

Whitepaper # 6 – introductie op batenmanagement

Iedere programmamanager heeft een set instrumenten om zijn of haar ambacht goed uit te kunnen oefenen. Wandelstokken, onmisbare hulpmiddelen om snelheid te maken. Wat al eerder is uitgevonden, hoef je niet meer opnieuw te bedenken, dat kun je gebruiken. Een wandelstok is een kompaan onderweg. Je kunt er op steunen en ook mee wijzen. Omgedraaid vastgehouden, kun je ergens op aanhaken. Iedereen rondom de programmamanager kan de wandelstok zien, kan begrijpen waarom het helpt en daar samen over praten.

Net als wandelstokken, zijn goede hulpmiddelen simpel toepasbaar: eenvoudig te begrijpen en snel toe te passen. Ze helpen om de "basics" op orde te krijgen; 80% van het werk in 20% van de tijd. De aanvullingen waar de specifieke situatie om vraagt, kunnen mensen zelf wel toevoegen. Bovendien, het gaat erom dat iemand herkent in welke situatie een wandelstok een bruikbaar hulpmiddel is.

30 november 2020

Niels van Loon

NOVAIM

Meer informatie? Kijk op www.novaim.nl

Voorwoord

Dit document is een korte introductie op het onderwerp "batenmanagement". Batenmanagement is een wezenlijk onderdeel van programma's. Het is ook één van de moeilijkere onderwerpen, die meestal minder goed uit de verf komt.

In dit document wordt vaak de term programma gebruikt. Een programma is een tijdelijke organisatie van mensen en middelen, die bijeen worden gebracht om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is een vorm van samenwerken met een tijdelijk karakter, aanvullend op hetgeen in de reguliere organisatie(s) al is ingericht; het is een expliciete keuze om dit aanvullend in te richten. Programmamanagement is het zodanig aansturen van het programma, dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Een programma is net als een project een tijdelijke samenwerkingsvorm. Waar een project stuurt op een concreet, vooraf specifiek te maken resultaat, stuurt het programma op doelen en weet je vooraf nog niet precies wat je allemaal moet gaan doen, om die doelstellingen te realiseren.

Als onderdeel van programmamanagement en programmatische werken zijn er diverse hulpmiddelen; één daarvan is batenmanagement. Doel van dit document is om de lezer een introductie op het onderwerp "batenmanagement" te bieden. Aan het einde zijn enkele leessuggesties opgenomen.

Inhoud

- Wat is batenmanagement?
- Waarom doe je batenmanagement?
- Standaard aanpak batenmanagement
- Aandachtspunten en valkuilen
- Meer weten?

Wat is batenmanagement?

Batenmanagement (ook wel benefitmanagement) is een proces of werkwijze om te zorgen dat hetgeen in een visie van een programma is benoemd, wordt vertaald in meer concrete doelstellingen, in operationele baten en uiteindelijk ook wordt gerealiseerd.

Batenmanagement is ook het identificeren, definiëren, volgen, realiseren en optimaliseren van die baten.

Een simpel voorbeeld: stel, in een visie van een programma staat dat door de samenwerking van een viertal regionale instellingen hun gezamenlijke klanten beter moeten worden bediend en ontzorgd. Dan zou een simpele vertaling naar een doelstelling kunnen zijn "tevreden klanten". Alleen, hoe meet je dat? Bijvoorbeeld, je zou kunnen kiezen voor "de score op ons klanttevredenheidsonderzoek scoort over 2 jaar 1 punt hoger". Kwestie van opzetten van een dergelijk onderzoek, zorgen dat klanten het invullen en dat de score daadwerkelijk beter wordt.

De kern van batenmanagement is dat je gaat *meten* of datgeen wat je jezelf voorneemt om te gaan doen, ook daadwerkelijk doet en realiseert. Op basis van de meetresultaten kun je je bijsturen en een kleine plan – do – check – act cyclus inregelen.

Een "baat" is een meetbare verbetering voor één of meer belanghebbenden. Het meet een verandering in een organisatie en leidt tot invulling van doelstelling. Meestal zijn baten positief, soms is er sprake van een negatieve baat. Bijvoorbeeld, doordat afdeling X in een organisatie wat extra stappen zet in een proces van uitvoering, bespaart afdeling Y herstellkosten. Voor afdeling X negatief, voor afdeling Y heel positief, voor de organisatie als geheel een verbetering. Het is wel van belang de "verslechtering" voor afdeling X expliciet te onderkennen.

Batenmanagement is altijd nodig, niet alleen in commerciële organisaties; ook in not-entirely-for-profit organisaties is het nodig om te meten of je inspanningen effect sorteren zoals gepland en bedoeld. Alleen in een wereld waar niets verandert en alles bij het oude blijft, heeft batenmanagement geen zin.

Waarom doe je batenmanagement?

Waarom doe je batenmanagement? Omdat je wilt sturen op het realiseren van doelstellingen in plaats van dat het je overkomt. Gewenste doelstellingen kunnen divers zijn; het denken in batenmanagement betekent het denken in geplande veranderingen. Daarbij weet je, dat deze veranderingen niet helemaal maakbaar zijn; dat is geen reden om het niet planmatig aan te pakken. Je krijgt vroegtijdig inzicht in de verandering en consequenties, iedereen kan zich vooraf committeren en het wordt een bestuurbaar proces.

Het mooie van batenmanagement is dat je vooraf – dus voordat je start met de uitvoering van je programma – ook met elkaar kunt bedenken en in gedachten kunt doorleven wat het vraagt om je visie te realiseren. Regelmatig kom je dan tot een bijstelling van je visie of van de aanpak. Wat je jezelf hebt voorgenomen (samenwerken en daardoor tevreden klanten) klinkt heel logisch. Als je daarover doordenkt en je afvraagt hoe je dat gaat meten, kom je op vragen als "wat maakt eigenlijk dat een klant tevreden is"? En hebben we dat bedacht of hebben we dat klanten gevraagd? En hebben we dat voldoende klanten gevraagd om zeker te weten dat het representatief is? Enzovoort, allemaal door-denk-vragen die je kunt uitzoeken voordat je een programma optuigt en interventies in gang zet die niet bijdragen aan de doelstelling.

Batenmanagement is niet een proces dat enkel gedurende de looptijd van een programma bestaat. Vaak is het programma al afgesloten, de programmaorganisatie opgeheven en vertrokken en loopt batenmanagement door – en dat is juist. Baten incasseren heeft bij een programma vaak een meerjarige doorwerking. Het opzetten, in gang zetten en tijdje samen doen is nog onderdeel van de tijd van het programma. Daarna komt voortzetten en continu verbeteren en dat ligt vaak in de staande organisatie(s).

Kortom, batenmanagement is een werkwijze om expliciet je "investeringsinspanning" te volgen en te evalueren of je de investering daadwerkelijk terugverdiend. Daarbij is investering zeker niet alleen in geld maar ook in kwaliteit of tevredenheid uit te drukken. Het terugverdienen is daarbij niet altijd in cijfers of getallen uit te drukken, daar gaat het ook niet om. Het gaat om expliciet stilstaan bij de vraag, "heeft het gebracht wat we hadden verwacht".

Standaard aanpak batenmanagement

Onderstaande beschrijft een standaard aanpak batenmanagement die ik zelf graag volg. Natuurlijk is dit niet de enige aanpak of methode; het is er ééntje die mij (en klantorganisaties waarvoor ik werk) goed past. De aanpak is beschreven in een aantal elkaar opvolgende stappen; in de praktijk willen de stappen nog wel eens door elkaar lopen.

Stap 1 – introductie

Delen van een opzet rondom batenmanagement (zoals dit document) met programmateam, opdrachtgevers, lijnmanagement en andere betrokkenen rondom het programma en met hen vervolgens het gesprek aangaan over batenmanagement. Eerst zorgen voor een gedeeld referentiekader.

Stap 2 – ambitieniveau

Expliciet maken en afspreken in welke mate van volwassenheid batenmanagement wordt ingevoerd en wat de methode van invoeren is. Wat is er nu al aanwezig in de organisatie om investeringen te volgen en zaken expliciet in kaart te brengen? Gaan we eerst een tweetal kleinere pilots doen en dan in de volle breedte over de organisatie batenmanagement invoeren als onderdeel van het programma? Of doen we eerst enkele vingeroefeningen en laten we dan de komende jaren als een "olievlek" dit verder ontstaan, afhankelijk van hoe de organisatie het oppakt?

Er is op voorhand niet een beste keuze, wel een keuze waar de direct betrokkenen het vooraf over eens kunnen worden.

Stap 3 – maak een top-down batenoverzicht

Ook bekend als onderdeel van een benefit map (zie MSP) of als DIN (doelen – inspanningen netwerk).

In eerste instantie gaat het om een vertaling van de visie (1) in doelstellingen (1 of meer) en van elke doelstellingen in baten (1 of meer). Doelstellingen kunnen wat abstract en minder concreet zijn; baten zijn dan niet, die zijn zgn. SMART gedefinieerd (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden). Op deze manier kan één visie zich vertalen in bijvoorbeeld drie doelstellingen met in totaal $2 + 1 + 4 = 7$ baten.

Goede baten valideer je met de volgende vier vragen:

- a. Is de baat helder omschreven? Is het duidelijk wat er bedoeld wordt? Roept deze baat het gewenste gedrag op?
- b. Is de baat toewijsbaar? Wie (naam van een persoon) is er van, neemt eigenaarschap voor deze baat?
- c. Gaat de waarde van de baat veranderen door de acties die je van plan bent te gaan nemen?
- d. Is de verandering duidelijk meetbaar? Hoe ga je meten? Wat is de nulmeting? Wanneer is het goed genoeg?

In ons voorbeeld:

- Visie: "samenwerken"
- Doelstelling: "tevreden klanten"
- Baat: "de score op ons klanttevredenheidsonderzoek scoort over 2 jaar 1 punt hoger"

Voordat je een heel klanttevredenheidsonderzoek opzet (met dito inspanning en kosten): waarom gaat dit bijdragen aan tevreden klanten? Wat moeten we veranderen? Zijn er eenvoudige manieren om dat te meten?

De winst bij batenmanagement zit in "doordenken" voordat je start. Daar krijg je andere interventies van.

Stap 4 – maak de inspanningen expliciet

Als je de visie via doelstellingen vertaalt hebt in baten, kun je de inspanningen die je moet doen in je programma schetsen.

Inspanningen zijn bijvoorbeeld projecten, die je moet doorvoeren. Op de projectresultaten kun je verder bouwen. Er zijn meerdere theorieën die het model van visie vertalen naar inspanning met meer lagen doen; voor volwassen organisaties kan dat een verrijking zijn.

Inspanningen zijn ook andere interventies, alles wat je doet in je programma wat je apart wilt volgen, besturen, rapporteren. De bijdrage moet expliciet zichtbaar zijn.

Als de opgave waar het programma voor staat complex is, zal niet direct deze vertaling in inspanningen in beton kunnen worden gegoten. Gedurende de looptijd van het programma stel je continu op basis van gegroeid inzicht vast of de doelen, baten en inspanningen nog steeds op elkaar aansluiten.

Vanuit de inspanningen kun je heen en weer redeneren naar de baten – vul ik met deze inspanningen de baten in?

Stap 5 – identificeer en betrek de belanghebbenden

Een belangrijke stap, die vaak niet zorgvuldig genoeg wordt gedaan in de voorbereiding, wat tijdens uitvoering tot gedoe leidt.

Als gevolg van je programma en de inspanningen, veranderen er zaken. Die veranderingen vragen blijvend eigenaarschap, ook na het programma. Dat eigenaarschap moet je vooraf verankeren, bij degenen die daar belang bij hebben. Dat kun je doen aan de hand van je baten. Voor elk van deze baten moet iemand in de staande organisatie(s) zich verantwoordelijk voelen.

In ons voorbeeld met de doelstelling van "tevreden klanten" en "klanttevredenheidsonderzoek", wie in de staande organisatie is hiervoor verantwoordelijk? Het programma pakt het op en helpt om te zorgen dat het verbetert; dit na het programma continu verbeteren, wordt vooraf belegd in de staande organisatie.

Stap 6 – benoem en verdeel de verschillende verantwoordelijkheden

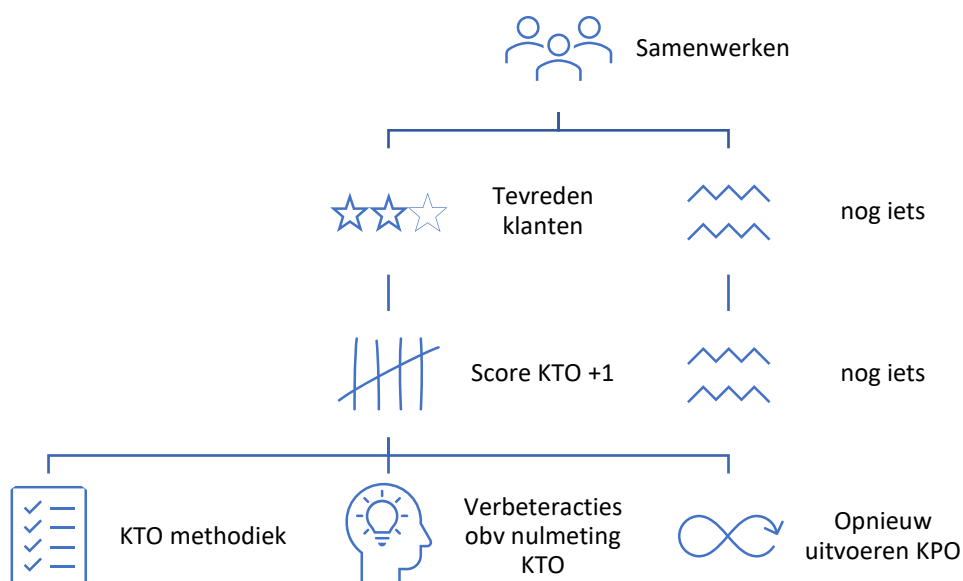
Een standaardverdeling van verantwoordelijkheden is de volgende. Een andere verdeling kan ook, als het maar expliciet is. Er wordt verwezen naar verantwoordelijkheden die in stap 7, 8 en 9 nader worden beschreven.

Rol	Verantwoordelijkheid
Opdrachtgever	Toezien op het uitvoeren van de batenstrategie Goedkeuren van de batenprofielen Leiden van batenreviews
Programmamanager	Opstellen batenstrategie en batenplan Rapporteren van de voortgang (Sturen op realisatie van de inspanningen in het programma)
Bateneigenaar (een lijnmanager in de staande organisatie)	Identificeren van baten Opstellen batenprofielen Incasseren van baten
Ondersteuning	Voorbereiden rapportages Organiseren bijeenkomsten Monitoren voortgang

Batenmanagement is voor het grootste deel niet de verantwoordelijkheid van de programmamanager. Die bewaakt wel de samenhang met het gehele programma en zorgt voor de levering van de inspanning die het incasseren van de baten mogelijk maakt. De verantwoordelijkheid voor batenmanagement ligt voor het overgrote deel bij de opdrachtgever en de staande organisatie, bij de aan te wijzen bateneigenaren.

Stap 7 – maak een batenkaart

Een batenkaart (benefits map, DIN) visualisatie gaat leven, kun je ophangen op posterformaat, kun je samen bespreken. In ons voorbeeld, wat verder uitgewerkt, in de representatie van een DIN (doelen-inspanningen-net werk):



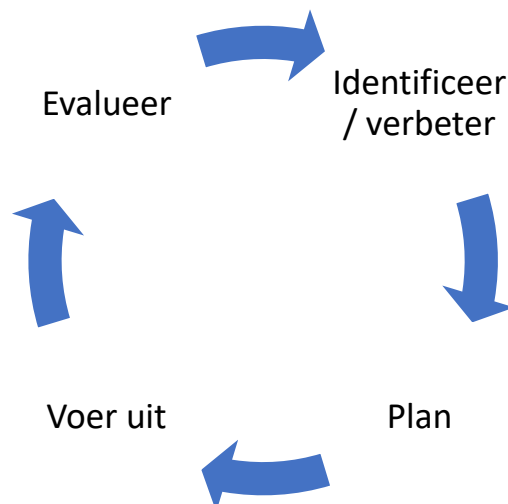
Stap 8 – maak batenprofielen

Voor elke baat, maak je een batenprofiel en die stel je vast met elkaar. Een batenprofiel is een korte beschrijving van de baat.

Baat	Score KTO + 1
Nummer	..
Langere naam	de score op ons klanttevredenheidsonderzoek scoort over 2 jaar 1 punt hoger
Geeft invulling aan doelstelling	Tevreden klanten
Waarde nulmeting	Nog niet bekend
Meetmethode	KTO methodiek (bestaat nog niet)
Kosten om baat te realiseren	150.000 euro (bijvoorbeeld)
Risico's en issues	Risico: het maakt inzichtelijk wat we al weten en voegt niets toe Issue: Wie van de klant vragen we of dit in te vullen?
Verantwoordelijk manager	Naam
...	...

Stap 9 – definieer een proces "batenmanagement"

Definieer de stappen in het proces en plan die stappen in, in de tijd. Organiseer de overleggen. Voer het proces uit en verbeter het continu. Het basisproces is eenvoudig:



Processtap 1: identificeer / verbeter:

- Stel de batenkaart samen
- Stel de batenprofielen op
- Beschrijf de batenmanagement strategie
 - o Welke onderdelen van de organisatie(s) worden geraakt?

- Hoe gaan we meten, met welke data, systemen, hulpmiddelen?
- Welke rollen in de organisatie(s) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering?
- Hoe voorkomen we dubbele metingen?
- Hoe gaan we de baten reviewen?

Processtap 2: plan:

- Stel de vier validatievragen expliciet, voor elke baat, en scherp aan
- Stel een batenmanagement plan op
 - Wanneer denken we baten te incasseren? Wat zijn tussenstappen? Wanneer vinden reviews plaats?
 - Mensen en middelen: wie gaan het uitvoeren? Hoeveel geld en tijd is er nodig?
 - Welke rollen in de organisatie(s) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering?
 - Risico's en maatregelen
 - Hoe rapporteren we tussentijds

Processtap 3: voer uit:

- Voer je plan uit
- Bewaak oplevermomenten van andere inspanningen in het programma
- Valideer of deze opleveringen iets doen met de uitvoering van je batenplan

Processtap 4: evalueer:

- Passend bij de looptijd van het programma, houd tussentijdse evaluaties rondom de opzet, aanpak en uitvoering van je proces rondom batenmanagement

Aandachtspunten en valkuilen

Vaak is batenmanagement een ondergeschoven kindje. Het is lekkerder om gewoon te beginnen en dan zien we wel. Het heeft ook iets ongemakkelijks, om vooraf, voor uitvoering, eigenaarschap te nemen voor resultaten waarvan nog niet zeker is, wat het gaat worden. Soms denk je dat iets beter wordt en blijkt tijdens uitvoering dat het toch anders in elkaar zit. Maak dit bespreekbaar in je programma met de opdrachtgever en zorg dat die het belang van batenmanagement uitdraagt en helpt om het acceptabel te maken voor de bateneigenaren om deze werkwijze te gaan volgen.

Soms raakt batenmanagement en incasseren aan "targets" van afdelingen en managers en zijn beloningen gekoppeld aan deze targets. Wat dan helpt is om een "proeftijd" af te spreken waarbij nog niet "voor het ecchie" de baten worden gevolgd en gerapporteerd. Dan heeft iedereen tijd om te wennen.

Veel visie, doelstellingen en baten helpen niet. Meer is niet beter. Voor een beetje programma is een tiental baten al meer dan genoeg. Anders verzandt je in schijnnaauwkeurigheid, zo precies zijn veranderingen niet te ontwerpen en modelleren.

Batenmanagement is een middel, geen doel op zich. Blijf de gehele tijd bewaken of het middel het doel wel dient. Zo niet, pas aan, stel bij. Dat is niet erg ("we hebben het vooraf niet goed bedacht") dat is normaal.

Meer weten?

Leestips:

- "Developing a business case", Harvard Business Review Press, 2011
 - Klein, handig pocketboekje
 - Gaat niet over financiële kant van de business case, maar over planmatig definiëren en realiseren van "opportunities"
 - Sterk punt: link naar leiderschap, koppeling van de kans van slagen (incasseren van de baat) aan de individuele voorkeur van hoger management
- "Managing Successful Programmes", The Cabinet Office (voorheen OGC), 2011 editie
 - Zowel in meer omvangrijk naslagwerk als klein pocketboekje
 - Redeneert vanuit een gewenste verandering, te realiseren in een programma
 - Sterk punt: framework & checklists

Bekijk ook andere wandelstokken op de website www.novaim.nl.

Of neem contact op met NOVAIM via info@novaim.nl of via het contactformulier op de website. Suggesties voor aanvullingen of verbeteringen zijn meer dan welkom.