

Antwoorden op de meest gestelde vragen over batenmanagement

Wat is batenmanagement? Voor wie is het van belang en waarom? Is het een hype die voorbij gaat? Deze en andere vragen horen we in onze praktijk. Hieronder onze antwoorden.

Wat is batenmanagement?

Bij veranderingen in organisaties (veranderprogramma's, projecten) gaat er vaak veel aandacht naar het op tijd en binnen de begroting opleveren van tastbare resultaten, zoals de invoering van een nieuw werkproces of de realisatie van een organisatorische verandering. Maar al deze inspanning is pas succesvol als deze leidt tot de beoogde effecten, zoals hogere omzet, betere dienstverlening of geringere milieubelasting, en als deze na beëindiging van het betreffende project of verbeterprogramma duurzaam voortleven in de organisatie. Batenmanagement – ook wel: effectsturing – is alles wat je doet om te zorgen dat een investering in verandering maximaal en duurzaam voordeel oplevert, financieel en/of niet-financieel. Deze effecten zijn uiteindelijk prestatieverbeteringen van mensen die in organisaties samenwerken. De grootste uitdaging is dan ook dat betrokkenen zich daadwerkelijk committeren aan het realiseren van deze effecten.

Het realiseren van bepaalde effecten is waar het bij veranderprogramma's en projecten uiteindelijk om begonnen is. Hier gericht op sturen is dan ook een kwestie van gezond verstand.

Is batenmanagement een nieuwe discipline?

Batenmanagement is geen nieuwe discipline, maar een aanvulling op bestaande. Het biedt een gemeenschappelijke taal en ondersteuning om de inspanning op verschillende gebieden - strategieontwikkeling, investeringsbeleid/projectportfoliomanagement, kwaliteitsmanagement, MVO-management, verandermanagement, programma- en projectmanagement, prestatie meting, managementcontracten – te focussen op dezelfde beoogde effecten. Het is daarmee een verbindende factor in een organisatie, die helpt om alle inspanningen te richten op realisatie van de strategie. Het helpt niet alleen om de kloof tussen strategie en uitvoering te dichten, maar het bevordert ook crossfunctionele samenwerking, door de te leveren prestaties op een transparante manier te verbinden met gemeenschappelijke effecten zoals kortere time-to-market, grotere klanttevredenheid of lager grondstofverbruik.

Wat is het verschil tussen batenmanagement en businesscasemanagement?

Batenmanagement wordt soms verward met businesscasemanagement. Een businesscase berust inhoudelijk op drie hoofdpijlers: kosten, baten en risico's. *Businesscasemanagement* heeft betrekking op een specifiek project of programma en heeft als doel te komen tot een optimale balans van kosten, baten en risico's, zodat het uiteindelijk netto effect van een project of programma de strategische doelen van een organisatie optimaal ondersteunt. *Batenmanagement* richt zich (net als kostenmanagement en risicomanagement) op één van deze drie pijlers en kan betrekking hebben op meerdere projecten/programma's of op de organisatie als geheel.

Wat is het verschil tussen batenmanagement en effectsturing?

Effectsturing is gewoon een ander woord voor batenmanagement. De term effectsturing wordt vooral in de publieke sector gebruikt als het gaat om de uiteindelijke effecten van overheidsingrijpen: bijvoorbeeld meer werkgelegenheid of grotere veiligheid.

Wat is een batenkaart?

Een batenkaart is een afbeelding van de manier waarop verschillende belanghebbenden een veranderinitiatief samen tot een succes maken. Een batenkaart geeft weer wat het doel van het veranderinitiatief is, welke voordelen het oplevert, welke veranderingen in de organisatie hiervoor nodig zijn, welke projecten dit mogelijk maken en wie voor elk van deze aspecten verantwoordelijk is. Het belangrijkste van een batenkaart is dat deze inzicht biedt in de samenhang tussen het doel van het veranderinitiatief (gemeenschappelijke focus) en ieders individuele bijdrage daaraan (individueel eigenaarschap). Een goede batenkaart komt tot stand in een interactief

proces met belanghebbenden. Een veranderinitiatief is uiteindelijk gericht op gezamenlijke waardecreatie en een batenkaart is een afbeelding van dit waardecreatieproces.

Is een batenkaart hetzelfde als een doelenboom of een doelen-inspanningen-netwerk (DIN)?

Dit is een goede vergelijking. Een doelenboom beeldt een hiërarchie van doelen af. Een doelen-inspanningen-netwerk (DIN) beeldt ook af wat je moet doen om die doelen te bereiken, dit zou je een doelenboom 2.0 kunnen noemen. Een batenkaart zou je kunnen zien als een 3.0-versie.

Wat voegt een batenkaart nu precies toe ten opzichte van een DIN?

- Verbinding van te leveren prestaties met eigenaarschap van belanghebbenden, waardoor de elementen van een batenkaart niet anoniem zijn, maar persoonlijk;
- ten opzichte van de doelen uit een DIN: een helder onderscheid tussen doelen (een te bereiken toestand) en baten (een door een belanghebbende te leveren prestatie), waardoor belanghebbenden zich hiermee kunnen verbinden en zich er gericht voor kunnen inspannen;
- niet alleen weergave van positieve zaken zoals baten en doelen, maar ook van eventuele negatieve ('lasten' of disbenefits), zodat ook de nadelen van een verandering inzichtelijk worden en gemanaged kunnen worden;
- ten opzichte van de inspanningen uit een DIN: een helder (en zeer belangrijk) onderscheid tussen producten (resultaat van projecten, meestal de verantwoordelijkheid van een leverancier of projectleider) en veranderingen (veranderingen van gedrag of cultuur, een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement);
- door de verbinding met persoonlijke motivaties en ambities (bateneigenaarschap) is de batenkaart zeer geschikt voor interactieve sessies, waardoor een optimale verbinding met belanghebbenden tot stand komt;
- doordat een batenkaart zo gemeenschappelijk eigendom wordt, is dit een geloofwaardige basis voor latere prestatiemeting en bijstelling, waardoor belanghebbenden samen steeds meer leren over het waardecreatieproces en hoe zij dit kunnen beïnvloeden.

Is batenmanagement een hype die voorbijgaat?

De toenemende aandacht voor batenmanagement past in een trend die al enkele decennia gaande is. Het is dezelfde trend die heeft geleid tot de opkomst van programmamanagement.

Onderdelen van deze trend zijn:

- steeds grotere en complexere veranderuitdagingen in een steeds dynamischer omgeving;
- het inzicht dat het maar beperkt waarde heeft om op tijd en binnen budget een gepland resultaat op te leveren, als intussen de wereld verandert of als het lijnmanagement met dit resultaat niet de beoogde baten realiseert;
- de opkomst van programmamanagement, gericht op integrale verbetering vanuit business perspectief, ook wanneer deze slechts beperkt planbaar is;
- de toegenomen aandacht voor businesscasemanagement, het systematisch sturen op de toegevoegde waarde van verandering voor een organisatie;
- de groeiende roep om prestatieverbetering in de publieke sector en effectiviteit van overheidsingrijpen;
- transparantie is steeds belangrijker, topmensen en politici moeten steeds duidelijker verantwoordelijkheid nemen voor wat er onder hun gezag gebeurt en voor de (maatschappelijke) effecten hiervan.

Hierin is batenmanagement een logische volgende stap, die aansluit op de behoefte om het lijnmanagement consequent te betrekken bij, en medeverantwoordelijk te maken voor, het succes van verandering. Daarnaast is

batenmanagement verankerd in de huidige opvattingen over motivatie van mensen (leestip: *Drive* van Daniel Pink). In onze praktijk blijkt batenmanagement dan ook een krachtig hulpmiddel te zijn om focus op werkelijk resultaat, eigenaarschap en flexibiliteit te versterken. We vermoeden daarom dat de aandacht voor batenmanagement nog maar in de beginfase zit.

Meer weten?

- Michiel van der Molen 'Batenmanagement draait om mensen. Hoe je veranderinitiatieven naar duurzaam succes stuurt' (Van Duuren Management, 2013)
- Voor kwaliteits- en MVO-managers: <http://molenmolen.nl/cms/uploads/Wat-leveren-verbeterprogrammas-op.pdf>
- Voor controllers: <http://molenmolen.nl/cms/uploads/BusinesscaseOfLuchtkasteel.pdf>
- Meer: <http://molenmolen.nl/nl/batenmanagement-effectsturing>

Michiel van der Molen en Eva van der Molen

www.molenmolen.nl