

INHOUD

	Inleiding	11
1	KUN JE PLANMATIG VERANDEREN?	19
2	DE ESSENTIE VAN BATENMANAGEMENT	23
2.1	Cement tussen de stenen	23
2.2	Focus en eigenaarschap	28
2.3	Levende routekaart van verandering	29
2.4	Batenmanagement en samenwerking in organisaties	34
2.5	De voordelen van batenmanagement	37
3	HET VERTREKPUNT VAN VERANDERING	41
3.1	Wie zijn de belanghebbenden?	43
3.2	Wat is het doel?	47
4	VAN HET DOEL NAAR HET BATENMODEL	61
4.1	Benoem de baten	61
4.2	Benoem de bateneigenaren	67
4.3	Benoem de eindbaten en afhankelijkheden	71
4.4	Benoem wederzijdse afhankelijkheden	76
4.5	Benoem de veranderingen en producten	84
4.6	Benoem de lasten	89
5	VAN HET BATENMODEL NAAR DE BATENREALISATIE	93
5.1	Concretiseer de baten	93
5.2	Bepaal de afbakening	106
5.3	Richt de besturing in	110
5.4	Maak een batenrealisatieplan	116
5.5	Meet de voortgang, leer en stuur bij	118

6	BATENEIGENAARSHIP EN MOTIVATIE	127
6.1	Wat motiveert ons?	127
6.2	Hoe creëer je bateneigenaarschap?	132
7	DE INVOERING VAN BATENMANAGEMENT	141
7.1	De aanpak van de invoering	141
7.2	Aandachtspunten per rol	145
7.3	Een benefit facilitator?	153
	Samenvattingen	157
	Begrippenlijst	159
	Verantwoording	163
	Bijlage 1: Tips voor het leiden van batenworkshops	166
	Bijlage 2: Conventies voor batenmodellering	175
	Bijlage 3: Test je schattend vermogen	176
	Literatuur	181
	Noten	183
	Over de auteur	187
	Register	190

INLEIDING

Als je dit boek openslaat om te kijken of het interessant voor je is, vraag je dan af of de volgende vragen in jouw situatie een rol spelen.

- 1 *Hoe bereik ik dat een investering in verandering daadwerkelijk de beoogde baten (financiële en/of niet-financiële voordelen) oplevert?*
- 2 *Hoe combineer ik gerichte sturing op resultaten met optimale flexibiliteit in de uitvoering?*
- 3 *Hoe gebruik ik batenmanagement om van mijn programma of project een duurzaam succes te maken?*
- 4 *Hoe kom ik samen met belanghebbenden tot inzicht in de te realiseren baten?*
- 5 *Waarom zou iemand de verantwoordelijkheid op zich nemen om bepaalde baten te realiseren?*
- 6 *Hoe verbind ik financiële effecten met niet-financiële effecten?*
- 7 *Hoe breng ik alle processen in de organisatie in lijn met de strategie?*
- 8 *Wat moet ik als directielid / opdrachtgever / stuurgroep lid / veranderkundige / programmamanager / projectmanager / controller / auditor / portfoliomanager / HR-manager / strategie adviseur met batenmanagement?*
- 9 *Wat zijn valkuilen en tips bij de invoering van batenmanagement in een organisatie?*
- 10 *Als we aan batenmanagement doen, moeten we dan ook een batenmanager aanstellen?*

Als je op een aantal van deze vragen antwoorden wilt vinden, lees dan verder.

TOELICHTING BIJ DE TITEL

Batenmanagement ...

Batenmanagement is alles wat je doet om te zorgen dat een investering in verandering maximaal voordeel oplevert, financieel en/of niet-financieel. Batenmanagement is geen zelfstandige veranderkundige benadering, maar een aanvulling op bestaande benaderingen op het gebied van organisatieverandering, programmamanagement en projectmanagement.

... draait om mensen

Of je die voordelen echt realiseert, hangt vooral af van het gedrag van mensen. Het zijn medewerkers die een nieuw systeem moeten gebruiken of beter met klanten moeten communiceren. Het zijn klanten die bereid moeten zijn een nieuw product te kopen. Het is een manager die in staat moet zijn met minder medewerkers dezelfde diensten te leveren. Gedrag van mensen kun je niet volgens planning veranderen, het vereist intensieve samenwerking. Dit boek is daarom sterk gericht op de samenwerking met belanghebbenden.

Hoe je ...

Dit boek is een *how-to*. Dat wil zeggen dat de nadruk niet ligt op de wetenschappelijke verklaring of filosofische bespiegeling, maar dat het vooral vertelt hoe je iets kunt doen. Je kunt dan ook praktijkvoorbeelden en tips verwachten.

... veranderinitiatieven ...

Organisaties investeren in veranderingen met benamingen als strategie-uitvoering, veranderprogramma, project, productlancering, fusie, transitie of migratie. In dit boek gebruik ik voor al deze initiatieven het verzamelbegrip *veranderinitiatief*.

... naar duurzaam succes stuurt

Een veranderinitiatief is pas succesvol wanneer de resultaten – bijvoorbeeld betere dienstverlening of grotere efficiency – na beëindiging van het initiatief duurzaam voortleven als onderdeel van de dagelijkse gang van zaken. Dit boek gaat daarom in op hoe je belanghebbenden motiveert om hier verantwoordelijkheid voor te nemen. Dit vereist een aanpak die vanaf het begin van het veranderinitiatief volledig daarop gericht is. Over die aanpak gaat dit boek.

OPBOUW VAN DIT BOEK

Hoofdstuk 1, ‘Kun je planmatig veranderen?’, beschrijft het uitgangspunt van dit boek. Het laat zien dat recepten voor succes niet bestaan, maar dat het wel loont om goed te sturen, te leren en bij te sturen. En dat gericht sturen kan samengaan met flexibiliteit in de uitvoering.

Hoofdstuk 2, ‘De essentie van batenmanagement’, laat zien wat batenmanagement is en wat de betekenis ervan is voor verschillende managementgebieden. Het beschrijft welke voordelen de toepassing van batenmanagement kan hebben voor de organisatie, voor een afzonderlijk veranderinitiatief en voor een individuele manager of medewerker.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan over de toepassing van batenmanagement op een veranderinitiatief. Ze beschrijven gedetailleerd, vanaf de start tot en met de bijsturing van de batenrealisatie, hoe je bij de belanghebbenden (*stakeholders*) batenmanagement kunt gebruiken om te komen tot een gedeeld doel en tot versterking van het eigenaarschap, om zo het draagvlak voor de verandering¹ te versterken. Deze hoofdstukken bevatten definities van begrippen en bieden enige theoretische verdieping, maar besteden vooral aandacht aan de interactie met belanghebbenden, als voorwaarde voor succesvol batenmanagement. De geschetste aanpak is in de praktijk beproefd, maar beschouw deze aanpak niet als standaard: beoordeel per geval wat wel en niet zinvol is. Verweven in deze hoofdstukken is een casus die het hele proces doorloopt. Wie geen interesse heeft in theorie kan desgewenst alleen de casus lezen (zie de omkaderde teksten over Intereurope Insurances vanaf hoofdstuk 3). De beperking hiervan is dat deze casus slechts een van de vele mogelijke toepassingen van batenmanagement laat zien.

Een belangrijk begrip in dit boek is ‘bateneigenaarschap’: de verantwoordelijkheid van een individu voor het realiseren van een specifieke baat. Dit is het fundament van succesvol batenmanagement. Hoofdstuk 6, ‘Bateneigenaarschap en motivatie’, geeft inzicht in waarom goed vormgegeven bateneigenaarschap een verrassend sterk effect kan hebben op de betrokkenheid en motivatie van managers. Het beschrijft ook hoe batenworkshops managers stimuleren om een rol als bateneigenaar te aanvaarden.

Als je de vruchten van batenmanagement echt wilt plukken, van strategie-uitvoering tot performancemeting, dan zul je het in alle relevante processen in de organisatie moeten invoeren. Dit helpt je om alles wat je doet in lijn te brengen met de strategie. Hoofdstuk 7, ‘De invoering van batenmanage-

ment', benoemt een aantal valkuilen bij de invoering en geeft voor elk van de betrokken rollen een aantal tips. Het gaat ook in op de voors en tegens van een eventuele (voor veel organisaties) nieuwe rol: de *benefit facilitator*.

Ten slotte vind je samenvattingen van het boek op twee niveaus: in een tweet (140 tekens) en voor op een receptie (100 woorden of één minuut spreken).

Workshops met belanghebbenden spelen bij de toepassing van batenmanagement een grote rol in het motiveren van betrokkenen. Bijlage 1, 'Tips voor het leiden van batenworkshops', is geen handleiding voor het leiden van workshops in het algemeen, maar geeft een aantal tips die specifiek zijn voor het leiden van batenworkshops.

Dezelfde managers zijn vaak bij meerdere veranderinitiatieven betrokken. Pas batenmanagement daarom in verschillende veranderinitiatieven op een overeenkomstige, herkenbare manier toe. Bijlage 2, 'Conventies voor batenmodellering', doet een voorstel.

Bijlage 3 helpt je om je eigen schattend vermogen beter te leren kennen en op basis daarvan betrouwbaardere uitspraken te doen over verwachte baten.

Los van dit boek leverbaar is de Werkset Batenmodellering, te gebruiken in batenworkshops. Gegevens hierover vind je achter in dit boek.

LEESWIJZER PER DOELGROEP

Directie/Raad van Bestuur

Een sponsor van veranderinitiatieven, zoals een lid van een directie dan wel raad van bestuur, is verantwoordelijk voor investeringsbeslissingen en krijgt met dit boek inzicht in de samenhang tussen strategie c.q. investeringsbeleid, verandermanagement en prestatiemeting, en waarom het noodzakelijk is al deze gebieden te baseren op hetzelfde fundament: batenmanagement. Ook geeft dit boek inzicht in de wijze waarop juiste verantwoordelijkheden van managers met betrekking tot veranderinitiatieven het veranderend vermogen van een organisatie ondersteunen. Batenmanagement is zowel toe-epasbaar op afzonderlijke veranderingen binnen de organisatie als op realisatie van de strategie. Aanbevolen: de hoofdstukken 1, 2, 6 en 7.

Opdrachtgevers van een veranderinitiatief

Een opdrachtgever van een veranderinitiatief is namens de organisatie verantwoordelijk voor de onderbouwing van de zakelijke afwegingen over het veranderinitiatief en voor de realisatie van de businesscase². Vanuit die verantwoordelijkheid stuurt hij ook degene aan die de dagelijkse leiding heeft over het veranderproces, veelal een projectmanager, programmamanager of verandermanager. Dit boek helpt je als opdrachtgever je leiderschap te versterken en het draagvlak voor de verandering te vergroten. Het helpt je om de belanghebbenden die in verschillende rollen bij het veranderinitiatief betrokken zijn, op concrete verantwoordelijkheden aan te spreken met optimaal ruimte voor initiatief en wendbaarheid in de uitvoering. Aanbevolen: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1, 2 en 6 en de tips voor opdrachtgevers in hoofdstuk 7.

Lijnmanagers betrokken bij een veranderinitiatief

Wanneer je als lijnmanager betrokken bent bij een veranderinitiatief in een andere rol dan als opdrachtgever, dan kan het zijn dat je verantwoordelijk bent voor het doorvoeren van deelveranderingen in je eigen afdeling of team en/of het realiseren van specifieke baten. Dit boek geeft je inzicht in je rol en welke verantwoordelijkheid je precies op je kunt nemen. Aanbevolen: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1, 2 en 6 en de tips voor lijnmanagers in hoofdstuk 7.

Portfoliomanagers

Een portfoliomanager heeft overzicht over het geheel van investeringen in veranderingen, om op basis daarvan te adviseren over te stellen prioriteiten. Dit boek geeft inzicht in batenmanagement als richtinggevend fundament voor portfoliomanagement dan wel investeringsbeleid. Aanbevolen: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1 en 2 en de tips voor portfoliomanagers in hoofdstuk 7.

HR-managers

Human resource managers krijgen met dit boek inzicht in de invloed van batenmanagement op rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers in de organisatie, in de relatie tussen batenmanagement en motivatie, en in welke verantwoordelijkheden met betrekking tot veranderinitiatieven je zou kunnen opnemen in managementcontracten en welke vooral niet. Aanbevolen om inzicht te krijgen in de voor batenmanagement benodigde competenties: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1, 2 en 6 en de tips voor HR-managers in hoofdstuk 7.

Controllers

Controllers bewaken de integriteit van de financiële huishouding en financiële besturing van een organisatie. Van oudsher was de aandacht van controllers veelal gericht op de beheersing van de financiële kosten van de operationele activiteiten. De afgelopen jaren hebben een verbreding van de aandacht in drie richtingen laten zien: van de operationele activiteiten naar de veranderinitiatieven (omdat daar vaak de grootste onzekerheden zitten), binnen veranderinitiatieven van de kosten naar baten (omdat de baten in beginsel groter maar ook onzekerder zijn dan de kosten), en van de financiële aspecten naar de niet-financiële aspecten (omdat deze, mits goed ingebed in een batenmodel³, voorspellende waarde hebben voor financiële prestaties). Dit boek helpt je je aandacht in deze zin te verbreden. Goed toegepast batenmanagement ondersteunt de verbetering van de besturing van een organisatie en met name het streven naar 'sturen op waarde'. Aanbevolen om inzicht te krijgen in de principes van batenmanagement en de opbouw van batenmodellen: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1 en 2 en de tips voor controllers in hoofdstuk 7.

Auditors

Auditors toetsen namens het bestuur van een organisatie de kwaliteit van de besturing en het management van zowel de staande organisatie als de tijdelijke organisaties van veranderinitiatieven. Een goede toepassing van batenmanagement is een hulpmiddel om de samenhang tussen deze beide werelden te borgen. Dit boek verschaft de basiskennis van batenmanagement die nodig is om dit te toetsen en bevat verwijzingen naar andere bronnen voor meer specialistische kennis. Aanbevolen om je een oordeel te kunnen vormen over de kwaliteit van de toepassing van batenmanagement: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1 en 2 en de tips voor auditors in hoofdstuk 7.

Strategieadviseurs

Voor strategieadviseurs is batenmanagement een belangrijk hulpmiddel om de strategie te concretiseren. Immers het realiseren van de beoogde baten is waarschijnlijk dé toetssteen voor het succes van een strategie. Dit boek levert de kennis van batenmanagement die hierbij nodig is. Aanbevolen om batenmanagement toe te kunnen passen op de ontwikkeling en uitvoering van de strategie: het hele boek. Een eerste verkenning kan bestaan uit de hoofdstukken 1 en 2 en de tips voor strategieadviseurs in hoofdstuk 7.

Veranderprofessionals: veranderkundigen, programmamanagers, projectmanagers, benefit facilitators

Voor veranderprofessionals biedt dit boek handvatten voor de toepassing van batenmanagement. Succesvolle toepassing vereist studie en oefening. Zoals in dit boek op verschillende plaatsen aan de orde komt, staat of valt het succes van batenmanagement met de integratie in bestaande processen en de interactie met belanghebbenden. Moge dit boek je inspireren om tot die interactie te komen. Aanbevolen: het hele boek. Lees daarnaast bijvoorbeeld *Benefit Realisation Management* (Bradley, 2010) en *Managing Benefits* (Jenner, 2012).

OVER DE GEBRUIKTE VOORBEELDEN

Dit boek bevat verschillende voorbeelden van de toepassing van batenmanagement, ontleend aan mijn adviespraktijk. Om ze begrijpelijk te maken voor lezers zonder kennis van de betreffende branche heb ik deze voorbeelden vereenvoudigd en ontdaan van vaktermen. Om reden van vertrouwelijkheid heb ik de namen van organisaties en personen gewijzigd.



KUN JE PLANMATIG VERANDEREN?

Bij de meeste veranderingen heb je te maken met verschillende partijen die verschillende belangen hebben. Al deze belanghebbenden zijn zelf verantwoordelijk voor hun optreden, en handelen op een manier die we niet kunnen voorspellen en niet kunnen beheersen. De dynamiek die ontstaat door de invloed van deze belanghebbenden is complex en onvoorspelbaar, en veranderingen lopen dan ook altijd anders dan je van tevoren hebt bedacht. Het heeft daarom geen zin om star vast te houden aan je plan: het gaat erom in onverwachte omstandigheden tijdig bij te sturen.

Stephen Bungay – militair historicus en bedrijfsadviseur – heeft studie gemaakt van de wijze waarop succesvolle legers hun strategieën hebben uitgevoerd en heeft hier lessen uit getrokken ten bate van het doorvoeren van veranderingen in het bedrijfsleven (Bungay, 2011). Een onvoorspelbare omgeving creëert drie problemen, zo stelt hij:

- De *kenniskloof*: dit is de kloof tussen wat we zouden willen weten en wat we werkelijk weten. Het betekent dat we geen perfecte plannen kunnen maken.
- De *uitvoeringskloof*: dit is de kloof tussen wat we mensen zouden willen laten doen en wat ze werkelijk doen. Mensen zijn uiteindelijk onafhankelijk handelende individuen.
- De *effectkloof*: dit is de kloof tussen wat we hopen dat onze acties opleveren en wat ze werkelijk opleveren. We kunnen nooit volledig voorspellen hoe de omgeving zal reageren op wat we doen. Het betekent dat we niet vooraf precies kunnen weten welke effecten onze acties gaan creëren.

De instinctieve reactie op deze problemen is een steeds grotere behoefte aan details:

- steeds gedetailleerdere informatie om de kenniskloof te overbruggen;
- steeds gedetailleerdere instructies om de uitvoeringskloof te overbruggen;
- steeds gedetailleerdere rapportages en controles om de effectkloof te overbruggen.

STEL VAST WAT ECHT BELANGRIJK IS

In plaats van de problemen op te lossen, zo stelt hij, maakt deze vlucht in details de problemen alleen maar groter, doordat mensen het zicht op de hoofdzaken verliezen en de wendbaarheid steeds verder afneemt. ‘Mensen raken gedemotiveerd en houden hun aandacht strak gericht op hun KPI’s, die belangrijker worden dan datgene wat deze verondersteld worden te meten. Commitment wordt vervangen door het werken volgens regels, energie stroomt weg en de moraal gaat achteruit. Het eindresultaat is een trage, dure robot.’ Hij laat op basis van onderzoek zien dat de weg naar succes om een tegenovergestelde aanpak vraagt, met als essentie: meer sturing op resultaat, minder details over de uitvoering. Hij vat deze samen in de volgende drie aanwijzingen:

- 1 *Stel vast wat echt belangrijk is.* Probeer geen perfecte plannen te maken en plan niet verder dan de omstandigheden die je kunt overzien. Gebruik de beschikbare kennis om uit te werken welke *resultaten* je met de organisatie wilt bereiken. Formuleer je strategie veeleer als een intentie dan als een plan.
- 2 *Breng de boodschap over.* Nu je hebt uitgewerkt wat het belangrijkste is: breng de boodschap over aan anderen en geef ze de verantwoordelijkheid hun onderdeel van het plan uit te voeren. Hou het eenvoudig. Vertel mensen niet wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Wees daarentegen zo duidelijk mogelijk over je intenties. Vertel wat je wilt dat mensen *bereiken* en vertel ze vooral waarom. Vraag – om te checken of de boodschap duidelijk is overgekomen – vervolgens om aan jou te vertellen wat ze gaan doen.
- 3 *Geef mensen ruimte en steun.* Probeer niet te voorspellen wat het effect van je acties zal zijn, omdat je dat niet kunt. Moedig daarentegen mensen aan om, op basis van hun waarneming van wat er werkelijk gebeurt, hun acties aan te passen om de algemene intentie te realiseren. Geef ze grenzen die ruim genoeg zijn om *zelf beslissingen te nemen* en ernaar te handelen.

Kortom: plannen hebben beperkte waarde. Modern management gaat uit van een complexe, onzekere en permanent veranderende omgeving en is niet gericht op meer planning en controle, maar op heldere sturing en *empowerment*⁴. De enige kans op succes – maar geen garantie – is dat mensen werkelijk begrijpen wat de bedoeling is en actief deelnemen aan het veranderproces.

PRINCIPES ZIJN BELANGRIJKER DAN REGELS

De manier van sturen die hierbij past, noemt Bungay ‘gestuurd opportunisme’ (*directed opportunism*): ‘Dit impliceert het verlaten van het lineaire model van een strategisch plan ontwikkelen en het daarna uitvoeren. In plaats daarvan is er een cyclus van denken en doen. Acties worden gepland binnen een beperkte horizon, de effecten van de acties worden waargenomen en overdacht, en een nieuwe actie wordt geïnitieerd. Zo wordt de cyclus van denken en doen een cyclus van leren en aanpassen. Een organisatie die zich zo gedraagt zal snel actie ondernemen en zijn acties blijven aanpassen. Dus het “plannen-en-implementeren”-model van strategie wordt een “doen-en-aanpassen”-model. Strategieontwikkeling en -uitvoering gaan op in één cyclisch proces.’

‘Een zo kort mogelijke cyclus van denken en doen reduceert de onzekerheid en verhoogt het tempo. De nagestreefde resultaten kunnen echter in de tijd ver weg liggen. Waar het om gaat is niet de hele reis te plannen, maar de richting aan te geven en de organisatie in staat te stellen om te navigeren. Ze zullen een kaart nodig hebben voordat ze weggaan, maar ze kunnen de kaart onderweg aanpassen. Ze zullen daartoe in staat zijn omdat ze, terwijl ze de cyclus doorlopen, leren.’ Deze manier van werken maakt energie los en werkt motiverend.

Een belangrijke voorwaarde voor het aldus integreren van strategieontwikkeling en -uitvoering is een cultuur waarin principes belangrijker zijn dan regels, waarin een doel belangrijker is dan een plan, en waarin een negatief resultaat van een gecalculeerd risico niet wordt afgestraft als een fout. Immers door het creëren van angst voor sancties zou je, om één fout te voorkomen, een veelheid aan positieve initiatieven kunnen blokkeren.

SAMENVATTING

Voor succesvol veranderen in een onvoorspelbare omgeving zijn motivatie en wendbaarheid belangrijker dan gedetailleerde planning en controle.

Het volgende hoofdstuk laat zien dat batenmanagement hier uitstekend op aansluit.



DE ESSENTIE VAN BATENMANAGEMENT

Dit hoofdstuk laat zien dat batenmanagement je helpt om in een dynamische omgeving succesvol te veranderen. Het laat zien dat batenmanagement helpt om de samenhang in een organisatie te versterken door alle inspanningen te richten op realisatie van de strategie. Het beschrijft ook hoe het belanghebbenden motiveert en helpt zich te verbinden met het doel van een verandering.

In een aparte paragraaf wordt ingegaan op batenmanagement in relatie tot samenwerking tussen afdelingen en als kader voor empowerment, om optimale flexibiliteit te creëren. Hier komt ook aan de orde hoe batenmanagement zich verhoudt tot individuele (eind)verantwoordelijkheid van medewerkers.

Als afronding noemt dit hoofdstuk alle voordelen van batenmanagement voor de organisatie, voor een afzonderlijk veranderinitiatief en voor de individuele manager of medewerker.

2.1 CEMENT TUSSEN DE STENEN

GESCHEIDEN WERELDEN?

Strategieontwikkeling, investeringsbeleid/projectportfoliomanagement, verandermanagement, programma- en projectmanagement, prestatie meting, managementcontracten: het zijn zaken waar in de meeste organisaties verschillende mensen aan werken, vaak ieder met hun eigen uitgangspunten en criteria en niet altijd met dezelfde doelen.

DOELEN BIJ INTERNATIONAL PACKAGING PARTNERS (1)

De *strategie* van een leverancier van verpakkingsmaterialen is gericht op het bereiken van een *top-10 positie* in zijn branche door zich vooral te richten op partnerrelaties met grote opdrachtgevers. De directie is niet tevreden over het tempo van uitvoering van de strategie en buigt zich tijdens een *retraite* over oorzaken en oplossingen. Zij stelt vast dat verschillende processen verschillende doelen en maatstaven hanteren, niet altijd in lijn met de strategie.

De *toetsing van investeringsvoorstellen* (zoals voorstellen voor projecten en programma's) is van oudsher gebaseerd op hun *bijdrage aan het financiële resultaat*, met als criteria netto contante waarde en interne rentevoet. Andersoortige baten beschouwt men hierbij in beginsel als 'zacht' en niet meetbaar.

Er lopen enkele *veranderinitiatieven* gericht op verschillende 'hogere' doelen, zoals *betere kwaliteit, hogere klanttevredenheid en hogere medewerkertevredenheid*, zonder expliciete relatie met de strategie.

De structuur van de *managementcontracten* is al jaren ongewijzigd. Voor Operations zijn deze gebaseerd op *kosten en het aantal fouten* en voor Verkoop op *omzet*, zonder onderscheid tussen grote opdrachtgevers en andere opdrachtgevers.

Hoewel alle bedrijfsfuncties ten dienste zouden moeten staan van hetzelfde doel – namelijk het creëren van waarde in het kader van de strategie – lijkt er sprake te zijn van *gescheiden werelden*, elk met eigen doelen en maatstaven.

BATENMANAGEMENT ALS BINDENDE FACTOR

Maar weinig is zo bevorderlijk voor succesvolle verandering als de gemeenschappelijke gerichtheid op hetzelfde doel. Het concretiseren van de te realiseren baten levert bij uitstek een geschikte basis om alle voor verandering relevante processen een zelfde richting te geven; dat wil zeggen dat al deze processen zich richten op dezelfde doelen en gebruik maken van dezelfde maatstaven.

DOELEN BIJ INTERNATIONAL PACKAGING PARTNERS (2)

Om alle processen op dezelfde doelen te richten komt de directie tot de volgende besluiten.

Ten eerste benoemt zij duidelijker welke baten de strategie precies moet opleveren, uiteraard naast een goed rendement:

- 1 meer omzet bij grote opdrachtgevers (met verwijzing naar een definitie van 'grote opdrachtgevers');
- 2 een langere gemiddelde contractduur.

Voor deze beide strategische baten benoemt zij de huidige waarden en de streefwaarden op enkele peildata. Zij gaat de communicatie over de strategie hiermee aanscherpen.

Bij de toetsing van *investeringsvoorstellen* voor veranderinitiatieven wordt de bijdrage aan deze twee baten richtinggevend. De bestaande investeringsportefeuille wil ze opnieuw onder de loep nemen.

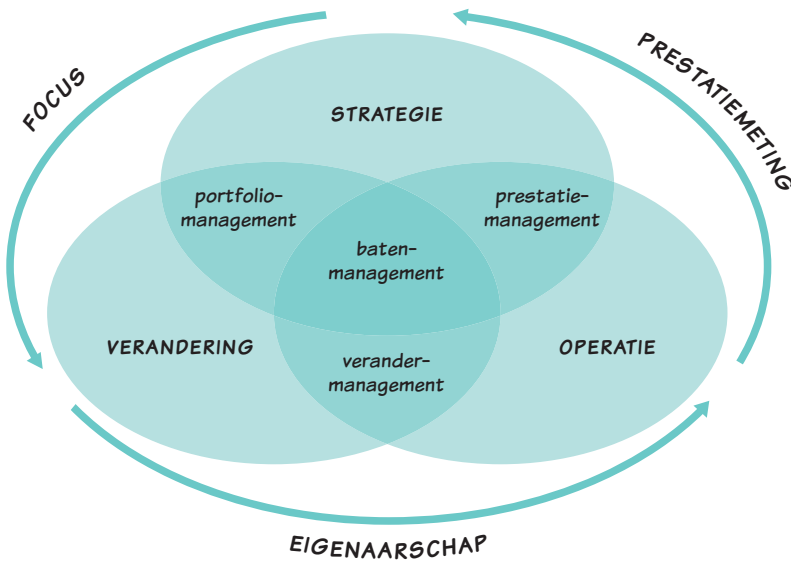
De directie wil dat de opdrachtgevers van *veranderinitiatieven* zo veel mogelijk benoemen hoe hun initiatief bijdraagt aan de strategie en dat ze hierover actief communiceren met belanghebbenden. Alle belanghebbenden begrijpen daarvoor hoe zij bijdragen aan de realisatie van de strategie en daarmee aan het toekomstige succes van de onderneming.

In de *rapportage* over de status van de diverse veranderinitiatieven moet de bijdrage aan dezelfde twee strategische baten centraal staan. In de *balanced scorecard* van het concern en van de bedrijfseenheden gaan deze twee baten een prominente rol vervullen, zodat strategisch relevante bijsturing beter mogelijk is.

De directie besluit de *managementcontracten* te herzien. Zo gaat bij Verkoop de omzet bij grote opdrachtgevers zwaarder meetellen dan de omzet bij andere opdrachtgevers. Bij Operations gaat de kwaliteit van de dienstverlening en klanttevredenheid zwaarder meetellen, omdat deze als 'tussenbaten' een belangrijke voorwaarde creëren voor het realiseren van hogere omzet per opdrachtgever en langere contractduur. Prestatiemeting komt zo in lijn met de strategie, waardoor realisatie van de strategie niet meer anoniem is.⁵

Figuur 1 illustreert dit, met batenmanagement als gemeenschappelijk fundament en bindende factor van de betrokken processen:

- De strategie definieert welke baten belangrijk zijn en welke doelstellingen ervoor gelden.
- Portfoliomanagement, de vertaling van de strategie in concrete veranderinitiatieven, gebruikt deze zelfde baten als richtinggevend criterium.
- Verandering is gericht op baten in lijn met de in de strategie benoemde baten.
- Verandermanagement (of programmamanagement, projectmanagement) is gericht op het creëren van eigenaarschap van deze zelfde baten in de lijnorganisatie.
- De lijnorganisatie ('operatie') realiseert deze baten, ook na beëindiging van een veranderinitiatief.
- Prestatiemanagement meet de realisatie van deze baten in vergelijking met de doelstellingen, als terugkoppeling naar de strategie.



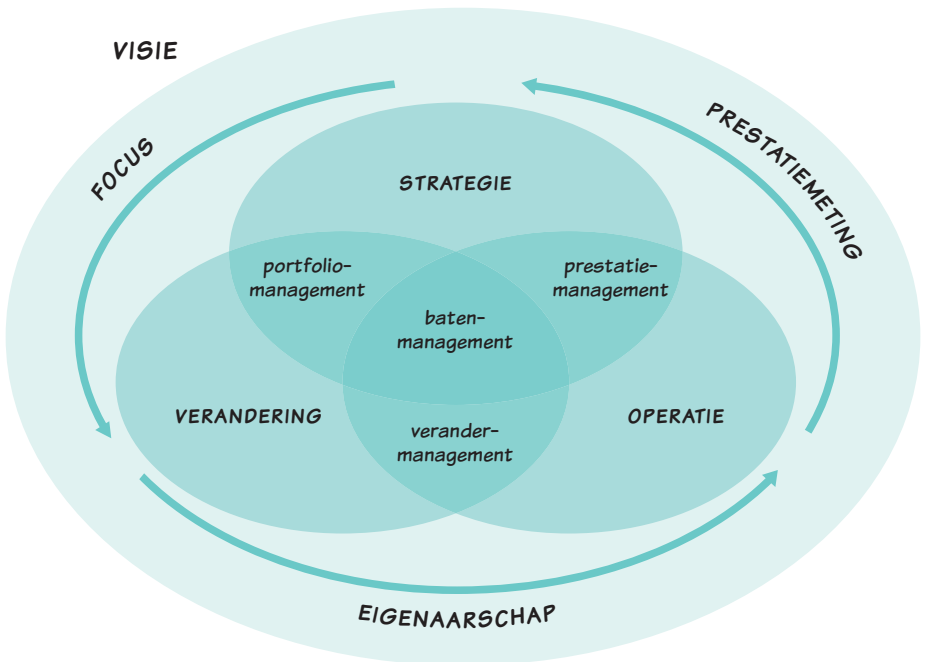
Figuur 1: Batenmanagement als basis voor portfoliomanagement, verandermanagement en prestatie-meting (naar: Van Irsel, 2011)

Batenmanagement biedt een gemeenschappelijke taal als hulpmiddel voor alle belanghebbenden om hun inspanningen te richten op realisatie van de strategie. Het is geen nieuwe discipline maar een aanvulling op bestaande disciplines: het is cement tussen de stenen. Batenmanagement helpt zo de kloof tussen strategie en uitvoering te overbruggen.

Maar waarom zouden mensen zich druk maken over te realiseren baten? Alleen omdat iemand ze erop aanspreekt? Als dat het enige is, kun je calculerend gedrag verwachten. De basis voor een succesvolle verandering is een gedeelde visie: iets wat mensen niet in hun portemonnee raakt, maar in hun hart. Een bindende kracht waardoor mensen bereid zijn onderlinge geschillen te overstijgen. En waardoor mensen bereid zijn niet alleen te doen wat er van hen wordt verwacht, maar wanneer dat nodig is ook meer dan dat.

John Kotter stelt dat een visie drie doelen dient. ‘Ten eerste, door de algemene richting voor verandering te verduidelijken (...) vereenvoudigt zij honderden of duizenden meer gedetailleerde beslissingen. Ten tweede, zij motiveert mensen tot het ondernemen van actie in de juiste richting, ook al heeft iemand er in het begin persoonlijk moeite mee. Ten derde, met behulp van de visie kunnen de acties van verschillende mensen – zelfs van duizenden en duizenden individuen – gecoördineerd worden, op opmerkelijk snelle en efficiënte wijze.’ (Kotter, 1997)

Werkelijk succesvol batenmanagement vindt daarom plaats binnen de context van een gedragen visie.



Figuur 2: Batenmanagement binnen de context van een visie

2.2 FOCUS EN EIGENAARSCHAP

De basis voor succesvolle verandering is de effectieve verbinding van *focus* en *eigenaarschap*. Met focus bedoel ik: een gedeeld beeld van betrokkenen van het te bereiken doel. Met eigenaarschap bedoel ik: motivatie dan wel verantwoordelijkheidsgevoel bij iedere betrokkene om daar een specifieke bijdrage aan te leveren. Alleen focus is niet voldoende: dan zijn betrokkenen het wel eens over het doel, maar voelen zij zich niet verantwoordelijk om hier zelf een bijdrage aan te leveren. Alleen eigenaarschap is ook niet voldoende: dat leidt tot een gerichtheid op de eigen taak in plaats van op het gemeenschappelijke doel, met als gevolg versnippering en verspilling. Batenmanagement richt zich op de combinatie van die twee. *Het resultaat van goed batenmanagement is de verbinding van enerzijds de motivatie van mensen om van betekenis te zijn en hun prestatie te verbeteren⁶, en anderzijds het zakelijk belang van een organisatie om een doel te bereiken. Als dat lukt, komt er een enorme veranderende kracht vrij.*

Deze verbinding tussen het gedeelde doel en de individuele bijdragen daaraan moet transparant zijn, maar niet statisch. Wanneer veranderde omstandigheden en nieuwe inzichten dit vereisen, moeten betrokkenen in het licht van het gedeelde doel hun eigen bijdrage kunnen herzien.

VOETBAL (1): KEEPER MEE NAAR VOREN

Om een voetbalwedstrijd te winnen moeten alle spelers samen geloven in de overwinning en ook echt willen winnen. Tegelijk moet iedere individuele speler weten wat zijn specifieke rol is en hoe deze individuele rollen samen een succesvol geheel vormen – een vleugelverdediger is geen centrumspits. Maar deze rolverdeling is slechts een basis. Het gaat om primaire verantwoordelijkheden en het is geen legitimatie om uitsluitend datgene te doen waarvoor je staat opgesteld.

Tijdens de wedstrijd moet de coach, afhankelijk van hoe het gaat, de opstelling en het strijdplan bijstellen. En bij 1-0 achter in de slotfase van een bekerwedstrijd gaat zelfs de keeper mee naar voren, ook al neemt hij daarmee een groot risico tekort te schieten in zijn primaire taak: het verdedigen van zijn eigen doel. Het gaat om het teambelang. En een doelpunt is een doelpunt, wie het ook maakt.

Om deze verbinding te maken – tussen het gemeenschappelijk doel en ieders specifieke bijdrage daaraan – is interactie met belanghebbenden essentieel. Succesvol veranderen vereist dat betrokkenen een gedeeld beeld hebben van het doel van de verandering en welke bijdrage elk van hen hieraan gaat leveren. Stephen Covey zegt het kort en krachtig: ‘Begin met het einde voor ogen.’ (Covey, 1993) Batenmanagement biedt hulpmiddelen om dit gedeelde beeld tot stand te brengen, beginnend bij het einde, het doel, om van daaruit samen met belanghebbenden terug te redeneren naar wat ieder gaat bijdragen om dat doel te bereiken.

De manier waarop dit gedeelde beeld tot stand komt (het proces), is minstens zo belangrijk als het resultaat. De kracht schuilt in de interactie tussen belanghebbenden die in dit proces mogelijk is. De deelnemers aan het proces ervaren hierdoor hoe zij, door binnen het kader van het gemeenschappelijke doel ieder hun verantwoordelijkheid te nemen, samen succesvol zijn.

2.3 LEVENDE ROUTEKAART VAN VERANDERING

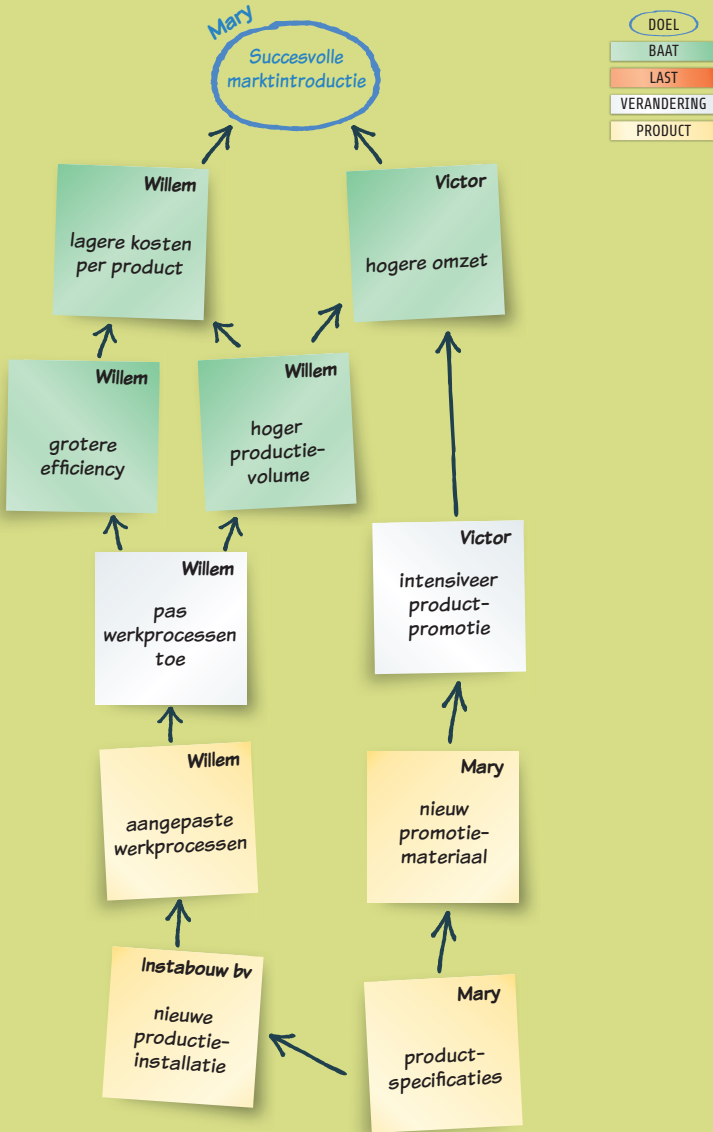
Of je over een veranderinitiatief nu communiceert met woorden of met cijfers, mondeling of schriftelijk: het blijft voor belanghebbenden vaak moeilijk om er zich een beeld van te vormen en zich te verbinden. Er is daarom grote behoefte aan een effectief middel om de communicatie over het veranderinitiatief te ondersteunen. In de praktijk blijkt niets zo sterk als een beeld, een visuele weergave. En het meest krachtig is een beeld dat betrokkenen zelf creëren. Hiervoor is de batenkaart ontwikkeld.

DE BATENKAART

De batenkaart is een door belanghebbenden samen gecreëerde afbeelding van de manier waarop zij samen het veranderinitiatief tot een succes denken te gaan maken. Het is een afbeelding die op één whiteboard (dan wel op één A4'tje) duidelijk maakt 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 (focus) en ieders individuele bijdrage daaraan (eigenaarschap). Een veranderinitiatief is uiteindelijk gericht op waardecreatie en een batenkaart is een afbeelding van dit waardecreatieproces.

MARKTINTRODUCTIE

Een bedrijf wil een nieuwe productie-installatie aanschaffen om daarmee een nieuwe versie van een bestaand product op de markt te brengen. Figuur 3 vat het veranderinitiatief samen in een batenkaart.



Figuur 3: Eenvoudige batenkaart

In een batenkaart zie je kort gezegd

- in blauw het *doel* dat je inspireert;
- in groen welke *baten* je moet realiseren om dit doel te bereiken (voordelen, waar je het succes aan afmeet);
- in wit welke *veranderingen* je hiervoor moet doorvoeren in organisatie, werkwijze, gedrag of cultuur;
- in geel welke *producten* je hierbij nodig hebt: zaken die je aanschafft, maakt of laat maken;
- bij elk element wie de *verantwoordelijkheid* hiervoor op zich neemt, als basis voor flexibele en doelgerichte samenwerking.

Wanneer je deze van boven naar beneden leest, maakt de batenkaart zichtbaar dat de belanghebbenden het volgende beeld van het veranderinitiatief hebben:

- dat het doel een succesvolle marktintroductie is, en dat Mary (manager Marketing en Productontwikkeling) daar eindverantwoordelijk voor is;
- dat men het bereiken van dat doel afmeet aan twee criteria, te weten lagere kosten per product en hogere omzet (hiermee is het bereiken van het doel en dus het succes van het initiatief nader gedefinieerd);
- dat Willem (manager Werkplaats) verantwoordelijk is voor de lagere kosten per product en dat Victor (manager Verkoop) verantwoordelijk is voor de hogere omzet;
- dat de lagere kosten per product afhankelijk zijn van het realiseren van een hoger productievolume en een grotere efficiency, beide ook de verantwoordelijkheid van Willem;
- dat Willem, om dit te bereiken, een verandering moet doorvoeren, namelijk het aanpassen van werkprocessen;
- dat Willem zowel verantwoordelijk is voor de beschrijving van de nieuwe werkprocessen (een van de producten van het veranderinitiatief) als voor de permanente toepassing daarvan;
- dat deze aanpassing van werkprocessen pas mogelijk is als de nieuwe productie-installatie beschikbaar is, te installeren door Instabouw BV;
- dat Victor, om de hogere omzet te realiseren, een verandering moet doorvoeren, namelijk het intensiveren van de productpromotie;
- dat hij de productpromotie pas kan intensiveren wanneer er nieuw promotiemateriaal beschikbaar is, een verantwoordelijkheid van Mary;
- dat Mary het promotiemateriaal pas vorm kan geven en dat Instabouw BV de nieuwe productie-installatie pas kan leveren wanneer de productspecificaties bekend zijn;
- dat Mary verantwoordelijk is voor het tot stand brengen van deze nieuwe productspecificaties.

Bij complexe veranderingen heerst vaak verwarring ten aanzien van de producten, de veranderingen, de baten en de doelen – met als gevolg een te sterke fixatie op de producten en onvoldoende aandacht voor de veranderingen die nodig zijn om er een succes van te maken en wie daar de verantwoordelijkheid voor neemt. Deze verwarring wordt versterkt doordat de verantwoordelijkheden voor de veranderingen gespreid zijn over verschillende managers dan wel functionele gebieden. Batenmanagement biedt belanghebbenden een taal om te communiceren over deze verantwoordelijkheden en afhankelijkheden. Een batenkaart is hierbij een hulpmiddel. Dit gedeelde inzicht helpt betrokkenen om de aandacht en energie te richten op de bijdrage die zij zelf aan het veranderinitiatief leveren, steeds in de context van het gemeenschappelijke doel. Juist de relaties tussen de elementen van een batenkaart zijn essentieel, omdat deze de afhankelijkheden tussen belanghebbenden inzichtelijk maken, wat een voorwaarde is voor effectieve samenwerking.

De batenkaart is nooit een perfecte afbeelding van de werkelijkheid, maar is een uitstekende basis om verschillen van inzicht bespreekbaar te maken. Doel en inhoud ervan verschuiven in de loop van het proces. In het begin helpt een batenkaart om het doel te verduidelijken en de verwachtingen van belanghebbenden te managen. Later is het een hulpmiddel voor de belanghebbenden om verantwoordelijkheden af te spreken en om de afbakening (*scope*) van het veranderinitiatief te bepalen. Tijdens de realisatie van de baten is het een basis voor voortgangsmeting en bijsturing. Het vergelijken van de resultaten van de voortgangsmeting met de batenkaart levert nieuwe inzichten in de samenhang tussen verschillende baten op, die leiden tot aanpassing van de batenkaart. Zo is een batenkaart een levende routekaart van verandering. Hiermee leren betrokkenen hun gezamenlijke proces van waardecreatie steeds beter begrijpen en beïnvloeden.

VOORDELEN VAN BATENKAARTEN

Het meest directe voordeel van een batenkaart ontstaat al tijdens het maken ervan. De deelnemers denken, bijvoorbeeld op basis van een goedgekeurde opdrachtomschrijving of businesscase, het eens te zijn over het veranderinitiatief. Maar tijdens de visualisatie ervan ontdekken ze dat ze verschillende interpretaties hebben en verschillende verwachtingen. Zo worden zaken bespreekbaar die anders pas later naar boven zouden komen en vindt direct een leerproces plaats.

Een voordeel is ook dat niet het product centraal staat – bijvoorbeeld een nieuwe productie-installatie of website – maar de verantwoordelijkheden van het management. Het samen met belanghebbenden van een veranderinitiatief (een stuurgroep of een breder samengesteld gezelschap) creëren van een batenkaart helpt om de aandacht te verschuiven: naast een soms te sterke gerichtheid op de totstandkoming van het product krijgt men meer aandacht voor de eigen verantwoordelijkheden om de noodzakelijke veranderingen in de bedrijfsvoering tot stand te brengen en de prestaties te verbeteren (bateneigenaarschap).

Een derde voordeel van de batenkaart als afbeeldingswijze is ook dat de verschillende onderdelen van een businesscase niet meer anoniem zijn. In businesscases staan vaak aannamen: bijvoorbeeld de aanname dat de aanpassing van een pagina van een website ertoe leidt dat 10 procent meer bezoekers zal doorklikken naar de volgende pagina (uiteindelijk leidend tot een hogere omzet). In een batenkaart kun je deze aanname zichtbaar maken als een tussentijdse baat (tussenbaat) met een bateneigenaar; dat wil zeggen: iemand die zich verantwoordelijk voelt voor de betrouwbaarheid van deze schatting, direct toetst of de werkelijkheid overeenkomt met deze schatting en indien nodig initiatief neemt om bij te sturen.

Dit inzicht in hoe de uiteindelijk te realiseren baten (eindbaten) afhankelijk zijn van andere baten (tussenbaten) biedt een vierde voordeel. De tussenbaten zijn vaak eerder meetbaar dan de eindbaten, zodat je eerder kunt toetsen of het proces van waardecreatie naar verwachting werkt. Daardoor kun je eerder leren en bijsturen. Een veranderinitiatief met een financieel doel (bijvoorbeeld: hoger rendement) heeft vaak tussenbaten van niet-financiële aard (bijvoorbeeld: een kortere doorlooptijd van een bepaald proces) die eerder meetbaar zijn. Volgens onderzoek realiseren bedrijven die meetmodellen gebruiken waarbij niet-financiële factoren worden verbonden aan financiële effecten, een significant hoger rendement op vermogen dan bedrijven die dat niet doen (Ittner en Larcker, 2003).

VOETBAL (2): HET GAAT OM SAMENWERKING

Een batenkaart met verschillende namen van mensen die ieder hun eigen bijdrage leveren aan hetzelfde doel lijkt op de opstelling van een voetbalteam. Veel mensen herkennen een batenkaart dan ook intuïtief: deze geeft aan wat het doel is en hoe je gaat samenwerken om dat te bereiken.



Figuur 4: Een batenkaart met bateneigenaren lijkt op de opstelling van een voetbalteam, waardoor veel mensen die intuïtief herkennen

2.4 BATENMANAGEMENT EN SAMENWERKING IN ORGANISATIES

Goed batenmanagement bevordert de samenwerking tussen bedrijfsfuncties en biedt een kader voor de invulling van empowerment. Tegelijk stelt het eisen aan de manier waarop een organisatie omgaat met verantwoordelijkheden.

CROSSFUNCTIONELE SAMENWERKING

Een batenkaart als 'routekaart van verandering' brengt in beeld hoe belanghebbenden van verschillende disciplines (zoals productie, logistiek en ver-

koop) samenwerken en van elkaar afhankelijk zijn. Het helpt hen een gezamenlijk beeld van het te bereiken doel op te bouwen en elkaar aan te spreken op ieders bijdrage daaraan. Het helpt hen ook tussenresultaten samen te interpreteren en op basis daarvan het gedeelde beeld aan te passen, om zo te komen tot een steeds beter inzicht in het proces van gezamenlijke waardecreatie.

Deze crossfunctionele samenwerking kan leiden tot inzichten die in conflict komen met bestaande structuren. Zo kan – de hele keten overziende – het afscheid nemen van enkele structureel verliesgevende klanten de snelste en meest effectieve manier blijken om het rendement te verbeteren. Maar een accountmanager die gewend is aan omzetgerelateerde bonussen (op basis van het uitgangspunt ‘alle omzet is goed’) werkt misschien niet makkelijk mee aan het afstoten van verliesgevende omzet. Radicale verbetering vereist dan moed om de klassieke, op functionele eenheden gerichte prestatiecriteria te vervangen door criteria gerelateerd aan de prestaties van de keten⁷.

EMPOWERMENT

Veel organisaties worstelen met het vinden van de juiste balans tussen sturen op resultaat en sturen op flexibiliteit. Persoonlijke meetpunten leiden al gauw tot verstarring en een hokjesgeest. Hoe moet je managers nu aanspreken op resultaat en tegelijkertijd wendbaarheid creëren?

BONUS VOOR TIJDIGE SYSTEEMMIGRATIE?

Om na een aantal overnames de efficiency te verbeteren, wil de divisie van een verzekeraar verschillende computerprogramma's integreren tot één programma en dit overzetten naar een nieuw computersysteem. Zij definieert hiervoor een groot migratieprogramma en de Raad van Bestuur stelt middelen beschikbaar. Om zeker te stellen dat de migratie naast de lopende zaken voldoende managementaandacht krijgt, wil de Raad van Bestuur in de bonusbrief van de divisiedirecteur een specifiek onderdeel toevoegen.

De belangrijkste mijlpaal is de feitelijke overgang van de oude naar de nieuwe situatie op 1 juli. Het eenvoudigste zou zijn om een deel van de bonus afhankelijk te stellen van het halen van deze mijlpaal. Maar bij nadere beschouwing blijkt dit grote risico's met zich mee te brengen. De integratie van verschillende computerprogramma's vereist kleine aanpassingen in de verzekeringsvoorwaarden, waarvoor de goedkeuring van de polishouders nodig is. Men verwacht dat 5 procent van de polishouders hierdoor zal opzeggen. Door deze

mijlpaal centraal te stellen ontstaat het risico van een minder zorgvuldige aanpak van dit proces, waardoor het aantal opzeggingen hoger uitvalt. Een tweede risico is dat dit een stimulans is om lastige problemen vooruit te schuiven tot na de migratie. Dit kan ertoe leiden dat een aantal zaken voorlopig nog handmatig moet worden gedaan in plaats van geautomatiseerd, met hogere kosten tot gevolg. Al met al zou de migratie dan leiden tot een groter omzetverlies dan verwacht en vooralsnog een lagere efficiency dan voorheen.

De Raad van Bestuur besluit daarom in overleg met de divisiedirecteur een andere en meer effectieve persoonlijke doelstelling in de bonusbrief op te nemen: het realiseren van de beoogde efficiencyverbetering met als randvoorwaarde een klantbehoud van 95 procent. Dit biedt de divisie manager de ruimte om bijvoorbeeld te besluiten de migratie twee maanden uit te stellen wanneer dit voordelen heeft voor de klanten en voor de eigen organisatie.

Modern leiderschap is gebaseerd op heldere sturing en empowerment. Batenmanagement biedt de middelen om hier handen en voeten aan te geven. Sturing op batenrealisatie (de effecten van verandering) biedt een manager of medewerker een helder kader om zelf acties te ondernemen om de gewenste baten te realiseren, en zorgt zo tegelijk voor richting en wendbaarheid. Baten maken de effecten van gedrag meetbaar zonder het gedrag voor te schrijven, geheel in de geest van Bungay⁸.

BATENMANAGEMENT EN VERANTWOORDELIJKHEID

Krachtige sturing van een veranderinitiatief vereist dat de eindverantwoordelijkheid voor het succes ervan eenduidig belegd is bij een opdrachtgever⁹. Dit is in beginsel de manager die eindverantwoordelijk is voor het bedrijfsproces waar het veranderinitiatief voor nodig is. Wanneer dit een formele *accountability* is (een eindverantwoordelijkheid met eventuele gevolgen voor beoordeling en beloning), dan moet de verantwoordelijkheid voor het succes van het veranderinitiatief hiervan deel uitmaken. Niet als bijzaak naast de operationele hoofdtaak, maar als onderdeel van de hoofdtaak.

Maar hoe zit het nu met bateneigenaarschap, de verantwoordelijkheid van een manager of medewerker om als bijdrage aan een veranderinitiatief een specifieke baat te realiseren? Moet dat een *accountability* zijn?

VOETBAL (3): GEEF EEN SPELER GEEN PREMIE PER DOELPUNT

Uiteindelijk gaat het om de doelpunten. Toch begrijpt iedereen dat het geen goed idee is om een speler een premie te geven voor elk doelpunt dat hij maakt: het zou leiden tot egoïstisch spel in plaats van goed samenspel. En het zou spelers stimuleren hun verdedigende taken te verwaarlozen, met negatieve gevolgen voor het team als geheel en voor het resultaat. Mocht je toch premies willen geven, verbind deze dan aan de gezamenlijke eindoverwinning, zodat eenieder al zijn creativiteit en kwaliteiten kan gebruiken om daar optimaal aan bij te dragen.

Bij taken die lateraal denken, flexibiliteit en/of creativiteit vereisen (zoals het bedenken van nieuwe oplossingen en het samenwerken in veranderinitiatieven), blijkt beloning naar prestatie vaak averechts te werken: het bevordert tunneldenken en starheid en schaadt de bereidheid tot samenwerking (iemand anders helpen) (Pink, 2010).

De verantwoordelijkheid die een bateneigenaar op zich neemt, moet dus geen formele *accountability* zijn. In de praktijk vinden veel mensen het prettig om te weten wat hun verantwoordelijkheid is en hoe zij zichtbaar bijdragen aan het gezamenlijke succes van een veranderinitiatief. Goed toegepast batenmanagement kan een sterk motiverend effect hebben en maakt optimaal gebruik van intrinsieke motivatie. Meer hierover lees je in hoofdstuk 6, 'Bateneigenaarschap en motivatie'.

2.5 DE VOORDELEN VAN BATENMANAGEMENT

Batenmanagement sluit uitstekend aan op de aanwijzingen van Bungay: helderheid over het doel en het waarom (de visie respectievelijk business-case), afspraken met mensen over wat zij bereiken (de baten) en de ruimte om zelf beslissingen te nemen over de manier waarop zij dit bereiken (bateneigenaarschap); en vervolgens onderweg al lerende de kaart verbeteren in een permanente cyclus van doen en aanpassen (evaluatie en bijstelling van het batenmodel).

Batenmanagement biedt geen garantie voor succesvolle verandering. Een goede toepassing van batenmanagement kan wel de volgende voordelen bieden.

Voor de organisatie:

- een basis om samenhang te creëren tussen strategie, portfoliomanagement, verandermanagement, projectmanagement, prestatiemeting en performancemanagement, en daarmee een hulpmiddel om de kloof van strategie naar uitvoering te overbruggen en de krachten van alle belanghebbenden te bundelen en te richten op realisatie van de strategie;
- een basis voor empowerment, doordat een heldere focus op het doel en de te bereiken effecten samengaat met wendbaarheid ten aanzien van de middelen;
- de mogelijkheid om de in de organisatie aanwezige intrinsieke motivatie optimaal te verbinden met de uitvoering van de strategie;
- beter gefundeerde en gedragen besluitvorming over investeringen;
- een beter rendement (financieel en/of niet-financieel) op investeringen.

Voor de afzonderlijke veranderinitiatieven:

- een hulpmiddel om een team intrinsiek te motiveren door het bieden van inzicht in de eigen prestaties en de bijdragen daarvan aan een gedeeld doel;
- een hulpmiddel om het businessmanagement te ondersteunen om verantwoordelijkheid te nemen voor het succes van veranderinitiatieven, wat de afhankelijkheid van veranderprofessionals, communicatiespecialisten en andere deskundigen vermindert;
- een hulpmiddel om de grenzen tussen disciplines, afdelingen en functies te overstijgen en samenwerking tot stand te brengen;
- een hulpmiddel om samen te leren, gericht op het waardecreatieproces;
- door eerder inzicht te krijgen in de werking van het waardecreatieproces: de mogelijkheid om sneller bij te sturen;
- een gemeenschappelijke taal om een gewenste bijsturing snel en effectief door te voeren;
- door het voorkómen van implementatieproblemen: het vergroten van de kans op duurzaam succes van veranderinitiatieven.

Voor de individuele manager of medewerker:

- een motiverend beeld van hoe zijn eigen prestatieverbetering bijdraagt aan het bereiken van het doel van een veranderinitiatief en de strategische doelen van de organisatie;
- een transparante relatie tussen prestatiemeting en strategische doelen;
- betere samenwerking met collega's van andere functionele gebieden;
- het gevoel deel uit te maken van een team, samen de schouders eronder te zetten en ertoe te doen. Volgens onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau is het gevoel als individu bij te dragen aan een gemeenschappelijk

doel een van de belangrijkste factoren die leiden tot het ervaren van geluk op het werk (Van Campen e.a., 2012).

GEZOND VERSTAND

De realisatie van baten (positieve financiële of niet-financiële effecten) is dé reden om te investeren in verandering. Het invoeren van batenmanagement is 'to make common sense common practice' (Bradley, 2010).

SAMENVATTING

Batenmanagement helpt je de voordelen (baten) van een verandering te realiseren, zowel financiële als niet-financiële. Batenmanagement is een verbindend element tussen tal van disciplines en helpt de kloof tussen strategie en uitvoering te overbruggen. Het helpt belanghebbenden van verschillende functionele gebieden om samen te werken en om zich te verbinden met het doel van verandering. Het zorgt voor optimale wendbaarheid om in een veranderende omgeving een doel te bereiken.

Maar hoe pas je batenmanagement nu toe in de praktijk? Het volgende hoofdstuk laat zien hoe je hier bij een veranderinitiatief mee begint.