

FAQ Batenmanagement: 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 betere dienstverlening, hogere omzet of geringere milieubelasting, en als deze na beëindiging van het betreffende project of verbeterprogramma duurzaam voortleven in de organisatie.

Batenmanagement is alles wat je doet om te zorgen dat een investering in verandering maximaal en duurzaam positief effect heeft, financieel en/of niet-financieel. Deze effecten zijn uiteindelijk prestatieverbeteringen van mensen die samenwerken in organisaties. De grootste uitdaging is dan ook dat betrokkenen zich daadwerkelijk verbinden 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, prestatiemeting, 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 grotere veiligheid, 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 risicomangement) 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 hetzelfde als 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 bijgestuurd (binnen aanvaardbare grenzen gehouden) kunnen worden;
- ten opzichte van de inspanningen uit een DIN: een systematisch (en zeer relevant) 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?

Al in 2014 deed de Algemene Rekenkamer in haar rapport "Aanpak van ICT door het Rijk – lessons Learned" de aanbeveling: 'Pas *business cases* niet alleen vóór de start, maar ook tijdens de looptijd van een project toe als stuurinstrument en geef daarbij meer aandacht aan het batenmanagement (de bewaking van de realisatie van de baten)'. In vacatures wordt ervaring met batenmanagement gevraagd door onder meer ministeries, de Belastingdienst en organisaties werkzaam in de zorg.

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.

Hoe pas je batenmanagement toe in de praktijk?

De koninklijke weg is de keuze voor de organisatiebrede toepassing van batenmanagement als verrijking van alle relevante disciplines: strategieontwikkeling, investeringsbeleid/projectportfoliomanagement, business control, kwaliteitsmanagement, veiligheidsmanagement, MVO-management, verandermanagement, programma- en projectmanagement, prestatiemeting, HR-management (o.a. managementcontracten), auditing. Dit is een logische keuze om alle inspanning van de organisatie te richten op realisatie van de beoogde strategische effecten. Invoering hiervan vereist een organisatiebreed veranderprogramma.

In veel organisaties is deze ingrijpende keuze nog niet gemaakt. In onze praktijk – we begeleiden teams en organisaties in verandering, meestal begeleiden we concrete projecten en veranderprogramma's - gebruiken we batenmanagement ook veel als praktisch hulpmiddel voor het creëren van focus en eigenaarschap. In workshops met een managementteam of stuurgroep (eventueel een grotere groep stakeholders) komen we in een interactief proces tot gezamenlijk inzicht in het beoogde doel van de verandering, de belangrijkste beoogde effecten en wie zich daar verantwoordelijk voor voelt. In plaats van een echte batenkaart maken we dan vaak een eenvoudig lijstje met baten en bijbehorende bateneigenaren. We noemen dit 'batenmanagement light'. Natuurlijk heeft dit beperkingen – het gaat bijvoorbeeld niet over kwantificering en afhankelijkheden - maar je kunt hiermee in enkele uren een belangrijke bijdrage leveren aan gemeenschappelijk inzicht en betrokkenheid van de deelnemers.

Tussen deze beide uitersten – organisatiebrede toepassing vs. 'batenmanagement light' bij een specifiek project of programma – komen we in de praktijk een grote variëteit aan toepassingen tegen. Bijvoorbeeld toepassing als versterking van investeringsbeleid en projectportfoliomanagement, als hulpmiddel bij strategieontwikkeling, als verdieping van de rol van controllers of als verrijking van de vakbekwaamheid van project- en programmamanagers.

Meer weten over batenmanagement?

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

Michiel van der Molen en Eva van der Molen

www.molenmolen.nl