



GRIP OP WAARDECREATIE

Batenmanagement in de publieke sector

1

WAARDEMANAGEMENT IN UW ORGANISATIE

Waardemanagement stelt organisaties in staat kosten en baten van projecten en programma's in beeld te brengen en hier tijdens en na afloop van het traject op te sturen. Het draait hierbij om waardegerichte sturing en besluitvorming: op de hoogte zijn van potentieel waardevolle projecten en programma's, op basis van deze ideeën een businesscase kunnen ontwikkelen, en in staat zijn om vervolgens de kosten en baten te meten en te monitoren.

2

DE REALITEIT

We zien budgetoverschrijdingen en onvoldoende batenrealisatie regelmatig terug in de publieke sector, wat in het huidige digitale en complexe landschap geregeld te maken heeft met vele (digitale) transformaties. Om zulke transformaties te verantwoorden en om resultaat gedreven te kunnen werken, worden publieke instanties geacht de baten van deze investeringen vooraf inzichtelijk te hebben¹. Nadat de potentiële baten in kaart zijn gebracht middels een businesscase, zien wij dat deze organisaties echter vaak moeite hebben met het sturen op de daadwerkelijke realisatie van deze baten. Dit is waar waardemanagement in beeld komt: het ontdekken, vaststellen en realiseren van waarde in een organisatie (Figuur 1).

Een businesscase maakt het bedrijfseconomische aspect van een project of programma inzichtelijk. Door deze samen met alle stakeholders op te stellen, wordt het project of programma breed gedragen binnen de organisatie. Het gaat bovenal om het nemen van verantwoordelijkheid voor de

¹ Grip op digitalisering (De Algemene Rekenkamer, 2020)

gestelde doelen en beoogde resultaten. De businesscase biedt echter niet alleen ondersteuning bij de besluitvorming rondom het project of programma; het biedt tevens een door de organisatie gedragen onderbouwing in de opstart naar de geplande veranderingen.

Om de potentiële baten van een project of programma te identificeren in de businesscase fase, kan gebruik worden gemaakt van een Batenlogica model (Figuur 2).

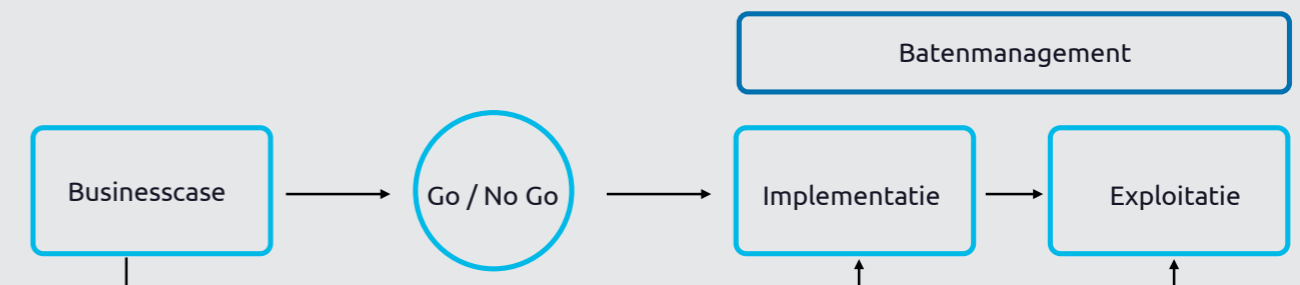
De Batenlogica is een oorzaak- en gevolgschema dat wordt opgesteld tijdens werksessies met stakeholders van het voorziene project of programma. Op overzichtelijke wijze worden de waardedrijvers gekoppeld aan de doelstellingen van uw organisatie en wordt het in één oogopslag duidelijk op welke vlakken waarde wordt gecreëerd. Alle verbetergebieden, zowel kwantitatief als kwalitatief, maken deel uit van de businesscase. Deze informatie wordt middels een financieel model en scenario-risico analyse in kaart gebracht. Batenmanagement helpt organisaties in de publieke sector vervolgens om de doelstellingen die zijn benoemd in de Batenlogica ook te behalen.

3

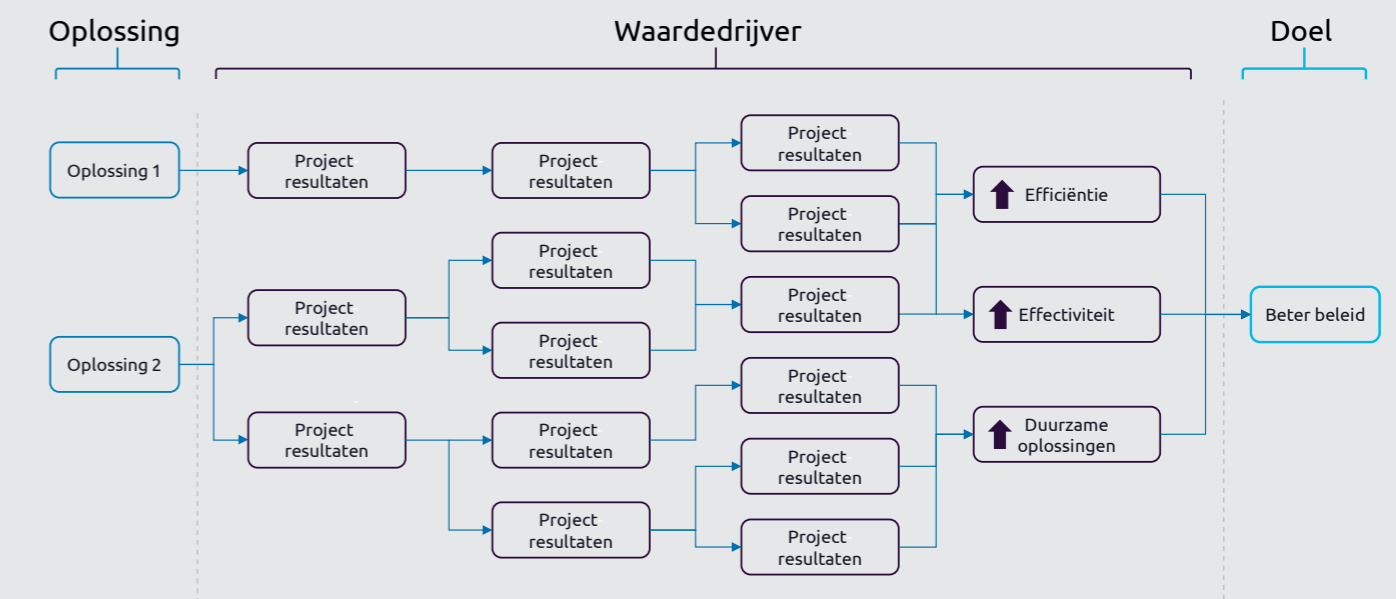
BUSINESSCASES; MEER DAN FINANCIËN

Organisaties in de publieke sector voeren vaak projecten en programma's uit om de niet-financiële doelen te behalen, zoals beter beleid of contact. Ook voor dit type projecten en programma's, waarbij de kosten en baten niet direct financieel zijn, is een gedegen businesscase van essentieel belang. Hier wil je immers ook bepalen welke baten je wilt bereiken, met welke kosten je rekening moet houden en of deze zich realiseren zoals voorspeld. Een businesscase neemt daarom zowel de kwalitatieve als kwantitatieve baten mee in de afweging. Ook voor projecten en programma's met een kwalitatief doel helpt een businesscase zo het volledig potentieel van een project of programma te bepalen en te realiseren.

Figuur 1: Het waardemanagement proces



Figuur 2: Batenlogica® model



4

WAT IS BATEN-MANAGEMENT?

Om de in de businesscase geïdentificeerde baten daadwerkelijk te realiseren moet batenmanagement geïmplementeerd en geëxploiteerd worden, zodat voortgang inzichtelijk wordt en er tijdig op gestuurd kan worden.

Na het goedkeuren van de businesscase zien we vaak dat er nauwelijks nog naar de inhoud wordt gekeken. Het moment van goedkeuren is echter slechts de start van het project; de realisatie van de baten moet nog volgen. Gedurende het implementatietraject willen we daarom meten of de voorspelde baten plaatsvinden en sturen op daadwerkelijke waarde realisatie. Dit noemen we batenmanagement.

Batenmanagement is een integraal onderdeel van waardemanagement en betreft het sturen op batenrealisatie door middel van monitoring. Het proces van batenmanagement loopt van het ontwerp van het project tot en met de exploitatie (Figuur 3). Tijdens de implementatiefase wordt de waarde realisatie bewaakt door het monitoren van de verwachte projecteffecten. Resultaten worden gewaarborgd door het volgen van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's), zodat er tijdig bijgestuurd kan worden op het realiseren van de baten. Deze KPI's worden samen met de stakeholders van de organisatie opgesteld, aangezien zij ook de verantwoordelijkheid hebben voor het succesvol realiseren van de baten. Om batenmanagement succesvol toe te passen is het cruciaal dat het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het monitoren van welke baten, en dat er sprake is van inzet om de baten te bewerkstelligen.

Inzicht in de voortgang van batenrealisatie leidt tot meer controle en transparantie. Dit is essentieel voor organisaties in de publieke sector die te maken hebben met de opkomst van open data en open overheden. Onderzoek heeft aangetoond dat grote IT-projecten regelmatig meer kosten en langer duren tot oplevering dan verwacht². Gezien het feit dat het publieke instanties betreft is dit extra problematisch omdat budgetoverschrijdingen resulteren in publieke discussies, waardoor organisaties het risico lopen onder strenger toezicht te worden geplaatst

5

BATENMANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

Hoe kunnen we beter prioriteren en sturen op batenrealisatie in een organisatiebreed vernieuwingsprogramma? Een grote Nederlandse uitvoeringsorganisatie vroeg ons om hen hierbij te helpen. Hierop hebben wij hen geholpen een volledige waardemanagement methodologie te ontwikkelen, deze in een pilot te testen en vervolgens organisatiebreed te implementeren en exploiteren. Nadat met businesscases inzicht verkregen kon worden in de potentiële baten, is met de projectleiders en managers een aanpak ontwikkeld voor de KPI-bepaling en inrichting van de governance om te monitoren en sturen op batenrealisatie. Het resultaat is een strakke en eenduidige sturing op het realiseren van baten.



Figuur 3: Proces van batenmanagement



6

BATENMANAGEMENT IN DE PUBLIEKE SECTOR

Na veel werk en inspanning is de kogel door de kerk: uw project krijgt een 'Go' en wordt geïnitieerd. Echter, hoe zorgt u dat de verwachte baten van dit project daadwerkelijk gerealiseerd worden? Hoe controleert u of de projecten en transformaties waarin u investeert ook daadwerkelijk waarde creëren, bijdragen aan uw strategische doelstellingen en de verwachte resultaten opleveren? Businesscases worden opgesteld om vooraf vast te stellen en te onderbouwen welke kosten en baten voort kunnen vloeien uit een project. Helaas blijkt in de praktijk dat projecten vaak meer hebben gekost dan verwacht en dat de verwachte baten onvoldoende gerealiseerd zijn. Dit is onnodig, want wanneer u batenmanagement correct toepast en implementeert, kunt u tegenvallende resultaten tussentijds zien aankomen en tijdig bijsturen.



7

ONZE AANPAK

Op basis van onze ervaring en expertise in waarde- en batenmanagement hebben we een aantal principes opgesteld. Met deze principes adviseren wij organisaties en helpen we ze met het gehele batenrealisatietraject. Onze aanpak is iteratief; we werken stapsgewijs toe naar het einddoel en adviseren in het opstellen en monitoren van de juiste KPI's. Daarnaast betrekken we in onze aanpak continu alle stakeholders om draagvlak en eigenaarschap te creëren, gezamenlijk op de hoogte te zijn van de status van een programma of project en te sturen op procesniveau.

Onze aanpak omtrent batenmanagement richt zich op vier pilaren die gezamenlijk de randvoorwaarden voor succesvol batenmanagement vormen: 1) inzicht, 2) eigenaarschap, 3) besturing en 4) data (Figuur 4).

Door samen met u deze pilaren in te richten helpen wij u om een batenmanagementtraject op te zetten dat aansluit bij uw organisatorische context en inhoud.

Aan de hand van onze projectervaring omtrent batenmanagement hebben we een aantal veelvoorkomende valkuilen vastgesteld om te vermijden. Allereerst hebben we culturen gezien waar het monitoren van prestaties niet gebruikelijk of gewenst is. Dit maakt het lastig om baten te monitoren. Ook vinden medewerkers het soms lastig om verantwoordelijkheid te dragen voor KPI's, of ontbreekt een gevoel van urgentie. Tot slot kan het ook voorkomen dat de taken te complex blijken te zijn en dat er niet voldoende of juiste data beschikbaar is. Met de gestructureerde en iteratieve aanpak van Capgemini Invent wordt er continu met de stakeholders geschakeld om deze valkuilen te vermijden en risico's te mitigeren. Hiermee komt u tot een gedragen en robuust batenmanagementtraject..

² Overheids-ict valt 1,3 miljard duurder uit (Binnenlands Bestuur, 2023)

Figuur 4: Randvoorwaarden voor batenmanagement

Randvoorwaarden voor succesvol batenmanagement



8

WAT KAN CAPGEMINI INVENT VOOR U BETEKENEN?

Capgemini Invent heeft een groot aantal batenmanagementtrajecten succesvol begeleid en geïmplementeerd bij organisaties in de publieke sector. Onze uitgebreide ervaring en betrokkenheid stelt u in staat de juiste investeringen te identificeren, te selecteren en vervolgens te sturen op de realisatie van deze baten. Met batenmanagement bieden we het fundament om tijdens de duur van een project of programma te sturen op doelstellingen en het realiseren van de voorziene baten. Ons waardemanagement team biedt u de benodigde middelen om deze sturing bij uw organisatie in te richten, zodat u meer grip krijgt op het realiseren van baten en daarmee op het creëren van waarde.



Voor meer informatie:

Chris Moor

Chris Moor MSc. is Senior Director bij Capgemini Invent en global lead op het gebied van waardemanagement. Chris heeft uitgebreide ervaring in de publieke sector.

✉ chris.moor@capgemini.com

Julia Kool

Julia Kool MSc. is Senior Manager bij Capgemini Invent. Julia is Capability Group-lead van het Enterprise Model & Strategy team dat zich specialiseert op het gebied van waardemanagement in o.a. de publieke sector.

✉ julia.kool@capgemini.com

About Capgemini

As the strategy, innovation, design and transformation brand of the Capgemini Group, Capgemini Invent enables CxOs to envision and shape the future of their businesses. Located in more than 36 offices and 37 creative studios around the world, it comprises a 10,000+ strong team of strategists, data scientists, product and experience designers, brand experts and technologists who develop new digital services, products, experiences and business models for sustainable growth. Capgemini Invent is an integral part of Capgemini, a global leader in partnering with companies to transform and manage their business by harnessing the power of technology. The Group is guided everyday by its purpose of unleashing human energy through technology for an inclusive and sustainable future. It is a responsible and diverse organization of over 360,000 team members in more than 50 countries. With its strong 55-year heritage and deep industry expertise, Capgemini is trusted by its clients to address the entire breadth of their business needs, from strategy and design to operations, fueled by the fast evolving and innovative world of cloud, data, AI, connectivity, software, digital engineering and platforms. The Group reported in 2022 global revenues of €22 billion.

www.capgemini.com/nl-nl/over-ons/wie-zijn-wij/onze-merken/capgemini-invent

Capgemini Invent

Postbus 2575 - 3500 GN Utrecht
Tel. + 31 30 203 05 00
www.capgemini.nl/invent