

De spreadsheets voorbij

Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases

van der Voordt, Theo; Hoendervanger, Jan Gerard

Publication date

2023

Document Version

Final published version

Published in

Smart WorkPlace

Citation (APA)

van der Voordt, T., & Hoendervanger, J. G. (2023). De spreadsheets voorbij: Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases. *Smart WorkPlace*, 12(November), 20-25.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable). Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights. We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases

DE SPREADSHEETS VOORBIJ

Ingrepen in huisvesting gaan vaak gepaard met forse investeringen. Een businesscase moet inzicht geven in een gezonde verhouding tussen kosten en baten. Maar welke kosten en baten worden precies meegenomen? En wat is gezond? Professionalisering van het vakgebied vraagt om verbreding van de scope, waarbij een scala aan invalshoeken, effecten, stakeholdersbelangen en een langere tijdshorizon in de afweging worden meegenomen.

TEKST Jan Gerard Hoendervanger en
Theo van der Voordt

In dit artikel bespreken we de inhoud van een businesscase, de beweging richting meer integrale en waardengerichte businesscases, en consequenties voor de besluitvorming. Het artikel sluit af met een oproep om praktijkervaringen met businesscases met elkaar te delen, en hiermee de besluitvorming over huisvestingsprojecten verder te verbeteren.

Zelfs voor doorgewinterde managers en bestuurders, die dagelijks allerlei knopen doorhakken, is besluitvorming over huisvesting van een buitencategorie. Er spelen veel factoren en belangen een rol. Er is vaak veel geld mee gemoeid en er kunnen zich allerlei risico's voordoen. De lange-termijn-effecten en de combinatie van rationele overwegingen en emotionele betrokkenheid van een groot aantal actoren vergroten de complexiteit van de besluitvorming. Voor een 'GO' is een gedegen onderbouwing in de vorm van een businesscase daarom een must.

Geen wonder dus, dat de term businesscase in de praktijk regelmatig valt. Wat er precies mee wordt bedoeld, varieert nogal. Soms gaat het



VRAGEN DIE EEN BUSINESSCASE MOET BEANTWOORDEN

- Welk vraagstuk wordt met dit project opgelost?
- Wat maakt het (strategisch) relevant en urgent?
- Binnen welke randvoorwaarden moet een oplossing worden gevonden?
- Zijn er alternatieven (inclusief de nuloptie: consolidatie van de huidige situatie)? Waarom verdient het voorgestelde plan de voorkeur?
- Impactanalyse: In hoeverre zorgt het voorgestelde project voor betere prestaties van de huisvesting, toegevoegde waarde voor de organisatie, en positieve impact voor de eindgebruikers, andere stakeholders binnen en buiten de organisatie, en de maatschappij?
- Welke negatieve effecten zijn te verwachten, financieel en niet-financieel? Wie wordt hierdoor geraakt? Hoe waarderen we deze effecten?
- Kostenanalyse: wat gaat het kosten? Hoeveel geld kan en moet worden geïnvesteerd? Wat is een realistisch investeringsbudget en wat is het effect op de overheadkosten en exploitatielasten?
- Investeringsanalyse: is de investering het waard? Wat is de return on investment, direct en indirect? Is er een gezonde verhouding tussen kosten, baten en de terugverdientijd?
- Kunnen we het ons (nu) permitteren? Past de investering binnen de totale kostenstructuur? Zijn er concurrerende investeringsprioriteiten of bezuinigingsopgaven?
- Gevoeligheidsanalyse: hoe gevoelig zijn de uitkomsten voor andere aannames en bandbreedtes? Wat gebeurt er in best case en worst case scenario's?
- Risico analyse: welke risico's zijn er? Hoe groot zijn deze risico's en hoe waarschijnlijk doen deze zich voor binnen verschillende scenario's? (Hoe) zijn die risico's te reduceren en te beheersen?
- Is wat wordt voorgesteld al eerder gedaan door andere organisaties? Met welk resultaat? Wat leren we hiervan?
- Is er wetenschappelijk onderzoek dat de businesscase ondersteunt?
- Proces afspraken: wie maakt de businesscase? Wie wordt er bij betrokken? Hoe vindt besluitvorming plaats? Wat zijn de vervolgstappen?

om een puur financiële onderbouwing, soms om een veel bredere afweging. De term wordt ook wel gebruikt ter promotie van een visie of product. Het is, naast een vakterm die verschillend wordt geïnterpreteerd, ook een buzzword geworden. Gezien het evidente belang van businesscases binnen ons vakgebied, biedt de wetenschappelijke literatuur opmerkelijk weinig houvast. Voor een recente literatuurstudie verzamelden Rian-

ne Appel-Meulenbroek en Vitalija Danivska 52 artikelen over businesscases uit 41 wetenschappelijke tijdschriften¹. De artikelen gaan voornamelijk over investeringen in ICT, duurzaamheid en gezondheidszorg; niet één artikel gaat specifiek over huisvestingsprojecten. Er is wel de nodige vakliteratuur met praktische tips voor het opstellen van businesscases^{2,3,4,5}.

VRAAGGESTUURDE BUSINESSCASE

Volgens Appel-Meulenbroek en Danivska worden in een businesscase de "kosten, baten, risico's en rendement op geïnvesteerd vermogen zo SMART mogelijk ('specific, measurable, attainable, relevant,

time-based) in kaart gebracht, gemeten over de gehele levenscyclus van een project, om inzicht en advies te geven dat bijdraagt aan het rechtvaardigen en waarborgen van commitment van het management". Korter gezegd: een businesscase maakt duidelijk of er – per saldo, alles overziend – voldoende reden is voor een positief besluit over een projectvoorstel.

Een businesscase komt nooit uit de lucht vallen. Er is, soms al jaren, een aanleiding: een situatie die om een ingreep vraagt. Bijvoorbeeld omdat de huisvesting niet



VGZ gebouw in Arnhem. De ambitie om "Het gezondste kantoor van Nederland" te willen realiseren en zo bij te dragen aan een gezonder Nederland zijn hier belangrijke waarden geweest in de besluitvorming.

ONTWIKKELINGS-STADIUM VOLGENS HET CREM MATURITY MODEL	BEHEERDER	CONTROLLER	HANDELAAR	ONDERNEMER	STRATEGEG	VERBINDER
Typering Ontwikkelingsstadium	Technisch onderhoud en operationele facilitaire diensten; knelpunten ad hoc en reactief opgelost	Centrale sturing; focus op efficiency en kostenreductie	Projectmatige aanpak; balans tussen kwaliteit, kosten en risico's	Intern vastgoedbedrijf, doorbelasting met marktconforme tarieven	Huisvestingsstrategie integraal onderdeel organisatiestrategie; lid topmanagement eindverantwoordelijk voor huisvestingsmanagement	Integratie van doelen en belangen van alle stakeholders – organisatie, eindgebruikers en maatschappij
Besluitvormingsproces	Ad-hoc, decentraal	Procedureel/ protocollen, centraal	Projectgericht, stuurgroep	Contractvorming met interne dienstverlener	Strategisch, integraal, top-down, staf-gedreven	Strategisch, integraal o.b.v. dialoog met alle stakeholders
Typering Businesscase	Achterkant van sigarendoosje	Spreadsheet	Integraal projectvoorstel	Total Cost of Ownership (TCO) / DBMFO contract	Integrale organisatie-gerichte businesscase	Integrale value-based businesscase
Scope van de businesscase	Smal (technisch/financieel)  Breed (strategisch/integraal)					
Effecten	Directe kosten	Kosten vs. besparingen	Value for money	Financieel rendement (o.b.v. directe kosten en baten incl. risico's/aannames)	Directe en indirecte kosten en baten, financieel en niet-financieel	Idem, met extra aandacht voor eindgebruikers en maatschappelijke impact
Stakeholders	Gebruikers	Financiers van de organisatie	Betrokken per project	Interne klanten	Topmanagement	Alle stakeholders (intern, extern, maatschappij)
Horizon	Korte termijn	Begrotings-periode	Oplevering project	Contractduur	Gebruiksduur	Levenscyclus
Benodigde input	Offertes	Exploitatieraming, interne benchmarks	GROTIK aspecten, marktinformatie	TCO en DCF/IRR berekeningen	Toegevoegde waarde i.r.t. organisatiedoelen	Impact op organisatie, eindgebruikers en maatschappij

Tabel 1. Typering van businesscases en besluitvormingsprocessen aan de hand van het CREM Maturity Model.

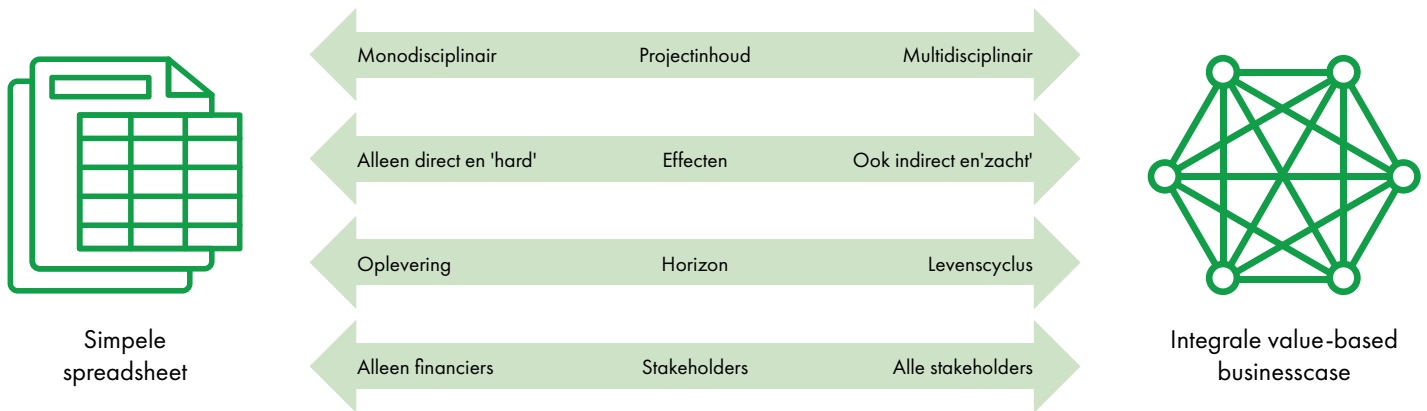
meer past bij de behoeften; denk aan videobellen dat we sinds de coronapandemie regelmatig doen. Of vanwege nieuwe omstandigheden, intern (bijvoorbeeld financiële nood) of extern (bijvoorbeeld een vrijkomend 'droomland'). Het ontwikkelen van een goede, vraaggestuurde businesscase begint met een gedegen probleemanalyse: wat is de kern van het vraagstuk – wat is 'de vraag achter de vraag?'

Om te weten wat de inhoud van een businesscase moet zijn, is het belangrijk je te verplaatsen in de beslissers: op welke concrete vragen zoeken zij een antwoord om tot een besluit te kunnen komen? In de kader tekst hebben we een aantal veelvoorkomende vragen opgenomen. Deze opsomming is te gebruiken als checklist en, bij voorkeur in samenspraak met de beslissers, toe te spitsen op een specifieke praktijksituatie.

Hoewel businesscases soms de vorm aannemen van lijvige documenten, is het belangrijk te beseffen dat het in de kern gaat om de beantwoording van de vraag: 'waarom zouden we dit gaan doen, gelet op de opbrengsten, kosten en risico's?' Oftewel: 'is een GO voor het voorgestelde project te rechtvaardigen?' Om de focus op deze kernvraag te waarborgen, adviseert Michiel Van der Molen² om het antwoord samen te vatten in een onliner die begrepen en onderschreven wordt door de beslissers en andere stakeholders. Bijvoorbeeld in de vorm van een slogan als "Door het gezondste kantoor te realiseren, dragen we bij aan een gezonder Nederland." (zorgverzekeraar VGZ).

VAN SIMPELE SPREADSHEET NAAR INTEGRALE VALUE-BASED BUSINESSCASES

Het vakgebied huisvestingsmanagement is de afgelopen decennia steeds verder geprofessionaliseerd, zij het met grote verschillen tussen organisaties. Dit stapsgewijze proces is voor het eerst beschreven door Joroff et al.⁶ en later verder uitgewerkt en aangevuld door de auteurs van dit artikel en Jaap Wijnja⁷. Dit maturity model laat een beweging zien in de richting van meer strategisch, bredere scope, meer benodigde competenties, meer betrokken vakdisciplines, meer stakeholders, en een bredere range van toegevoegde waarden. Professionalisering resulteert volgens dit model in een steeds meer integrale en waardegerichte benadering van huisvestingsvraagstukken. We veronderstellen dat dit bij uitstek ook zichtbaar wordt in de besluitvorming over businesscases; zie tabel 1. Afhankelijk van het ontwikkelingsstadium kan de scope van een businesscase variëren van smal – met een focus op technische en financiële haalbaarheid – tot breed, waarbij zowel 'harde' als 'zachte' effecten voor alle interne en externe stakeholders in ogenschouw worden genomen, gedurende de totale levenscyclus van de huisvesting; zie figuur 1.



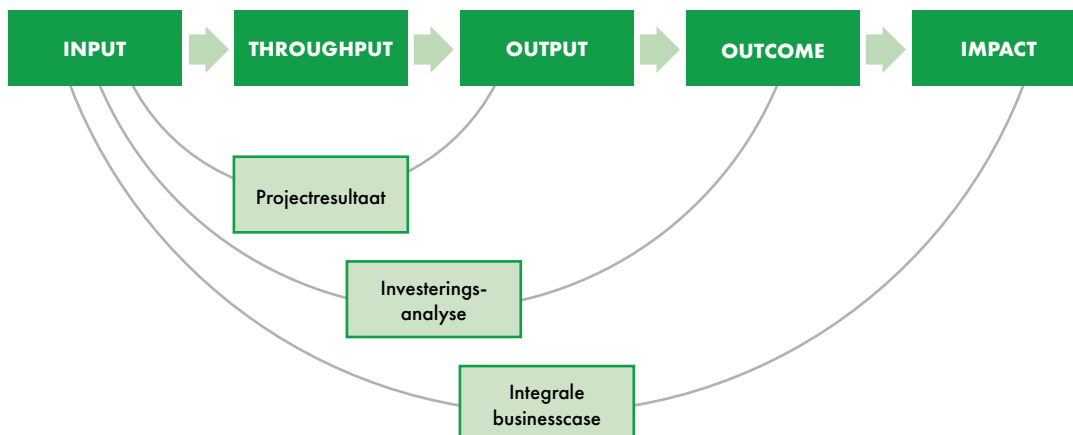
Figuur 1. Businesscases met een smalle of brede scope, op verschillende dimensies.

Een meer integrale en op meerdere waarden gerichte businesscase draagt bij aan een zorgvuldiger afweging vanuit het perspectief van alle stakeholders. Niet alleen degenen die zeggenschap hebben over de benodigde middelen (directie/bestuur, aandeelhouders, subsidieverstrekker, de bank), maar ook de eindgebruikers (medewerkers, klanten, bezoekers) en de maatschappij. De omslag van financiële spreadsheets naar een integrale, "value-based" aanpak zorgt voor een verdere professionalisering van het vakgebied en sluit naadloos aan bij de trend om de werkomgeving meer integraal te managen.

Hoe breed en diepgaand een businesscase moet zijn, hangt af van de omvang, complexiteit en impact van de beoogde ingreep. Soms is op basis van een eenvoudige onderbouwing al evident wat het besluit moet zijn, en volstaat een A4tje of simpele spreadsheet. Hoe grondiger de businesscase, des te meer tijd (uren en doorlooptijd), energie en kosten nodig zijn voor de ontwikkeling. De inspanning moet in verhouding staan tot de meerwaarde. Wat ook meespeelt is dat besluitvorming niet alleen vraagt om een deugdelijke onderbouwing (rationeel) maar ook om geloof, vertrouwen en lef dat zich vertaalt in commitment (emotioneel). Wanneer dit laatste ontbreekt, is het een valkuil om door te slaan in het steeds verder onderbouwen van de case.

EEN OPTELSON VAN APPELS EN PEREN

In navolging van het zogenoemde *Value Adding Management* model⁸ onderzoekt een goed gefundeerde businesscase zowel de benodigde input (welke interventies zijn nodig, wat komt hierbij kijken) als de throughput (implementatie), output (effecten op de huisvestingsprestaties), outcome (effecten op organisatie, mensen en maatschappij), en impact (toegevoegde waarde voor de organisatie, medewerkers, klanten, bezoekers, andere stakeholders, en de maatschappij). Niet alle kosten en baten zijn goed voorspelbaar en in geld uit te drukken. Een aanpak op basis van zowel financiële als niet-financiële waarden vraagt om een integrale, "waarderende" afweging van de beslissers, waarbij vaak "appels en peren" met elkaar moeten worden vergeleken. Beslissers moeten dus verder kijken dan wat er onderaan de spreadsheet staat en stevig discussiëren om tot een zorgvuldige afweging te komen. Waar effecten een lage mate van voorspelbaarheid kennen, is het raadzaam om gevoeligheidsanalyses uit te voeren – wat is het effect van verschillende aannames, uitgaande van best en worst case scenario's, op de overall uitkomst van de businesscase?






Figuur 2. Verschillen in scope tussen projectresultaat, investeringsanalyse en integrale businesscase.

In tabel 2 hebben we geprobeerd de stappen van input naar impact te illustreren met concrete voorbeelden. Pijl 1 geeft aan dat het effect van een interventie op de financiële huisvestingsprestaties van invloed is op diverse bedrijfseconomische aspecten. Zo zijn de exploitatiekosten onderdeel van de totale bedrijfskosten (overheadkosten) en is de vastgoedwaarde (boekwaarde) onderdeel van de activa op de balans. Door deze bredere analyse wordt duidelijk wat de effecten zijn op de totale financiële huishouding. Pijl 2 laat zien dat veranderingen in de kwaliteit van de huisvesting doorwerken in de prestaties van de organisatie en haar medewerkers. Pijl 3 laat zien dat dit eveneens kan doorwerken in bedrijfseconomische parameters. Dit kan deels in geld worden uitgedrukt, vaak op basis van aannames. Anderzijds zal deze analyse het moeten hebben van helder redeneren op basis van onderzoek, data en eigen ervaringen. Vaak valt wel aannemelijk te maken dat er indirecte effecten op bedrijfseconomische parameters (zoals omzet of productiviteit) zullen zijn, maar zijn deze niet op een betrouwbare manier te kwantificeren.

Figuur 2 visualiseert de smallere scope van het projectresultaat en de investeringsanalyse en de brede scope van een integrale business case in relatie tot analyses van de input tot en met de impact op de organisatie, gebruikers en andere stakeholders, en de maatschappij als geheel.

INTEGRALE BESLUITVORMING

Hoe bepaal je op basis van financiële en niet-financiële impact en input of een project een GO verdient? We hebben negen verschillende uitkomsten gevisualiseerd in figuur 3. Zowel voor de financiële als de niet-financiële impact kan een ondergrens worden gehanteerd. Een project moet financieel verantwoord zijn (in relatie tot de investeringsruimte en alternatieve bestedingsdoelen), anders is het sowieso een NO GO. Ook moet eventuele negatieve niet-financiële impact (denk aan

	IN GELD UIT TE DRUKKEN	NIET IN GELD UIT TE DRUKKEN
INPUT Investering	Initiële kosten <ul style="list-style-type: none"> • Bouwkosten • Ontwerp en -advieskosten • Transactiekosten 	Immateriële bijdragen <ul style="list-style-type: none"> • (Management)aandacht • Commitment, betrokkenheid • Tijdinvestering
THROUGHPUT Implementatieproces	Kosten in het kader van het proces <ul style="list-style-type: none"> • Kosten communicatie en procesbegeleiding • Omzet- en productieverlies 	Effecten van het proces <ul style="list-style-type: none"> • Overlast werkzaamheden • Enthousiasme / weerstand van betrokkenen
OUTPUT Huisvestingsprestaties	Directe bedrijfseconomische effecten <ul style="list-style-type: none"> • Exploitatiekosten • Huur- / (ver)koopkosten en -opbrengsten • Vastgoedwaarde 	Kwaliteitsaspecten <ul style="list-style-type: none"> • Capaciteit • Functionaliteit • Flexibiliteit • CO₂ footprint • Comfort • Uitstraling
PROJECTRESULTAAT output vs. input	Project gerealiseerd conform begroting? 	Kwaliteit gerealiseerd conform PvE? 
OUTCOME Organisatieprestaties	Indirecte bedrijfseconomische effecten <ul style="list-style-type: none"> • Overheadkosten • Personeelskosten • Verzuimkosten • Wervingskosten • Kosten logistiek, mobiliteit • Omzet • Rentabiliteit- Solvabiliteit 	Effecten op organisatie / mensen / maatschappij <ul style="list-style-type: none"> • Tevredenheid • Wendbaarheid • Cultuur • Imago • Vitaliteit • Innovatie • Veiligheid • Duurzaamheid bedrijfsvoering
INVESTERINGSANALYSE financiële outcome vs. financiële input	Berekening ROI / IRR / terugverdienijd → financieel resultaat	
IMPACT Toegevoegde waarde voor organisatie en stakeholders	Waardering i.r.t. investeringsruimte en concurrerende business-cases → financieel verantwoord? → financieel aantrekkelijk?	Waardering i.r.t. niet-financiële doelen en belangen → negatieve impact acceptabel? → significante meerwaarde?
INTEGRALE BUSINESSCASE Totale impact vs. input	Afweging op basis van financiële en niet-financiële, positieve en negatieve impact in relatie tot financiële en niet-financiële investeringen, risico's, in de context van organisatiedoelen, stakeholdersbelangen, en intern en externe omstandigheden en ontwikkelingen.	

Figuur 3. Afweging tussen een GO, NO GO, of aanpassing van het voorstel, op basis van financiële en niet-financiële impact versus input.

		NIET IN GELD UIT TE DRUKKEN IMPACT VS. INPUT		
		Onacceptabel	Neutraal	Positief
IN GELD UIT TE DRUKKEN IMPACT VS. INPUT	Positief	NO GO Project aanpassen?	GO Financieel gedreven project	GO Win-win project
	Neutraal	NO GO	GO/NO GO Project aanpassen?	GO Waardegedreven project
	Onverantwoord	NO GO	NO GO	NO GO Project aanpassen?

milieuschade, overlast of imagoschade) acceptabel zijn. Als aan beide randvoorwaarden is voldaan, kan een businesscase een GO krijgen omdat de resultaten financieel interessant zijn, omdat de niet-financiële meerwaarde significant is, of allebei. Wanneer er onvoldoende basis is voor een GO, kan het project mogelijk worden aangepast om tot een betere balans van financiële en niet-financiële impact te komen.

Het onderscheid tussen financieel gedreven projecten en waardengedreven projecten is wezenlijk voor de implementatie en ook voor de manier waarop beslissers de GO toelichten. In het eerste geval wordt het project gelegitimeerd door de financiële voordelen die het voor de organisatie oplevert. De eindgebruikers zullen hier waarschijnlijk niet direct van profiteren, terwijl zij wel impact onderkennen in hun dagelijks functioneren. Toe-

lichten dat het project belangrijk is om financieel gezond te blijven en ongewenste bezuinigingen (zoals op personeelskosten) te vermijden, is in deze context belangrijk om weerstanden te beperken. Bij een waardengedreven project is van belang dat er ook echt op waardencreatie wordt gestuurd (en niet alleen op het beheersen van de GROTİK aspecten). Dit vraagt om een dialoog met relevante stakeholders en om evaluatie en bijsturing op basis van outcome-metingen, in een proces dat doorloopt na de oplevering van het project.

TOT BESLUIT

We hebben de indruk dat dat de praktijk al opschuift richting een meer integrale, waarden gedreven aanpak. Het zou mooi zijn als goede voorbeelden meer met elkaar worden gedeeld, evenals oplossingen voor meetproblemen, het vergroten van de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van data, en andere obstakels die overwonnen moeten worden. Ook is veel aandacht nodig voor het proces van het maken, evalueren en bijstellen van businesscases, en het implementeren en monitoren van de resultaten. Om een idee te krijgen van de huidige state-of-the-art hebben we op 19 September samen met Smart Workplace een rondetafelgesprek met praktijkmensen gehouden. Hierin is het beeld bevestigd dat de praktijk opschuift richting 'beyond financials': financieel verantwoord investeren blijft voorop staan, maar niet-financiële opbrengsten voor de organisatie, behoeften van eindgebruikers en maatschappelijke impact krijgen ook steeds

meer aandacht. Een verslag van dit gesprek vindt u elders in dit Magazine. Het verhaal over businesscases is hiermee nog niet af. Belangrijke vragen zijn onder meer: wanneer wordt in het planvormingsproces een businesscase gemaakt, in welke vorm, en door wie? Wie nemen deel aan de besluitvorming, hoe vindt implementatie, monitoring en evaluatie plaats, etc. Input hiervoor vanuit de praktijk is zeer welkom.

OVER DE AUTEURS

Jan Gerard Hoendervanger is zelfstandig adviseur huisvesting & organisatie onder de naam JGH advies en hoofddocent van de Workplace Academy.

Theo van der Voordt is emeritus universitair hoofddocent in corporate real estate en facilities management aan de Faculteit Bouwkunde van de TU Delft, afdeling Management in the Built Environment, en voormalig senior onderzoeker bij het Center for People and Buildings in Delft.

NOTEN

1. Appel-Meulenbroek, R. & Davivska, V. (2023). Steps and theories towards more effective business case processes within existing organisations: an inter-disciplinary systematic literature review. *Business Process Management Journal* 29(8), 75-100. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0532>
2. Molen, M. van der (2010). *Waarom doen we dit eigenlijk? De businesscase als succesfactor voor projecten*. Culemborg: Van Duuren Management.
3. Rademaker, E. (2007). *101 Gouden tips voor de businesscase*. Breda: Van Ierland Uitgeverij.
4. Zeeuw, B. de (2021). *Businesscase financial basics*. In zes stappen naar een financiële businesscase. Groningen: Noordhoff.
5. Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T.J.M. & Wijnja, J. (2022). *Huisvestingsmanagement; Van strategie tot exploitatie (derde herziene druk), met name hoofdstuk 8 - Van strategie naar project*. Groningen: Noordhoff
6. Joroff, M., Louvargand, M., Lambert, S. & Becker, F. (1993). *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*. Norcross, GA: Industrial Development Research Foundation. Report no. 49.
7. Wijnja, J., Van der Voordt, T.J.M. & Hoendervanger, J.G. (2021). *Corporate real estate maturity model. Joroff et al. one step ahead*. In: V. Davivska en R. Appel-Meulenbroek (ed.), *A Handbook of Management Theories and Models for Office Environments and Services*. New York: Routledge. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003128786-2> Voor een samenvattend artikel van dezelfde auteurs zie *Smart Workplace Magazine* # 1, December 2017, 44-49.
8. Jensen, P.A. & Van der Voordt, T. (eds.), *Facilities Management and Corporate real Estate Management as Value Drivers. How to manage and measure adding value*. New York: Routledge. Zie ook: Van der Voordt, T. (2023). *Performance management: sturen op input, output en outcome*. *Smart Workplace Nieuwsbrief*, 4 April 2023.