

Handboek voor de identificatie van baten

Batenidentificatie is een workshopgebaseerde techniek met visuele diagrammen die bedrijven in staat stelt de gevolgen van de invoering van een nieuwe technologie te onderzoeken. Het proces wordt meestal uitgevoerd binnen één bedrijf met een dwarsdoorsnede van het personeel. Eerst worden de functies van een bepaalde technologie geïdentificeerd en vervolgens worden de potentiële baten van die functies voor het bedrijfsresultaat in kaart gebracht via een begeleide bespreking. Tijdens het proces wordt onderzocht en geïdentificeerd welke veranderingen het bedrijf eventueel moet doorvoeren om een bepaalde functie te benutten (en dus in daadwerkelijke baten om te zetten). Ook worden de mogelijke nadelen van de technologie en de organisatorische veranderingen die ermee gepaard gaan onderzocht. Tijdens het proces worden ook bredere vragen gesteld over hoe de voorgestelde baten (al dan niet) verband houden met de algemene strategie en het businessmodel van het bedrijf.

Het proces is ontworpen om een rigoureuzere en zorgvuldigere besluitvorming rond technologie aan te moedigen, gebruik te maken van inzichten uit het hele bedrijf en ervoor te zorgen dat de juiste technologische keuzes worden gemaakt met een maximale kennis over de gevolgen van die keuze. Het proces levert niet alleen nieuwe inzichten op voor de besluitvorming; door de werknemers erbij te betrekken, zullen zij die de verandering ook makkelijker onderschrijven.

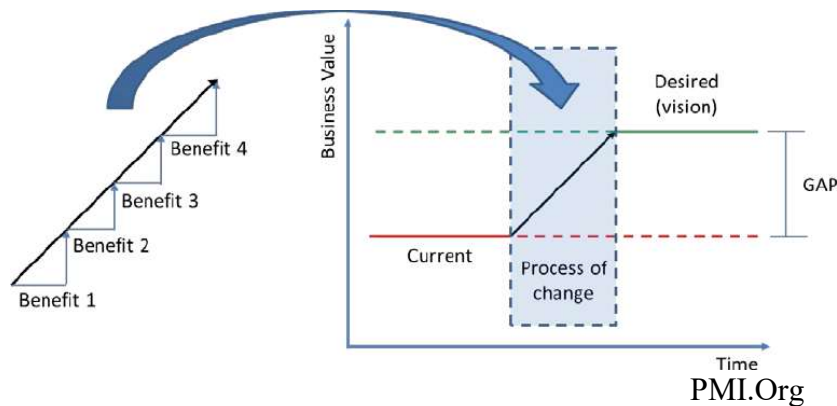
Waarom baten verwezenlijken?

Batenverwezenlijking is, als formeel proces, een vrij recente toevoeging aan de projectmanagementtoolkit en kan en moet worden toegepast bij zowel het besluit om nieuwe technologieën in te voeren als het beheer van de implementatie van die technologieën in het bedrijf. In het VK is het advies van het Office of Government Commerce (OGC) – en nu ook van het Department of Business Innovation and Skills (BIS) – omgezet in een reeks gerespecteerde maar complexe en algemene tools. De Cranfield-methode, die gericht is op bedrijfsontwikkeling op langere termijn, en 'lean'-benaderingen zoals de Sigma-methode ontstonden als antwoord op de vraag van de particuliere sector om consultants te ondersteunen bij strategische planning.

Batenverwezenlijking kan ook worden gezien als een combinatie van *processen* en *tools* die erop gericht zijn toegang te krijgen tot de deskundigheid binnen de betrokken organisatie en vervolgens de acties te plannen en uit te lokken die nodig zijn om de baten op te sporen en te verwezenlijken. Projectbaten zijn *“de waardestromen die voortvloeien uit een project”* (Zwikaël en Smyrk, 2012: 11) en de 'baten' zijn bijvoorbeeld geen nieuw IT-systeem, maar de *'eindtoestand'* die men met het project / de organisatie wil bereiken (Simms, 2006). De succesvolle verwezenlijking van projectbaten houdt in hoge mate verband met sterke organisatorische performantie (Chih en Zwikaël, 2014).

Wij hebben deze tools speciaal aangepast voor gebruik in kleine en middelgrote productiebedrijven. Onze benadering bestond erin ze op te splitsen in een reeks afzonderlijke activiteiten die gericht zijn op:

1. de identificatie van de specifieke baten die bepaalde technologieën kunnen opleveren voor de werking van het bedrijf, met bijzondere aandacht voor operationele efficiëntie;
2. de identificatie van de nodige organisatorische veranderingen om toegang te krijgen tot die potentiële baten.



Doeltreffende tools

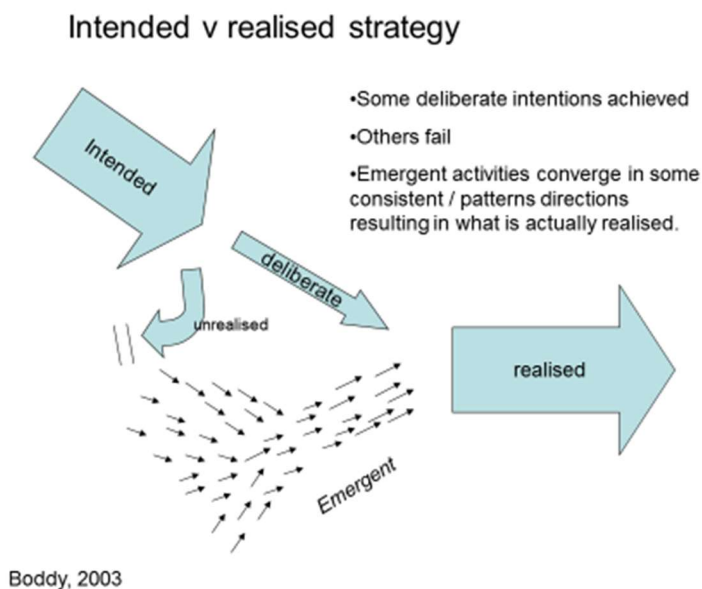
EC Harris (2015) stelt dat batenverwezenlijking *'zorgvuldig en gestructureerd'* moet gebeuren om te voorkomen dat de baten verloren gaan (ongepubliceerde presentatie, 2005). Mislukte invoeringen van technologieën worden dan in verband gebracht met vage plannen voor batenverwezenlijking (Reiss, 2006, Lin en Pervan, 2001). EC Harris (2015) stelt dat de volgende tekortkomingen typisch zijn voor dergelijke projecten: "een verkeerde opzet van de batenbeschrijving, onvoldoende aandacht voor metingen, geen sterke doelvisie en te conservatieve ramingen" leiden stuk voor stuk tot afgezwakte baten uit de implementaties van informatiesystemen. Batenverwezenlijkingen zijn het doeltreffendst wanneer ze worden gevolgd door een formeel proces voor batenbeheer, wanneer het proces actief wordt onderschreven en ondersteund door het senior management en wanneer het hele proces wordt gestuurd door een sterke motivatie om het bedrijf te verbeteren (Zwikaël en Smyrk, 2012). Serra en Kunc (2015) stellen dat een succesvolle batenverwezenlijking voor informatiesystemen steunt op de volgende factoren:

- duidelijk omschreven verwachte uitkomsten;
- duidelijk meetbare gecreëerde waarde;
- duidelijk omschreven strategische doelstellingen;
- een goedgekeurde businesscase;
- geëvalueerde outputs en uitkomsten;
- belanghebbenden die op de hoogte waren van de resultaten;
- werkelijke uitkomsten die overeenstemmen met de businesscase;
- activiteiten om de integratie te verzekeren;
- verdere monitoring van de projectuitkomsten na de voltooiing van het project;

- uitvoering van een proces om de integratie te verzekeren;
- een bedrijfsbrede strategie voor batenbeheer.

Deze lijst bevat goede praktijken voor project- en veranderingsmanagement in het algemeen. Men kan zich echter de vraag stellen of een dergelijke hoge mate van duidelijkheid en vooruitziendheid mogelijk en zelfs wenselijk is bij batenverwezenlijking. Een totaal gebrek aan flexibiliteit bij het volgen van de businesscase kan het identificatieproces van nieuwe baten en noodzakelijke organisatorische veranderingen bijvoorbeeld tegenhouden. Het bevordert ook een 'dit is niet inbegrepen in het contract'-houding bij de systeemleverancier; idealiter zouden technologieleveranciers moeten worden aangemoedigd om het leveren van waardevolle bedrijfsresultaten als doel te beschouwen, en niet alleen de installatie van de technologie. Batenverwezenlijking moet, overeenkomstig de OGC-/BIS-richtsnoeren, een doorlopend proces zijn dat het project, nadat het formeel is opgeleverd, ook helpt om baten aan het licht te brengen die niet uit de businesscase naar voren kwamen en nadelen (negatieve gevolgen van het project) te vermijden door ze te identificeren en 'weg te werken'. Bij strategie 'als planning' gaat men ervan uit dat mensen rationeel handelen, dat ze informatie en gebeurtenissen objectief interpreteren, voor- en nadelen tegen elkaar afwegen en dienovereenkomstig reageren. [Mintzberg en Waters \(1985 – in Boddy, 2003\)](#) stellen in plaats daarvan dat strategie een 'opkomend en adaptief' proces is waarin mensen reageren op onverwachte kansen en onvoorziene gebeurtenissen. Het is goed om te beginnen met plannen, maar die zullen onvermijdelijk moeten worden aangepast aan veranderende omstandigheden ([Suchman, 1986](#)). [Mintzberg en Waters](#) maken dus een onderscheid tussen de *opzettelijke* en de *opkomende* strategie (zie diagram 2. Aangepast van [Boddy 2003](#) en gebaseerd op Mintzbergs idee van opkomende strategie). De batenverwezenlijking kan het project zelf in nieuwe, onbedoelde richtingen sturen.

Diagram 1



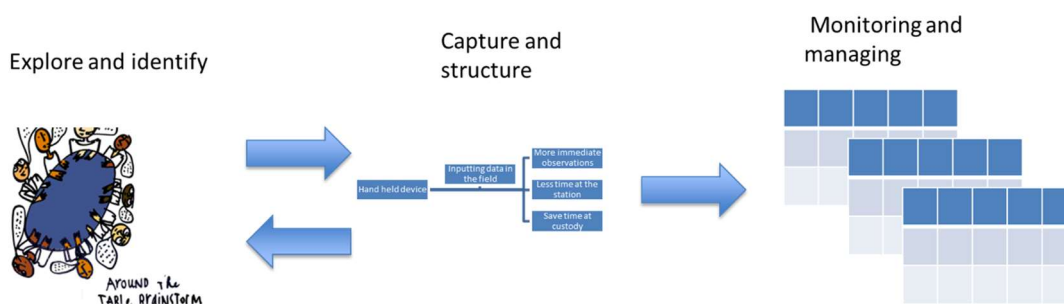
Dat betekent dat een zekere mate van pragmatisme en gezond verstand van belang is bij de ontwikkeling van processen voor batenverwezenlijking en managementtools voor eender welk technologieproject. Tools moeten oriëntatie- en navigatiemiddelen zijn die het specifieke terrein weerspiegelen, geen statische, onveranderlijke wegenkaart. Door krampachtig vast te houden aan

een achterhaald plan, zullen werknemers het project minder onderschrijven en er minder energie in investeren.

Een 100% succesvol batenverwezenlijkingsproces moet zowel krachtig zijn als onderschreven worden. Baten moeten zorgvuldig worden “geïdentificeerd, gekwantificeerd, opgevolgd en gemeten” (Simms, 2006). Dat wordt bereikt door middel van een reeks specifieke processen en tools. Naar onze mening moeten de tools worden opgebouwd op basis van de processen, door het bedrijf in kwestie, in plaats van in een algemene vorm te worden aangeleverd door externe bedrijven. De tools moeten goede praktijken belichamen op een manier die beantwoordt aan de behoeften van het project en de organisatie in kwestie.

Eerste stappen: organisatie van het proces

Het batenverwezenlijkingsproces kan worden opgesplitst in drie afzonderlijke activiteiten. Die kunnen worden herhaald in verschillende fasen van een gepland batenverwezenlijkingsproject. Het Cranfield-procesmodel stelt immers dat batenmanagement een continu proces is (Badewi, 2015). Zodra de interessante technologieën geïdentificeerd zijn, moet tijdens workshops worden bepaald op welke baten het bedrijf zich moet richten om er ten volle profijt uit te halen. We gebruiken workshops om zoveel mogelijk input te bekomen en visualiseren de resultaten in real time als een diagram. Ze kunnen later worden omgezet in managementtools (batenregisters en tools om de baten op te volgen). Die verschillende activiteiten kunnen opnieuw worden gebruikt om het batenverwezenlijkingsproces te controleren, herevalueren en verfijnen.



Tool 1: Baten identificeren

Om te identificeren welke bedrijfsbaten een bepaalde technologie kan opleveren, moet binnen de organisatie tijd worden uitgetrokken om samen te werken en zo de uitwisseling van kennis, ervaringen en inzichten te bevorderen. Heel wat relevante kennis voor strategische keuzes en de uitvoering ervan blijft vaak onbenut en verdeeld over het personeel en de managementlagen. Gestructureerde workshops die specifiek worden georganiseerd om nieuwe technologieën te bespreken, zijn de beste manier om die kennis in kaart te brengen. Organisaties moeten een ‘ontwerpmentaliteit’ ontwikkelen als er nieuwe technologie wordt ingevoerd.

Er bestaan allerlei referentiewerken over de organisatie van productieve workshops, waarop we hier niet verder zullen ingaan. Belangrijk is dat de senior managers en medewerkers volledig worden

betrokken en dat zij zich erop focussen dat de projecten die vervolgens worden uitgevoerd zeker gericht zijn op de behoeften (Peppard, 2007). Het batenverwezenlijkingsproces zou idealiter moeten beginnen voor de aankoop. Bovendien moet het batenverwezenlijkingsproces zorgvuldig en goed genoeg ontworpen zijn om te kunnen aantonen dat een geplande aankoop onnodig is of niet zal voldoen aan doelstellingen die passen in de strategie van de organisatie.

Werk voorafgaand aan de sessie(s)

De deelnemers moeten een of meer technologieën hebben geïdentificeerd die ze willen aankopen of al hebben aangekocht maar nog niet hebben geïnstalleerd of, als ze al wel geïnstalleerd zijn, nog niet ten volle worden benut.

Opzet van de workshop

Bij deze workshopsessie(s) moeten zoveel mogelijk werknemers worden betrokken, van arbeiders tot senior management, die strategische of werkgerelateerde inzichten kunnen bieden in de manier waarop specifieke technologieën voordelen kunnen opleveren voor het bedrijf.

De te bespreken technologie moet worden opgesplitst in hoe ze werkelijk functioneert. Zoals:

- temperatuurgegevens verzamelen;
- temperatuurgegevens verwerken en een proces automatisch aanpassen;
- formulieren voor nieuwe onderdelen automatisch invullen;
- stalen staven automatisch aanvoeren;
- sensoren voor slijtage aan machines;
- gegevens delen tussen bestaande systemen;
- diagnostische software voor foutenanalyse;
- een draagbaar apparaat dat procesgegevens toont aan arbeiders buiten de controlekamer.

Wat telkens van belang is, is de functie van de technologie, wat ze eigenlijk doet. Wat uiteindelijk voor de organisatie wordt bereikt, is bijna volledig afhankelijk van de mate waarin de organisatie zich er met succes aan aanpast.

Vastleggen en structureren

Centraal in de batenverwezenlijking staat de specifieke manier waarop workshopbesprekingen worden vastgelegd – ze moeten visueel in kaart worden gebracht zodat iedereen ze kan zien terwijl de bespreking aan de gang is.

Bespreking van de technologie

Tijdens de workshop is het belangrijk om een groot whiteboard ter beschikking te hebben (flipcharts zijn te klein om de vele interacties en de verbanden waarop we willen ingaan vast te leggen). Op het whiteboard moet elke sleutelfunctie van de technologie worden genoteerd en visueel in verband worden gebracht met duidelijk gedefinieerde baten. Merk op dat functies niet noodzakelijk baten zijn en dat baten niet hetzelfde zijn als functies. Doordat bijvoorbeeld live procesgegevens naar draagbare apparaten kunnen worden gestuurd, kan het personeel van de controlekamer zich buiten de controlekamer begeven. We kunnen dat echter pas bij de baten rekenen als het ook daadwerkelijk wordt benut. Misschien is er geen controlekamer meer nodig of neemt ze minder ruimte in, kan controlepersoneel ook leiding geven op de werkvloer, zijn er minder onderbrekingen, is er minder

personeel nodig of kan de kwaliteitscontrole beter: stuk voor stuk potentiële baten die kunnen worden gekoppeld aan de functie van toegang tot procesgegevens via draagbare apparaten. Maar om die baten te verwezenlijken, moet natuurlijk ook een of andere vorm van organisatorische verandering worden doorgevoerd; ook dat moet worden genoteerd, samen met de manier waarop de baten de concurrentiestrategie van het bedrijf ondersteunen. Zonder verband met de strategie gaat het niet om echte baten. Alles in kaart brengen is belangrijk omdat één enkele functie aanleiding kan geven tot meerdere baten – we moeten die visueel ‘in kaart brengen’ zodat de workshopgroep ze kan zien en bespreken. Er kan ook interactie zijn tussen verschillende baten. Het diagram weerspiegelt als samenwerkingsinstrument het gesprek dat in de ruimte plaatsvindt *en* stimuleert verdere inzichten.

Functies moeten van links naar rechts verband houden met voorgestelde baten en vervolgens met bedrijfsveranderingen die moeten plaatsvinden om ze te benutten.

Diagrammen zijn visualisatietools die gebruikmaken van de manier waarop creativiteit werkt – een waarneming wekt lineair een andere op, maar tegelijkertijd worden meerdere interacties en verbanden op een multilineaire manier vastgelegd en weergegeven. Diagrammen geven snel een gedeeld beeld van een complexe werkelijkheid. Goede diagrammen maken gebruik van bestaande kennis om de baten van bestaande systemen te maximaliseren en de kans op slechte investeringskeuzes te verkleinen (Peppard, 2007). Diagrammen moeten altijd ‘oplossingsgericht’ zijn, d.w.z. dat ze niet de obstakels om bepaalde baten te bereiken identificeren, maar wel wat er moet gebeuren om die uitkomsten te bereiken.

Diagrammen voor batenverwezenlijking zijn zo gestructureerd dat het diagram steeds de behoeften van de organisatie/belanghebbenden als uitgangspunt heeft. De belangrijkste factor die de structuur van het diagram bepaalt, is de specifieke aard van de zakelijke drijfveer (Peppard, 2007). Peppard identificeert aan de hand van de Cranfield-methode voor het in kaart brengen van de batenverwezenlijking, drie belangrijke zakelijke drijfveren:

1. in kaart brengen hoe technologie bestaande problemen, zoals knelpunten in processen, zou kunnen oplossen;
2. in kaart brengen hoe technologie nieuwe manieren van werken kan ondersteunen;
3. in kaart brengen welke organisatorische innovatie kan worden verkregen met een verbeterde industrie 4.0-capaciteit.

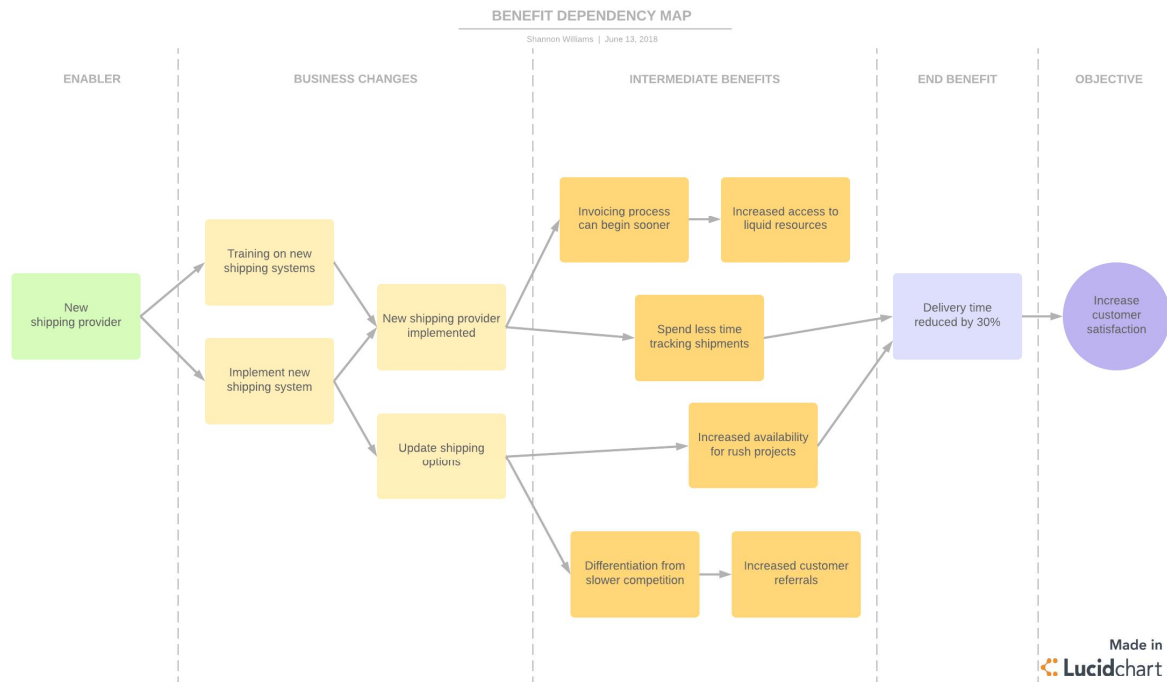
Er moet (vooraf) een akkoord zijn over de lineaire basisstructuur van het diagram en vervolgens moeten van links naar rechts lijnen worden toegevoegd om nieuwe details en nieuwe verbanden te creëren.

Diagram 3



Naarmate het diagram zich ontwikkelt, moet het verdere discussie en bijdragen stimuleren – de ideale omgeving om een diagram op te maken is dan ook een gemeenschappelijke workshop. Elke lijn start bij de gepreciseerde output van een systeem en moet uiteindelijk leiden naar de strategische doelstellingen van de organisatie.

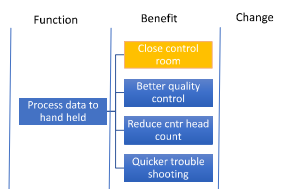
Naarmate het batendiagram vordert, zou het er ongeveer zo moeten gaan uitzien:



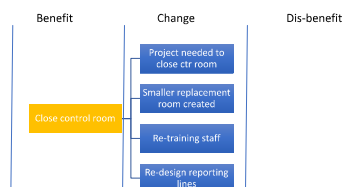
Bovenstaand diagram is een opgeruimde weergave van wat aanvankelijk door de workshopmoderator op een groot whiteboard zou zijn getekend. De kolomtitels zijn afhankelijk van de behoeften van de organisatie in kwestie.

Hieronder vindt u voorbeelden van het soort verbanden dat tijdens de besprekingen in de workshops naar voren komt:

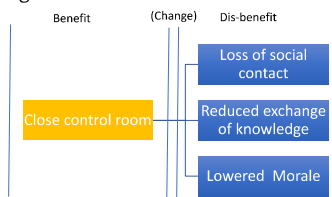
1. What are the potential benefits of any given function?



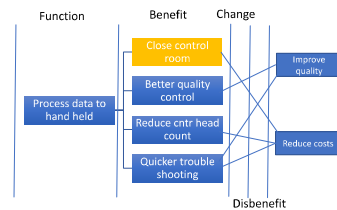
2. What are the organizational changes needed to realize the benefits of technology?



3. What are the potential dis-benefits of that change or function?



4. Do benefits fit with or even change the organizational strategy?



Een nadeel van de creatie van een diagram in een open forum is dat het weliswaar positieve energie en input opwekt, maar ook tot ‘overdreven’ positiviteit kan leiden – waardoor belangrijke bezorgdheden naar de achtergrond verdwijnen. Misschien wordt er bijvoorbeeld niet genoeg aandacht besteed aan de mogelijke negatieve gevolgen voor de lonen en arbeidsomstandigheden van sommige groepen, de waarschijnlijke gevolgen van een variërende automatisering op het werkplezier of de kwaliteit van het verrichte werk. Weerstand van werknemers kan een belangrijk struikelblok zijn voor een succesvolle implementatie van technologie (Bunduchi, Weisshaar en Smart, 2011). Professionele begeleiding van workshops kan helpen dat te omzeilen. Zoals vermeld kan het ook helpen tijd uit te trekken om na te denken over wat er mis zou kunnen gaan, of hoe de baten overschat zouden kunnen worden.

Een diagram weerspiegelt slechts de dynamiek van een bepaalde groep op een bepaalde dag en moet dus ook op die manier worden bekeken.

Voor alle duidelijkheid – wat zijn baten?

Het BIS (2010) stelt vier nuttige validatietests voor (de DOAM-tests) waaraan baten moeten voldoen. Het gaat om:

- Beschrijving: Is het duidelijk wat de baten precies zijn en wie er verantwoordelijk voor is?
- Waarneming: Zijn er verifieerbare verschillen op te merken tussen de situatie voor en na de implementatie van het programma?
- Toekenning: Waar zullen de baten ontstaan? Kan dit programma aanspraak maken op de verwezenlijking ervan? Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor de veranderingen en uitkomsten die de baten zullen opleveren en is daarover overeenstemming bereikt?
- Meetbaar: Kunnen de baten worden gekwantificeerd (zo mogelijk in financiële termen)? Kan een gevoeligheidsanalyse worden toegepast? Bv. beste geval, meest waarschijnlijk, slechtste geval? Hoe en wanneer zal de verwezenlijking van de baten worden gemeten?

Alle activiteiten die nodig zijn om baten op te leveren moeten duidelijk worden geïdentificeerd en de focus van het hele proces moet altijd bij de gewenste bedrijfsresultaten liggen (Simms, 2006). Het onderliggende punt is dat baten niet in een vacuüm mogen bestaan, maar moeten worden gekoppeld aan het ‘groter geheel’; de koers en de focus van de organisatie. Het batenverwezenlijgingsproces zou, als het in alle ernst wordt uitgevoerd, dan ook moeten leiden tot veranderingen in de organisatie (betere processen, herverdeling van middelen, zelfs een herverdeling van de besluitvorming).

Baten bestaan in verschillende vormen en kunnen verschillen qua termijn en meetbaarheid. Baten kunnen financieel zijn, ze kunnen rechtstreeks ten voordele van de klanten zijn (betere dienstverlening), ze kunnen verband houden met productiviteit/efficiëntie, ze kunnen het concurrentievermogen vergroten en de interne capaciteiten verbeteren en ze kunnen ook het bedrijfsrisico verminderen (Simms, 2006). Baten kunnen ook onmiddellijk, op middellange en op lange termijn spelen. Besparingen op korte termijn kunnen een onmiddellijke impact hebben en makkelijk meetbaar zijn, maar baten op langere termijn hebben meestal eerder betrekking op amorf resultaten zoals een groter concurrentievermogen, strategische herpositionering of uitbouw van competenties. Die laatste zijn ook moeilijker te meten en moeten mogelijk via hun neveneffecten worden gemeten.

Project benefits fall into three types

	Quantifiable	Less obviously quantifiable
Financial	• Increased activity • Reduced Operating Cost • Operational Improvement • Increased revenue/profit • Decreased costs and overheads • Increased availability • Reduced handling costs	• Clear accountabilities • Clear target and performance management • Improved decision making • Service quality • Reduced risk • Employee morale • Reduced duplication of effort • Faster decision making • Improved communication • Increased teamwork • Enhanced reputation • Trust • Empowerment
Non-financial	• Public confidence • Effective processes • Processes aligned with strategies • Reduced attrition	

Volgens bestaande goede praktijken (bv. OGC/BIS) moeten baten na hun identificatie worden ingedeeld in baten op korte, middellange of lange termijn.

Uit ons onderzoek blijkt echter dat er nog drie andere belangrijke soorten veranderingen in verband met baten kunnen worden geïdentificeerd:

1. Aangroeiend (de baten zullen toenemen zonder enige interventie behalve opleiding (bv. formulieren worden sneller ingevuld dankzij autofill, automatische bijwerking van bestanden);
2. Modulair (geïntegreerd in de bestaande organisatiestructuur zodat ze kunnen worden behandeld door de bestaande commando- en controlestructuur);

3. Structureel (ingrijpendere veranderingen nodig in termen van organisatie van werkwijzen, waardoor bijvoorbeeld de relaties met andere bedrijven en partners kunnen veranderen). Hiervoor is een afzonderlijk veranderingsproject vereist.

Hoe ingrijpend de impact is, houdt duidelijk verband met de termijn (kort, middellang, lang) voor specifieke baten. Die kunnen ten opzichte van elkaar in kaart worden gebracht. Een bredere impact betekent niet noodzakelijk een langere termijn. Veranderingen op structureel niveau kunnen immers om allerlei redenen prioriteit krijgen (bv. de noodzaak tot financieringscycli om grotere projecten te kunnen opstarten).

