

Michiel van der Molen Mede-eigenaar trainings- en adviesbureau Molen & Molen, auteur van o.a. 'Batenmanagement draait om mensen' en 'Projectmanagement voor opdrachtgevers. De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap' Met dank aan Robert Kuiper (Ministerie van Financiën) en Jan Schoonbeek (Achmea)

CONTROLLER MOET BEOOGDE BATEN VAN INVESTERING KUNNEN TOETSEN

Businesscase of luchtkasteel?

Er wordt veel geschreven over veranderingen in de controlpraktijk: de nieuwe controller is businesspartner en adviseur bij belangrijke (investerings)beslissingen. Dat vereist niet alleen nieuwe sociale vaardigheden, maar ook een bredere vakkennis. Want hoe toets je nu bijvoorbeeld of de beoogde baten van een investering geen luchtkasteel zijn?

Van oudsher is de controlpraktijk sterk gericht op kostenbeheersing in de staande organisatie. Maar het succes van organisaties hangt steeds meer af van hun vermogen tot snel veranderen en bijsturen. De afgelopen jaren zijn controllers dan ook meer betrokken geraakt bij projecten en veranderprogramma's. De besturing daarvan berust op een permanente afweging van kosten, risico's en baten, financiële zowel als niet-financiële. De controlpraktijk verbreedt zich dan ook. Organisaties vragen niet alleen om (financial) controllers, maar ook om business controllers en projectportfoliocontrollers, die naast het businessmanagement staan als adviseur bij verandering. Het vak verbreedt zich van controleren naar adviseren, maar ook van lijn naar projecten, van kosten naar baten en van financiële aspecten naar niet-financiële. Kennis van batenmanagement ondersteunt hierbij.





'Een controller moet een batenmodel – essentieel deel van een businesscase – tenminste kritisch kunnen toetsen'

Wat is batenmanagement?

Batenmanagement (ook wel: effectsturing) is alles wat je doet om te zorgen dat je een realistisch beeld hebt van te verwachten (financiële en niet-financiële) baten van investeringen en dat je deze ook werkelijk realiseert. Terwijl iedereen weet wat kostenmanagement is, is batenmanagement relatief onbekend. Maar het realiseren van baten is vaak een nog grotere uitdaging dan het beheersen van kosten, dus dit verdient zeker aandacht.

Transparantie

De toenemende roep uit de maatschappij om transparantie vraagt steeds meer om verantwoording van de baten van veranderingen. In de publieke sector wil de burger weten of projecten het beoogde effect opleveren: lagere schooluitval, afnemende criminaliteit of betere zorg. In de private sector verwachten stakeholders niet alleen een betrouwbare voorspelling van de financiële prestaties, maar ook duidelijkheid over andere prestaties, zoals vergroting van de duurzaamheid van producten of verbetering van arbeidsomstandigheden in derdewereldlanden. En door social media liggen al deze externe effecten al snel op straat. Ook uitspraken over (financiële en niet-financiële) baten moeten onderbouwd en toetsbaar zijn. Een controller die gesprekspartner bij investeringsbeslissingen wil zijn zal zijn vakken-nis hier dan ook op moeten afstemmen.

PAS OP VOOR 'OMGEKEERD BATENMANAGEMENT'

Het batenmodel van een project van een publieke dienst was opgesteld door een consultant van de bij het project betrokken ICT-leverancier. Een paar zaken waren opvallend:

- een overvloed aan baten: met het vergrootglas gezocht, zorgvuldig allemaal financieel gemaakt en opgeteld;
- geen enkele aandacht voor lasten (disbenefits);
- geen enkele aandacht voor bateneigenaarschap.

De overvloed aan baten zonder lasten gaf een zo rooskleurig mogelijk beeld van de businesscase. Door het ontbreken van bateneigenaarschap was er geen enkele borging van het realistisch gehalte ervan: het waren vrijblijvende verwachtingen. Kennelijk was het de bedoeling geweest een 'zo sterk mogelijke' businesscase te maken. Dit is wel het laatste wat je nodig hebt. Businesscases zijn vaak al veel te optimistisch, die moet je zeker niet nog 'sterker' maken. Wat je nodig hebt is een realistische businesscase, die inzicht geeft in plussen én minnen.

Batenmanagement is bedoeld om de opbrengsten te maximaliseren. Het leek er sterk op dat batenmanagement (althans een batenmodel) in dit geval gebruikt was om de geldkraan maximaal open te krijgen en zo de investering te maximaliseren. Dat is precies het omgekeerde.

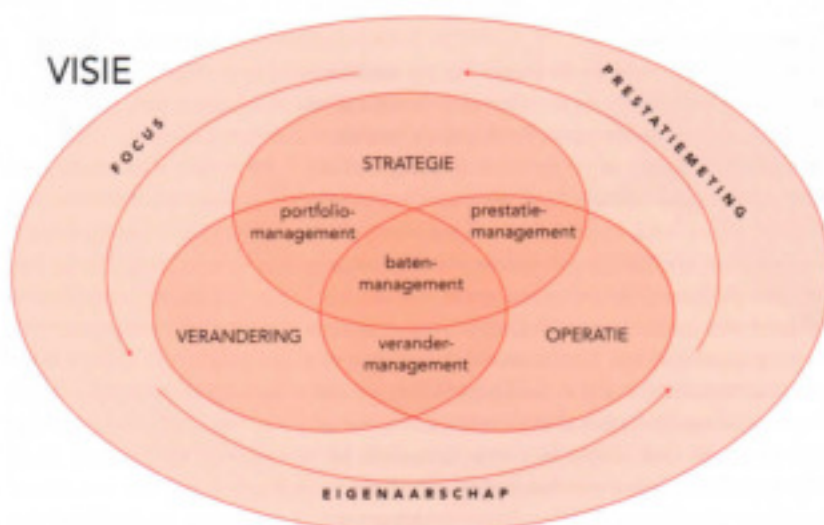
Bindende factor

Batenmanagement is niet alleen van toepassing op de veranderingen zelf. Het helpt in een organisatie de samenhang te versterken tussen alle voor verandering relevante processen. Strategieontwikkeling, investeringsbeleid/projectportfoliomanagement, verandermanagement, prestatie meting; het zijn zaken waar verschillende mensen, ieder met hun eigen uitgangspunten en criteria, aan werken. Het specificeren van de te realiseren baten levert een geschikte basis om al deze processen in lijn te brengen met de strategie.

Figuur 1 illustreert dit, met batenmanagement als bindende factor:

- de strategie definieert welke baten (in de praktijk: prestatieverbeteringen van de organisatie, bijvoorbeeld grotere patiënttevredenheid of hogere omzet) prioriteit hebben en welke doelstellingen ervoor gelden;
- portfoliomanagement, de vertaling van de strategie in concrete prioriteiten bij de selectie van investeringen (veranderingen, projecten), gebruikt de verwachte bijdrage aan deze zelfde baten om focus te creëren;
- veranderingen worden gestuurd op optimalisatie van hun bijdrage aan dezelfde baten;
- verandermanagement (deels met behulp van projecten) is gericht op het creëren van eigenaarschap van deze baten in de lijnorganisatie;
- de lijnorganisatie ('operatie') realiseert deze baten, ook na beëindiging van een project;
- prestatie management (benefits tracking) meet de realisatie van deze baten in vergelijking met de doelstellingen, als terugkoppeling naar de strategie. Dezelfde baten komen daarom terug in kpi's en managementcontracten;
- uiteraard kan deze samenhang alleen effectief tot stand komen binnen het kader van een verbindende visie.

Zo spreekt ieder dezelfde taal. Het toetsen en versterken van de consistentie tussen deze processen en bijbehorende vakgebieden is een belangrijke uitdaging voor de nieuwe controller. Het gaat immers om de integriteit van de bedrijfshuishouding. Deze keten van processen – nodig om de strategische baten te realiseren – is zo sterk als de zwakste schakel.



Figuur 1. Batenmanagement als bindende factor

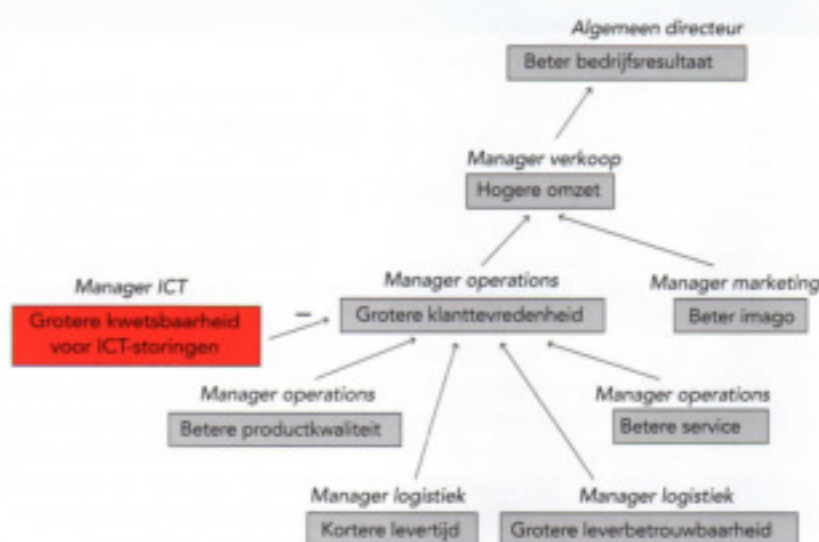
Batenmanagement draait om mensen

Het klinkt als een normale uitdrukking: het oogsten van baten. Alsof het rijp fruit is dat je kunt plukken. Dat is helaas vaak niet de praktijk. Batenrealisatie vraagt om gerichte inspanning en is afhankelijk van mensen die verantwoordelijkheid nemen om prestaties te verbeteren. Een belangrijk begrip is daarom: bateneigenaarschap. Een bateneigenaar is iemand die zich verantwoordelijk voelt een bepaalde baat te realiseren. Bijvoorbeeld: de manager operations committeert zich aan een bepaalde kostenbesparing, die mogelijk is met behulp van een bepaald projectresultaat. Een baat zonder bateneigenaar is een vrijblijvende verwachting. Bij de toetsing van het realistisch gehalte van de baten van een investering biedt het commitment van bateneigenaren vaak meer houvast dan nauwkeurig rekenwerk.

Zolang dat commitment er niet is, is het gevaarlijk om in een businesscase een exacte baat op te nemen, bijvoorbeeld 'een besparing van twee miljoen euro'. Dit creëert schijnzekerheid voor beslissers: het lijkt of zij zulke baten met het investeringsbesluit kunnen 'kopen'. Realistischer zou waarschijnlijk zijn een bandbreedte aan te geven, bijvoorbeeld: 'de besparing zal met negentig procent zekerheid liggen tussen de één en de drie miljoen euro'. Voor beslissers is dit geen prettige boodschap. De vraag die dan onmiddellijk naar boven komt is: waar hangt dat dan van af? Het antwoord is doorgaans: van onze eigen inspanning.

Batenmodellering als hulpmiddel

Het realiseren van baten vereist samenwerking van bateneigenaren met ondersteuning van control. Een hulpmiddel om deze samenwerking tot stand te brengen is het samen met betrokken managers opstellen van een batenkaart: een visuele weergave van de samenhang tussen de verschillende baten. Voor een voorbeeld van zo'n batenkaart zie figuur 2. De batenkaart in dit voorbeeld geeft de samenhang weer tussen financiële en niet-financiële baten (prestatieverbeteringen) als deel van het waardecreatieproces van een logistiek verbeterproject, met bij elke baat de eigenaar. De pijlen geven afhankelijkheden weer, maar niet noodzakelijkerwijs oorzaak-gevolgrelaties: het vereist waarschijnlijk menselijke inspanning om bijvoorbeeld op basis van grotere klanttevredenheid een bepaalde hogere omzet te realiseren. De kaart bevat ook een negatieve baat (disbenefit): grotere kwetsbaarheid voor



Figuur 2. Batenkaart met bateneigenaren

ICT-storingen, met een negatieve impact op de klanttevredenheid. Ook deze heeft een eigenaar: degene die verantwoordelijk is om te zorgen dat dit binnen aanvaardbare grenzen blijft.

Door elk van deze baten samen met betrokkenen te specificeren en te kwantificeren worden afhankelijkheden concreet en wordt de geloofwaardigheid van het geheel getoetst. Zo'n batenkaart met achterliggende gegevens heet een batenmodel. Door hier aan te werken ervaren bateneigenaren dat verbetering van prestaties teamwork is waarbinnen ieder zijn specifieke bijdrage levert aan het gemeenschappelijke doel. Dat versterkt het commitment en dus de geloofwaardigheid van de beoogde baten. Zo'n batenmodel is bij de toetsing van de geloofwaardigheid van verwachte baten een belangrijk hulpmiddel.

Batenmanagement in de controlpraktijk

Het met betrokkenen ontwikkelen van een batenmodel ligt in de praktijk wellicht meer in de lijn van een programmamanager of verandermanager. Maar een controller moet een batenmodel – essentieel deel van een businesscase – tenminste kritisch kunnen toetsen. Steeds meer wordt echter gevraagd het management te adviseren en te ondersteunen bij businesscaseontwikkeling en benefits tracking. Inzicht in batenmanagement is bij dit alles onmisbaar. <