

BUSINESSCASES

MAKEN EN GEBRUIKEN

TEKST Jan Gerard Hoendervanger en Theo van der Voordt

In dit tweede deel van het tweeluik over businesscases in de praktijk, gebaseerd op dezelfde gesprekken met 18 praktijkdeskundigen, ligt de focus op het proces: hoe worden businesscases binnen verschillende organisaties ontwikkeld en toegepast? We behandelen het procesverloop, betrokken stakeholders, besluitvorming, en gebruik van businesscases voor projectsturing en -evaluatie. Tot slot vatten we de belangrijkste inzichten samen in een checklist.

PROCESVERLOOP

Er lijkt in de praktijk geen vast recept te zijn voor het ontwikkelen van een businesscase. Ook bij organisaties die een standaard aanpak hanteren, verloopt het proces toch steeds verschillend. Bij elk project moet je inspelen op interne en externe ontwikkelingen en heb je te maken met de dynamiek van discussies en voortschrijdend inzicht. De gesprekspartners zijn het erover eens dat een businesscase dient als basis voor besluitvorming, over het wel of niet uitvoeren van een project en daarmee een belangrijke schakel vormt tussen enerzijds strategievorming en anderzijds projectsturing en -evaluatie (zie Figuur 1).

Proces- en stakeholdermanagement spelen een overkoepelende rol bij businesscase-ontwikkeling en besluitvorming. Daarom wordt bij voorkeur éérst bepaald wie in welke rol wordt betrokken en wat de voorgenomen processtappen zijn, voordat de inhoud wordt uitgediept. De businesscase wordt vaak mede gebaseerd op een globaal Programma van Eisen en een investeringsraming op basis van kengetallen. Na een Go wordt een meer gedetailleerd PvE gemaakt, als basis voor een ontwerp.



Figuur 1: De businesscase als schakel tussen



Pilotproject Rabobank, Utrecht



We moeten er voldoende tijd in steken, want herstellen achteraf is altijd duurder.

Hoewel het eindproduct – een eenduidig, integraal projectvoorstel waarin alle relevante overwegingen samenkomen – wellicht die indruk wekt, ontstaat een businesscase doorgaans niet op één moment of in een lineair, convergerend proces. De ontwikkelaars, beslissers en andere stakeholders schakelen vaak ‘iteratief’ heen en weer tussen verschillende stappen en deelvragen. Voortschrijdend inzicht is eerder regel dan uitzondering en kan er bijvoorbeeld toe leiden dat criteria of alternatieven worden aangepast, toegevoegd of geschrapt. Businesscase-ontwikkeling en besluitvorming zijn in de praktijk vaak nauw met elkaar verweven, waarbij – van grof naar fijn of van ‘hard’ naar ‘zacht’ – stapsgewijs keuzes worden gemaakt in een trechtervormig proces. Bijvoorbeeld eerst de keuze om wel/niet op de huidige locatie te blijven en daarna alternatieven uitwerken binnen dat gegeven.

De doorlooptijd van het ontwikkelproces varieert sterk. De slag van visies en ambities naar plannen en besluiten kan soms jaren duren, maar trajecten van enkele weken of zelfs dagen komen ook voor. Het kan goed werken om met alle sleutelfiguren in een goed voorbereide ‘sneltalksessie’ tot een businesscase (op hoofdlijnen) te komen. Zo werd voor een campusontwikkeling in drie dagen een integrale businesscase gemaakt. Bij een grote overheidsorganisatie lukt het soms om in een dagdeel tot de kern te komen. Anderzijds werd in verschillende gesprekken opgemerkt dat je voor het ontwikkelen van een gedegen businesscase de tijd moet nemen die ervoor nodig is, omdat je die tijd later terugverdient: je voorkomt dat het project vertraging oploopt of strandt, doordat uitgangspunten of overwegingen niet helder of gedragen zijn. Het is de kunst om de juiste balans te vinden tussen zorgvuldige en slagvaardige besluitvorming.

Een interessante optie is het ‘voeden’ van een businesscase met de uitkomsten van experimenten of pilots: eerst op kleine schaal ideeën uitproberen, gedrag en beleving meten, en de data gebruiken ter onderbouwing van een besluit tot grootschaliger toepassing. De foto's tonen een pilotproject bij de Rabobank in Utrecht en het kantoor van Booking.com te Amsterdam, waar van het ontwerp mede is gebaseerd op pilotprojecten op de oude locaties.



Meer de tijd nemen leidt niet altijd tot een beter idee.

In diverse gesprekken kwam naar voren dat een goed ontwikkelproces meer kan opleveren dan alleen een goede businesscase. Bijvoorbeeld als je onderweg samen stuit op vraagstukken of ideeën die buiten de scope van de businesscase vallen, en dit aanleiding vormt voor een nieuw of volgend projectinitiatief. Ook kan het gebeuren dat het proces input oplevert voor aanpassing of aanvulling van de strategie, op basis van nieuwe inzichten, of omdat het strategisch kader onvolledig blijkt te zijn. Een andere waardevolle ‘bijvangst’ is dat verschillende stakeholders en vakdisciplines elkaar tijdens het proces beter leren kennen en begrijpen. Dit kan een springplank creëren naar een structurele integrale en multidisciplinaire benadering van workplace management.





The profit is in the process.

STAKEHOLDERS

In veel gesprekken werd het belang van stakeholdermanagement benadrukt. Een stelregel is om iedereen actief en tijdig te betrekken die invloed heeft op de uiteindelijke beslissing, van bestuur en management tot ondernemingsraad, stafafdelingen en externe spelers. Brede betrokkenheid draagt bij aan het meeneemen van alle inhoudelijk-relevante aspecten en het creëren van draagvlak voor het uiteindelijke besluit. Er waren veel anekdotes over het 'bewerken' van sleutelfiguren, zoals over een kritisch lid van de Raad van Commissarissen die bij het hotelontbijt 'toevallig' degene trof die later die dag een ambitieuze businesscase aan de Raad zou presenteren ter finale

besluitvorming. Informeel contact, al dan niet geregistreerd, kan sterk bijdragen aan een soepel verloop van het formele proces. Proces- en stakeholdermanagement lijken in de praktijk even belangrijk als inhoudelijke analyses en onderbouwingen. Dit vraagt om een trekker die het krachtenveld overziet en sociaal vaardig is.

Praten met diverse stakeholders is tijdrovend en maakt de puzzel soms complexer, maar het is wel belangrijk. Zoals een geïnterviewde zei: "Kritische vragen van stakeholders zijn niet leuk, maar ze leiden tot een sterkere businesscase". Het kan meerwaarde hebben om verschillende stakeholders samen om de tafel te brengen, zodat zij meer begrip krijgen voor elkaars invalshoeken en belangen en een 'win-win uitkomst' kan ontstaan. In een besproken voorbeeld leidde dit tot verruiming van de scope en het budget, waardoor het project meerdere doelen kon dienen. Die waren relevant voor verschillende stakeholders.

Stakeholdermanagement begint met de vraag: wie speelt de rol van opdrachtgever en door wie wordt het besluit uiteindelijk genomen? Dit

is niet altijd evident en kan veel uitmaken voor het verdere proces en de uitkomst. In het algemeen geldt: hoe hoger in de organisatie besluitvorming plaatsvindt, hoe breder en strategischer de afweging die wordt gemaakt. Daarnaast brengt elke beslisser vaak een eigen focus mee, afhankelijk van diens rol, vakdiscipline en niet zelden ook een persoonlijke visie of voorkeur. Voor een goede procesbeheersing is het raadzaam om beslissers aan de voorkant van het proces te committeren aan de probleemdefinitie, het afwegingskader, en de scope van de businesscase. Dat verkleint de kans dat er bij de besluitvorming discussie ontstaat over de vertrekpunten, terwijl juist een knoop moet worden doorgehakt.

Beslissers zijn cruciaal in het proces, maar uiteindelijk gaat het vooral om het goed faciliteren van de eindgebruikers. Het is dus belangrijk om ook naar hen te luiste-



Zorg dat je iedereen die invloed heeft op de beslissing tijdig in het proces betrekt.



Denk inclusief en praat met en niet over de eindgebruikers.

ren, en hun behoeften en gedragpatronen te analyseren. Bij een van de geïnterviewde organisaties start businesscase-ontwikkeling standaard met een gesprek met het lokale management, om samen heel precies te bepalen wat het probleem is dat moet worden opgelost. Bij een bottom-up benadering is het belangrijk dat je óók de kritische vraag stelt of wat daarbij naar voren komt in lijn is met de toekomstvisie en strategische doelen van de organisatie.

Stakeholdermanagement brengt onvermijdelijke dilemma's met zich mee, want hoe betrek je alle stakeholders zonder dat het een ellenlang proces wordt? Het is de kunst een balans te vinden tussen brede betrokkenheid en voortgang, vooral wanneer de urgentie om tot een besluit te komen groot is. Het is daarom goed om per stakeholder te bepalen welke vorm van betrokkenheid wordt toegepast, variërend van alleen informeren tot actief participeren en mee besluiten. Een andere overweging betreft de mate van transparantie in het proces. Openheid is een goed beginsel, maar kan ook verwachtingen wekken of onrust veroorzaken in een prematuur stadium.

BESLUITVORMING

Businesscase-ontwikkeling en besluitvorming zijn geen volgtijdelijke activiteiten, eerder twee dynamische processen met een aanzienlijke overlap. De vraag hoe tot een besluit te komen, is leidend voor de aanpak van het proces. Dit verschilt per situatie, afhankelijk van stakeholders en van beleidsruimte. Bij sommige organisaties is er op voorhand al veel bepaald in generiek beleid of wet- en regelgeving, terwijl bij andere organisaties veel ruimte is voor maatwerk en bredere afwegingen per project.

Vaak wordt het uiteindelijke besluit in stappen genomen en wordt per stap een onderdeel van de businesscase uitgewerkt. De discussies met en tussen stakeholders leveren tussentijdse feedback op, waarmee de businesscase steeds integraler en robuuster wordt. Tegelijkertijd dragen deze tussenstappen bij aan draagvlak voor het uiteindelijke besluit. Zo faciliteert de businesscase in wording de dialoog die nodig is om tot een goed besluit te komen.



Een businesscase zorgt voor de juiste discussies.

Besluitvorming is vaak extra lastig in een politieke context. Zo is het voor een overheidsorganisatie moeilijk om prioriteit te geven aan verbetering van de eigen huisvesting in relatie tot maatschappelijke belangen. Maatschappelijke discussies, bijvoorbeeld over klimaatverandering, migratie of omgevingshinder, kunnen de bestuurlijke koers sterk beïnvloeden. Verkiezingen geven onzekerheid over beleidskeuzes op langere termijn. Ook binnen private bedrijven kan de besluitvorming soms een verrassende wending nemen, ondanks een gedegen businesscase. We hoorden bijvoorbeeld hoe een fusie ertoe leidde dat het huiswerk van vele maanden de prullenbak in kon. Een consultant gaf aan zich er altijd van bewust te zijn dat het CvB meerdere businesscases ziet langskomen en dus besluit op basis van bredere informatie. Behalve om informatie, draait besluitvorming nadrukkelijk ook om andere factoren zoals intuïtie, geloof, verwachtingen en vertrouwen. De in-



Pilotproject Rabobank, Utrecht



Als huisvestingsmensen zijn wij degenen die het besluitvormingsproces moeten orkestreren.

houd van een businesscase dient vooral als onderbouwing en rationalisatie. Dit betekent dat een positieve businesscase op zichzelf geen garantie is voor een positief besluit.

In de gesprekken over besluitvorming kwamen twee trefwoorden vaak terug: urgentie en timing, samen te vatten als 'momentum'. Zo ontstond er door de coronapandemie plotseling veel meer draagvlak voor thuiswerken en flexibel gebruik van kantoorwerkplekken. Bedrijven die problemen ervaren bij het aantrekken en vasthouden van talent in een krappe arbeidsmarkt, investeren meer in een aantrekkelijke werkomgeving. In een ander voorbeeld zorgde een innovatieve technische ontwikkeling ervoor dat hogere duurzaamheidsambities gerealiseerd konden worden door toepassing van hout in plaats van beton. Bij het ontwikkelen van een businesscase is het be-

langrijk een goede antenne te hebben voor momentum, omdat dat vaak bepalend blijkt voor de voortgang en uitkomst van het besluitvormingsproces. Soms is het de rol van de workplace professional om bij beslissers een gevoel van urgentie te creëren op basis van eigen expertise en data, bijvoorbeeld over veranderende gebruikersbehoeften.

PROJECTSTURING EN -EVALUATIE

Na een positief besluit wordt de businesscase gebruikt als sturingskader voor het project, bijvoorbeeld bij ontwerpkeuzes: wat verdient prioriteit binnen het projectbudget; welke keuzes dragen het meest bij aan de beoogde toegevoegde waarde? Het is raadzaam om de businesscase te monitoren gedurende het project. Wanneer omstandigheden of inzichten veranderen, kan het nodig zijn om de businesscase te herzien. Soms is aanvullend budget nodig om de ambities alsnog te realiseren, maar de uitkomst kan ook zijn dat de ambities worden bijgesteld.

In de gesprekken kwam een spanningsveld naar voren tussen het statische, eenmalige karakter van de businesscase en de toenemende behoefte aan wendbaarheid en aanpasbaarheid van de werkomgeving. Het lijkt "een statisch instrument in een dynamische wereld". Dit werpt de vraag op hoe je voorkomt dat de businesscase belemmerend werkt voor continue verbetering. Een van de gesprekspartners filosofeerde over een 'agile businesscase', een raamwerk waarbinnen opeenvol-

gende projecten een 'Go' kunnen krijgen op basis van telkens bijgestelde uitgangspunten.

Een businesscase is ook een belangrijke basis voor evaluatie na realisatie van het project, om te meten in hoeverre de oorspronkelijke doelstellingen zijn behaald en te verifiëren of de aannames kloppen. Ter afronding van het project maar vooral ook als manier om cyclisch te leren. Opgedane inzichten kunnen bijdragen aan verbetering van toekomstige businesscases. Dit lijkt in de praktijk nog te weinig te gebeuren en wordt gezien als een belangrijk verbeterpunt.



Na oplevering wordt zelden geëvalueerd of de aannames van de businesscase kloppen.

CHECKLIST

Het is duidelijk dat dit artikel niet kan eindigen met een 'gouden formule' voor het ontwikkelen en gebruiken van businesscases. De praktijk laat zien hoe verschillend het procesverloop kan zijn, en ook moet zijn, om in te kunnen spelen op uiteenlopende en vaak veranderende omstandigheden. Toch zijn uit de gesprekken, waardevolle algemene inzichten naar voren gekomen, die we ter afsluiting samenvatten in de vorm van een checklist voor wie een trekkersrol vervult in het proces.



Na de beslissing helpt de businesscase om prioriteiten scherp te stellen.

CHECKLIST

- 1 Stel vast of er **momentum** is voor besluitvorming. Is sprake van voldoende urgentie en een gunstige timing? Is het mogelijk en nodig om eerst een gevoel van urgentie te creëren bij beslissers?
- 2 Stel vast welke **stakeholders** in het proces worden betrokken. Wie heeft, formeel of informeel, invloed op de besluitvorming en wie ondervindt er de impact van? Wat is per stakeholder de beste vorm van betrokkenheid, in welk stadium?
- 3 Bepaal wie de uiteindelijke **beslissers** zijn. Welk gremium is het meest geschikt, gezien de inhoud en reikwijdte van het vraagstuk?
- 4 Laat de beslissers bij de start van het proces de **scope en criteria** voor de businesscase bepalen.
- 5 Formeer een **multidisciplinair team** waarin de benodigde expertise aanwezig is om een integrale businesscase te kunnen ontwikkelen.
- 6 Focus tijdens het ontwikkelproces op het beantwoorden van **specifieke vragen** die bepalend zijn voor de besluitvorming (niet op het maken van een 'ultieme businesscase').
- 7 Zorg na besluitvorming voor een goede overdracht van de businesscase aan de projectorganisatie, zodat deze gebruikt wordt voor **projectsturing en -evaluatie**.