

De zin en onzin van een business case

Het starten van trajecten om een nieuwe GIS-toepassing te realiseren is vaak een proces op zich. Zeker in deze tijd waarin we elke euro tien keer omdraaien voor we er afscheid van nemen, hebben we de nodige barrières te doorbreken. Het eigen enthousiasme over de mogelijkheden binnen “ons” geo-werkveld vinden we vaak lastig te “verkopen” aan de managers die de besluiten nemen. Daar ervaart men de evidente geo-meerwaarde zoals wij die zien, vaak als minder vanzelfsprekend. Dat noopt ons deze meerwaarde naar hun jargon te vertalen om toch de handen op elkaar te krijgen. Of anders gezegd, we moeten “de business case hard maken” om ons doel te bereiken.

Overigens zijn we onbewust vanaf het eerste moment van een idee al met de business case bezig. Hebben we hier iets aan? Kunnen we ons dit veroorloven? Wat betekent dit voor de organisatie? Vragen naar de zin van een business case lijkt dan ook overbodig. De wijze van uitvoering ervan verdient wel aandacht. Wat is wel zinvol en wat niet?

Een business case is typisch opgebouwd uit een analyse van de verwachte baten en kosten:

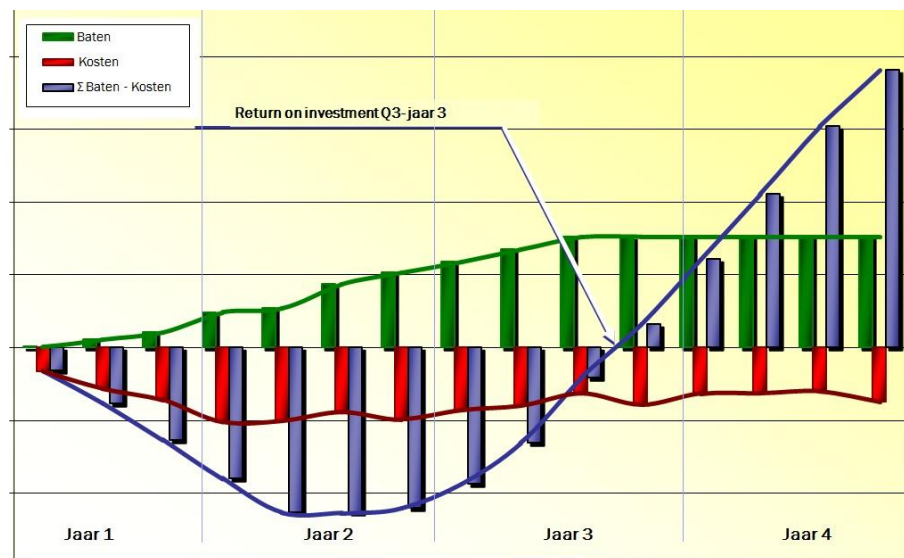
Kwalitatieve baten: Kwalitatief goede en betrouwbare informatie; bijdragen aan bedrijfszekerheid en veiligheid; compliance, voldoen aan (wettelijke) eisen van derden; bijdragen aan imago; borgen kennis babyboom generatie; faciliteren groei-doelstellingen;...

Kwantitatieve baten: Veelal efficiency gerelateerd, hetzelfde werk in minder tijd. Maar ook met effectiviteit: Direct het goede doen ondersteunt snelle en juiste besluitvorming. Kwantitatieve baten kunnen ook ontstaan door vervanging van bestaande kostenposten, als het uifaseren informatiesystemen (organisatie- en licentiekosten), minder extern doen, reductie out-of-pocket kosten ed.

Initiële kosten betreffen aanschaf (hardware, software, data), projectkosten, implementatie incl. opleiding ondersteunende organisatie.

Structurele kosten bestaan uit onderhoudskosten, het jaarlijks change-budget en extra supportorganisatie.

De kwantitatieve baten en kosten kunnen we overzichtelijk presenteren en daarmee zaken als de Return on investment en liquiditeitsbegroting eenvoudig ophoesten.



So far so good. Nu wat haken en ogen die ik graag met de lezer deel.

Detailniveau. Vanuit de globale initiële inschattingen, kan een business case gemakkelijk vervallen in een schijnnaauwkeurigheid. Laten we als voorbeeld de implementatie van een organisatiebreed GIS-viewer met koppelingen naar verschillende gegevensbestanden beschouwen. Qua efficiency resulteert dit in tijdwinst door de benodigde gegevens vanuit één omgeving direct te kunnen benaderen. Voor de afdeling Onderhoud verwacht men een besparing omdat ligging-, asset- en werkorder-informatie direct beschikbaar zijn. Ook voor de afdeling Grondzaken is een besparing van voorzien omdat de juridische documenten via de locatie te achterhalen zijn. In beide gevallen bedraagt de verwachte besparing 15 minuten per medewerker per dag...etc.

nr	Organisatie	Σmedewerkers	Besparing/mdw	Totaal	
			minuten/dag	dagen	FTE
1	Onderhoud	45	15	281,250	1,406
2	Grondzaken	10	15	62,500	0,313
3

Een “3 cijfers achter de komma” overzicht van wat welk onderdeel voor welke afdeling aan besparing oplevert is via de geschetste benadering zo gemaakt... Kun je ook direct de interne rentabiliteit berekenen... Boekhoudkundig helemaal verantwoord, maar hoe nauwkeurig was die aanname van 15 minuten ook weer? Business cases maken is geen exacte wetenschap!

Concretisering. De baten leunen kwantitatief vaak op FTE-besparingen. Maar hoe maak je die vervolgens hard? Mijn ervaring leert dat dit elke keer anders verloopt. Zeker op middelmanagement niveau levert dat soms kritische vragen op: “Mooie besparing Jan, maar wat gaan we met die medewerkers doen?”, of “Hoe ziet 0,313 FTE besparen er volgens jou uit?”

In groeiende organisaties is kapitaliseren mogelijk door de besparing te vertalen naar het later instromen van extra capaciteit. Maar ook dat werkt niet altijd, bijvoorbeeld als het succesimago juist is gebaseerd op snel groeien ... FTE-besparing is dus geen garantie voor groen licht, maar zonder FTE's ontstaan onmogelijke business cases!


GIS toepassingen leveren typisch een belangrijke kwalitatieve bijdrage. Het integreren van verschillende informatiebronnen levert waardevol in- en overzicht, toont (data)kwaliteit aandachtspunten en ondersteunt verbetering ervan. Kwaliteit laat zich evenwel lastig vangen in bedragen (wat is waarde betrouwbaarheid of van het reduceren kans op fouten met mogelijk letselschade) . Daarom worstelen (ook) wij in ons vakgebied vaak met “boekhoudkundige” benaderingen.

Frustrerend is dat veel managers alle kwalitatieve baten plots vergeten lijken als ze het € teken of de letters F T en E achter elkaar in een business case tegenkomen... Uiteraard kunnen ook wij schijnzekerheden om “verantwoorde” beslissingen te kunnen nemen leveren, spreadsheets zijn immers geduldig, “Zegt u maar wat u eruit wil hebben...”. Maar hier wordt zin snel onzin!

Hoe dan wel? Communicatie is het sleutelbegrip, draagvlak creëren door met de juiste mensen de juiste zaken af te stemmen. Wat is de aanleiding voor het voorstel, wat zijn de afwegingen, wie is de belanghebbende, welk probleem wordt opgelost, welke gevolgen heeft het voor de organisatie, en ja, wat zijn de verwachte kosten en welke (indicatieve) baten worden voorzien. Maar ook vragen als “Wat gebeurt er als we het niet doen?”, “Zijn er (goedkopere) alternatieven?”. Dat is zinvol.

Jan Roodzand heeft een ruime ervaring als ondernemer, adviseur en programmamanager in het implementeren van GIS-omgevingen. Kenmerkend daarbij is de integratie ervan met andere informatiesystemen. Hij is mede oprichter van Vicrea, dat hij in 2008 verliet om als zelfstandig adviseur actief te zijn vanuit Roodzand Advice. Sinds het najaar van 2011 is hij tevens mede initiatiefnemer en partner in Ruimteschepper.

 j.roodzand@ruimteschepper.nl

 [@JanRoodzand](https://twitter.com/JanRoodzand)

