

Wat je zaait, wil je oogsten

Een handreiking over batenmanagement



Adviescollege
ICT-toetsing

Wat je zaait, wil je oogsten

Een handreiking over batenmanagement

Baten drukken uit welke voordelen een project gaat opleveren voor de belanghebbenden. Het in beeld brengen van verwachte baten en het sturen op het verwezenlijken ervan is daarom essentieel voor een succesvol ICT-project. Precies dat doe je met batenmanagement: een actieve, planmatige aanpak waarmee de aansluiting tussen de resultaten van ICT-activiteiten en de strategische doelstellingen van de organisatie geborgd wordt. Batenmanagement maakt transparant of baten worden gerealiseerd en of het project meer oplevert dan het kost. Het zorgt er hiermee voor dat een project niet alleen focust op het realiseren van de projectdoelen, maar ook op het creëren van waarde.

Terwijl zulk batenmanagement in de Angelsaksische wereld een veel toegepaste managementtool is, is toepassing in Nederland echter eerder uitzondering dan regel. Het Adviescollege ICT-toetsing komt het dan ook weinig tegen in zijn onderzoeken naar ICT-projecten. Batenmanagement is een van de meest onderbelichte managementtools bij de Rijksoverheid. Dat vindt zijn oorzaak in gebrek aan bestuurlijke en/of managementaandacht voor de businesscase in het algemeen én batenmanagement in het bijzonder. Met de drie adviezen in deze handreiking willen we batenmanagement daarom de aandacht geven die het verdient, namelijk als instrument om de slaagkans van een ICT-project te vergroten.

Deze handreiking sluit aan op onze eerdere handreikingen over businesscases¹. In die handreiking gingen we in op hoe tot een goede afweging van alternatieven te komen. Daarvoor is het onderkennen van de verwachte baten van groot belang. Zo komt de meest waardevolle oplossing in beeld. Waar die eerdere handreiking u uitdaagt “te bezinnen eer te beginnen” stellen we nu vast dat “wat je zaait, wil je oogsten”. Als je vanaf de start de baten centraal stelt, dan vergroot je de kans om deze te realiseren.

1. Zet batenrealisatie centraal in de besluitvorming

Een baat is een verandering die wordt gezien als een voordeel door tenminste één belanghebbende. Verwachte baten zijn de reden voor een investeringsbesluit. Ze zijn onderbouwd zodat kan worden aangetoond dat een investering meerwaarde oplevert. Baten vormen zo de fundamentele basis voor besluitvorming op alle niveaus binnen een organisatie. Ze helpen bij het rechtvaardigen van investeringsbesluiten, het optimaliseren van middelen, het monitoren van prestaties en het evalueren van succes.

Door de realisatie van baten centraal te stellen in de besluitvorming kunnen organisaties efficiënter en effectiever beslissingen nemen die bijdragen aan hun strategische doelstellingen en succes.

Op een aantal momenten horen baten daarom een hoofdrol te spelen in de besluitvorming:

- Bij de initiële besluitvorming (projectselectie en -goedkeuring) helpt een gedetailleerde businesscase om te beoordelen of een project moet worden goedgekeurd en gefinancierd. Een analyse van verwachte baten is daar een onderdeel van. Bij het beoordelen van een businesscase wordt erop gelet of de verwachte baten aansluiten bij de strategische doelen van de organisatie. Het vooraf definiëren van baten is ook een vorm van baselinen (het afzetten tegen de huidige situatie als referentiepunt): zo kan later de impact van een project op batenrealisatie in beeld worden gebracht.
- Tijdens de planningsfase worden middelen geprioriteerd toegewezen aan projecten en activiteiten die per saldo de grootste baten opleveren. Op deze wijze kunnen projecten en activiteiten worden gepland en geprioriteerd. Daar zijn diverse methodes voor. Met bijvoorbeeld Lean Six Sigma prioriteer je activiteiten op basis van verwachte waarde, kosten en de snelheid waarmee ze kunnen worden geïmplementeerd.
- Tijdens de uitvoering van een project helpt sturen op tussenbaten om in kleine stappen projectresultaten op te leveren. Tussenbaten zijn voordelen die tijdens de looptijd van een project worden gerealiseerd, maar nog niet het uiteindelijke doel vertegenwoordigen. Erop sturen verhoogt de kans dat uiteindelijk de eindbaten van een project worden gerealiseerd en valideert de aannames uit de businesscase. Snelle realisatie van baten kan bovendien de voortgang en financiering van het project en het draagvlak binnen de organisatie ondersteunen. Het communiceren van gerealiseerde (tussen)baten tijdens een project, aan belanghebbenden, bevordert vertrouwen en transparantie.

¹ Handreiking Businesscases Bezint eer ge begint

Let wel op dat batenmanagement niet onnodig veel inspanning kost. Door per kwartaal te rapporteren kan voorkomen worden dat batenmanagement te veel tijd en middelen gaat kosten.

- Als een project eenmaal is afgerond, wil men weten wat het heeft opgeleverd en hoe dit zich verhoudt tot de oorspronkelijke verwachte baten uit de baseline. Zo komt de impact van het project in beeld en kan er objectief worden beoordeeld hoe succesvol het is geweest. Indien de baten na afronding van een project worden gerealiseerd, kan dan pas bepaald worden hoe de sturing op de realisatie van baten blijvend wordt ingericht.

Het sturen op tussen- en eindbaten

Van tijd tot tijd onderzoeken wij een project dat een eerste fase is van bijvoorbeeld een veel omvangrijker rationalisatietraject waarbij het applicatielandschap in stappen wordt gemoderniseerd. Dit type project realiseert tussenbaten die randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de eindbaten. Een voorbeeld van een tussenbaat is het implementeren van een nieuwe, vervangende, applicatie. De eindbaten zijn dan de maatstaf voor het bereiken van het uiteindelijke doel, in dit voorbeeld een toekomstbestendig applicatielandschap. Eindbaten zijn in dit geval gedefinieerd als een gebruiksvriendelijker en beter aanpasbaar applicatielandschap.

2. Maak de baten meetbaar

Het is belangrijk dat baten meetbaar gedefinieerd worden. Dat geldt voor alle baten: zowel tussen- als eindbaten. In tabel 1 staan voorbeelden van meetbare baten, onderscheiden in financiële en niet-financiële baten.

De voorbeelden in de tabel zijn alle positief. Er zijn ook negatieve baten, ook wel lasten geheten: effecten van een verandering die belanghebbenden als negatief ervaren. Door met batenmanagement ook lasten te definiëren en meetbaar te maken kan de impact ervan worden geminimaliseerd. Bovendien kunnen de verwachtingen van alle belanghebbenden dan beter beheerst worden. Zo wordt immers transparant wie in de organisatie positief, dan wel negatief, wordt beïnvloed. Een voorbeeld van een financiële last zijn de dubbele beheer- en onderhoudskosten geassocieerd met het parallel draaien van twee systemen voordat het bestaande, oude, systeem uitgezet kan worden. Een negatieve niet-financiële baat of last is bijvoorbeeld: ontevreden gebruikers door langere wachttijden bij de helpdesk.

Meetbare baten bieden de basis voor transparantie, verantwoording en continue verbetering, wat uiteindelijk leidt tot succesvollere projectuitkomsten en grotere tevredenheid bij alle betrokken partijen. Het meetbaar maken van de verwachte baten is dus cruciaal voor het goed inschatten van de waarde, risico's en impact van een project. Als de verwachte baten niet meetbaar zijn, belemmert dat het succes van het project doordat het de zakelijke rechtvaardiging voor het uitvoeren ervan verzwakt.

Tabel 1: voorbeelden van meetbare baten

Niet-financiële baten	Financiële baten
<ul style="list-style-type: none"> • Tevreden gebruikers en burgers [blijkende uit tevredenheidsonderzoek] • Verbeterde ICT-dienstverlening [snellere doorlooptijd processen, minder regeldruk] • Betere aanpasbaarheid op toekomstige wijzigingen in wet- en regelgeving [kortere doorlooptijd wijzigingen] • Toename betrouwbaarheid en veiligheid [gemiddelde tijd tussen storingen, SLA's, Pentests, ISO 27001] • Voldoen aan wetgeving voor privacy en gegevensverwerking [AVG, DPIA, eIDAS, EU Data Act] • Beschermen van mensen in risicogebieden [hoge betrouwbaarheid waterkeringen en communicatiesystemen voor hulpdiensten] 	<p>Kostenreducerende baten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeteren dienstverleningsprocessen [verminderde tijd en personeelskosten] • Betere informatievoorziening op basis van betrouwbare data [minder herstel- en personeelskosten] • Onderhoud van 1 i.p.v. 3 databases [minder personeels- en beveiligingskosten] <p>Kostenmijdende baten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geautomatiseerde uitvoering van regelgeving [minder kosten personeel] • Uitzetten van een bestaand systeem [minder onderhoud; minder kosten voor licentie, personeel, beveiliging en compliance] • Beëindigen van licenties [# licenties x € p.j.]

Het belang van meetbaarheid

Er is besloten om een oud financieel systeem te vervangen omdat het duur in onderhoud en traag is, niet meer kan aansluiten op nieuwere systemen, en beperkte functionaliteit biedt. Je besluit om het systeem te vervangen door een modern ERP-systeem, met als doel de efficiëntie van de werkprocessen te verhogen, de operationele kosten te verlagen en betere toegang tot gegevens en rapportages te bewerkstelligen. De verwachte baten zijn kostenbesparingen in onderhoud en beheer, verbeterde productiviteit en snellere en betere besluitvorming. Alleen door deze baten meetbaar te maken kan worden beoordeeld of dit vervangingstraject zijn doelstellingen bereikt.

3. Stel bateneigenaren aan

Het aanstellen van bateneigenaren verhoogt de slaagkans van een project. Een bateneigenaar is verantwoordelijk voor het realiseren van een baat en kan ter verantwoording worden geroepen voor het realiseren ervan. Bateneigenaren spelen zo een cruciale rol in het maximaliseren van de waarde van het project. Zonder bateneigenaren vallen deze voordelen weg:

- In samenspraak met bateneigenaren kunnen beslissingen sneller worden genomen omdat de verantwoordelijkheden helderder zijn.
- Bateneigenaren zijn beter in staat om risico's te identificeren die specifieke baten kunnen bedreigen en kunnen proactief mitigerende maatregelen nemen.
- Bateneigenaren helpen bij het prioriteren van activiteiten en beslissingen op basis van de waarde die ze toevoegen, wat kan leiden tot efficiënter gebruik van middelen en tijd.
- Het aanstellen van bateneigenaren verhoogt het draagvlak voor het project binnen de organisatie.

Bateneigenaren werken op verschillende niveaus in de organisatie samen. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het realiseren van de (eind)baten ligt bij de opdrachtgever. De verantwoordelijkheid voor de realisatie van individuele baten ligt meestal lager in de organisatie, op senior operationeel niveau. Een belangrijk kenmerk van bateneigenaarschap is dat het een persoonlijke afspraak is over het realiseren van een doel, zonder de weg erheen vast te leggen. Het is daarom belangrijk dat de bateneigenaar betrokken wordt bij het identificeren en kwantificeren van de baten.

Als er veel baten zijn geïdentificeerd, beperk dan het aantal bateneigenaren tot een beheersbare groep. Benoem voor elke last (negatieve baat) ook een eigenaar om te voorkomen dat deze niet ernstiger wordt dan noodzakelijk. Dit doe je door deze nadelen openlijk te bespreken met de belanghebbenden.

Geslaagd bateneigenaarschap

Geslaagd bateneigenaarschap betekent dat de verantwoordelijkheden voor het realiseren en waarborgen van de baten duidelijk zijn toegewezen aan specifieke personen of teams. Dit leidt tot succesvolle uitvoering van het project en de realisatie van de verwachte baten. Door bijvoorbeeld groepen van baten toe te wijzen aan een specifieke bateneigenaar, wordt die verantwoordelijk voor het realiseren en rapporteren van de voortgang. Zo kunnen kostenmijdende baten worden toegewezen aan de CIO, kostenreducerende baten aan de CFO en niet-financiële baten aan de eigenaar van het ICT-systeem. Dit zorgt ervoor dat de organisatie de waarde van haar investering optimaliseert.

Bijlage A

Zes slimme vragen die de opdrachtgever kan stellen

Een opdrachtgever zou de volgende vragen kunnen stellen om zeker te stellen dat verwachte baten in beeld worden gebracht en er gestuurd wordt op het behalen ervan.

1. Zijn de verwachte baten van het project meetbaar gedefinieerd?
2. Hoe dragen de verwachte baten bij aan de strategische doelstellingen van de organisatie?
3. In hoeverre staat batenrealisatie centraal in de besluitvorming?
4. In hoeverre zijn er bateneigenaren aangesteld die gaan sturen op de realisatie van baten?
5. Hoe zeker zijn we dat het project de verwachte baten zal realiseren?
6. In hoeverre is er een effectief en duurzaam monitoringproces opgezet?

Bijlage B

Leestips

- Batenmanagement draait om mensen, Michiel van der Molen, Van Duuren Management, 2013
- Benefits Realisation Management, Gerald Bradley, Gower Publishing Limited, 2010
- Fundamentals of Benefit Realization, Gerald Bradley, TSO (The Stationary Office), 2010
- Managing Benefits, Steve Jenner, TSO, 2012
- Realising Benefits from Government ICT investment, Stephen Jenner, Academic Publishing International, 2009.

Deze publicatie is een uitgave van:

Adviescollege ICT-toetsing
Postbus 16292 | 2500 BG Den Haag
T 070 426 63 23

oktober 2024



**Adviescollege
ICT-toetsing**