

Wat heb je aan batenmanagement? – Michiel van der Molen en Eva van der Molen

FAQ Batenmanagement

PGM Open 2013 kende drie sessies over batenmanagement. We hoorden veel programmamanagers daar vragen: is dat iets nieuws dan? Dat doen we toch al? En zo'n batenkaart lijkt op een doelenboom, die kennen we ook al jaren. Ook vroegen sommigen zich af of het misschien een nieuwe hype is, die binnenkort weer voorbij is. We geven hieronder kort antwoord op deze vragen.

Wat is batenmanagement?

Batenmanagement ondersteunt een interactieve aanpak van programma's waardoor belanghebbenden zich kunnen verbinden met het doel van de verandering. Doordat de betrokkenen zelf het waardecreatieproces en hun eigen bijdrage daaraan uitwerken, zijn zij optimaal gecommiteerd aan het realiseren van de (financiële en niet-financiële) voordelen van een investering. De heldere focus en het individuele eigenaarschap maken bovendien grote flexibiliteit in de uitvoering mogelijk. Een hulpmiddel hierbij is de batenkaart, een door belanghebbenden samen opgestelde visualisatie van het waardecreatieproces.

Doen we dat al?

Dat hangt natuurlijk af van hoe je je programma's nu managet. We zien dat er bij complexe veranderingen vaak verwarring heerst over verantwoordelijkheden: managers die niet precies weten welke bijdrage zij zelf aan het programma kunnen leveren, of die verwachten dat een programmamanager voor veranderingen zal zorgen die zij alleen maar zelf kunnen doorvoeren. Batenmanagement biedt hulpmiddelen om hier transparantie in te creëren, waardoor alle betrokkenen hun aandacht en energie kunnen richten op de bijdrage die zij zelf aan het programma leveren, steeds in de context van het gemeenschappelijke doel.

Is een batenkaart hetzelfde als een doelenboom of een doelen-inspanningen-netwerk (DIN)?

Dit is een zinvolle vergelijking. Als je een doelen-inspanningen-netwerk (DIN) een "doelenboom 2.0" zou noemen, dan zou je een batenkaart kunnen zien als een 3.0-versie.

Wat voegt een batenkaart nu precies toe?

- Verbinding van te leveren prestaties met eigenaarschap van belanghebbenden, waardoor de elementen van een batenkaart niet anoniem zijn, maar persoonlijk;
- ten opzichte van de doelen uit een DIN: een helder onderscheid tussen doelen (een te bereiken toestand) en baten (een door een belanghebbende te leveren prestatie), waardoor belanghebbenden zich hiermee kunnen verbinden en zich er gericht voor kunnen inspannen;
- niet alleen weergave van positieve zaken zoals baten en doelen, maar ook van eventuele negatieve ('lasten' of disbenefits), zodat ook de nadelen van een verandering inzichtelijk worden en gemanaged kunnen worden;
- ten opzichte van de inspanningen uit een DIN: een helder (en zeer belangrijk) onderscheid tussen producten (resultaat van projecten, meestal de verantwoordelijkheid van een leverancier of projectleider) en veranderingen

(veranderingen van gedrag of cultuur, een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement);

- door de verbinding met persoonlijke motivaties en ambities (bateneigenaarschap) is de batenkaart zeer geschikt voor interactieve sessies, waardoor een optimale verbinding met belanghebbenden tot stand komt;
- doordat een batenkaart zo gemeenschappelijk eigendom wordt, is dit een geloofwaardige basis voor latere prestatiemeting en bijstelling, waardoor belanghebbenden samen steeds meer leren over het waardecreatieproces en hoe zij dit kunnen beïnvloeden.

Is het een hype die voorbijgaat?

De toenemende aandacht voor batenmanagement past in een trend die al enkele decennia gaande is. Het is dezelfde trend die heeft geleid tot de opkomst van programmamanagement.

Onderdelen van deze trend zijn:

- steeds grotere en complexere veranderuitdagingen in een steeds dynamischer omgeving;
- het inzicht dat het maar beperkt waarde heeft om op tijd en binnen budget een gepland resultaat op te leveren, als intussen de wereld verandert of als het lijnmanagement met dit resultaat niet de beoogde baten realiseert;
- de opkomst van programmamanagement, gericht op integrale verbetering vanuit business perspectief, ook wanneer deze slechts beperkt planbaar is;
- de toegenomen aandacht voor businesscasemanagement, het systematisch sturen op de toegevoegde waarde van verandering voor een organisatie;
- transparantie is steeds belangrijker, topmensen en politici moeten steeds duidelijker verantwoordelijkheid nemen voor wat er onder hun gezag gebeurt met als gevolg onder meer een toegenomen aandacht voor opdrachtgeverschap.

Hierin is batenmanagement een logische volgende stap, die aansluit op de behoefte om het lijnmanagement consequent te betrekken bij, en medeverantwoordelijk te maken voor, het succes van verandering. Daarnaast is batenmanagement verankerd in de huidige opvattingen over motivatie van mensen (leestip: *Drive* van Daniel Pink). In onze praktijk blijkt batenmanagement dan ook een krachtig hulpmiddel te zijn om focus op werkelijk resultaat, eigenaarschap en flexibiliteit te versterken. We vermoeden daarom dat de aandacht voor batenmanagement nog maar in de beginfase zit; misschien is de vraag niet of, maar wanneer het op je weg komt...

Michiel van der Molen en Eva van der Molen

[Boek 'Batenmanagement draait om mensen'](#)

[Download eerste hoofdstukken van het boek](#)