

Grip op batenmanagement

Sturen op de baten van verandering

Sander van der Meijs

‘Miljoenen verspild aan invoering informatiesysteem – kostenreductie blijft uit.’ Aldus een krantenkop. ‘Wat ging er mis?’, is dan natuurlijk meteen de vraag. Dat is achteraf vaak makkelijk te bedenken. Moeilijker is het om de baten tijdens een verandering dusdanig te beheersen dat beoogde doelen wel bereikt worden of dat je in ieder geval tijdig kunt bijsturen. Het beheersen van baten van verandering is tot op heden een onderbelicht gebied. Daarom behandelt dit artikel een integraal model voor de inrichting van batenmanagement, om organisaties handvatten te bieden om grip te krijgen op de baten van verandering. Daarnaast wordt ingegaan op de rol van de IT-auditor bij de beoordeling van projecten en programma’s en bij het adviseren over de beheersing van verandering.



Ir. S. (Sander) van der Meijs is werkzaam bij KPMG IT Advisory. Hij is vanuit een audit- en adviesrol betrokken bij verschillende internationale IT Project Advisory opdrachten. Voor zijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heeft hij bij KPMG een afstudeeronderzoek uitgevoerd op het gebied van benefits management binnen programmamanagement. Voor zijn scriptie heeft hij de Bekader scriptieprijs 2005 gewonnen. Hij volgt nu de opleiding IT-Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bij veranderprojecten en -programma’s is de aandacht de laatste jaren vooral uitgegaan naar het management van kosten en risico’s. Het management van de baten van verandering is lang een onderbelicht gebied gebleven. Natuurlijk wordt altijd gestuurd op het bereiken van de doelstellingen, maar een groot deel van de baten wordt pas in een later stadium zichtbaar, wanneer de verandering écht in de organisatie is doorgevoerd. Iedereen kan zich immers voorstellen dat de beloofde kostenreductie door invoering van een nieuw informatiesysteem niet de dag na installatie gerealiseerd is, maar dat daar tijd overheen gaat. Batenmanagement is het proces van zodanig organiseren en managen dat deze baten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Dat proces begint al aan de voorkant met het stellen van realistische doelen en gaat door na afsluiting van de projecten en het programma. Om de hiervoor benodigde inbedding in de organisatie te bewerkstelligen is het van belang om vanuit batenmanagement aansluiting te zoeken bij de organisatie. Belangrijke factoren hierin zijn bijvoorbeeld de aansluiting van de strategie voor batenmanagement op de organisatiestrategie en de aansluiting van de meetmethodes en rapportages voor baten op de wijze van meting en rapportage binnen de planning en control cyclus.

Het belang van batenmanagement

Uit een wereldwijd onderzoek van KPMG IT Advisory onder meer dan 600 organisaties uit 22 landen naar de stand van zaken op het gebied van programma- en projectmanagement [DONK05] blijkt dat organisaties in toenemende mate geïnteresseerd zijn in batenmanagement. Reden hiervoor is dat organisaties steeds meer het belang van batenmanagement zijn gaan inzien in het licht van toenemende druk op organisaties om beloften na te komen en zich meer te verantwoorden over ontplooidde activiteiten.

Batenmanagement is ook hét middel om te sturen op baten van verandering. Wanneer organisaties dit niet doen, lopen zij het risico dat zij de baten van een verandering mislopen, maar wel de kosten hebben moeten maken, of dat de verandering zelfs uitloopt op een fiasco.

Tevens is het zonder een goed inzicht in de baten niet goed mogelijk om een business case op te stellen of om hierop te sturen. Uit onderzoek is dan ook gebleken dat slechts 20% van de organisaties formele criteria heeft om projecten te stoppen of te pauzeren [DONK05].

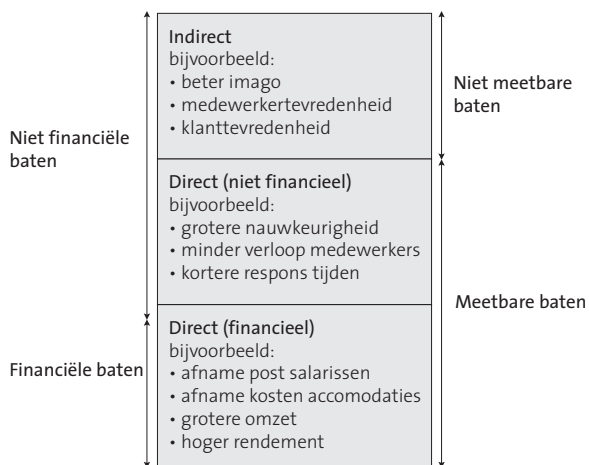
Batenmanagement is dus een essentieel onderdeel van de ‘governance’ structuur voor programma’s en projecten. Organisaties houden zich dan ook in toenemende mate bezig met de vraag hoe zij op een goede manier invulling kunnen geven aan batenmanagement. Zowel vanuit een audit- als adviesrol is dit voor de IT-auditor een belangrijk onderwerp.

Wat zijn baten?

Een veelgebruikte definitie van baten is de volgende:

‘Baten zijn de kwantificeerbare en meetbare verbeteringen voortkomend uit een resultaat welke als positief worden waargenomen door stakeholders en welke normaal gesproken een tastbare waarde hebben die uitgedrukt kan worden in geld of andere resources.’ [OGC03]

In principe kan dus elke kwantificeerbare en meetbare verbetering als baat worden gedefinieerd, in de visie van bedrijven zijn echter vaak alleen de baten die (uiteindelijk) bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie waardevol. Het overzicht in figuur 1 van soorten baten met een aantal voorbeelden geeft een goede indicatie van wat baten kunnen zijn.

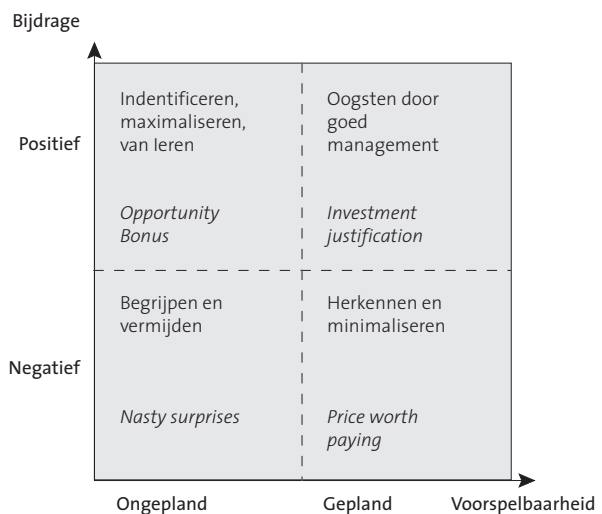


Figuur 1. Onderverdeling baten [OGC03]

Daarnaast is het belangrijk (zeker voor de IT-auditor) om te beseffen dat er onderscheid bestaat tussen geplande en ongeplande baten en dat de waarde in de tijd kan veranderen. [JOHN02, REME99]. Als voorbeeld zou door de verkoop van een bedrijfs onderdeel een beoogd synergievoordeel niet gerealiseerd kunnen worden, oftewel een baat die niet meer kan worden gerealiseerd. Andersom kan blijken dat met het nieuwe voorraadsysteem informatie kan worden gegenereerd waarmee een betere voorspelling mogelijk is en de klanttevredenheid omhoog gaat, terwijl dit van tevoren niet verwacht was.

Dit onderscheid naar voorspelbaarheid en bijdrage is weer gegeven in figuur 2. Dit leidt tot vier categorieën baten,

waarvan goed batenmanagement erop gericht zou moeten zijn de baten zoveel mogelijk in het geplande en/of positieve gebied van de matrix te krijgen. Uit het voorbeeld blijkt dat de plaats van de baat in deze figuur door de tijd kan wijzigen. Daarom is het van belang om baten periodiek te beoordelen en ook periodiek te kijken of nieuwe baten mogelijk blijken. Want hoewel men op basis van de beschikbare informatie over de huidige situatie zoveel mogelijk probeert te plannen, zullen door veranderingen in de omgeving nieuwe ongeplande baten (of negatieve baten) kunnen ontstaan.



Figuur 2. Batenmanagement matrix [WARD04]

De praktijk is weerbarstig

Hoewel batenmanagement in toenemende mate wordt erkend als essentieel onderdeel van de governance-structuur voor programma- en projectmanagement, blijkt in de praktijk dat het binnen organisaties vaak nog niet goed is ingevuld. Slechts 18% van de organisaties zegt een formeel proces voor batenmanagement te hebben! [DONK05] De vraag is dan waarom het, ondanks alle interesse voor het onderwerp, zo moeilijk is om er invulling aan te geven. Twee belangrijke oorzaken zijn waarschijnlijk het ontbreken van concrete handvatten en de inherente moeilijkheid van het onderwerp omdat het prestatie meting van verandering betreft.

Het ontbreken van concrete handvatten voor batenmanagement geldt zowel voor theorie als praktijk. Wel wordt in een aantal methoden en boeken aandacht besteed aan de inrichting van batenmanagement, maar dit is veelal slechts op hoofdlijnen of fragmentarisch. Ook het feit dat nog weinig organisaties zich bezig hebben gehouden met het invoeren van batenmanagement zorgt ervoor dat het gebied nog relatief onontgonnen is.

Een tweede, mogelijke oorzaak voor het ontbreken van een formeel proces voor batenmanagement binnen veel organi-

aties is dat batenmanagement een soort prestatiemeting van verandering betreft. Iedereen kent de weerstanden die gepaard kunnen gaan met prestatiemeting en verandering afzonderlijk. Het is dus niet verwonderlijk dat de combinatie van beide een complexe aangelegenheid kan zijn en op weerstand binnen organisaties kan stuiten. Een aantal barrières voor de evaluatie van verandering waarmee bestaande methodes niet of onvoldoende rekening mee houden zijn de volgende [SKIN04]:

- Contextuele factoren – factoren in de omgeving waarbinnen de verandering plaatsvindt. Een voorbeeld hiervan is cultuur; in een blame-cultuur zal men minder snel geneigd zijn zich kwetsbaar op te stellen en evaluatie toe te laten.
- Focus op Grand Strategy – vooral bij topmanagement blijkt betrokkenheid bij de daadwerkelijke implementatie klein. Zij geven daarom ook geen prioriteit aan de evaluaties van die implementatie en dus wordt helemaal niet geëvalueerd.
- Inherente waarde van de verandering – binnen de organisatie wordt aangenomen dat het onvermijdelijk is dat een bepaalde verandering leidt tot bepaalde baten, waardoor evalueren overbodig is.
- Informele evaluatie door managers – informele evaluatie door managers via hun eigen netwerk lijkt vaak de formele evaluatie overbodig te maken, omdat de manager de informatie dan toch al heeft en meer waarde hecht aan de eigen, informele bronnen, dan aan een formele evaluatie.

In het model dat in dit artikel wordt gepresenteerd zijn beschikbare methoden samengenomen en is ook rekening gehouden met andere genoemde factoren, waardoor de geïdentificeerde oorzaken voor het ontbreken van batenmanagement in de praktijk mogelijk weggenomen kunnen worden.

Taken en verantwoordelijkheden

Een belangrijk aspect van batenmanagement is het beleggen van de verantwoordelijkheden voor zowel het proces als de baten zelf. De programmadirecteur is ultiem eindverantwoordelijk voor beide. Bij programma's die de gehele organisatie raken is dit een lid van de raad van bestuur.

Vervolgens kan ruwweg een onderscheid worden gemaakt tussen de verantwoordelijkheden van de lijnorganisatie en de verantwoordelijkheden van de programma- en projectorganisatie.

De lijnorganisatie draagt de verantwoordelijkheid voor het identificeren, plannen en realiseren van de baten. Deze verantwoordelijkheid wordt belegd bij de business change managers binnen de verschillende organisatieonderdelen. Dit is een lijnmanager die moet zorgen voor dat de verandering daadwerkelijk geïmplementeerd wordt en dat de beoogde baten daarmee ook werkelijk worden bereikt. Hij kan de verantwoordelijkheid voor de realisatie van specifieke baten eventueel delegeren aan bateneigenaren. Zij moeten

er dan uiteindelijk voor zorgen dat de individuele managers en werknemers de baten daadwerkelijk realiseren. Door de verantwoordelijkheid voor baten op deze wijze in de lijn te beleggen wordt de lijn eigenaar van het programma. Dit kan eventueel nog versterkt worden door de baten op te nemen in de planning en controlcyclus.

De programmamanager draagt de verantwoordelijkheid voor het proces van batenmanagement. Hij dient te zorgen voor de toepassing van een goed proces voor batenmanagement en dat de verschillende activiteiten voor batenmanagement op het juiste moment worden uitgevoerd. Deze activiteiten worden bij de beschrijving van het model toegelicht. Tevens draagt hij samen met de projectmanagers de productverantwoordelijkheid voor de projectactiviteiten. Dit is van belang omdat de kwaliteit van de projectuitkomsten als het ware het “plafond” voor de batenrealisatie bepalen. Immers, het behalen van de baten door de lijnorganisatie wordt moeilijker wanneer het nieuwe systeem bijvoorbeeld niet alle daarvoor benodigde functionaliteit bevat. Men kan hierbij echter ook denken als zaken als timing van oplevering of gebruikersvriendelijkheid. Het moge duidelijk zijn dat dit ‘plafond’ heel moeilijk te bepalen is, omdat het altijd een wisselwerking betreft tussen de projectuitkomsten en de lijninspanningen die daarop volgen. Het is daarom ook belangrijk dat een goede afstemming bestaat tussen de lijn, het programma en de onderliggende projecten over de projectuitkomsten en welke invloed deze mogelijk hebben op de batenrealisatie.

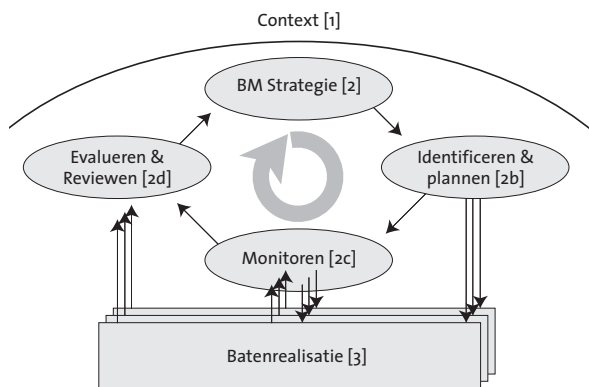
Het batenmanagement model

Het batenmanagement model [MEIJ05] biedt handvatten voor de inrichting van batenmanagement. In het model zijn verschillende activiteiten opgenomen, en gegroepeerd in fasen, voor het organiseren en managen van de baten, zodat daadwerkelijk gestuurd kan worden op de realisatie van de baten van verandering. In figuur 3 is het model opgenomen.

Het model is op te delen in drie delen. Het eerste deel van het model is de context. Deze is opgenomen in het model om het belang van de context voor batenmanagement te benadrukken. Batenmanagement vindt namelijk niet in isolement plaats en is afhankelijk van verschillende factoren binnen het programma en de organisatie, maar ook daarbuiten.

Het tweede deel is een managementcyclus die uit vier fasen bestaat. Deze managementcyclus wordt cyclisch doorlopen, omdat het van belang is dat de activiteiten gedurende het programma meerdere malen worden uitgevoerd.

Het derde deel is de fase batenrealisatie. Dit betreft de operationele sturing op de realisatie van de baten door in de organisatie benoemde business change managers. Batenrealisatie is meervoudig aangegeven, omdat dit op verschillende momenten en op verschillende onderdelen binnen de organisatie plaatsvindt. Deze verschillende pakketten vallen veelal



Figuur 3. Het batenmanagementmodel

onder de verantwoordelijkheid van een andere business change manager en vereisen door bijvoorbeeld de aard van de baten of de aard van het organisatieonderdeel een verschillende aansturing.

De context [1]

De context is de eerste laag in het model. De context beïnvloedt in grote mate de inrichting van batenmanagement en het uiteindelijke succes bij de realisatie van de baten. Binnen de context kun je onderscheid maken tussen de programmacontext, de organisatiecontext en de omgeving. De samenhang tussen de context en batenrealisatie wordt in figuur 4 weergegeven.

De invloed van de context kan grote gevolgen hebben voor de inrichting van batenmanagement, bijvoorbeeld omdat zaken die niet binnen het programma geregeld zijn alsnog binnen batenmanagement moeten worden geregeld om te kunnen sturen op baten. Dit hoeft echter niet altijd éénrichtingsverkeer te zijn. Vanuit batenmanagement kan men in een aantal gevallen ook eisen stellen aan de omgeving. Door zaken alsnog binnen het programma of de organisatie te

beleggen hoeven geen compromissen gemaakt te worden voor de inrichting van batenmanagement.

Belangrijke factoren die vanuit de omgeving de inrichting van batenmanagement beïnvloeden zijn de verdeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het programma, maar ook de wijze waarop in de organisatie met prestatie-meting wordt omgegaan en de politieke krachtenvelden.

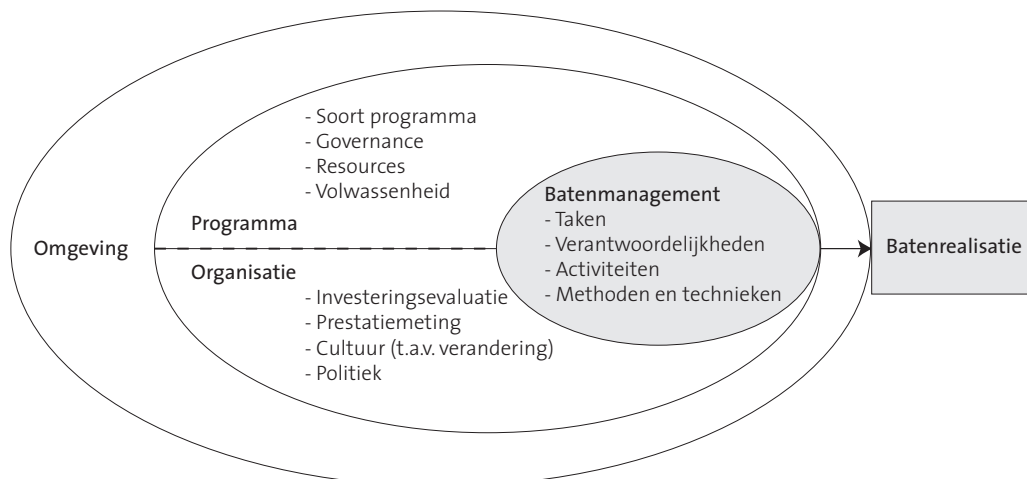
De bredere omgeving kan op velerlei manieren invloed uitoefenen op batenmanagement. Deze invloed is vooral merkbaar bij de daadwerkelijke realisatie. Men kan hierbij denken aan wijziging van marktomstandigheden waardoor baten plots onrealistisch zijn geworden of waardoor nieuwe mogelijkheden zijn ontstaan.

Goed inzicht in de context, de eerste laag van het model, is een vereiste om het proces batenmanagement in te kunnen richten. Het inrichten van batenmanagement gebeurt in de tweede laag van het model.

Batenmanagementstrategie [2a]

De fase ‘Batenmanagementstrategie’ is de eerste fase in het tweede niveau van het model. Tijdens deze fase wordt vastgesteld op welke wijze batenmanagement voor het programma wordt ingericht. Dit vereist een gedegen begrip van de beoogde verandering en de context waarin deze plaatsvindt. Hiervoor dienen niet alleen de beoogde baten op hoofdlijnen bepaald te zijn, maar dient ook bekend te zijn welke beweegredenen en motieven er zijn voor de verandering en welk probleem of welke uitdaging de verandering moet invullen.

Het begrip van de context is cruciaal, omdat vooraf vastgesteld moet worden welke inrichting van batenmanagement de juiste is voor die specifieke verandering. Organisaties die net zijn begonnen met batenmanagement zullen waarschijnlijk een andere inrichting hanteren dan organisaties die al jaren op baten sturen. Hierbij is het ook van belang om na



Figuur 4. De context

te gaan op welke wijze de geïdentificeerde barrières tegen evaluatie van verandering in de organisatie aanwezig zijn en hoe hiermee omgegaan kan worden. Daarnaast is het belangrijk om op te merken dat batenmanagement niet binnen het gehele programma hetzelfde ingericht hoeft te worden. Zo kan binnen een programma met als doel margeverbetering, een heel andere sturing op baten plaatsvinden voor programmaonderdelen binnen de verschillende afdelingen, zoals verkoop, ICT en R&D.

In deze fase wordt niet alleen bedacht hoe batenmanagement ingevuld moet worden. De gehele fase staat in het teken van het creëren van eigenaarschap voor de baten en de batenmanagementstrategie en het zorgen dat de mensen die verantwoordelijk worden voor het uitvoeren hiervan weten op welke wijze dit is vormgegeven. Het is dus van belang om de belangrijkste lijnmanagers voor het realiseren van de baten in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken tijdens deze fase. Zij kunnen dan meedenken over het wat en hoe van batenmanagement en zullen zich op die manier meer inspannen voor de daadwerkelijke realisatie.

Tijdens de opstart van een programma zal relatief veel aandacht uitgaan naar deze fase. Tijdens de uitvoer van het programma dient de Batenmanagement Strategie bijgesteld te worden op basis van voortschrijdend inzicht. Dit betekent dat de wijze waarop baten worden gerealiseerd veranderd kan worden, bijvoorbeeld omdat de organisatie beter is geworden in batenmanagement en het daardoor formeler kan worden ingezet. Anderzijds kan het ook zo zijn dat de baten op hoofdlijnen aangepast moeten worden, omdat het programma mogelijk een andere wending krijgt.

In tabel 1 zijn de activiteiten in de fase ‘Batenmanagement strategie’ opgenomen met een korte toelichting.

Identificeren en plannen [2b]

Het doel van de fase ‘Identificeren en plannen’ is te komen tot een uitgewerkt plan met betrekking tot de te realiseren baten. Daartoe is deze fase eigenlijk op te delen in een creatief en een gestructureerd deel. In het eerste deel van deze fase ligt de nadruk op het begrijpen wat precies de bedoeling van de verandering is en de mogelijk creatieve processen om baten te bedenken. Vervolgens dienen de geïdentificeerde baten gestructureerd te worden. De schikking van baten vindt plaats in relatie tot elkaar en tot de projectuitkomsten en doelen. Wanneer deze relaties duidelijk zijn, dan kunnen de baten verder uitgewerkt en gepland worden.

Belangrijk in deze fase is om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de mogelijke baten. Bij het uitwerken van deze baten dient realisme betracht te worden, zowel qua beoogde waarden (bijv. x% meer maandomzet), als het tijds-pad waarlangs de baat zich ontwikkeld. Bij het uitwerken van de baten is het ook handig om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de bestaande prestatie meetmethoden binnen de organisatie. In dat geval kan men namelijk op relatief makkelijke wijze de huidige waarde van bepaalde prestatie-indicatoren vaststellen. Ook zal het dan makkelijker zijn om gedurende het programma de doelwaarden te volgen. Bedenk daarbij dat het geen wetenschappelijke exercitie moet zijn; batenmanagement is een pragmatisch middel om de baten te realiseren.

Batenmanagementstrategie	
Analyse drivers en doelen	Het analyseren van drivers en doelen van de verandering om vast te stellen of de aard en het belang van de verandering worden begrepen en of de beoogde verandering hierop een effectief antwoord is. Deze analyse geschiedt op hoofdlijnen en kan plaatsvinden op de spreekwoordelijke achterkant van een sigarendoos.
Baten op hoofdlijnen	Wanneer de doelen duidelijk zijn, worden de baten op hoofdlijnen bepaald. Dit is noodzakelijk om aansluiting te krijgen tussen programmadoelen en baten, en om vast te stellen op welke wijze batenmanagement ingericht moet worden en welke belanghebbenden betrokken moeten worden. Vastlegging vindt plaats in een zogenaamde batenboom, waarin de relaties tussen baten en doelen tot uiting komen.
Batenmanagementstrategie	Het vaststellen van de wijze waarop batenmanagement wordt ingevuld. Cruciaal hierbij is de afstemming van de strategie met de context, vanwege de grote invloed van de context op batenmanagement. Het betreft de mate en wijze van het kwantificeren van de baten, de te gebruiken meetmethoden, ondersteuning van de meting door systemen en processen, de wijze waarop de baten gerealiseerd zullen worden en de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.
Eigenaarschap creëren	Het is essentieel om eigenaarschap en betrokkenheid te creëren voor de programmadoelen en bijbehorende baten, maar ook voor de batenmanagement strategie. Dit kan door de belangrijkste belanghebbenden in een vroeg stadium te betrekken bij batenmanagement. In de praktijk wordt ook betrokkenheid gecreëerd door koppeling van baten aan lijnbudgetten en prestatiebeloning en het laten samenvallen van (top)management van programma en lijnorganisatie.
Opleiden van batenmanagers	Batenmanagers zijn op dagelijkse basis verantwoordelijk voor het daadwerkelijk realiseren van de baten. Omdat batenmanagement een relatief nieuw begrip is, is het van belang dat deze mensen weten wat batenmanagement is en wat hun rol daarin is.

Tabel 1 – Batenmanagementstrategie

Identificeren en plannen	
Identificeren en structuren	Baten worden geïdentificeerd op basis van doelen en de blauwdruk. Vervolgens worden zij gestructureerd zodat onderlinge samenhang en de samenhang met projecten en doelen helder wordt. Hierbij is het van belang dat ook negatieve baten worden geïdentificeerd en dat alle baten en veranderingen aan een eigenaar zijn gekoppeld. Deze stap wordt veelal iteratief uitgevoerd, waarbij men zowel van de doelen naar de blauwdruk 'terugredeneert', als vanuit de blauwdruk bepaald hoe veranderingen bijdragen aan de te realiseren doelen.
Uitwerken	Baten worden uitgewerkt waarbij zij zo meetbaar mogelijk worden gemaakt en worden gekoppeld aan prestatie-indicatoren om het volgen van de realisatie mogelijk te maken. Tijdens deze fase vinden ook de nulmeting en het vaststellen van doelwaarden plaats. Hierbij dienen aannames vastgelegd te worden en wordt eventueel een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.
Realisatie plannen	Vaststellen hoe de batenrealisatie in de tijd zal plaatsvinden. Hierbij dient rekening gehouden te worden met een aantal zaken, waaronder afhankelijkheden, programmaplanning, 'quick wins' en de aanlooptijd van veranderingen.

Tabel 2 - Identificeren en plannen

Monitoren	
Volgen projectopleveringen en batenrealisatie	Volgen van de voortgang van alle projecten, activiteiten en baten. Dit is van belang, omdat alleen op programmaniveau volledig zicht is op de onderlinge relatie van projecten, de voortgang van projecten en de uiteindelijke invloed hiervan op de realisatie van de baten. Op basis van deze informatie kan worden bijgestuurd richting Business Change Managers.
Samenhang van andere processen bewaken	Volgen van ontwikkelingen in andere managementprocessen binnen het programma, zoals bijvoorbeeld stakeholder management en issue management. Zo dient bijvoorbeeld geëscaleerd te worden wanneer de (verwachte) batenrealisatie buiten bepaalde toleranties raakt of dreigt te raken. Formeel ontstaat dan een risico of een issue, het programmamanagement moet dan op basis van de issue/risico-log besluiten of actie noodzakelijk is. Zij kan dit ook doen op basis van andere issues/risico's. In het BM-model vindt dan de overstap plaats naar de volgende fase, om te kijken hoe het er nu voor staat, waarna wordt beoordeeld hoe men verder moet gaan (Batenmanagementstrategie en identificeren en plannen).

Tabel 3 - Monitoren

Net als de vorige fase zal ook de fase identificeren en plannen tijdens het opstarten van het programma veel tijd kosten, omdat voor het gehele programma batenprofielen uitgewerkt moeten worden. Tijdens de uitvoering van het programma zal in deze fase de nadruk liggen op het opnemen (en identificeren) van additionele baten en het bijwerken van batenprofielen en planning op basis van voortschrijdend inzicht en nieuwe ontwikkelingen.

In tabel 2 zijn de activiteiten in de fase 'Identificeren en plannen' opgenomen met een korte toelichting.

Monitoren [2c]

De fase Monitoren betreft het op programmaniveau volgen van de voortgang van projecten, de realisatie van baten en de invloed van issues/risico's op de batenrealisatie. Dit is een continu proces en betreft eigenlijk het dagelijkse management van de baten op programmaniveau, waarbij de voortgang van realisatie en ontwikkelingen die van invloed zijn op de realisatie in de gaten worden gehouden.

Ook vindt vanuit dit proces eventueel escalatie plaats wanneer toleranties van de plannings voor batenrealisatie worden

overschreden of wanneer overschrijding wordt voorzien.

In tabel 3 zijn de activiteiten in de fase 'Monitoren' opgenomen met een korte toelichting.

Evalueren & reviewen [2d]

Het doel van de fase Evalueren en reviewen is het vaststellen van de voortgang van de batenrealisatie en de wijze van batenmanagement. De evaluatie wordt uitgevoerd door de betrokkenen zelf en richt zich met name op het proces van batenmanagement, het vieren van successen en het onderkennen van eventuele verbeteringen ter verbetering van de realisatie van baten. De evaluatie heeft dus duidelijk een ander doel en wordt anders uitgevoerd dan de review. De review richt zich met name op de beoordeling van de voortgang van batenrealisatie en in mindere mate op het proces batenmanagement. Om belangenverstrengeling tegen te gaan dient de review uitgevoerd te worden door niet direct betrokkenen.

De expliciete aandacht voor beide activiteiten in deze fase van het proces hangt samen met het belang dat wordt gehecht aan het vaststellen van de werkwijze van batenmanagement en de rol die de context daarin speelt. Dit is van

Evalueren en reviewen	
Evaluatie	De evaluatie wordt door betrokkenen uitgevoerd en is voornamelijk een evaluatie van het proces van Batenmanagement. Dit kan ook een goede setting zijn voor het identificeren van andere kansen of verbetermogelijkheden.
Batenreview	Beoordelen van voortgang van batenrealisatie. Uitvoering geschiedt door niet direct betrokkenen. Gekeken wordt naar o.a. de realisatie van baten, redenen voor afwijkingen van planning, het realiseren van niet geïdentificeerde baten (zowel positieve als negatieve baten) en het beoordelen van de effectiviteit van de gekozen batenmanagement strategie.

Tabel 4 - Evalueren en reviewen

Batenrealisatie	
Verfijnen batenprofielen	Verfijnen van de batenprofielen op basis van nieuwe informatie, die tijdens het 'identificeren en plannen' nog niet voorhanden was, zoals informatie over de voortgang van het programma of andere veranderingen in de organisatie. Afwijkingen buiten de gestelde toleranties dienen te worden geëscaleerd.
Meting	Metten van de voortgang van batenrealisatie vanuit het oogpunt van sturen op de batenrealisatie. Voor meting kan gebruik worden gemaakt van bestaande rapportages of er kunnen 'nieuwe' metingen worden uitgevoerd. Keuzes hieromtrent zijn vastgelegd in de Batenmanagement Strategie.
'Sturen' van projecten	Zekerstellen dat met het uiteindelijke projectresultaat de baten daadwerkelijk bereikt kunnen worden. De geschiktheid van projectopleveringen bepaald als het ware het plafond voor de mogelijk batenrealisatie. Belangrijk in dit kader is dat projectresultaten goed zijn afgestemd op de baten die ermee gerealiseerd dienen te worden en het kwaliteitsmanagement ('fitness for purpose') binnen de projecten [OGCo3]. De gebruikersorganisatie (waartoe de BCM behoort) zou als klant/gebruiker van het project hierin moeten bijdragen.
Transitiemanagement	Managen van de overdracht van projectresultaat vanuit het project op de lijn. Een transitieplan is hierbij belangrijk om te waarborgen dat de verandering op de juiste wijze wordt geïmplementeerd en 'business as usual' wordt, daarnaast dient ervoor zorg gedragen te worden dat tijdens deze transitie de normale bedrijfsvoering wordt doorgezet [HEDEo5]. Naast transitie management is de omgang met cultuurwijzigingen en de consequenties voor individuele werknemers van belang.
Sturen van cultuurwijzigingen en batenrealisatie	De Business Change Manager zal als verantwoordelijke veelal niet zelf de veranderingen doorvoeren, hij dient wel de operationeel verantwoordelijken voor de verandering te faciliteren. Daarnaast moet hij hen ook bijsturen, deels op basis van de uit meting van batenrealisatie voortkomende resultaten.

Tabel 5 - Batenrealisatie

belang omdat batenmanagement nog een relatief nieuw proces is voor veel organisaties, waardoor het zinvol is om een strategie toe te passen van continue verbetering op basis van de lessen uit de praktijk.

De fase Evalueren en reviewen wordt periodiek uitgevoerd, in ieder geval bij tranche-overgangen. Bij programma-afsluiting wordt een uitgebreide versie uitgevoerd, waarbij ook wordt gekeken naar lessen voor de toekomst.

In tabel 4 zijn de activiteiten in de fase 'Evalueren en reviewen' opgenomen met een korte toelichting.

Batenrealisatie [3]

Het laatste onderdeel van het model is de fase 'Batenrealisatie'. Doel van deze fase is het daadwerkelijk (doen) realiseren van de baten in de organisatie met de projectopleveringen. Dit gebeurt op organisatieniveau door de Business Change Managers. De activiteiten in deze fase betreffen voornamelijk (verander)management.

De fase Batenrealisatie is een continu proces en omvat de operationele sturing op het bereiken van de baten. De activiteiten in deze fase worden uitgevoerd door de business change managers en vereisen een hoge mate van samenwerking met de projectleiders en de organisatie om te zorgen dat de verandering daadwerkelijk de beoogde voordelen gaat opleveren. Dit vereist inzicht in de wijze waarop de verandering zal leiden tot voordeel, maar ook in de wijze waarop veranderingen doorgevoerd moeten worden.

Er bestaat een verschil tussen de meting van de batenrealisatie in deze fase en de fase Evalueren en reviewen. De meting is het op dagelijkse basis vaststellen van de voortgang van de batenrealisatie binnen een specifiek onderdeel door de lijn en onder verantwoordelijkheid van de business change manager. Deze meting vindt bij voorkeur plaats in indicatoren die al door de lijn worden gemeten in het kader van kpi's. Deze informatie vormt de basis voor de sturing binnen de fase batenrealisatie en de evaluatie in de fase Evalueren en reviewen. In de fase Evalueren en reviewen heeft men dan zicht

op de batenrealisatie binnen het gehele programma, dus ook in andere clusters van baten, zoals bijvoorbeeld andere afdelingen of andere onderdelen van het programma. De review, die tijdens de fase Evalueren en reviewen wordt uitgevoerd, betreft een beoordeling van de batenrealisatie door een onafhankelijke partij, in plaats van door de lijn zelf.

In tabel 5 zijn de activiteiten in de fase 'Batenrealisatie' opgenomen met een korte toelichting.

Cyclisch karakter en planning van de cyclus

Gedurende de looptijd van een programma vinden ontwikkelingen plaats, niet alleen binnen het programma, maar ook in de organisatie en daarbuiten. Dit vereist een periodieke bijstelling van de beoogde baten, maar ook van de wijze waarop batenmanagement is vormgegeven. Dit geschiedt door de managementcyclus te doorlopen. De timing hiervan wordt afgestemd op het programma (bijvoorbeeld op de tranches). Tevens dient proactief te worden ingespeeld op wijzigingen binnen de organisatie en daarbuiten. Een voorbeeld van een goed voorspelbare wijziging binnen de organisatie is de jaarlijkse planning en control cyclus. Binnen batenmanagement zou men moeten beoordelen welke invloed bepaalde beslissingen kunnen hebben op de batenrealisatie en daarmee op het gehele project. Andere wijzigingen zijn minder goed voorspelbaar, zij zullen dan tot issues binnen het programma leiden. Wanneer een issue of een combinatie van issues belangrijk genoeg is, kan dit ook leiden tot het opnieuw doorlopen van de managementcyclus.

De managementcyclus voor batenmanagement zal op enig moment worden stopgezet als onderdeel van het programma. Dit kan gebeuren bij de beëindiging van het programma. Eventueel kan het batenmanagement voor delen van het programma al eerder worden beëindigd. Het kan zijn dat de baten dan al stabiel gerealiseerd zijn, ofwel heeft verbetering aantoonbaar plaatsgevonden en er is geen terugval te bemerken. In dat geval hoeft een baat niet meer gevolgd te worden in het kader van die verandering. Het kan ook voorkomen dat baten nog niet gerealiseerd zijn. In dat geval kan batenmanagement worden overgedragen aan de lijn. Afhankelijk van de inrichting van batenmanagement heeft dit bepaalde consequenties. In ieder geval zal de baat opgenomen moeten worden in de prestatiemeting en rapportages van de lijn, voorzover die daar nog niet in voorkwam. Eventueel zal ook de meting overgedragen moeten worden naar de staande organisatie.

Gefaseerde invoering

Batenmanagement is niet nieuw, noch is het een geïsoleerd proces. Het daarom ook goed mogelijk dat het geschetste model voor batenmanagement herkenbare elementen en activiteiten bevat, die een organisatie mogelijk al jaren uitvoert. Schroom niet om te overwegen om deze te gebruiken voor batenmanagement. Immers, batenmanagement gaat uiteindelijk om het realiseren van verandering en het sturen

op de beoogde baten. Om dit te bereiken is een pragmatische aanpak waarschijnlijk succesvoller dan een wetenschappelijke exercitie. Wanneer bijvoorbeeld gebruik gemaakt kan worden van een reeds bestaand systeem voor prestatiemeting binnen de organisatie dat ook gebruikt wordt in de (maandelijkse) planning en control cyclus, dan is dat het zeker het overwegen waard om dat systeem te gebruiken.

Naast het gebruik van reeds bestaande elementen is het zinvol om een gefaseerde invoering te overwegen. Niet alleen omdat batenmanagement in zijn ultieme vorm een grote verandering kan betekenen voor de organisatie, maar ook omdat het een leerproces betreft; een organisatie moet bijvoorbeeld leren om baten te identificeren en hun realisatie te plannen.

Er is geen vast recept voor de invoering van batenmanagement. Maar bij de overweging hoe men het gefaseerd wil invoeren is het zinvol om in ieder geval de fasering van de volgende activiteiten mee te nemen:

- Vooraf baten bepalen.
- Achteraf de realisatie meten.
- Continu monitoren.
- Tussentijds de baten bijstellen.
- Integrale sturing.

De betrokkenheid van de IT-auditor

Regelmatig voeren IT-auditors onderzoek uit naar de beheersing van een project of programma [DONK02]. Als onderdeel hiervan zal batenmanagement een steeds belangrijker onderdeel gaan uitmaken van de algemene project- en programmabeheersing. Daarnaast is het mogelijk dat de IT-auditor ingeschakeld wordt om specifiek het proces batenmanagement of onderdelen daarvan te beoordelen, zoals het beoordelen business case of in hoeverre de beoogde batenrealisatie realistisch is, het uitvoeren van tussentijdse of afsluitende reviews op de (verwachte) realisatie van baten of het ondersteunen bij het bieden van transparantie inzake de geplande, gerealiseerde en verwachte batenrealisatie.

Met betrekking tot advisering is vanwege zijn specifieke kennis van IT en processen ook een rol weggelegd voor de IT-auditor. Hij zal worden ingeschakeld om te adviseren bij het uitwerken en plannen van de baten en de periodieke evaluatie en bijstelling. Vanuit zijn achtergrond en ervaring zal de IT-auditor namelijk een tegenwicht bieden voor al te optimistische inschatting van baten en zal hij de gevolgen van veranderingen voor de baten inschatten. Tevens speelt hij een belangrijke rol in het voorzien van valkuilen bij het realiseren van baten, die voortkomen uit karakteristieken van de organisatie en van de baten. Naast deze activiteiten die specifiek gericht zijn op batenmanagement krijgt de IT-auditor ook in andere opdrachten te maken met aspecten van batenmanagement.

Tot slot

Batenmanagement staat bij veel organisaties nog in de kinderschoenen of is helemaal niet vormgegeven. Het in dit artikel gepresenteerde model biedt organisaties een handreiking om zich te ontwikkelen op dit belangrijke gebied en om grip te krijgen op batenmanagement. Krantenkoppen over projecten die niks opleveren zullen dan hopelijk slechts sporadisch voorkomen.

Batenmanagement heeft dus alles te maken met beheersing van de inzet van IT voor een optimaal resultaat bij verandering, daarom moet de IT-auditor hierin een belangrijke rol spelen, zowel in advisering als in beoordeling. De auteur is dan ook van mening dat een gedegen kennis van batenmanagement van groot belang is voor de IT-auditor om zijn werk te kunnen uitvoeren en om ook zijn rol als sparringpartner van het hogere management verder invulling te kunnen geven.

Literatuuroverzicht

- [DONK02] Donkers J.A.M. & Oudega, R. Van projectaudit tot projectcontrol, Compact 2002/4, p. 15-18. Tevens online beschikbaar via www.compact.nl.
- [DONK05] Donkers, J.A.M., Oudega, R. & van der Meijs, S., Commitments: het realiseren van de baten van projecten, Compact 2005/4, p. 3-10. Tevens online beschikbaar via www.compact.nl.
- [HEDE05] Hedeman, B. & Vis van Heemst, G., 'Programmamanagement op basis van MSP – een introductie', Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2005.
- [JOHN02] Johnson, G. & Scholes, K., 'Exploring Corporate Strategy', sixth edition, Prentice Hall: England, 2002.
- [MEI105] van der Meijs, S., Grip op Benefits Management – De inrichting van Benefits Management binnen programma's, afstudeerscriptie Technische Bedrijfskunde, Universiteit Twente, 2005.
- [OGC03] OGC - Office of Government Commerce, 'Managing Successful Programmes', second edition, TSO: London, 2003.
- [REME99] Remenyi, D., 'The elusive nature of delivering benefits from IT investment', Electronic Journal of Information Systems Evaluation 3/1, 1999.
- [SKIN04] Skinner, D., 'Primary and secondary barriers to the evaluation of change', Evaluation 10/2, p.135-154, 2004.
- [WARD04] Ward, J., Murray, P. & Daniel, E., 'Benefits Management – best practice guidelines', document number: ISRC-BM-200401, Information Systems Research Centre, Cranfield School of Management, 2004.