

De business case

Eerste stap op weg naar voorspelbare projecten



bisnez.com

Business case

**Eerste stap op weg naar
voorspelbare projecten**

Met dank aan

Bij de totstandkoming van dit boek hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de ervaringen van onze collega adviseurs en opdrachtgevers. Een speciaal dank aan de kritische meelezers voor hun waardevolle feedback: Roeland Nagel, Ted de Groot, Dave Stam, Peter-Willem van Lindenberg, Frans den Boer en Gijs de Smet.

Colofon

Uitgave: maart 2019

Auteur: Peter Noordam

Omslagontwerp: Nieck Engelhard

Drukker: Quantes, Rijswijk

Uitgever: Boekdrukkunst

© Bisnez

ISBN nr: 978-90-809051-0-8

NUR-Code: 982

4e geheel herziene druk

Peter Noordam

Het venijn zit 'm in de start niet in de staart

Inhoud

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Waarom een business case | 6 |
| 2 | De inhoud van een business case | 12 |
| 2.1 | Vraagstelling | 17 |
| 2.2 | Rolverdeling | 18 |
| 2.3 | Verschillende typen investeringen | 29 |
| 2.4 | Veronderstellingen en aannames | 34 |
| 2.5 | Scenario's | 34 |
| 2.6 | Bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen | 38 |
| 2.7 | Financiële, kwantitatieve en kwalitatieve baten | 40 |
| 2.8 | Risico's en impact voor de organisatie | 44 |
| 2.9 | Financiële impact | 55 |
| 2.10 | Conclusie | 58 |
| 3 | Stappenplan voor een business case | 60 |
| 3.1 | De omvang en diepgang van een business case | 61 |
| 3.2 | Vorbereiding van een business case | 63 |
| 3.3 | Ontwikkelen van een business case | 66 |
| 3.4 | Beheer van een business case | 67 |
| 4 | Berekeningsmethoden voor investeringen | 72 |
| 4.1 | Klassieke kosten en baten vergelijkingen | 73 |
| 4.2 | De IE-methode van Parker, Benson en Trainor | 76 |
| 4.3 | Benefits case | 79 |
| 5 | Professionalisering en de business case | 84 |
| 5.1 | Het gebruik van de business case in Nederland | 85 |
| 5.2 | Succesfactoren voor de business case | 88 |
| 6 | Toetsvragen bij de beoordeling van een business case | 92 |

1

Waarom een business case?

Aan het einde van de middag schiet ik snel in de auto voor een meeting in Den Haag. Ik moet me haasten, want er kwam op het laatste moment nog een telefoontje binnen dat ik niet wilde missen. Net als ik weg wil rijden, tikt mijn collega tegen de autoruit. “Mag ik meerijden”, vraagt hij en snel stapt hij in.

Tijdens de autorit bespreken we alvast de strategie van de meeting en we kijken vooruit naar de werkzaamheden voor komende week. Het is druk op de weg, maar gelukkig is het een mooie najaarsdag zonder veel wind en regen. We kunnen dus vlot doorrijden.

We naderen een druk kruispunt. Ik mopper hardop dat het hier altijd zo onoverzichtelijk is. Wie gaat rechtdoor en wie slaat af? Door de laaghangende zon zijn de kleuren van het stoplicht niet goed te onderscheiden. Van rechts komt een grote vrachtwagen aanrijden. Ik minder vaart. Mijn collega voelt mijn aarzeling. Hij trekt de zonneklep wat omlaag, tuurt naar het stoplicht en zegt: “Rij maar hoor, volgens mij is het groen”.

Zou u doorrijden? Een simpel voorbeeld uit het dagelijks leven over veronderstellingen die wij maken en hoe wij op grond van veronderstellingen tot actie overgaan. Als de werkelijkheid complexer wordt, zoals bij organisatieveranderingen, zou je verwachten dat de behoefte aan meer zekerheid over aannames, inzicht in keuzes en mogelijke gevolgen groter wordt. Toch worden veel projecten gestart zonder dat we duidelijkheid hebben over de kleur van het stoplicht. We denken dat het licht op groen staat, maar zeker weten doen we het niet. Een goede analyse van het projectvoorstel heeft soms onverwachte kanten. Niet zelden blijkt een nulsceario een goed alternatief of blijken aan de voordelen van een projectvoorstel ook aanzienlijke risico's te kleven.

Definitie van de business case

Een business case is een document waarin de zakelijke afweging wordt beschreven om een project of taak te beginnen. In de business case worden de kosten tegen de baten afgewogen, rekening houdend met de risico's. En aan de hand van de business case wordt besloten om wel of niet te starten en/of verder te gaan met een project en de hiervoor benodigde investering.

In dit boek 'De business case als eerste stap op weg naar voorspelbare projecten' gaan we in op de besluitvorming rond projectinvesteringen bij organisaties. Voorspelbare projectuitvoering is meer dan ooit nodig. Organisaties zijn gedwongen om zich constant aan te passen en doen dit maar al te vaak door weer een project te starten. Uit alle onderzoeken, nationaal en internationaal, blijkt keer op keer dat driekwart van alle projecten niet leiden tot het vooraf verwachte resultaat. Uit diezelfde onderzoeken blijkt ook dat dit maar heel beperkt te maken heeft met de gekozen techniek of de complexiteit van de materie. Nee, een succesvol project heeft alles te maken met betrokken opdrachtgevers, vooraf goed nadenken en realisme en ervaren projectmanagement. Kortom, allemaal zaken die je in de business case moet regelen.

Een goede business case

- Geeft een heldere en eenduidig omschrijving van het voorgenomen project: de huidige situatie, de gewenste situatie en de resultaten van het voorgenomen project. Let op: de gewenste situatie is iets anders dan de resultaten van het project. Een goed projectresultaat leidt niet persé tot de gewenste situatie. Het project kan precies opleveren wat ervan wordt verwacht, de gewenste situatie bereiken is een verantwoordelijkheid van opdrachtgever, management en medewerkers.
- Omschrijft duidelijk de rollen. Onduidelijke rollen of niet ingevulde rollen zijn de grootste veroorzaker van falende projecten. Daarom is het noodzakelijk dat er 'klip en klaar' wordt

vastgelegd wie eindverantwoordelijk is voor het project en hoe hij of zij die verantwoordelijkheid invult. Ook de andere verantwoordelijken, voor het projectresultaat, voor het realiseren van de baten, moeten in de business case duidelijk zijn beschreven.

- Geeft een helder beeld van kosten en baten. De kosten zijn niet alleen de 'kosten van het project', maar ook de onderhouds- en beheerkosten nadat het projectresultaat is opgeleverd, dus gedurende de hele looptijd van de investering. Ook de baten moeten in financieel meetbare termen worden uitgewerkt. Financieel maken van de baten of zelfs maar het kwantificeren van de baten is een lastig proces. De meeste business cases blijven steken in een vage kwalitatieve batenbeschrijving. Als je niet de moeite neemt of in staat bent om de baten kwantitatief te beschrijven, weet je één ding zeker: je zult de baten nooit realiseren. Alleen bij goede gekwantificeerde, liefst financieel gemaakte kosten en baten is een échte kosten-baten afweging mogelijk.
- Maakt duidelijk wat het project bijdraagt aan de organisatie-doelen: het is natuurlijk prachtig als het project leidt tot een aanzienlijke verbetering in de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie, maar als dit niet terugkomt in de doelstellingen van de organisatie, moet dit project niet worden gestart. Er starten al teveel projecten, zorg dus dat er alleen projecten worden gestart die baten hebben die maximaal bijdragen aan de strategie van de organisatie. En als de organisatie bijvoorbeeld 'kostenreductie' als strategisch speerpunt heeft, dan moeten daar alle projectinspanning op zijn gericht.
- Geeft een inschatting van de haalbaarheid en de risico's van een voorgenomen project en schetst eventueel alternatieve scenario's: in de business case gaat het niet om de projectrisico's, die worden wel in het projectplan beschreven. Nee, in de business case worden de risico's behandeld waar het project niet op kan sturen, zoals 'kan onze organisatie dit project

naast alle andere projecten wel aan?', of 'zijn wij als organisatie wel in staat om effectief sturing te geven aan dit project?'. Of: 'Wat gebeurt er met ons bedrijf als het project onverhoopt niet het gewenste resultaat oplevert?' Het nulscenario mag eigenlijk nooit ontbreken. Het nulscenario schetst wat de situatie over pakweg 5 jaar is als de investering niet zou worden gepleegd. Een goed nulscenario geeft de mogelijkheid om een goede vergelijking te maken tussen de verschillende scenario's.

- Geeft aan op welke manier kosten, baten en vooral risico's worden 'beheerst': opnieuw een onderbelicht onderdeel in de meeste business cases. Vaak wordt de beheersing van de projectkosten nog wel beschreven. Hierover rapporteert de projectleider periodiek aan zijn stuurgroep of program board. De baten zijn vaak slechter uitgewerkt en de meeste baten worden pas gerealiseerd nadat het project is afgerond en de stuurgroep is ontbonden. Wie voelt zich dan nog verantwoordelijk voor het sturen op de 'batenrealisatie'?
- Draagt bij aan een breder draagvlak voor het voorgenomen project: het opstellen van de business case mag eigenlijk nooit in een één-tweetje tussen opsteller en opdrachtgever plaatsvinden. Nee, het opstellen van een business case is bij uitstek het moment dat alle betrokkenen inclusief de belangrijkste criticasters, met elkaar in gesprek gaan en eruit proberen te komen. Dit maakt de rol van de opsteller zwaarder, maar vooral de opdrachtgever wordt gedwongen om voor de troepen te staan en commitment te tonen. De business case is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

In het vervolg van dit boek zullen bovenstaande onderwerpen uitgebreid aan de orde komen. In hoofdstuk 2 gaan we in op de inhoud van de business case, waarbij we dieper ingaan op een aantal cruciale elementen van een business case, zoals de rolverdeling en de rol van de opdrachtgever. In hoofdstuk 3 schetsen we aan de hand van praktijkvoorbeelden het proces

van opstellen van de business case. In hoofdstuk 4 worden investeringsmethoden besproken. Hoofdstuk 5 belicht de mogelijkheden om het gebruik van de business case te professionaliseren. En als afsluiting is in hoofdstuk 6 een checklist opgenomen aan de hand waarvan u de business case kunt beoordelen.

Iedereen weet inmiddels dat een business case een voorwaarde is voor een goede start en voorspelbaar verloop van een project. Desondanks wordt de business case vaak niet of niet goed gemaakt. Met dit boek willen wij bijdragen aan het professionaliseren van het gebruik van de business case. Het boek geeft aan wat in ieder geval in de business case aan de orde moet komen, zodat een weloverwogen besluit genomen kan worden over de start van een project. U wilt toch ook verantwoordelijk zijn voor de circa kwart projecten die wel voorspelbaar verlopen en waar het resultaat bijdraagt aan de baten van uw organisatie?