

Businesscases in de praktijk – deel 1

ESSENTIE VAN BUSINESSCASES EN VEELGEBRUIKTE PARAMETERS

TEKST Jan Gerard Hoendervanger en Theo van der Voordt

In SWP Magazine 12 (November 2023) publiceerden Theo van der Voordt en Jan Gerard Hoendervanger een theoretisch model voor besluitvorming over investeringen in huisvesting en werkplekken. Dit eerste deel van een tweeluik over businesscases gaat verder in op wat de praktijk verstaat onder een businesscase en welke parameters de praktijk hierin meeneemt. Deel 2 bespreekt de proceskant.

De stappen in een businesscase voor investeringen in gebouwen en werkplekken lijken vanzelfsprekend: formuleer heldere doelstellingen en ambities; breng alternatieven in kaart; zet alle afwegingsfactoren op een rij; probeer de parameters en weging zoveel mogelijk te kwantificeren; kies de best mogelijke optie op basis van alle financiële en niet-financiële kosten, baten en risico's, met het oog op organisatiedoelen, gebruikersbehoeften, maatschappelijke waarden, en voldoen aan wet- en regelgeving. Houd rekening met de korte en lange termijn en mogelijke neveneffecten. Betrek alle stakeholders in dit proces. In een businesscase komt op deze manier veel samen. Dit vraagt om een integrale benadering.

Een businesscase brengt alle kosten, baten en risico's van een investeringsbeslissing in kaart, kwalitatief én kwantitatief.





Hoofdkantoor Triodos Bank op landgoed De Reehorst, Driebergen: voorbeeld van BREEAM-NL Outstanding.

De praktijk is weerbarstiger. Door beperkingen in tijd, geld en informatie, uiteenlopende belangen, emotionele overwegingen en onverwachte ontwikkelingen worden besluiten niet altijd rationeel en evenwichtig vanuit verschillende perspectieven genomen. Om inzicht te krijgen hoe de praktijk hiermee omgaat, organiseerde SWP een rondetafelgesprek met zes experts uit de praktijk². Ter aanvulling zijn voor dit tweeluik tien diepte-interviews gehouden (zie kader aan het einde van dit artikel). De geïnterviewden en de deelnemers aan het rondetafelgesprek, in totaal achttien praktijkdeskundigen, zijn gekozen vanwege hun ruime ervaring met businesscases.

In dit artikel bespreken we wat de geïnterviewden als de kern van een businesscase beschouwen, welke parameters zij hierin meenemen, en hoe zij omgaan met

het kwantificeren en onderling afwegen van kosten, baten, risico's, en waarden als medewerkerstevredenheid, identiteit en imago, vitaliteit en gezondheid, en duurzaamheid. Deel 2 bespreekt het proces van businesscaseontwikkeling en het gebruik van businesscases voor besluitvorming, evenals het aansturen en evalueren van projecten.

WAT IS EEN BUSINESSCASE?

Over de essentie van een businesscase bestaat bij onze gesprekspartners veel consensus. Een businesscase voor huisvesting en werkplekken bestaat in essentie uit het in kaart brengen van alle kosten, baten en risico's van een ingreep, voor alle stakeholders, om een beargumenteerd rationeel besluit te kunnen nemen over een keuze uit verschillende alternatieven en een Go of No Go voor de bijbehorende investering.



Koppeling aan de huisvestingsstrategie leidt tot een bredere afweging.

Om de effecten van bepaalde keuzes zo goed mogelijk in kaart te brengen is het verstandig om met bandbreedtes te werken en gevoeligheidsanalyses uit te voeren, bijvoorbeeld voor het effect van financiële aannames voor de renteontwikkeling. Een businesscase kan positief of negatief uitvallen, op zichzelf en in vergelijking met alternatieven. Een businesscase kan daarmee ook duidelijk maken waarom het verstandig is een projectvoorstel *niet* te implementeren. Kiezen is verliezen. Als je voor een project kiest kun je andere dingen niet doen. Het gaat dus niet alleen om projecten goed te doen, maar ook om de goede projecten te doen.

Een businesscase kan de besluitvorming versnellen door de impact van verschillende scenario's te laten zien, met als parameters bijvoorbeeld impact en mate van onzekerheid of voorspelbaarheid, of individu versus organisatie georiënteerd en waarde-gedreven versus resultaatgedreven³. Een businesscase draagt bij aan het collectief delen van een ambitie en 'de neuzen richten', door kernachtig duidelijk te maken waarom een organisatie ervoor kiest iets wel of niet te doen. Een businesscase kan ook een middel zijn om emoties te kanaliseren. Bij overheidsorganisaties zijn de politiek (nationaal en lokaal) en de publieke opinie complicerende factoren. Geld voor huisvesting van ambtenaren ziet men liever naar de gemeenschap gaan. Dit kan op gespannen voet staan met het organisatiebelang om medewerkers aan te trekken of binnenboord te houden.

Een businesscase volgt idealiter uit een huisvestingsstrategie die past bij de organisatiestrategie. De uitkomst biedt een sturings- en evaluatiekader voor het project en is belangrijke input voor een Programma van Eisen, de selectie van partijen en het maken van een uitvoeringsgereed ontwerp.

Businesscases verschillen in omvang en diepgang en de rol in besluitvormingsprocessen. Een businesscase wordt vooral ingezet voor grotere investeringen. Voor beslissingen in een lopend bedrijfsproces worden ook investeringsvoorstellen gemaakt, maar met als primaire focus kosten, opbrengsten en terugverdientijden. Bijvoorbeeld wel/geen zonnepanelen aanschaffen vraagt om een investeringsanalyse, minder om een uitgebreide businesscase.

PARAMETERS

Een belangrijke vraag voor een businesscase is: welke parameters neem je mee, tot op welk detailniveau, en hoe weeg je harde en zachte parameters en deels conflicterende waarden tegen elkaar af, in een continu veranderende context?

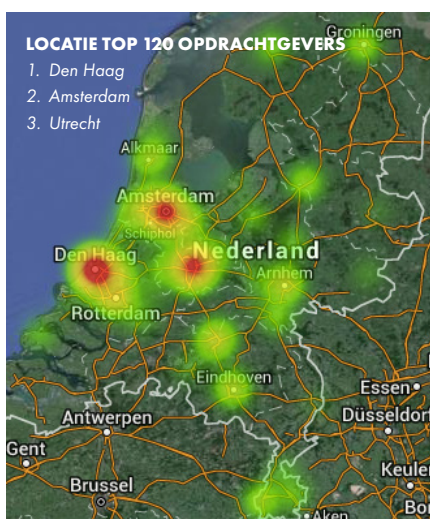
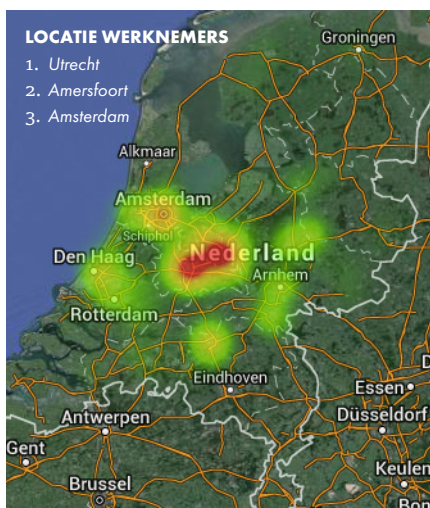
Financiële gezondheid en het beheersen en reduceren van kosten zijn nog steeds het fundament. Maar een goede businesscase gaat 'beyond financials'. De focus op kostenreductie, rendement en terugverdientijden wordt minder eenzijdig. Organisatiewaarden, gebruikersbehoeften en maatschappelijke waarden worden in toenemende mate belangrijk gevonden voor een weloverwogen besluit.

Verskillende keuzes zijn niet het resultaat van een businesscase, maar worden a priori gemaakt, als onderdeel van de organisatie- en huisvestingsstrategie. Sommige zaken zijn standaard beleid, zoals duurzaam bouwen en beheren. Denken in termen van 'rendabel verduurzamen' is passé. Een beleidsuitgangspunt kan bijvoorbeeld zijn om te kiezen voor BREEAM Very Good voor het hoofdgebouw of voor alle gebouwen van de organisatie. Of a priori kiezen voor minimaal renovatie kwaliteit.



Alle investeringen die zich binnen de levensduur van een gebouw terugverdienen zijn rendabel.

Naast duurzaamheid wordt vaak aandacht besteed aan effecten van de locatie op de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld op rijtijden van leveranciers en monteurs), woon-werkverkeer en effecten van het gebouw op de reputatie van de organisatie, inclusiviteit, efficiënt ruimtegebruik, flexibiliteit, vitaliteit en gezondheid. Huisvesting wordt tevens ingezet voor aantrekkelijk werkgeverschap en de 'war for talent', als middel tot aantrekken en vasthouden van schaars personeel. Inclusiviteit betekent rekening houden met fysieke, cognitieve en culturele verschillen tussen mensen, bijvoorbeeld door een prikkelvriendelijke omgeving te creëren voor mensen met autisme.



Voorbeeld van locatie-analyses op basis van woon-werk afstanden personeel en afstand tot klanten.



Maatschappelijke opbrengsten worden vaker meegenomen in de afweging, bijvoorbeeld 'iets teruggeven aan de stad'.

Bij flexibiliteit wordt onder meer gekeken naar horizontale en verticale uitbreidbaarheid, interne flexibiliteit, en afspraken over af te nemen vierkante meters, met een vaste kern en een flexibele schil. Bijvoorbeeld op vrijdag minder vierkante meters afnemen, of *Pay per use* van vastgoed als een service, inclusief diensten. Een andere vorm van flexibiliteit is het kunnen op- en afschalen van huurcontracten. Een complicerende factor voor flexibiliteit is de eigendomsvorm. Op technisch-bouwkundige flexibiliteit zoals loskoppeling van drager, inbouw en installaties, uitbreidbaarheid en optopbaarheid heb je als huurder weinig grip. Bovendien gaan kosten vaak voor de baat uit en is het voordeel van flexibiliteit pas na langere tijd te verzilveren.

Bij vitaliteit en gezondheid wordt vaak het gesprek aangegaan over de kosten van geavanceerde klimaatinstallaties en baten zoals een hogere arbeidsproductiviteit en minder gezondheidsklachten, over minder stress en meer rust door minder reistijd bij hybride werken, en facilitair bijvoorbeeld over gezonde catering.

Door het rijk wordt in toenemende mate ook gekeken naar maatschappelijke meerwaarde en de impact van gebouwen op de leefomgeving⁴. Hiervoor is een zogenoemde 'Waardetafel' ontwikkeld. Deze methode heeft de vorm van gestructureerde interactie tussen betrokkenen bij een investeringsbeslissing rondom Rijksvastgoed en brengt de gerealiseerde maatschappelijke waarde in beeld, positief én negatief. Tabel 1 geeft een aantal maatschappelijke impactfactoren uit het rapport 'Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde' (2020)⁴. Het rijk weegt steeds vier elementen tegen elkaar af: strategisch-beleidsmatig, functionaliteit/ge-

bruikswaarde, financiële baten en lasten, en de fysieke staat van het object. Efficiëntie en effectiviteit zijn leidend.

Het is belangrijk om bij de discussie over kosten en baten de hele keten te betrekken, en ook te kijken naar indirecte effecten voor gebruik en beheer. Een goede leeromgeving kan een breder maatschappelijk effect hebben. Een aantrekkelijke en gezonde werkomgeving helpt in het aantrekken en vasthouden van personeel en ondersteunt de arbeidsproductiviteit. Technologische innovaties kunnen zorgen voor besparing op personeel. Als personeel wordt afgestoten is het goed om een personeelstransitieplan en sociaal plan mee te nemen in de businesscase. Een ander aandachtspunt is het verschil in technische en functionele levensduur, bij het opstellen van cashflow berekeningen. Vaak zijn er al na 3 jaar bouwkundige ingrepen nodig.

GRENZEN AAN KWANTIFICERING

In een businesscase komen verschillende soorten informatie samen: wel- en niet-quantificeerbare kosten en baten, en wel en niet of lastig in geld uit te drukken kosten en baten. Kwalitatieve baten worden vaak alleen globaal in kaart gebracht en zijn veelal niet op kentallen maar op ervaring, intuïtie en ambities gebaseerd. Wel is er een duidelijke tendens om parameters waar mogelijk te kwantificeren. Financieel gebeurt dat van oudsher. Er komen ook nieuwe tools op de markt, zoals

een rekenmodel dat integraal berekent welke investering financieel het meeste oplevert³. Voorbeelden van het kwantificeren van bereikbaarheid zijn cijfers over woonwerk afstanden van klanten en personeel met behulp van Google Maps en meer geavanceerde software.

Aantrekkelijkheid van de locatie, het gebouw en de faciliteiten wordt vaak gemeten met een online enquête naar medewerkerstevredenheid. Andere indicaties voor gebruikersvoorkeuren zijn reacties op personeelsadvertenties en inbreng van cliëntenraden. Gezondheid wordt geanalyseerd op basis van cijfers over ziekteverzuim, personeelsmutaties en BMI. Voor gebouwflexibiliteit is een Meetmethode Adaptief Vermogen ontwikkeld⁵.

Verschillende parameters zijn lastig in Key Performance Indicators (KPI's) uit te drukken. In de industrie is productiviteit vrij goed kwantitatief te meten, bij kenniswerk niet. Een optie is om arbeidsproductiviteit indirect te meten, door te vragen naar de gepercipieerde invloed van de werkomgeving op de arbeidsproductiviteit. Andere lastig te kwantificeren parameters zijn 'uitstraling' en 'iets teruggeven aan de stad'. Het is belangrijk om dit soort factoren toch mee te nemen in de afweging, door ze te benoemen en te bespreken. Causaliteit in termen van oorzaak-effectrelaties is eveneens niet altijd hard te

VOORBEELDEN VAN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT PARAMETERS

- 1 Bereikbaarheid en connectiviteit
- 2 Palet aan publieke & sociaal maatschappelijke voorzieningen
- 3 Gezondheid, duurzaamheid en klimaatadaptiviteit van de leefomgeving
- 4 Kwaliteit openbare ruimte & leefomgeving
- 5 Toegankelijkheid van natuur ('groen' en 'blauw')
- 6 Balans en differentiatie in ruimtelijke structuur
- 7 Leefbaarheid, (sociale) veiligheid en cohesie.
- 8 Economisch potentieel



Het is belangrijk om parameters zoveel mogelijk te kwantificeren, maar vaak voor kapot kwantificeren.

maken, maar vaak wel te beredeneren. Input van de bedrijfsarts kan waardevol zijn om plannen voor een gezond gebouw te onderbouwen.

PRIORITERING

Prioriteren en wegen van deels conflicterende waarden verschilt per project en per organisatie, afhankelijk van de primaire processen, doelstellingen en ambities, bedrijfs- en bestuurscultuur, eigendomsvorm, de context, en wet- en regelgeving. Elke businesscase is maatwerk. De manier waarop bepaalde parameters worden meegenomen en hoe gedetailleerd, hangt ook af van de tijd en moeite die het kost om de benodigde data hiervoor te verzamelen en wat er al aan data beschikbaar is. Ook dit verschilt per organisatie en per project.



Businesscases vragen om een aanpak op maat.

In de onderwijssector zijn budgetten grotendeels genormeerd. Hier wordt vooral gekeken of de investeringen binnen het budget passen. Ook is in die sector steeds meer aandacht voor het binnenklimaat, vanwege de



Een dilemma is de afweging tussen breed en diep, versus houd het simpel.

bewezen impact op leerprestaties. Standaard wordt het Programma van Eisen Frisse Scholen toegepast. In de zorgsector is meer beleidsruimte, bij academische ziekenhuizen ook meer financiële speelruimte. Bij veel zorginstellingen staat naast efficiency en logistiek ook optimale zorg voor patiënten en cliënten hoog op het prioriteitenlijstje. In multifunctionele accommodaties is veel aandacht voor de identiteit van verschillende gebruikersgroepen.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Onze gesprekspartners beamen dat businesscases sterk in ontwikkeling zijn richting breder en meer integraal, met meer aandacht voor organisatiewaarden, gebruikersbehoeften en maatschappelijke waarden, en kwantificering van parameters. Denken in kosten en baten, "hard en zacht", financieel en anders, zal naar verwachting doorzetten, net als denken in levensduurkosten en scenario's. Een beperkende factor is de tijd en moeite die het kost om aan betrouwbare data te komen. Een dilemma blijft de afweging van de verschillende belangen van stakeholders, en het spanningsveld tussen breed, diep en complex versus 'houd het simpel'.

Er blijkt behoefte aan een 'brede spreadsheet' benadering, met een groot aantal parameters en betrouwbare data, ook voor benchmarking. Meetbaarheid en voorspelbaarheid zijn belangrijke issues. Onderzoek zorgt voor meer betrouwbare data, over bijvoorbeeld de kosten van toepassing van de WELL standaard voor een gezond gebouw en besparingen door een hogere arbeidsproductiviteit. Gebruik van sensoren leveren real time data. Vaker en intensievere uitwisseling van kennis en ervaringen kan ook helpen. Bijvoorbeeld terugkijkend in de vorm van enquêtes, zoals in het rapport Facility & Workplace Management 2023⁶, waarin diverse parameters worden gedefinieerd en uitgewerkt. En proactief, door vaker met elkaar in gesprek te gaan en kennis te delen. De gesprekken met onze gesprekspartners zijn hier een goed voorbeeld van. Een volgende stap kan zijn om op basis van alle input een breed raamwerk op te zetten van relevante parameters, definities, meetmethoden, en data voor benchmarking. Bouwstenen hiervoor liggen al klaar⁷.

LITERATUUR

1. Hoendervanger, J.G. en Van der Voordt, T. (2023), De spreadsheets voorbij. Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases. *Smart Workplace Magazine # 12*, 20-25.
2. Bekkering, P. (2023). Goede businesscases gaan beyond financials. Verslag rondetafelgesprek o.l.v Jaap Wijnja, Theo van der Voordt en Jan Gerard Hoendervanger. *Smart Workplace Magazine # 12*, 26-31.
3. Mesters, H., Bermsem, M., Hofman, N., Tobé, M., Van Diepen-Knegjens, C., en Nagelmaeker, F. (2023), *Toekomstvisie werkomgeving 2027*, FMN, TwynstraGudde en ABN AMRO.
4. College van Rijksadviseurs (2020). *Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag.
5. Brink Groep en Centre for Process Innovation in Building & Construction (2014), *Gebouwen met toekomstwaarde*. Het bepalen van de toekomstwaarde van gebouwen vanuit het perspectief van adaptief vermogen, financieel rendement en duurzaamheid. Delft.
6. Van Diepen-Knegjens, C., Terpstra, F., Manenschijn-Ghuijs, J., Van Rijn-Koppers, N. en Jaakke, J. (2023), *Facility & Workplace Management*. Een overzicht van marktomvang, trends en ontwikkelingen. FMN en TwynstraGudde.
7. Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J. (2022). *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie*. Groningen: Noordhoff.

GEÏNTERVIEWDEN

[Bert Kleyweg](#), FMXXL

[Bram Aarntzen](#), Planon, nu zelfstandig adviseur

[Corrina van Diepen-Knegjens](#), TwynstraGudde

[Janneke Koeleman](#), Brink Groep

[Marco Sothwes](#), Enter Here

[Patrick Horstink](#), TenneT

[Pepijn Schoonhoven](#) en [Lynn Hoendervanger](#), Royal Haskoning DHV

[Roel Geenen](#) en [Marco van Gelder](#), Veldhoen + Company

[Tom Pieters](#), Lentis

[Willem Adriaanssen](#), HEVO

Aan het eerdere rondetafelgesprek hebben de volgende personen deelgenomen: Robin Eman, Triodos Bank; Rogier van Es, TwynstraGudde; Geert Huisman, Enaxis; Willem van der Kolk, Gemeente Amsterdam; Marnix Mali, Booking.com; Petra van de Nostrum, Rabobank.