

Inhoud

Voorwoord	11
De voordeur van Peter en Sanne	15
Inleiding	17
Wat vind je in dit boek?	17
Voor wie is dit boek?	19
Dan nog dit...	19
Hoofdstuk 1: Wat is een businesscase?	21
1.1 Is de businesscase een document?	21
1.2 Is de businesscase een hype?	23
1.3 De businesscase: bron van verwarring?	25
Hoofdstuk 2: Hoe ontwikkel ik een businesscase?	33
2.1 Stap voor stap door een proces	33
2.2 Tips voor een businesscase in één regel	54
Hoofdstuk 3: Hoe gebruik ik een businesscase?	61
3.1 Leiderschap, besturing en organisatie	62
- Strijd om het opdrachtgeverschap	62
<i>De migratie van de IT-infrastructuur van een pensioenfonds</i>	
- Overspoeld door wijzigingsvoorstellen	64
<i>Een logistiek verbeterproject bij een producent van verpakkingsmaterialen</i>	
- Stagnatie	67
<i>De migratie van een documentair informatiesysteem bij het facilitair bedrijf van een verzekeraar</i>	
- Onbestuurbaar	71
<i>De aanpassing van werkprocessen bij een zelfstandig bestuursorgaan</i>	
- Behoefte aan een heldere boodschap	74
<i>Een opschoonproject bij een financiële dienstverlener</i>	

- Projectborging staat haaks op de businesscase	76
<i>Een complianceproject bij een bank</i>	
- Projecttoleranties als bureaucratie	78
<i>De projectmanagementstandaard van een zelfstandig bestuursorgaan</i>	
3.2 Draagvlak, betrokkenheid en implementatie	80
- Accountmanagers werken niet mee	80
<i>Productstandaardisatie bij een arbodienstverlener</i>	
- Teleurgestelde gebruikers	84
<i>De invoering van bedrijfssoftware bij een producent van huishoudelijke apparaten</i>	
- Waarom de leverancier de businesscase moet kennen	86
<i>De ontwikkeling van een website voor klanten van een industrieel bedrijf</i>	
3.3 Richting, prioriteit en aanpak	89
- Het belangrijkste risico niet benoemd	89
<i>De invoering van spraakherkenning bij het callcenter van een bank</i>	
- De kortste weg is niet altijd de beste	91
<i>Een IT-project als onderdeel van de bouw van een nieuwe productielijn</i>	
- Discussie over de afbakening	94
<i>Een overname bij een verzekeraar</i>	
3.4 Voortgangsbesluiten	97
- Doorgaan met een negatieve businesscase	97
<i>De bouw van een nieuw kantoorpand voor een ingenieursbureau</i>	
- Procedures belemmeren besluitvorming op basis van op de businesscase	99
<i>De renovatie van een installatie in een volcontinubedrijf</i>	

Epiloog	103
Brug tussen business en project	103
Bijlage 1	109
Vier categorieën projecten	109
Verplichte of noodzakelijke projecten	109
Continuïteitsprojecten	111
Batengedreven projecten	112
Voorwaardenscheppende projecten	112
Bijlage 2	115
Checklist businesscaseontwikkeling	115
Bijlage 3	119
De financiële onderbouwing van de businesscase	119
Batenmodellering	120
Investeringsanalyse	123
Risicowaardering	127
Bijlage 4	129
De businesscase in de belangrijkste standaards	129
De Nederlandse Competence Baseline (NCB)	130
Prince2	133
Projectmatig Werken	137
Projectmatig Creëren	139
MSP	141
Over de auteur	145
Noten	147

Voorwoord

In mijn werk als project- en lijnmanager, en later als trainer en adviseur, heb ik altijd een grote interesse gehad in de besturing van projecten: de aansturing van projecten door de opdrachtgever en de stuurgroep. Wat me daarbij opviel, is dat problemen met de besturing van projecten vaak hun wortels hebben in onduidelijkheid over het waarom van het project: de businesscase. Zelfs wanneer een businesscase formeel is vastgesteld, wordt deze niet gebruikt als basis voor de besturing; het is een document in de la, en het project lijkt een zelfstandig bestaan te leiden. Het maken van een businesscase is een uitdaging, maar het gebruiken ervan kennelijk een nog grotere.

Als trainer ben ik het thema *businesscase* de laatste jaren steeds meer gaan verbinden met leiderschap en communicatie, ervan uitgaande dat een goede businesscase vooral een hulpmiddel is om draagvlak voor een project te creëren en richting te geven aan de uitvoering ervan. Deze benadering blijkt businessmanagers te helpen om meer betrokken te zijn bij de ontwikkeling en het gebruik van een businesscase voor de besturing van hun project, en zo de hele besturing van hun project af te stemmen op het realiseren van hun businessdoelstellingen. Dit boek is de neerslag van mijn ervaring hiermee. De aanleiding om die aan het papier toe te vertrouwen, is dat er, ondanks de populariteit van het onderwerp, nog zo verrassend weinig over geschreven is. Ik heb gestreefd naar een gemakkelijk leesbaar en praktijkgericht boek, dat inspireert om een businesscase zodanig te gebruiken dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan het succes van een project of programma.

Paul Bogerd, Walter Donker, Peep van der Molen, Reynier Pronk, Jan Ekke de Vries en Peter Wijngaard hebben een conceptversie van dit boek becommentarieerd. Met hun opmerkingen en suggesties hebben zij in belangrijke mate bijgedragen aan de kwaliteit van dit boek. De opzet van de checklist businesscaseontwikkeling (Bijlage 2) is geïnspireerd op het door Jan Ekke de Vries in zijn trainingen gebruikte 'businesscase-A4tje', door hem welwillend ter beschikking gesteld. De structuur en de leesbaarheid van dit boek zijn sterk verbeterd door de professionele adviezen van

mijn uitgever Ina Boer en redacteur Eefje Gerits.

Om onjuistheden te vermijden, is Bijlage 4, waarin de businesscase wordt geplaatst in de context van de belangrijkste standaards, beoordeeld door de auteurs van het gebruikte bronmateriaal of autoriteiten op het gebied van de betreffende standaard. De paragraaf over de Nederlandse Competence Baseline (NCB) is becommentarieerd door Gabor Vis van Heemst, medeauteur van *Projectmanagement op basis van NCB versie 3*, en die over Projectmatig Werken is becommentarieerd door Gert Wijnen, medeauteur van *Projectmatig Werken*. De paragraaf over Projectmatig Creëren is becommentarieerd door Jo Bos, medeauteur van *Projectmatig Creëren* en de paragrafen over Prince2 en Managing Successful Programmes (MSP) door Wil Hendrickx, geaccrediteerd trainer Prince2 en MSP, en leadtrainer van Lagant Management Consulting bv.

Ik ben al diegenen die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit boek zeer erkentelijk voor hun medewerking. De verantwoordelijkheid voor de uiteindelijke tekst en eventuele tekortkomingen daarin berust bij mij. Ik stel op- en aanmerkingen van lezers zeer op prijs.

Michiel van der Molen, september 2010
molen@vdmpa.nl

De voordeur van Peter en Sanne

Peter en Sanne wonen al een paar jaar samen in hun fraaie jarender-tighuis. Peter heeft het er helemaal naar zijn zin. Wat hem betreft kunnen ze daar de rest van hun leven blijven wonen. Sanne vindt het een erg mooi huis, maar ze vindt het onderhoud te veel werk. Het liefst zou ze naar een nieuwbouwwoning verhuizen. Ze hebben het hier al eens over gehad, maar zijn er nog niet uit gekomen.

Maar over één ding zijn ze het helemaal eens: de voordeur ziet er niet meer uit en moet dringend een schilderbeurt hebben. Ze hebben hun vaste schilder Dirk dan ook gevraagd om de voordeur onder handen te nemen. Hij heeft gelukkig al snel tijd.

Dirk is de eerste ochtend begonnen met het afbranden van de oude verflaag. Peter en Sanne zitten samen aan de koffie en blikken tevreden terug op hun slagvaardige aanpak. Soms kan het bij hen eindeloos duren voordat ze ertoe komen om zoiets eenvoudigs aan te laten pakken. Het is een lekker gevoel dat ze deze keer gewoon meteen Dirk hebben gebeld. Ze genieten samen van de ochtendzon die door de tuindeuren naar binnen schijnt. En van het feit dat ze binnenkort weer een strakke voordeur hebben...

Dan klopt Dirk op de deur van de woonkamer. 'Ja, kom maar binnen!' roept Peter vrolijk.

'Er is een klein probleempje,' zegt Dirk, 'aan de onderkant van de deur komt onder de verflaag een rot plekje tevoorschijn. Ik kan het uitsteken en vullen, dan kom ik morgen wel terug om te lakken. Dan ben je iets meer kwijt, maar dan kun je weer een paar jaar vooruit.' Sanne wisselt een blik met Peter. 'We willen toch even overleggen,' zegt ze. 'We laten het je zo weten.'

'Dat is weggegooid geld, als we die deur nu nog oplappen,' zegt Peter zodra Dirk de deur achter zich heeft dichtgetrokken. 'Over een paar jaar moeten we hem toch vervangen. Dan kunnen we dat beter nu

doen. Des te langer hebben we er plezier van.'

'Maar als we gaan verhuizen, dan is een nieuwe deur juist weggegooid geld', werpt Sanne tegen. 'Als Dirk dat gat netjes vult, ziet het er weer prima uit. Misschien wil een volgende eigenaar er wel een moderne deur in zetten.'

Dirk zit intussen op het hekje van de voortuin te wachten. De tijd verstrijkt. Hij begrijpt niet dat er zolang gepraat moet worden over zo'n klein rot plekje! Als hij na een half uur opnieuw aanklopt op de woonkamerdeur, duurt het even voordat hij een reactie hoort. Hij doet de deur open en ziet meteen dat de stemming totaal veranderd is. Hij kijkt zijn beide opdrachtgevers vragend aan.

Dan neemt hij zelf maar het woord: 'Eh ... Ik zou graag willen weten wat de bedoeling is. Ik vind het niet erg om even te wachten, maar als ik de hele ochtend moet wachten, dan moet ik de uren in rekening brengen.'

'Het spijt me,' zegt Peter met onvaste stem, 'we komen er gewoon niet uit. Ik wil je vragen om nu te stoppen met het werk. Ik bel je vanavond wel over de kosten.'

Het schilderen van een voordeur is een betrekkelijk eenvoudige opdracht. Je zou het niet eens een project noemen. Toch blijkt zelfs deze eenvoudige opdracht op het eerste het beste probleem vast te lopen, doordat er geen overeenstemming is over de waaromvraag. Doen we het omdat we de deur tegen aanvaardbare kosten nog lang willen behouden, of omdat de deur er goed uit moet zien als we het huis verkopen? Met andere woorden: moet het op lange termijn lonend zijn of op korte termijn?

In de praktijk zijn de meeste projecten oneindig veel complexer dan het schilderen van een deur. Ze vragen dan ook om veel meer en veel complexere besluitvorming. Lees de voorbeelden in dit boek...

Inleiding

Wat vind je in dit boek?

Wat heb je eigenlijk aan een businesscase? Het maken ervan lijkt soms wel een verplichte oefening: 'We weten al dat we het project gaan doen, maar voordat we mogen beginnen, moeten we tegenwoordig een businesscase maken.' En wat is een goede businesscase? Is dat een degelijk verantwoord document met complexe berekeningen, die de meeste mensen niet begrijpen? Of heb je misschien meer aan een businesscase op een bierviltje, die iedereen begrijpt en waar alle betrokkenen zich verantwoordelijk voor voelen? Terwijl de populariteit van het thema *businesscase* alleen maar groter wordt, lijkt de verwarring erover niet minder te worden. Hoofdstuk 1 gaat hierop in en geeft een definitie.

Wat je in dit boek niet zult vinden, zijn voorbeelden van documenten waarin een businesscase wordt uitgewerkt. De ervaring leert dat zulke voorbeelden onherroepelijk gekopieerd en aangepast worden. Deze gerichtheid op het maken van een document is juist een belangrijke valkuil bij de ontwikkeling van een businesscase. Het gaat niet om het maken van een document op zich, maar om het creëren van draagvlak en het beïnvloeden van besluitvorming: het proces staat centraal. Hoofdstuk 2 biedt hierbij ondersteuning. Dat helpt je om te komen tot een businesscase die past bij de eisen van een project of programma, en die wordt gedragen door alle belanghebbenden (*stakeholders*). En natuurlijk vind je hierin tips om dat document te maken, dat immers een cruciale rol speelt als beslis- en verantwoordingsdocument.

In de praktijk blijkt het gebruiken van een businesscase een nog grotere uitdaging dan het maken ervan. Hier gaat in dit boek dan ook de meeste aandacht naar uit. Hoe stuur je effectief op realisatie

van een businesscase? Hoe zorg je dat een businesscase niet alleen een hulpmiddel is bij beslissingen over het al dan niet doorgaan van een project, maar een richtinggevend stuurinstrument? Hoe gebruik je de businesscase zodat belanghebbenden zich daadwerkelijk betrokken voelen bij het succes van een project? Hoe gebruik je hem om leiderschap te versterken en draagvlak te creëren? Hoewel er in de praktijk veel aandacht gaat naar de kwantitatieve aspecten van de businesscase, blijken voor veel belanghebbenden juist de kwalitatieve aspecten richtinggevend. Hoofdstuk 3 laat met praktijkvoorbeelden zien hoe je de businesscase telkens op een ander aspect van de besturing van projecten en programma's kunt toepassen. Ervaar in deze voorbeelden de kracht van een heldere businesscase.

Businesscases zijn onmisbaar voor de goede besturing van projectportfolio's, dus van het geheel van programma's en projecten van een organisatie. Portfoliobesturing is een vakgebied op zichzelf en valt daarom buiten het kader van dit boek. Wel vind je in Bijlage 1 een categorisering en typering van projecten op basis van hun businesscase, die ook bruikbaar is bij de inrichting van portfoliomanagement. Een checklist voor het ontwikkelen van een businesscase vind je in Bijlage 2, en ondersteuning voor het uitwerken van de financiële onderbouwing ervan in Bijlage 3. Wil je de benadering in dit boek vergelijken met bestaande projectmanagementstandaards, kijk dan in Bijlage 4 voor een overzicht van de meest courante standaards en hoe deze omgaan met de businesscase.

Veel uitspraken over projecten in dit boek zijn ook van toepassing op programma's. Omwille van de leesbaarheid gaat het in dit boek kortweg over *projecten*, tenzij een voorbeeld specifiek betrekking heeft op een programma.

Voor wie is dit boek?

Sturen op realisatie van een businesscase kun je niet zomaar aan een projectmanager delegeren. Uiteindelijk is dit een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever – al dan niet ondersteund door een stuurgroep – die op basis van de businesscase prioriteiten stelt en bijstuurt. Het is daarom niet toevallig dat er de afgelopen jaren steeds meer aandacht is gekomen voor de rol van opdrachtgevers en stuurgroepen en voor projectbesturing (*project governance*) in het algemeen. Daarnaast maken organisaties, om de besturing van veranderingen te verbeteren, steeds meer gebruik van programmanagement, dat realisatie van een businesscase als belangrijk aandachtspunt heeft. Dit boek is daarom niet alleen bestemd voor projectmanagers, maar ook voor opdrachtgevers, stuurgroepleden, programmamanagers, hoofden projectmanagement, portfoliomanagers en hun adviseurs. Kortom: iedereen die betrokken is bij de besturing van projecten en deze werkelijk tot een succes wil maken. Dit boek veronderstelt dat je beschikt over enige ervaring met projecten of programma's.

Dan nog dit...

Vrijwel alle voorbeelden in dit boek zijn ontleend aan de adviespraktijk van de auteur. Omwille van de vertrouwelijkheid zijn de namen en de details gewijzigd. Kijk mee in de keuken van bekende organisaties zoals de Bank voor het Volk, kunststoffenfabrikant Global Bulk Plastics, pensioenfonds GSD, ingenieursbureau Lowlands Engineering, de verzekeraars VEZ, Intereurope Insurances en European Life and Pension Insurance, de zelfstandig bestuursorganen CIVU en CSC, producent van verpakkingsmaterialen International Packaging Partners, financiële dienstverlener The First Finance Factory en arbodienstverlener ARBO+. Ontdek hoe zij grote en kleine projecten tot een succes maken – en soms tot een drama.

1

Waarom?
Waarom?
Waarom?

Alle kinderen van alle tijden

Wat is een businesscase?

1.1 Is de businesscase een document?

The business case drives the project

Jaren geleden kreeg ik een boek over projectmanagement in handen met de zin: 'The business case drives the project'. In het boek werd ook de term *businesscase* gedefinieerd: een document dat de zakelijke verantwoording van het project beschrijft. Ik begreep er niets van: hoe kan een document nu de sturende kracht van een project zijn? Dat leek me een ernstige overschatting van de waarde van documenten, om niet te zeggen: klinkklare onzin. Later ben ik gaan begrijpen wat er bedoeld wordt met 'The business case drives the project'.

De reden waarom een project gedaan wordt, bijvoorbeeld de noodzaak om aan nieuwe wetgeving te voldoen, de behoefte om het aantal productiestoringen terug te dringen of de groeiende woningbehoefte in een bepaalde plaats, is uiteindelijk de sturende kracht achter een project. Dat klinkt logisch. Die reden – het waarom van een project, de rechtvaardiging – kun je de *businesscase* noemen. Je kunt deze reden vastleggen in een document getiteld *Business Case*, of in het Nederlands *Businesscase*. Maar of je deze reden nu in een document vastlegt of niet: de sturende kracht is natuurlijk precies dezelfde en blijft even belangrijk.

Deze verwarring tussen de reden en het document dat de reden beschrijft, heeft ernstige gevolgen. Zelfs wanneer de reden van een project allang bekend is, hoor je soms zeggen: 'Er is nog geen businesscase.' Of: 'We moeten nog een businesscase maken.' De

spreker bedoelt dan: we moeten nog een document maken. Door dit zo te zeggen, lijkt het of het allemaal draait om een document en of een businesscase iets is wat je moet 'maken'. De opvatting dat de businesscase een document is dat gemaakt moet worden, bevordert een bureaucratische aanpak in een fase waarin juist communicatie en het creëren van draagvlak centraal moeten staan. Immers: de businesscase (het waarom, de reden of noodzaak) bestaat al. Waarom zou je anders aan een businesscase werken? Je moet dus niet achter een bureau gaan zitten om iets te 'maken'. Je moet in de eerste plaats met de meest betrokken belanghebbenden gaan praten om te achterhalen waarom ze het project willen doen en waarom nu. Als dit duidelijk is en er is een redelijke mate van overeenstemming, dan is het natuurlijk goed om dit ter bevestiging vast te leggen en te onderbouwen in een document getiteld *Businesscase*. En door dit ter goedkeuring voor te leggen aan de opdrachtgever of de stuurgroep, laat je hen de verantwoordelijkheid nemen voor het feit dat zij het project laten uitvoeren.

Het gaat om communicatie en draagvlak

Over een project dat noodzakelijk is vanwege nieuwe wetgeving, maar waarover nog niets op papier staat, zou je kunnen zeggen dat het een ijzersterke businesscase heeft (de reden), maar er nog geen businesscase is (het document, de formele onderbouwing). Om deze begripsverwarring tegen te gaan, maakt dit boek een onderscheid tussen de volgende termen:

Businesscase De reden waarom de organisatie het project doet, dus het waarom, de motivatie, de onderbouwing, de verantwoording of de rechtvaardiging van de investering; de businesscase is de relatie tussen het project en de belangen of doelen van de organisatie of de bedrijfsstrategie.

Businesscasedocument Het document dat de businesscase beschrijft, expliciteert en onderbouwt, op basis van onder meer een afweging van kosten, baten en risico's (zie hoofdstuk 2 voor een volledige beschrijving van de inhoud ervan).



Vrij naar Magritte (1929)

1.2 Is de businesscase een hype?

Het is nog niet zo lang geleden dat men de besluitvorming over een project onderbouwde met een kosten-batenafweging. Pas sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is het in zwang om te spreken over 'de businesscase van een project'. Waarom is *businesscase* nu zo'n populair begrip geworden? Is het iets anders dan een kosten-batenafweging? Of is het een hype en oude wijn in nieuwe zakken?

Omstandigheden veranderen

Vroeger beschouwde men een project als succesvol wanneer het opleverde wat er bij het begin was afgesproken, volgens planning en binnen budget. Maar in een steeds dynamischer wereld blijkt dit criterium niet meer toereikend. De economische, maatschappelijke,

politieke, technologische en andere ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en grijpen op elkaar in. Daardoor worden steeds nieuwe eisen gesteld. Het is daardoor steeds normaler geworden dat we, hoe zorgvuldig we een plan ook opstellen, tijdens de duur van een project de bakens moeten verzetten. Het is niet meer eenvoudig een kwestie van de kosten tegen de baten afwegen en daarna volgens plan uitvoeren, want projectmanagement is tegenwoordig schieten op bewegende doelen geworden en bijsturing is permanent noodzakelijk. Maar als opleveren wat er was afgesproken volgens planning en binnen budget niet meer de maatstaf is voor succes, wat dan wel? Voor de opdrachtgevende organisatie is een project een investering. Het gaat erom of deze investering – tegen aanvaardbare kosten en met aanvaardbare risico's – de beoogde baten brengt, bijvoorbeeld vergroting van de efficiëntie, voldoen aan wetgeving, terugdringen van het aantal files of vergroting van de veiligheid. Dit is de businesscase van een project: het antwoord op de waaromvraag, een beschrijving van hoe het project bijdraagt aan de organisatiestrategie. Ook wanneer tijdens de uitvoering van een project het budget, de planning, de afbakening of de kwaliteit veranderen, dan is de businesscase nog steeds de rode draad van het project. Een project is een succes als de businesscase gerealiseerd wordt. Sturen op projectsucces is dus sturen op realisatie van de businesscase.

Bijdrage aan organisatiedoelen

Door de toegenomen aandacht voor de strategische betekenis van projecten is een strikt financiële afweging van projecten niet meer voldoende. Tegenwoordig streeft men naar een integrale afweging op basis van alle argumenten, waarbij ook niet-financiële overwegingen en risico's een rol spelen. De term *businesscase* past hier beter bij. Het gaat erom of een project – alle financiële en niet-financiële overwegingen en ook de risico's in ogenschouw genomen – bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.

Hoewel terminologie natuurlijk betrekkelijk is, is de visie op de besturing van projecten dus wel degelijk veranderd. De besturing op basis van een businesscase is dynamisch: niet op basis van een eenmalige financiële kosten-batenafweging, maar permanent gedurende de hele levenscyclus van een project. En besturing op basis

van de businesscase is breder: niet alleen op basis van de financiële aspecten, maar integraal, op basis van alle relevante argumenten. Dat is tenminste de theorie. De praktijk komt nog aan de orde ...

1.3 De businesscase: bron van verwarring?

Inmiddels is *businesscase* in steeds meer organisaties een geaccepteerd begrip. Een goedgekeurd businesscasedocument is in veel organisaties een voorwaarde om een project te starten. Toch blijkt dit instrument vaak niet geschikt voor de effectieve sturing van projecten. Wat is er aan de hand?

‘Ingewikkeld verhaal’

De initiatiefnemers van een project stellen een businesscasedocument op in de fase waarin zij het projectbudget nog moeten verwerven. Om dit budget zeker te stellen, sommen zij alle mogelijke baten van het project op, zowel kwantitatief als kwalitatief. Er ontstaat dan al snel een meervoudige businesscase, dat wil zeggen: een businesscase met verschillende baten of redenen. Bijvoorbeeld: én kortere levertijden, én efficiëntieverbetering, én kwaliteitsverhoging, én imagoverbetering. In het businesscasedocument zijn deze baten waar mogelijk in geld uitgedrukt en opgeteld. Als onderbouwing van de budgetaanvraag geeft dit een overtuigend totaalbeeld: wie kan er tegen zijn? Maar zodra het project van start gaat, is dit een belemmering voor effectieve communicatie met belanghebbenden. Het is een ingewikkeld verhaal geworden. En waarschijnlijk vertelt iedereen die het project toelicht een ander verhaal.

Soms is er ronduit weerstand tegen een heldere businesscase. De CEO van een bedrijf in de energiesector vatte het goed samen, toen het principe van sturing op basis van de businesscase in een workshop aan de orde kwam. ‘Maar dit staat haaks op onze cultuur’, zei hij. Op de vraag waarom hij dat zo zag, lichtte hij toe: ‘Dit maakt onze besluitvorming transparant ...’

Waarom doen we dit eigenlijk?

In de praktijk blijkt dat de leden van de stuurgroep van een project, zelfs wanneer zij samen een businesscasedocument hebben vastgesteld, wezenlijk verschillende antwoorden geven op de meest fundamentele vraag die je over een project kunt stellen: wat is de belangrijkste reden waarom we dit project doen? Ofwel: waarom doen we dit eigenlijk? Volgens de een draait het project bijvoorbeeld primair om efficiëntieverbetering, volgens de ander om kwaliteitsverhoging. Beide visies zijn verdedigbaar, want beide redenen worden in het businesscasedocument genoemd. Dit document, bedoeld om helderheid te scheppen, blijkt dus een bron van verwarring. Want wat is de waarde van een lang antwoord op de waaromvraag (het uitgewerkte businesscasedocument) als we het niet eens zijn over een kort antwoord (in één zin: waarom doen we dit eigenlijk)? De rode draad van het project is dan niet duidelijk (zie figuur 1). Telkens als er een besluit moet worden genomen, ontstaan er uitgebreide discussies.



Figuur 1: De opbouw van een businesscase, met diverse redenen die je verschillend kunt interpreteren

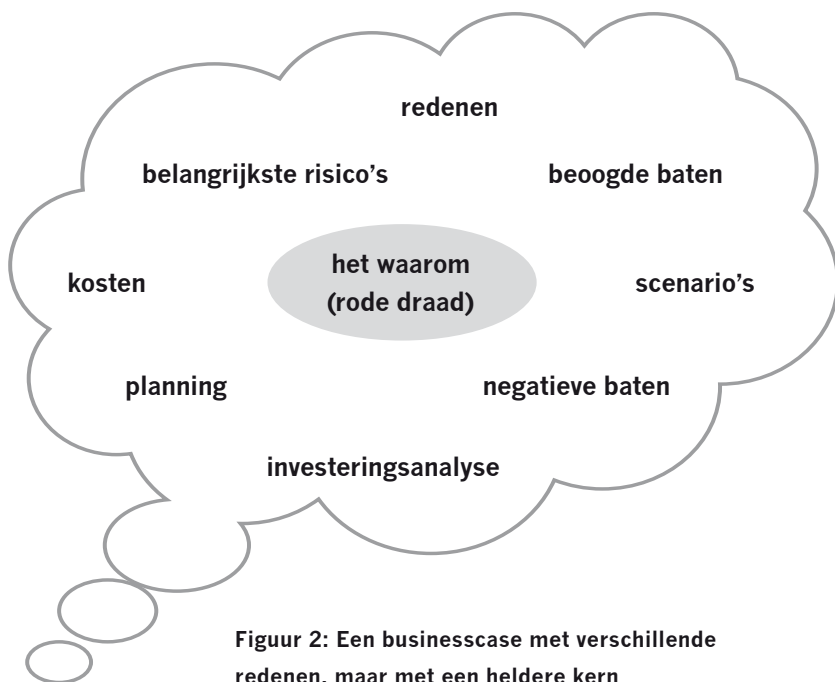
Richting en draagvlak

Maar als de leden van een stuurgroep de meest fundamentele vraag, dus: waarom doen we dit eigenlijk?', verschillend beantwoorden, hoe kunnen zij dan efficiënt besluiten nemen over concrete zaken? En hoe kunnen de operationeel verantwoordelijken (de projectmanager, teamleiders en hun adviseurs) dan begrijpen wat de prioriteiten zijn? Hoe kunnen zij begrijpen welke zaken zij aan de stuurgroep moeten voorleggen en wat zij zelf kunnen oplossen, op welke punten zo nodig concessies gedaan kunnen worden, welke wijzigingsvoorstellen waarschijnlijk gewenst zijn en welke niet? Kortom, hoe kun je dan – in een veranderende omgeving – richting geven aan de uitvoering? En wat te denken over de gevolgen voor het draagvlak voor het project, wanneer verschillende stuurgroepleden de meest fundamentele vraag over het project verschillend beantwoorden?

*De kern van een goede
businesscase is een oneliner*

Krachtig leiderschap

Een formeel businesscasedocument is weliswaar een geschikt hulpmiddel om een investeringbeslissing te motiveren, maar in beginsel ongeschikt om mensen te motiveren en richting aan de uitvoering te geven. Het uitdragen van de businesscase vereist iets anders dan het verspreiden van een document dat ieder in zijn voordeel uit kan leggen. Wat er nodig is, is leiderschap: zorgen dat alle betrokkenen begrijpen waarom het project belangrijk is voor de organisatie. Dat vereist een kort en helder antwoord op de waaromvraag. De kern van een goede businesscase bestaat uit één zin of zelfs één woord. Dat is de basis voor succesvolle projectcommunicatie. Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om dit waarom van het project eenduidig te benoemen en hiervoor draagvlak te creëren onder belanghebbenden. Als je geen klinkende oneliner formuleert, zorg dan ten minste dat de belangrijkste reden duidelijk is: de rode draad van het project (zie figuur 2).



Figuur 2: Een businesscase met verschillende redenen, maar met een heldere kern

De geit, de aap en de koe

Soms wordt een businesscasedocument met opzet gebaseerd op het elk-wat-wilsprincipe. Om alle belanghebbenden 'aan boord te krijgen' bevat het voor iedere groep belanghebbenden relevante baten. Prioriteitstelling wordt hierbij nadrukkelijk gemeden, waardoor ieder stuurgroeplid het project op zijn eigen manier aan zijn eigen achterban kan verkopen. Voor de financieel directeur staat er bijvoorbeeld iets over kostenreductie en voor de betrokken gebruikersafdelingen iets over kwaliteitsverbetering. Zo blijven de kool en de geit gespaard en is draagvlak op korte termijn verzekerd. Tijdens de uitvoering – die altijd anders loopt dan gepland – komt de aap uit de mouw. De stuurgroep moet besluiten nemen over wijzigingen, en dan blijkt bijvoorbeeld kostenreductie belangrijker dan kwaliteitsverbetering. Voor de betrokken gebruikersafdelingen is dit

niet alleen een teleurstelling omdat de kwaliteitsverbetering tegenvalt, het roept bovendien woede op omdat er bij de start een ander beeld geschetst is: men voelt zich bedrogen. Het conflict wordt hierdoor onnodig met emoties belast.

In bijna alle gevallen geldt daarom: pak de koe bij de horens. Zorg bij de start van het project voor duidelijkheid over het primaire belang achter het project, over de belangrijkste reden. Niet om andere redenen te ontkennen. Maar wel om de verwachtingen goed te sturen. Een eerlijke, vervelende boodschap komt nu eenmaal beter over dan misleiding. Ook hier gaat het dus om leiderschap.

De kern van de businesscase

Een goede weergave van een businesscase in één woord of een oneliner is geen vervanging voor een volledig businesscasedocument. Het is slechts de kernachtige samenvatting ervan. Overeenstemming over de kern van de businesscase, dus de belangrijkste reden ofwel de rode draad van het project, heeft onder meer de volgende voordelen:

- de besluitvorming verloopt efficiënter en effectiever, omdat niet iedere kwestie leidt tot een hernieuwde discussie over prioriteiten;
- er is een goede basis voor motivatie van betrokkenen;
- er is een heldere en consequente boodschap om duurzaam draagvlak voor het project te creëren;
- er is minder sturing op details nodig, omdat betrokkenen gericht kunnen meedenken over oplossingen;
- door een gedeeld beeld van prioriteiten en een gemeenschappelijke richting (*focus*) is er minder energieverpilling in de uitvoering;
- er is minder ruimte voor belangenstrijd tussen belanghebbenden, omdat duidelijk is hoe het project de organisatiedoelstellingen ondersteunt;
- de projectmanager kan beter anticiperen op door de stuurgroep gewenste wijzigingen, waardoor er meer kans is dat de juiste wijzigingsvoorstellen naar voren komen en ongewenste wijzigingsvoorstellen achterwege blijven;
- er is een heldere basis om de verantwoordelijkheid voor de baten te beleggen (*batenmanagement*).

Op basis van de kern van de businesscase kun je projecten in vier categorieën verdelen:

1. verplichte of noodzakelijke projecten, ofwel: moetjes;
2. continuïteitsprojecten om toekomstige kosten of risico's te vermijden;
3. batengedreven projecten, die de organisatie in staat stellen (al dan niet financiële) baten te realiseren;
4. voorwaardenscheppende projecten, die geen basis vormen voor de directe realisatie van baten, maar noodzakelijk zijn als voorwaarde om andere projecten uit te kunnen voeren die op hun beurt de organisatie in staat stellen baten te realiseren.

Ieder van deze categorieën kent zijn eigen besturingsdynamiek. Een beschrijving van deze categorieën van projecten en hun kenmerken vind je in Bijlage 1, pagina 109.