

## **Whitepaper # 7 – introductie opstellen business case**

Iedere programmamanager heeft een set instrumenten om zijn of haar ambacht goed uit te kunnen oefenen. Wandelstokken, onmisbare hulpmiddelen om snelheid te maken. Wat al eerder is uitgevonden, hoef je niet meer opnieuw te bedenken, dat kun je gebruiken. Een wandelstok is een kompaan onderweg. Je kunt er op steunen en ook mee wijzen. Omgedraaid vastgehouden, kun je ergens op aanhaken. Iedereen rondom de programmamanager kan de wandelstok zien, kan begrijpen waarom het helpt en daar samen over praten.

Net als wandelstokken, zijn goede hulpmiddelen simpel toepasbaar: eenvoudig te begrijpen en snel toe te passen. Ze helpen om de "basics" op orde te krijgen; 80% van het werk in 20% van de tijd. De aanvullingen waar de specifieke situatie om vraagt, kunnen mensen zelf wel toevoegen. Bovendien, het gaat erom dat iemand herkent in welke situatie een wandelstok een bruikbaar hulpmiddel is.

30 november 2020

Niels van Loon

**NOVAIM**

Meer informatie? Kijk op [www.novaim.nl](http://www.novaim.nl)

## Voorwoord

Dit document is een korte introductie op het onderwerp "opstellen van een business case". Een business case is een wezenlijk onderdeel van een programma. Het is ook één van de moeilijkere onderwerpen, die meestal minder goed uit de verf komt.

In dit document wordt vaak de term programma gebruikt. Een programma is een tijdelijke organisatie van mensen en middelen, die bijeen worden gebracht om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is een vorm van samenwerken met een tijdelijk karakter, aanvullend op hetgeen in de reguliere organisatie(s) al is ingericht; het is een expliciete keuze om dit aanvullend in te richten. Programmamanagement is het zodanig aansturen van het programma, dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Een programma is net als een project een tijdelijke samenwerkingsvorm. Waar een project stuurt op een concreet, vooraf specifiek te maken resultaat, stuurt het programma op doelen en weet je vooraf nog niet precies wat je allemaal moet gaan doen, om die doelstellingen te realiseren.

Als onderdeel van programmamanagement en programmatische werken zijn er diverse hulpmiddelen; één daarvan is het opstellen van een business case. Doel van dit document is om de lezer een introductie op het onderwerp "business case" te bieden. Aan het einde zijn enkele leessuggesties opgenomen.

## Inhoud

- Wat is een business case?
- Waarom stel je een business case op?
- Standaard aanpak opstellen business case
- Aandachtspunten en valkuilen
- Meer weten?

## Wat is een business case?

Een business case is een objectieve rechtvaardiging van een beslissing om een investering te doen om iets te veranderen. Een programma is (veelal) een verandering met een grote investering, waardoor het onderwerp business case extra belangrijk is. De business case is onderdeel van de voorbereiding van een programma; na goedkeuring van de business case, kan het programma starten.

Een business case kan maar hoeft niet financieel te zijn. Een rechtvaardiging kan een "wettelijke verplichting" zijn; een rechtvaardiging kan ook kwalitatief van aard zijn. Het is vaak een samenstelling van meerdere "rechtvaardigingen". Waar het om gaat, is dat op voorhand wordt bedacht welke investering nodig is (wat dit vraagt in euro's, uren en energie) en waarom dat een goede keuze is, in wat het oplevert, in wat er tegenover staat.

Een business case somt zowel kosten (al dan niet financieel) op als baten (idem). Een business case opstellen impliceert ook dat je de kosten gaat maken (dat lukt meestal vanzelf wel) maar ook de baten gaat incasseren. Dat vraagt vaak wat meer inspanning; zie daarvoor het whitepaper "batenmanagement". Batenmanagement komt op een later moment in de tijd; eerst maar eens de keuze maken om hier echt in te gaan investeren. Dat wordt vastgelegd in de business case.

## Waarom stel je een business case op?

Het starten van een programma vraagt besluitvorming. Een business case is onderdeel van de onderbouwing voor besluitvorming. Het geeft inzicht in de afweging, "is dit een goed idee om te doen". De besluitvorming om een programma te starten kan alleen de business case zijn; naast de business case kunnen ook andere eisen worden gesteld. Dit is vaak specifiek voor de organisatie en aan de opdrachtgever om mee te geven aan de programmamanager.

Een business case beschrijft alternatieve richtingen waarbij keuzes gemaakt worden; ook expliciet kiezen om een bepaalde richting niet in te gaan (met onderbouwing waarom niet) helpt een programma, ook verderop in de tijd. Het helpt ook bij het uitdragen van de gemaakte keuzes, om besluiten te onderbouwen.

Een business case helpt ook om bij vervolkeuzes in het programma te kunnen maken. Iets blijkt tegen te vallen en vraagt extra inspanning, bijvoorbeeld. Om te beantwoorden of dat een verstandige keuze is of niet, kan op de eerdere business case worden teruggegrepen.

## Standaard aanpak business case

Onderstaande beschrijft een standaard aanpak om een business case op te stellen die ik zelf graag volg. Natuurlijk is dit niet de enige aanpak of methode; het is er ééntje die mij goed past. De aanpak is beschreven in een aantal elkaar opvolgende stappen; in de praktijk willen de stappen nog wel eens door elkaar lopen.

### Stap 1 – introductie

Delen van een opzet rondom een business case (zoals dit document) met programmateam, opdrachtgevers, lijnmanagement en andere betrokkenen rondom het programma en met hen vervolgens het gesprek aangaan over het opstellen van een business case. Eerst zorgen voor een gedeeld referentiekader.

### Stap 2 – definieer "de case" op hoofdlijnen

Op dit moment in de tijd is het programma (en het programmaplan) nog niet in detail uitgewerkt. Er wordt gewerkt met kortere statements, met containerbegrippen. Het gaat om hoofdlijnen.

- Formuleer een zgn. "opportunity statement" – een korte omschrijving van de gelegenheid die zich voordoet. Dit is een positief geformuleerd statement, beschrijft geen "problemen" en bevat geen oplossingen
- Maak de link naar de doelstellingen van een organisatie of de visie van het programma – welke ambitie wordt hiermee ingevuld?
- Waarom willen we dit nu?
- Beschrijf waarom een programma de juiste interventie is om hiermee aan de slag te gaan; waarom een keuze voor iets naast de staande organisatie? Waarom geen project of andere werkvorm?

### Stap 3 – beschrijf alternatieven

Formuleer verschillende alternatieven om invulling aan het opportunity statement te geven. Check goed of er meer alternatieven zijn, dan zich in eerste instantie aandienen. Spreek niet alleen met mensen in de interne organisatie, ga ook na hoe andere organisaties soortgelijke vraagstukken aanpakken. Er zijn altijd meerdere wegen naar Rome.

Maak een overzicht van de alternatieven:

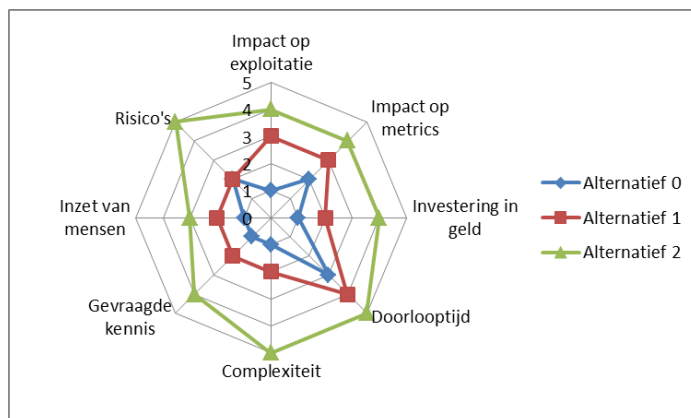
- Het "nul alternatief" is er altijd – stel we doen niets - wat gebeurt er dan?
- Het "één alternatief" is de voorstelde oplossing / aanpak / insteek / keuze die later in meer detail wordt uitgewerkt
- Beschrijf daarnaast enkele alternatieven die wel zijn overwogen worden maar minder verder worden uitgewerkt

### Stap 4 – werk de alternatieven uit

Stel criteria op die gebruikt kunnen worden om alternatieve oplossingen te kunnen beoordelen. Veel gebruikt zijn verwacht resultaat, gevraagde investering / inspanning, impact op reguliere exploitatie na invoering, doorlooptijd, inzet van mensen, benodigde kennis, aannames, risico-analyse en "impact op de organisatie".

Werk alternatieven uit voor deze criteria; het detailniveau dat bereikt wordt is dat wat nodig is om de criteria toe te kunnen passen; niet alvast in detail alle alternatieven uitwerken.

Maak een overzicht van de alternatieven en de criteria in een korte, samenvattende notitie. Vaak helpt een grafische weergave in bijvoorbeeld een spider diagram.



### Stap 5 – maak een keuze en werk in meer detail uit

Waar mogelijk, maak een keuze voor één alternatief om in meer detail uit te werken. Soms is het nodig twee alternatieven uit te werken.

Maak in meer detail uitwerkingen om de eerste uitwerking te bevestigen. Het detailniveau dat geraakt moet worden, is dat het voldoende diepgang heeft om goedkeuring te geven om het programma te starten. De gewenste diepgang bepaalt de opdrachtgever, gegeven de kaders van de organisatie. Sluit aan bij de vaste werkwijzes in deze. Zijn die er niet, maak

dan vooraf expliciet, wat voldoende diepgang is. Een goed hulpmiddel hiervoor is een programma canvas.

In de detailuitwerking komt in elk geval naar voren:

- De eerder genoemde criteria in meer detail
- Een programma canvas of een eerste invulling van het programmaplan / programmadefinitie
- De risico-analyse in meer detail
- Een schets hoe de baten zullen worden geïncasseerd

## **Stap 6 – toets de business case**

Vraag “dwarsdenkers” om de business case te toetsen. Dat kunnen mensen van binnen de organisatie zijn, mits ze niet betrokken zijn bij het opstellen van de alternatieven en de uitwerking tot dusver. Alle vragen en opmerkingen die deze dwarsdenkers benoemen, kunnen of worden beantwoord of weerlegt. De opdrachtgever vraagt hen om alles uit de kast te halen om de business case onderuit te halen. Het ergste dat kan gebeuren, is dat ze met iets komen waar nog niemand aan heeft gedacht, waardoor het beter wordt.

Soms is het handig om meerdere rondes met meerdere dwarsdenkers te hebben. In doorlooptijd hoeft dit niet lang te duren; het geeft veel zekerheid en inzicht. Liever ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald.

## **Stap 7 – presenteer en besluit over de business case**

Presenteer het gevraagde besluit in 7 slides:

- Slide 1: voorblad en titel
- Slide 2: “opportunity statement” + samenvatting van de uitkomst
- Slide 3: alternatieven en criteria
- Slide 4: spider-diagram en keuze
- Slide 5: implementatieplan en risico analyse
- Slide 6: hoe wordt
- Slide7: gevraagd besluit + acties om besluit te communiceren

Na een positief besluit, kan het programma starten.

## **Stap 8 – onderhoud de business case**

Grote veranderingen in het programma (zowel aan de batenkant als aan de kostenkant) betekenen dat de business case verandert. Werk de business case regelmatig bij en bij grotere bijstellingen, kies expliciet opnieuw. Soms is stoppen en niet verder doorgaan op de ingeslagen weg de beste keuze, hoe lastig ook.

## Aandachtspunten en valkuilen

De business case wordt vaak overgeslagen of niet expliciet gemaakt omdat iedereen het erover eens is dat "er iets moet gebeuren". Dan lijkt een business case opstellen een overbodige stap, die enkel leidt tot vertraging. Het tegendeel is waar; het betekent dat de discussie over de alternatieven op een later moment in de tijd opnieuw omhoog komt; dan loopt uitvoering al en is het voeren van discussies meer kostbaar en is het terugkomen op ingeslagen paden een stuk lastiger.

De business case wordt regelmatig in veel woorden uitgewerkt, maar niet uitgewerkt volgens de criteria. Veel tekst maakt het lastig om alternatieven te vergelijken en om later opvolging te geven.

De aannames in een business case hoeven natuurlijk niet te kloppen; daar is het een aanname voor. De overige zaken worden vaak in detail uitgewerkt en gevolgd; aannames zelfden. Valideer regelmatig de aannames en check of deze nog steeds gelden.

## Meer weten?

Leestips:

- "Developing a business case", Harvard Business Review Press, 2011
  - Klein, handig pocketboekje
  - Gaat niet over financiële kant van de business case, maar over planmatig definiëren en realiseren van "opportunities"
  - Sterk punt: link naar leiderschap, koppeling van de kans van slagen (incasseren van de baat) aan de individuele voorkeur van hoger management
- "Managing Succesfull Programmes", The Cabinet Office (voorheen OGC), 2011 editie
  - Zowel in meer omvangrijk naslagwerk als klein pocketboekje
  - Redeneert vanuit een gewenste verandering, te realiseren in een programma
  - Sterk punt: framework & checklists
- <https://www.werkenaanprogrammas.nl/canvas>
  - Site met veel materiaal rondom programmatisch werken, waaronder een Program Canvas (© werkenaanprogrammas.nl)

Bekijk ook andere wandelstokken op de website [www.novaim.nl](http://www.novaim.nl).

Of neem contact op met NOVAIM via [info@novaim.nl](mailto:info@novaim.nl) of via het contactformulier op de website. Suggesties voor aanvullingen of verbeteringen zijn meer dan welkom.