

Batenmanagement helpt sturen op prestatieverbetering

# WAT LEVEREN VERBETERPROGRAMMA'S OP?

Organisaties investeren veel in projecten en verbeterprogramma's. Maar wat leveren ze eigenlijk op? Hoe geef je richting aan de veranderingen zonder dat je alle beslissingen aan de top moet nemen? En hoe bereik je dat de betrokkenen zich daadwerkelijk met de verandering verbinden?

Door Michiel van der Molen (van Molen & Molen)

Bij veranderingen in organisaties 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 echt succesvol als deze leidt tot de beoogde effecten -- zoals 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. De grootste uitdaging hierbij is dat betrokkenen zich daadwerkelijk committeren aan het realiseren van deze ef-

fecten. Uiteindelijk zijn deze effecten immers prestatieverbeteringen van mensen die in organisaties samenwerken.

## BINDEDE FACTOR

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.

## FLEXIBEL BLIJVEN

In een steeds dynamischer wereld is het steeds moeilijker om projecten en veranderprogramma's succesvol uit te voeren. Tegen de tijd dat je er mee bezig bent zijn de omstandigheden alweer veranderd en uitvoering volgens plan blijkt steeds vaker een illusie. Om toch grip te krijgen op verandering is een natuurlijke reflex om steeds meer data te verzamelen, nauwkeuriger te plannen, vaker en gedetailleerder te laten rapporteren. Maar op die manier creëren we juist een steeds loggere en tragere organisatie, waarmee we steeds weer achter de feiten aanlopen. Als reactie op dit steeds meer achterhaalde blauwdrukdenken komen er dan ook werkwijzen op die juist de andere kant op gaan: juist niet alles in detail plannen, maar verantwoordelijkheden delegeren, vertrouwen dat mensen de juiste beslissingen nemen. Voorbeelden zijn Lean en Agile. Batenmanagement is zeer geschikt om een groot aantal initiatieven te richten op realisatie van strategische doelstellingen -- het leveren van bepaalde prestaties, het bereiken van bepaalde effecten -- en tegelijk vrijheid te laten voor de manier waarop deze prestaties tot stand komen. Hierdoor kunnen betrokkenen zich sneller en beter aanpassen aan veranderende omstandigheden.

## Twee vragen om direct mee te beginnen

- Vraag bij een investeringsvoorstel niet 'wat zijn de baten?' maar 'welke prestaties gaan we verbeteren?'. Zo wordt direct duidelijk dat de baten geen vanzelfsprekend gevolg van de investering zijn, maar dat het gaat om prestatieverbeteringen van mensen en dat het meestal motivatie en inspanning vereist om ze te realiseren. En dat er dus méér moet gebeuren dan alleen een nieuw product of werkproces invoeren.
- Vraag daarna: 'wie zijn bereid die betere prestaties te leveren?'. Dat kan in beginsel niet een projectmanager, verandermanager, kwaliteitsmanager of staffunctionaris zijn: voor iedere beoogde prestatieverbetering (baat) moet iemand in de staande organisatie zich duurzaam verantwoordelijk voelen om deze te leveren. Als op deze tweede vraag geen bevredigend antwoord is dan zou het betreffende voorstel wel eens een luchtkasteel kunnen zijn.



## DEFINIËREN VAN EFFECTEN

Verandering is uiteindelijk mensenwerk. De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle veranderingen is daarom dat betrokkenen zich actief verbinden met het succes van de verandering. In de praktijk blijken mensen het zeer motiverend te vinden om niet te worden aangesproken op hoe zij iets precies doen (bijvoorbeeld: volgens bepaalde voorschriften werken), maar op het effect van wat zij doen (bijvoorbeeld: vergroten van de klanttevredenheid). Veel mensen vinden het immers prettig om invloed te hebben op hun werk, en dus op de manier waarop zij afgesproken effecten bereiken. Batenmanagement biedt ondersteuning om mensen te betrekken bij het scherp definiëren van de effecten van hun werk en helpt inzicht te krijgen in hoe deze effecten bijdragen aan de organisatiedoelen. Door hier in workshops met betrokkenen aan te werken ontstaat een

groeïend inzicht in het waardecreatieproces en ieders bijdrage daaraan. Bij de begeleiding van stuurgroepen heb ik me vaak verbaasd over het effect hiervan: de aandacht verbreedt van het op te leveren product (vaak een systeem of werkproces, 'iets wat de projectleider levert') naar de businessseffecten ('iets wat we zelf doen'), met een sterke toename van verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid als gevolg. Maar pas op: laat deze stimulerende focus op het leveren van een zinvolle bijdrage niet ten prooi vallen aan een afrekencultuur. Een afrekencultuur leidt al gauw tot voorzichtigheid en het mijden van verantwoordelijkheid, met een averechts effect.

## BATENMANAGEMENT LIGHT

Batenmanagement omvat een scala van technieken om baten in kaart te brengen en te realiseren, maar bij eenvoudige

veranderingen kan het soms ook heel eenvoudig. Dit wordt wel 'batenmanagement light' genoemd. Maak een lijstje van de beoogde baten/prestatieverbeteringen. Zet naast iedere baat samen met betrokkenen de naam van degene die zich verantwoordelijk voelt om deze te leveren (de zogeheten bateneigenaar). Betrek deze personen bij het benoemen en kwantificeren van de prestatieverbetering. Bijvoorbeeld: een beoogde baat is grotere klanttevredenheid, de bateneigenaar is Tim (de productmanager), klanttevredenheid wordt gemeten met een NPS-score, en de beoogde verbetering is een verhoging van de score van -15 procent naar +20 procent. Het commitment van de bateneigenaar aan deze prestatieverbetering heeft doorgaans meer waarde dan een vrijblijvende analyse van deskundigen die de prestatie niet zelf hoeven te leveren. **Q**

## Exclusief voor abonnees: win een exemplaar!

Het boek van Michiel van der Molen wordt uitgegeven door uitgeverij Van Duuren management, kost € 22,95 en is verkrijgbaar via de (online) boekhandel (ISBN: 978 90 8965 146 4).

Als abonnee van Kwaliteit in Bedrijf maakt u kans een exemplaar te winnen door vóór 13 mei a.s. een e-mail te sturen naar [redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl](mailto:redactie@kwaliteit-in-bedrijf.nl) waarin u in één enkele zin uitlegt waarom u een gratis exemplaar zou moeten krijgen. Vergeet daarbij niet uw adresgegevens te vermelden. Onder de inzenders trekken we deze keer vijf winnaars, die het boek thuisgestuurd krijgen.

Over de uitslag van deze actie kan niet worden gecorrespondeerd.

