteam van het programma 'Nieuwe Generatie Leven' bij ASR Nederland. In het kader van de professionalisering van het programmamanagement had ASR eerder dat jaar gekozen voor de methode MSP (Managing Succesfull Programmes). Professionalisering vanuit de behoefte om meer te kunnen sturen op de uiteindelijke baten van organisatieveranderingen en meer 'value for money' uit projecten en programma's te genereren. Daarbij zocht ik ook naar een betere verbinding tussen de lijn en het programma.

RESULTATEN EN BATEN

Programma's worden gestuurd op het behalen van strategische organisatie-doelen, waaraan de resultaten van de in het programma opgenomen projecten en activiteiten een bijdrage leveren. We

WAAROM VERANDERINGEN VAAK MISLUKKEN

- 81 procent van de organisaties is ontevreden met het effect van de (programmatische) verandering².
- 69 procent van de organisaties heeft geen standaard plan voor het realiseren van baten³.
- 31 procent van de organisaties meet en rapporteert baten³.
- 60 procent van de projecten en programma's kent na de initiële businesscase geen review op de baten⁴.
- 70 procent van de projecten en programma's controleert niet of de businesscase gehaald is⁴.
- investeringen in veranderingen levert bedrijven doorgaans slechts 10 tot 25 procent van de potentieel haalbare baten op⁵.

kunnen echter vaststellen dat die doelen in veel gevallen niet gerealiseerd worden. De daartoe geplande veranderingen of resultaten (enablers) misschien wel, maar de meerwaarde daarvan (benefits) voor de organisatie niet (zie kader).

Stel een willekeurige groep project- en programmamanagers de vraag wat hun programma heeft opgeleverd en je krijgt veelal antwoorden als: 'lancering van een nieuw consumentenproduct', 'invoering van een nieuw systeem of proces' en 'een campagne waarmee twee miljoen mensen geïnformeerd zijn'. Maar de achterliggende doelen of de bedoelingen van die resultaten zijn: hogere omzet/vergroten van het marktaandeel, lagere kosten en verhoogde klanttevredenheid.

Er is dus een gebrek aan focus op de echte einddoelen van programma's. Weinig organisaties beschikken bijvoorbeeld over een adequate methode om de baten, de uiteindelijke meerwaarde van hun veranderinitiatieven, in de gehele organisatie volledig te



AUTEUR **PATRICK MULDER** (patrick.mulder@asr.nl), veranderprofessional en senior projectmanager in strategische programma's bij ASR Nederland en daarvoor leidinggevende in diverse lijnfuncties.

realiseren en goed te kunnen meten. En niet alleen tijdens het programma, maar juist ook na afloop daarvan. Het is immers de bedoeling dat het programma een verandering in de organisatie teweegbrengt die beklijft, zodat de organisatie in het licht van haar missie blijvend beter gaat functioneren.

EFFECT VAN VERANDERING

Een 'bate' (benefit) kan gedefinieerd worden als: effect van een verandering die als positief wordt ervaren door één of meer belanghebbenden en die bijdraagt aan één of meer organisatiedoelen. Deze definitie is niet volstrekt objectiveerbaar. Een bate is immers een effect van een verandering dat als positief wordt ervaren door een stakeholder. Anderen kunnen deze bate dus als negatief ervaren.

Vaak denkt men bij baten aan financiële opbrengsten, maar ook niet-financiële en niet-materiële baten zijn net zo cruciaal voor het slagen van een programma. Batenmanagement moet dan ook niet verward worden met businesscasemanagement. In de beginfase van een programma wordt vaak een businesscase opgesteld, een doorgaans financiële kosten-batenafweging die aan de basis ligt van het besluit om het programma al dan niet uit te voeren. Het is de zakelijke rechtvaardiging van het programma. Tussentijdse evaluaties van de businesscase, om vast te stellen of de baten de kosten nog steeds rechtvaardigen, en eventuele aanpassing ervan vinden bijna niet plaats. Er is vaak geen strikte sturing die dit afdwingt. Of de strategische doelen van het programma ook daadwerkelijk gehaald zijn, wordt op basis van businesscasemanagement niet onderzocht.

Businesscasemanagement alleen is dus onvoldoende om alle baten volledig te realiseren. Bedrijven en instellingen investeren tientallen miljoenen euro's in het realiseren van strategische veranderingen in hun organisatie. Dan is het vreemd dat zij zich naast een (financiële) kosten-batenanalyse vooraf nauwelijks bezighouden met de vraag of die organisatieveranderingen ook de gewenste effecten op de prestaties van de organisatie hebben. Zeker in de huidige economische situatie zullen veel organisaties kritisch moeten zijn op waarin ze investeren en wat die investeringen aan baten opleveren. Als niemand zich echt verantwoordelijk voelt voor de realisatie van de baten, dan is een businesscase een luchtkasteel.

STUREN OP BATEN

De probleemstelling in dit kader luidt daarom: Hoe kunnen we bewerkstelligen dat er gestuurd wordt op het behalen van baten én op het daardoor realiseren van meer baten met de ter



Figuur 2: De centrale positie van batenmanagement in de gebieden strategie, programma en operatie. (Geïnspireerd door: Training Batenmanagement, Van der Molen Projectadvies.)

beschikking staande middelen? In dit artikel zal ik proberen aan te tonen dat batenmanagement hiervoor handvatten biedt, ondanks het feit dat het als methode in Nederland nog nauwelijks wordt toegepast en als vakgebied nog maar weinig beschreven is.

Op een training MSP en tijdens de postacademische leergang Strategisch Programma Management die ik gevolgd heb, was batenmanagement wel expliciet onderdeel van de behandelde stof. Bij het opzetten van mijn onderzoek in het kader van laatstgenoemde studie⁵, in mei 2011, waren mij echter nog geen voorbeelden bekend van Nederlandse bedrijven en instellingen die batenmanagement daadwerkelijk toepassen.

In mijn literatuuronderzoek stuitte ik op het boek 'Benefit Realisation Management' van Gerald L. Bradley. Voor zover ik kan overzien het totnogtoe enige boek waarin batenmanagement beschreven wordt als generieke methode⁶. Benefit Realisation Management wordt door Bradley gedefinieerd als: "The proces of organising and managing, so that potential benefits, arising from investment in change, are actually achieved". Het effectueren van de verandering dus, die op zijn beurt bewerkstelligd wordt met behulp van producten die in projecten of in de lijn tot stand komen (zie figuur 1).

ESSENTIES VAN BATENMANAGEMENT

Een belangrijke randvoorwaarde voor dit organisatie- en sturingsproces is dat mensen deze verantwoordelijkheid actief nemen; dus niet alleen zakelijk verantwoordelijk zijn, maar zich ook verantwoordelijk voelen. Mijn definitie van batenmanagement luidt daarom: Batenmanagement helpt mensen verantwoordelijk te maken en het eigenaarschap in te vullen om zeker te stellen dat de optimale baten daadwerkelijk geïncasseerd worden.



Figuur 1: De ontwikkeling van product tot einddoel, schematisch weergegeven volgens Bradley.



Type bate		Omschrijving	Financieel	Niet-financieel
Meetbaar	Definitief	Met zekerheid te voorspellen	Bijv. lagere kosten	Bijv. minder processtappen
	Verwacht	Te voorspellen o.b.v. ervaring of trends	Bijv. hogere omzet	Bijv. verbeterde performance
	Onvoorspelbaar	Logischerwijs te verwachten maar niet te voorspellen	Bijv. lagere kosten voor risico's	Bijv. hogere klanttevredenheid
Niet meetbaar		Alleen indirect vast te stellen of te meten	n.v.t.	Bijv. kleinere kans op ramp

Tabel: Een veelgebruikte indeling van batentypen.

- > Het begrip 'incasseren' gebruik ik bewust, omdat het hier bijvoorbeeld niet alleen gaat om het op papier realiseren van een besparing, maar ook om het daadwerkelijk doorvoeren daarvan. De bate 'lagere kosten door minder fte's' is dus pas gerealiseerd als de eventuele outplacementkosten zijn betaald, de betreffende medewerkers niet meer in dienst zijn en de besparing daadwerkelijk is ingeboekt. Batenmanagement omvat het identificeren, kwantificeren, optimaliseren, plannen, bewaken en bijsturen van het batenrealisatieproces en het meten en beoordelen van de gerealiseerde baten. Het is een generieke methode, toepasbaar in verschillende managementmethoden. Geïntegreerd in programmanagement neemt het de centrale positie in bij het verbinden van de strategische, operationele en programmatische activiteiten van de organisatie (zie figuur 2). Batenmanagement geeft ondersteuning op de volgende drie essentiële aspecten van het programma:
- focus op strategie en het uitvoeren daarvan,
 - creëren van eigenaarschap voor het realiseren van baten,
 - meten en aanspreekbaar zijn in de lijn, tijdens en na het programma.

Focus op strategie

Programma's zijn gericht op het realiseren van strategische organisatiedoelen, als bijdrage aan de missie van de organisatie. Focussen op die strategie en weten waartoe het programma gestart is en welke baten afgeleid moeten worden van de te realiseren verandering zijn daarom wezenlijk. Batenmanagement dwingt je om te weten waar je als organisatie naar toe wilt en waarom het programma nodig is.

Omdat een bate niet per definitie positief hoeft te zijn, is een gedeelde visie op missie en strategie van de organisatie dan ook het startpunt van programmanagement. Batenmanagement verbindt mensen daartoe en geeft richting. Het is een bron van energie, draagt bij aan een verhoogde effectiviteit en zorgt voor betrokkenheid en draagvlak. Je weet waarom je het doet en waartoe het leidt. Als die visie ontbreekt, onduidelijk is of niet breed gedragen wordt, legt batenmanagement dit gebrek bloot. Batenmanagement focust effectief op het leggen van relaties en causale verbanden tussen visie, strategische doelen, de daarvan afgeleide baten en de daarvoor noodzakelijke producten en veranderingen. De kracht van focus helpt enorm om het verander- en innovatievermogen te vergroten.

Eigenaarschap creëren

De belangrijkste essentie van batenmanagement is het creëren van eigenaarschap voor het realiseren en incasseren van baten. Iemand dient verantwoordelijk te zijn voor het incasseren van de

bate, daartoe bevoegd te zijn en zich daar ook verantwoordelijk voor te voelen. De Engelse term ownership dekt de lading wellicht beter: verantwoordelijk én bevoegd zijn. Het incasseren van baten is mensenwerk. Afspreken (op papier) dat iemand eigenaar is, wil nog niet zeggen dat deze persoon zich daar ook daadwerkelijk aan committeert en naar handelt. Als iemand zich eigenaar voelt van iets, zijn er voor die persoon geen regels nodig om dat eigendom te onderhouden of te beschermen. Denk bijvoorbeeld aan een eigen huis. De drijfveer om het te onderhouden hoeft niet opgelegd te worden, maar wordt gevoed vanuit een innerlijke motivatie. Het batenmanagement geeft handvatten en waarborgen opdat het eigenaarschap juist wordt ingevuld. Binnen het batenmanagement wordt een specifiek persoon vanuit zijn of haar lijnverantwoordelijkheid tot eigenaar benoemd voor het realiseren van een specifieke bate. Hij of zij ervaart de bate als positief en houdt rekening met stakeholders die deze als negatief ervaren. Een bateneigenaar wordt actief betrokken bij de verandering en is sturend in wat wel of niet gedaan moet worden. Zo wordt hij of zij betrokken bij issues en changes. Het is cruciaal dat ook de negatieve baten een eigenaar hebben, om de impact daarvan te beperken. Bijvoorbeeld de negatieve bate 'hoger roeyement'. Bij een migratietraject zou iemand van Verkoop zich geroepen moeten voelen om het aantal roeyementen binnen de perken te houden.

Meten en aanspreekbaar zijn in de lijn

Om vast te stellen of de baten al dan niet gerealiseerd zijn, moet er natuurlijk gemeten worden. Bij voorkeur wordt hiervoor een bestaand systeem (performance management) van de organisatie gebruikt. Vanuit het batenmanagement wordt getoetst of dit systeem daarvoor geschikt is. Zo nodig moet het verbeterd worden. Het meten moet in het centrum van de macht gebeuren of daardoor minimaal getoetst worden om de objectiviteit en juistheid ervan te borgen. Volgens Bradley dienen baten gemeten te worden op de manier zoals ze beschreven zijn. De bate 'minder processtappen' meet je dus aan het aantal processtappen (zie tabel). Door met verschillende grootheden te meten, is het lastig om verschillende baten onderling te vergelijken. Maar het is belangrijk om ze niet allemaal in geld uit te drukken, zeker als het om baten gaat die van zichzelf niet financieel zijn.

PROCESMODEL BATENMANAGEMENT

In dit artikel beschrijf ik batenmanagement ter ondersteuning van programma's. In de methoden MSP (Managing Successful Programmes) en SPM (Standard for Program Management) wordt hier al expliciet aandacht aan besteed, maar ook in andere (programma)managementmethoden kan het een belangrijk

hulpmiddel zijn voor het daadwerkelijk realiseren van de beoogde en bedoelde opbrengsten. Het Benefit Realisation Management (BRM) van Bradley is net als stakeholdermanagement en risicomanagement generiek toepasbaar in verschillende managementdomeinen, maar dient daarbij wel op maat gesneden te worden. In programma's heeft het een spilfunctie bij het in goede banen leiden van alle activiteiten, resultaten, producten en veranderingen in zowel projecten als de lijn, zodat de baten geïncasseerd kunnen worden. Het zorgt nadrukkelijk voor een duurzame verbinding tussen de lijn en organisatie. Over hoe batenmanagement in praktijk gebracht kan worden, hebben de methoden MSP, SPM en BRM elk hun eigen proces beschreven. MSP versie 2007 hanteert een 6-stappen aanpak (in versie 2011 is een benefits management cycle geïntroduceerd en dit thema verder verdiept), SPM onderscheidt vier fasen en Bradley gaat uit van een iteratief proces rond veranderingen met een generieke uitwerking, dat daardoor toepasbaar is op zowel organisatie- als programmaniveau. Op basis van deze drie methoden kom ik voor toepassing in projecten en programma's tot het volgende procesmodel (zie figuur 3).

Stap 1: Bepalen batenmanagementstrategie

Vaststellen hoe de baten geïdentificeerd worden, wat de relatie is tussen de doelen en benodigde producten en hoe batenrealisatie daadwerkelijk tot stand komt?

Stap 2: Bepalen baten en benoemen bateneigenaar

Samen met relevante stakeholders (potentiële bateneigenaren) in een interactieve sessie de baten vaststellen die van het strategische doel afgeleid kunnen worden en deze op een batenkaart vastleggen (zie figuur 4). Soms heb je tussenbaten nodig om eindbaten te kunnen incasseren. Op een batenafhankelijkheidskaart wordt het causale verband gelegd tussen product, verandering, baten, negatieve baten, eindbaten en (scopebepalend) doel. Benoem één bateneigenaar per (tussen)bate, meestal een lijnmanager in de staande organisatie.

Stap 3: Opstellen en onderhouden batenprofiel

De eigenaar geeft hierin een uitgebreide beschrijving van de bate, wat daarvoor nodig is en wanneer, hoe en door wie deze gemeten wordt. Dit profiel staat centraal in evaluaties en moet actief onderhouden worden.

Stap 4: Opstellen batenrealisatieplan

Plan hoe en wanneer welke bate in welke mate gerealiseerd gaat

worden. Het commitment voor programma's wordt vaak vergroot door snel (tussen)baten op te leveren.

Stap 5: Uitvoeren batenrealisatie

Het managen van de batenrealisatie.

Stap 6: Meten en evalueren

Weten of je op schema ligt en de baten daadwerkelijk geïncasseerd worden. Laat het meten bij voorkeur door een onafhankelijke partij uitvoeren, met voldoende aandacht voor niet-financiële baten.

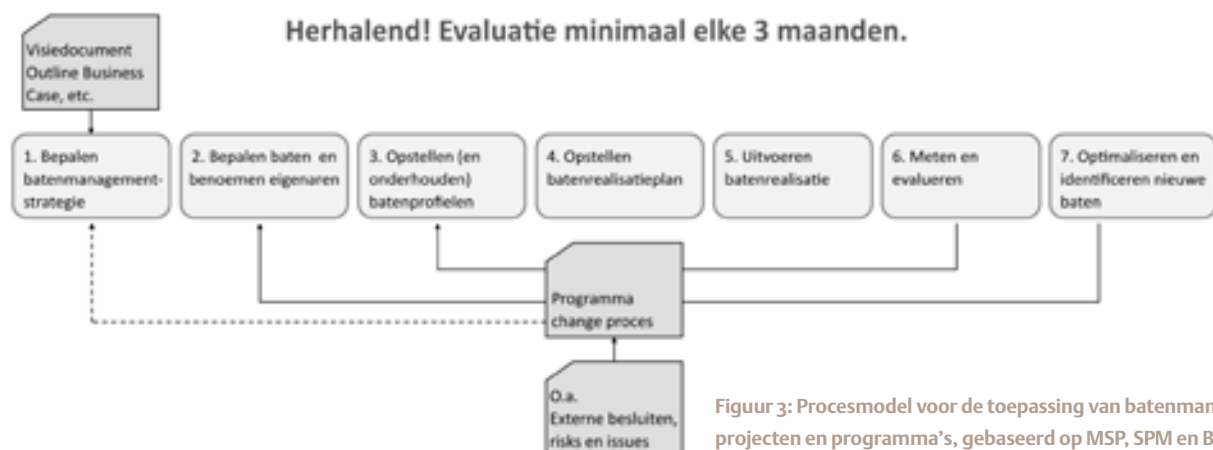
Stap 7: Optimaliseren en identificeren nieuwe baten

Optimaliseer de gerealiseerde baten en onderzoek de mogelijkheden voor nieuwe baten. Bij voorkeur in een periodieke workshop samen met de bateneigenaren en andere relevante stakeholders.

CONCLUSIE

In programma's gaat het om de achterliggende doelen van een pakket projectresultaten en lijnactiviteiten. Batenmanagement verbindt het project en programma duurzaam met de lijn. Het hoort dan ook bij projecten en programma's omdat het daarin kan helpen bij het verkrijgen van de juiste focus op de strategie en het incasseren van de afgeleide baten. Het maakt de waardecreatie binnen een organisatie zichtbaar, zorgt voor 'early warnings' en ondersteunt tijdige bijsturing.

Batenmanagement werkt niet als het hierboven beschreven proces bureaucratisch gevolgd wordt, maar staat en valt met een consequente houding en gedrag van de mensen die er invulling aan geven. Generiek toepasbaar op organisaties, maar uitgevoerd als maatwerk, hetgeen vooral tot uiting komt in het eigenaarschap van de bate. Weten waar je naartoe wilt (visie, doelen, baten), hoe je dat bereikt (producten en veranderingen) en of je dat ook bereikt hebt (meten, beslissen, bijsturen, communiceren). En natuurlijk het zoveel mogelijk beperken van negatieve baten. Het advies is om het simpel te houden door het zoveel mogelijk te integreren in bestaande managementmethoden en processen van de organisatie. Batenmanagement is alleen effectief als het geen vrijblijvendheid is. Zowel de opdrachtgever van het programma als de eigenaren van de baten zijn aanspreekbaar (accountable) op het incasseren van baten. Niet alleen vanaf het begin van het programma, ook ver na de afronding daarvan. Want dat is de bedoeling van batenmanage-



Figuur 3: Procesmodel voor de toepassing van batenmanagement in projecten en programma's, gebaseerd op MSP, SPM en BRM.