



Delft University of Technology

Integrale waardengerichte businesscases

van der Voordt, Theo; Hoendervanger, Jan Gerard; Wijnja, Jaap

Publication date
2025

Document Version
Final published version

Citation (APA)
van der Voordt, T., Hoendervanger, J. G., & Wijnja, J. (2025). *Integrale waardengerichte businesscases*. Smart WorkPlace.

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.

*This work is downloaded from Delft University of Technology.
For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to a maximum of 10.*



SWP

Whitepaper

Integrale waardengerichte businesscases

Theo van der Voordt – Jan Gerard Hoendervanger – Jaap Wijnja

VOORWOORD

In 2022 publiceerde uitgeverij Noordhoff de derde geactualiseerde druk van ons boek *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie*. In eigen beheer brachten we in 2024 een Engelstalige update uit als e-book: *Corporate Real Estate Management: Integrating organisational, individual, and social values and needs*. Beide boeken bespreken wat er allemaal komt kijken bij het ontwikkelen en implementeren van een huisvestingsstrategie, die duurzaam waarde toevoegt voor de organisatie, haar medewerkers en andere stakeholders, en de maatschappij.

Een belangrijk onderwerp is de stap van strategie naar concrete projecten, in de vorm van businesscases en besluitvorming. Bij onze zoektocht naar goede literatuur over businesscases kwamen we erachter dat nog relatief weinig is geschreven over hoe de praktijk met businesscases omgaat. Daarom hebben we hierover samen met Smart WorkPlace een rondetafelgesprek met zes ervaren praktijkmensen georganiseerd. Voor een verdere verdieping zijn 12 praktijkmensen individueel of in duo's geïnterviewd.

VRAGEN

- Wat verstaat de praktijk onder een businesscases? Wat is de kern ervan?
- Welke parameters worden meegenomen in zogenoemde integrale businesscases. Hoe worden deze gemeten, kwantitatief en/of kwalitatief?
- Hoe worden verschillende, soms conflicterende waarden tegen elkaar afgewogen?
- Wie is betrokken bij het maken van een businesscase, in welke fase, hoe?
- Hoe vindt de uiteindelijke besluitvorming plaats?
- Wat gebeurt er met een businesscase na een GO of NO GO?
- Welke trends en ontwikkelingen doen zich voor in het maken en gebruiken van businesscases?
- Welke lessen zijn hieruit te trekken?

Onze bevindingen uit het rondetafelgesprek en de interviews zijn vastgelegd in een aantal artikelen voor *Smart Workplace Magazine* 12 en 14. Deze whitepaper over Integrale waardengerichte Businesscases brengt deze artikelen bij elkaar. Sinds de eerdere artikelen hebben we niet stil gezeten. De whitepaper presenteert tevens beschouwingen over circulaire businesscases en de inzet van de linker- en rechter hersenhelft (ratio en gevoel) in besluitvormingsprocessen, een praktijkvoorbeeld van de businesscase als sturingsmiddel, en referenties voor verder lezen. De langere stukken worden afgewisseld met quotes en fragmenten uit onze interviews met praktijkmensen.

We zijn onze gesprekspartners zeer dankbaar voor hun medewerking. De vele voorbeelden die zij geduldig, openhartig, deskundig en met de nodige reflectie hebben toegelicht, hebben al met al een rijk en realistisch beeld opgeleverd van de hendaagse praktijk rondom businesscases en besluitvorming in ons vakgebied.

We hopen dat deze whitepaper stimuleert tot meer integrale en waardengerichte businesscases, en uitnodigt tot verdere kennisdeling. Reacties zijn welkom!



Theo van der Voordt



Jan Gerard Hoendervanger



Jaap Wijnja

IN DIT NUMMER



4 DE SPREADSHEETS VOORBIJ

10 GOEDE BUSINESSCASES GAAN BEYOND FINANCIALS

18 ESSENTIE VAN BUSINESSCASES EN VEELGEBRUIKTE PARAMETERS

23 BUSINESSCASES MAKEN EN GEBRUIKEN

30 CIRCULAIRE BUSINESSCASE VOOR (GE)BOUWEN: HOEKSTEEN DER WIJZEN?

36 BUSINESSCASE OP BASIS VAN DE LINKER- EN RECHTER HERSENHELT

43 BUSINESSCASE ALS BASIS VOOR DE VERNIEUWING VAN MENZIS' WERKOMGEVING

49 VERDER LEZEN?

16 BUSINESSCASE MAAKT COMPLEXITEIT COMPACT EN AMBITIE COLLECTIEF

17 KOPPELING AAN DE HUISVESTINGS-STRATEGIE LEIDT TOT BREDERE AFWEGING

28 PROBEER ZOVEEL MOGELIJK PARAMETERS TE OBJECTIVEREN, MAAR WAAK VOOR KAPOT KWANTIFICEREN

29 VEEL WAARDEN ZIJN NIET IN KPI'S UIT TE DRUKKEN

34 EEN GOEDE BUSINESSCASE IS DATA-DRIVEN

35 EEN EXCEL SHEET IS GEEN WETENSCHAP

41 STAKEHOLDERMANAGEMENT IS ESSENTIEEL; TIMING IS ALLES

42 DENK INCLUSIEF EN PRAAT MET EN NIET OVER DE EINDGEBRUIKERS

47 THE PROFIT IS IN THE PROCESS

48 HET IS BELANGRIJK OM DE BUSINESSCASE NA EEN GO TE BLIJVEN MONITOREN

52 BOEK HUISVESTINGSMANAGEMENT: VAN STRATEGIE TOT EXPLOITATIE

54 BASISCURSUS WORKPLACE MANAGEMENT: KENNISDELING EN INTERACTIE

Bron: Hufon+Crow

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	STRATEEG	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						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 'droom pand'). 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'?

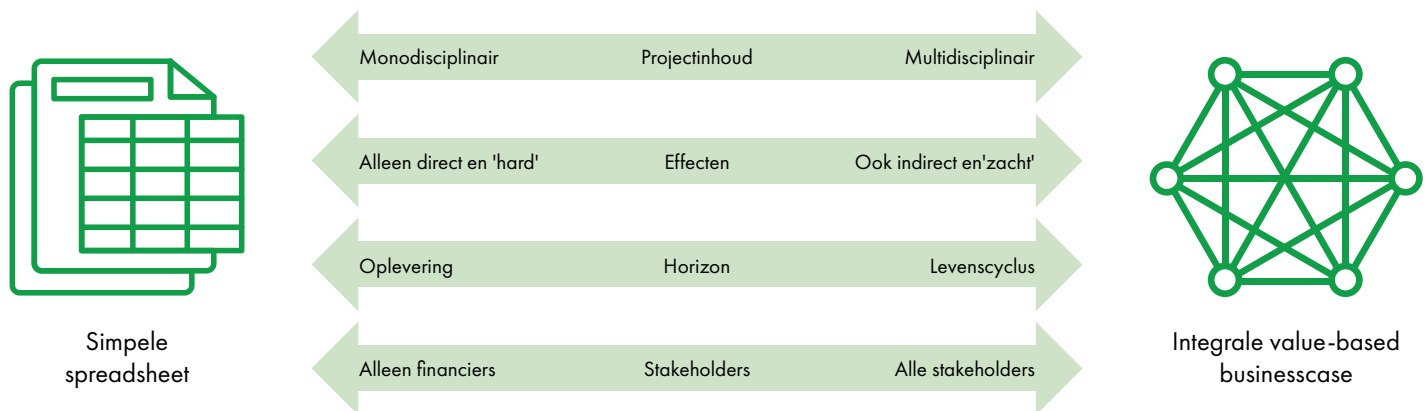
Om te weten wat de inhoud van een businesscase moet zijn, is het belangrijk je te verplaatsen in de beslissers: op welke concrete vragen zoeken zij een antwoord om tot een besluit te kunnen komen? In de kader tekst hebben we een aantal veelvoorkomende vragen opgenomen. Deze opsomming is te gebruiken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



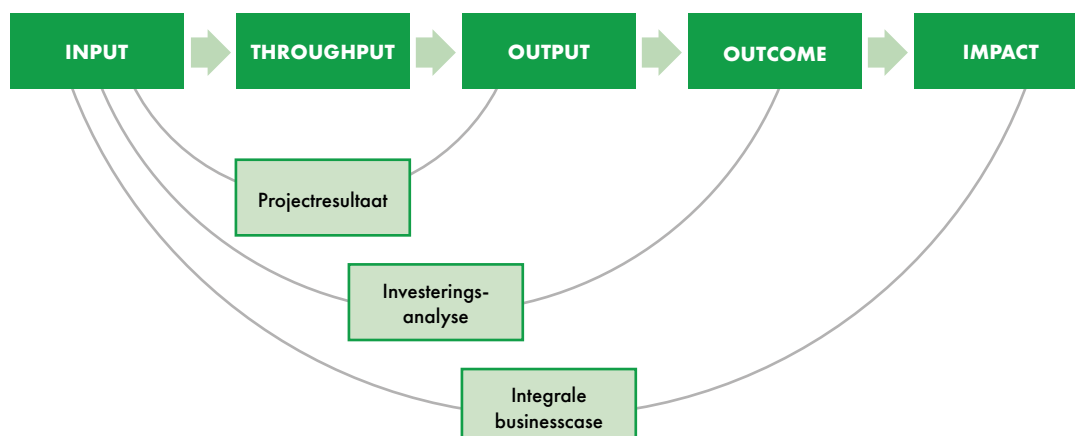
Figuur 1. Businesscases met een smalle of brede scope, op verschillende dimensies.

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 OPTELSOM 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 Investerings	Initiële kosten - Bouwkosten - Ontwerp en -advieskosten - Transactiekosten	Immateriële bijdragen (Management)aandacht - Commitment, betrokkenheid - Tijdinvestering
THROUGHPUT Implementatieproces	Kosten in het kader van het proces - Kosten communicatie en procesbegeleiding - Omzet- en productieverlies	Effecten van het proces - Overlast werkzaamheden - Enthousiasme / weerstand van betrokkenen
OUTPUT Huisvestingsprestaties	Directe bedrijfseconomische effecten - Exploitatiekosten - Huur- / (ver)koopkosten en -opbrengsten - Vastgoedwaarde	Kwaliteitsaspecten - Capaciteit - Functionaliteit - Flexibiliteit - CO₂ footprint - Comfort - Uitstraling
PROJECTRESULTAAT output vs. input	Project gerealiseerd conform begroting? 	Kwaliteit gerealiseerd conform PvE? 
OUTCOME Organisatieprestaties	Indirecte bedrijfseconomische effecten - Overheadkosten - Personeelskosten - Verzuimkosten - Wervingskosten - Kosten logistiek, mobiliteit - Omzet - Rentabiliteit- Solvabiliteit	Effecten op organisatie / mensen / maatschappij - Tevredenheid - Wendbaarheid - Cultuur - Imago - Vitaliteit - Innovatie - Veiligheid - Duurzaamheid bedrijfsvoering
INVESTERINGSANALYSE financiële outcome vs. financiële input	Berekening ROI / IRR / terugverdientijd → 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.

kers 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 der Land 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.

Round Table 'De businesscase van de werkomgeving'

GOEDE BUSINESSCASES GAAN BEYOND FINANCIALS

Een goede businesscase gaat 'beyond financials'. Met deze uitspraak van gastheer Marnix Mali van Booking.com waren alle deelnemers aan de Round Table het eens. Tegelijkertijd constateerden ze ook dat er nog genoeg uitdagingen overblijven. Hoe maak je de afweging tussen waarden onderling, welke stakeholders betrek je erbij en tot op welk detailniveau ga je? En misschien wel de grootste uitdaging: hoe ontwikkel en implementeer je een businesscase in een continu veranderende context?

TEKST Peter Bekkering
BEELD Michael Kooren

Deze Round Table is een initiatief van Theo van der Voordt, Jan Gerard Hoendervanger en Jaap Wijnja (moderator). Zij zijn auteurs van het boek 'Huisvestingsmanagement – van strategie tot exploitatie'. Doel van de bijeenkomst: praktijkervaringen uitwisselen over de inhoud van businesscases, over hoe ze tot stand komen en hoe ze worden gebruikt.

Wat is de kern van een goede businesscase voor de werkomgeving? Dat is de eerste vraag die moderator Jaap Wijnja voor de zes deelnemers aan de Round Table heeft. Marnix Mali trapt af: "Financieel gezond is het fundament, maar een goede businesscase gaat 'beyond financials'. Je moet namelijk input hebben van alle stakeholders en met name van de eindgebruikers." Geert Huisman beaamt de woorden van Mali, maar wijst ook op het belang van de locatie: "Voor ons is het belangrijk dat de werkomgeving centraal in het werkgebied ligt, vanwege de aanrijdijd bij aanleg, onderhoud en storingen. Wij kijken daarnaast hoe de werkomgeving de belangen van de eindgebruiker kan ondersteunen, de productiviteit van de organisatie kan faciliteren, en hoe dit optimaal in balans kan worden gebracht met de betaalbaarheid van het vastgoed. Daarnaast nemen we ook flexibiliteit mee in de kwalitatieve beoordeling van de werkomgeving."

Rogier van Es komt ook met een aanvulling. Hij ziet dat in de discussie over de businesscase ook duurzaamheid, reputatie en 'war for talent' hot topics zijn: "De vraag 'hoe maak je de werkomgeving als werkgever aantrekkelijk?' komt momenteel ook in bijna alle businesscases voor." Petra van de Nostrum knikt: "Bij ons speelt sterk de vraag 'hoe werf je mensen?' en vervolgens 'hoe behoud je ze?'. Daarbij is keuzevrijheid een belangrijk thema. Bij de businesscase keek je vroeger naar hoeveel mensen je kwijt kon op kantoor, nu is de vraag voor welke activiteiten komen collega's naar kantoor en wat je als organisatie daarvoor wilt en kan faciliteren? In onze businesscase zijn daarom het effect van de werkomgeving op engagement en op het behouden van medewerkers cruciale onderdelen. Hetzelfde geldt voor het feit dat we hybride werken bij de Rabobank: als we de mogelijkheden daarvoor in de werving meenemen, krijgen we veel meer reacties."

LOCATIE

Mali legt uit waarom Booking.com bewust heeft gekozen voor een kantoor in het centrum: "Ten eerste omdat een deel van onze partners, onze hotels, daarbij in de buurt zitten. Nog belangrijker is echter dat talent op een plek wil zitten waar het leuk is om naartoe te komen. Daarnaast zijn bij ons openbaar vervoer en bereikbaarheid per fiets centrale mobiliteitsthema's." Dat laatste, maar ook het belang van een goede locatie, geldt eveneens voor Triodos, geeft Robin Eman aan: "Het enige verschil met Booking.com is dat wij niet in het centrum zitten, maar wel naast een trein- en busstation." Mali wijst erop, dat Booking.com bij de overige vestigingen ook een duidelijk beleid heeft: "Daar zijn we bezig met een transitie naar kleiner, maar kwalitatief beter, flexibeler en met meer keuzevrijheid. Dat kost meer maar kan vanwege het lagere aantal vierkante meters." Huisman geeft daarop aan dat Enexis bij het onderzoek naar verschillende scenario's rond de werkomgeving ook altijd het scenario van 'niets doen' meeneemt, waarbij wordt gekeken naar de noodzakelijke kwalitatieve investeringen en de gevolgen voor financiën en exploitatie.

GEFASEERDE BESLUITVORMING

Theo van der Voordt beluistert in de discussie een gefaseerde besluitvorming: "Eerst formuleer je een aantal principes en uitgangspunten. Daardoor vallen al een aantal alternatieven af. Vervolgens zoom je in een trechter steeds dieper op een aantal aspecten in." Hij vraagt de deelnemers vervolgens in hoeverre een van die aspecten – gezondheid en welzijn, zowel op locatieniveau als op gebouwniveau – daarbij belangrijk is. Mali geeft aan, dat dit bij Booking.com vanaf het begin een belangrijk thema was: "In de architectenselectie kwam UN Studio duidelijk naar voren omdat zij heel erg vanuit wellbeing en health kijken. Je ziet dat onder meer terug in het verbergen van de liften en het promi-



VAN LINKS NAAR RECHTS Robin Eman, Jaap Wijnja, Willem van der Kolk, Theo van der Voordt, Jan Gerard Hoendervanger, Petra van de Nostrum, Marnix Mali, Geert Huisman en Rogier van Es.

nent positioneren van de trappen en in het vele licht, lucht en groen in het gebouw. Dat zijn investeringen waarvan we vanaf het begin hebben gezegd dat we ze gingen doen.”

KANALISEREN VAN EMOTIE

Willem van der Kolk brengt een nieuw element in de discussie: “De crux van de businesscase van de werkomgeving zit in het kanaliseren van de emotie. De businesscase kan namelijk een middel zijn om die emoties te structureren. Daarbij valt me steeds weer op dat het voor de medewerkers niet zozeer de inrichting van de werkomgeving is, maar vooral de plek die er echt toe doet. Voor een gemeente is er bovendien een complicerende factor in de discussie rond huisvesting en het serviceniveau van de werkomgeving: de publieke opinie die het geld voor huisvesting liever naar de gemeenschap wil laten gaan. Die discussie over

overheidsgeld en tegelijkertijd onze wens om medewerkers binnen boord te houden is echt een spagaat.”

Van de Nostrum merkt op dat er nu in de businesscase voor huisvesting items worden meegenomen die er vroeger niet in zaten: “Doordat FM, HR en IT samenwerken wordt het een integrale businesscase, waardoor ook geld van andere posten kan worden meegenomen en bijvoorbeeld HR-geld uit besparing op reiskosten kan worden ingezet voor de werkomgeving.”

AFWEGING EN VERANDERINGEN IN WAARDEN

Van der Voordt stelt de deelnemers vervolgens de vraag hoe het zit met het onderling afwegen van verschillende waarden. Huisman geeft een mooi voorbeeld: “In 2010 speelde de herhuisvesting van drie regiovestigingen. Er werd gekozen voor nieuwbouw. De Raad van Bestuur wilde dat heel duurzaam doen, waarna gekozen is voor BREEAM Excellent. Inmiddels is de ambitie bijgesteld, omdat de betaalbaarheid van de energietransitie sinds een paar jaar steeds belangrijker is geworden. Dit betekent dat je op basis van kengetallen de additionele investering voor een hoger duurzaamheidsniveau moet afwegen tegen de maatschappelijke uitstraling. De huisvesting moet nog steeds goed zijn, ook in duurzaamheid, maar het hoeft niet meer over the top. Sindsdien is de ambitie BREEAM Very Good.”

Wijnja vraagt aan de deelnemers of ze kansen zien om het werken met businesscases te verbeteren. “Zijn er zaken die jullie willen meenemen, maar nog niet mogen of kunnen omdat de kennis ontbreekt?” Mali: “We zitten in een grote test. Het hybride werken zal wel blijven, maar hoe het eruit gaat zien en wat het vraagt van een kantoor en aan extra support voor thuis of remote werken, dat zijn we nu aan het ontdekken.” Van Es valt aan: “Daarbij spelen ook nog actuele vraagstukken als de eerdergenoemde ‘war for talent’ en het ontbreken van geschikte instrumenten voor het meten van productiviteit.”

STATISCH INSTRUMENT IN EEN DYNAMISCHE WERELD

Wat Van de Nostrum lastig vindt bij een meerjarige businesscase is om agile te ontwerpen: “Je zou eigenlijk het liefst willen testen op een locatie, ervaringen opdoen met eindgebruikers, kengetallen aanpassen en vervolgens weer de businesscase uitrollen op een volgende locatie.” Eman vertelt over de aanpak bij Triodos: “Wij zagen snel dat de werkomgeving er anders uit zou gaan zien en hebben in 2020 de medewerkers

gevraagd hoe zij de toekomst zagen. Zij gaven aan 50 procent thuis te willen werken. Bij de verhuizing van Zeist naar Driebergen kwamen we vanwege die flexibiliteit niet meer weg met kosten per werkplek. Daarom moesten we andere rekeneenheden gaan hanteren, bijvoorbeeld kosten per fte. Uiteindelijk zijn we begonnen zonder echte businesscase omdat we niet goed wisten hoe de wereld eruit zou gaan zien. Inmiddels hebben we wel gegevens over onder meer het gebruik en kunnen we er alsnog van leren en kengetallen ontwikkelen.”

Van der Kolk ziet dat er bij het opstellen van de businesscase gezocht wordt naar houvast. “Dat is lastig omdat we in een onzekere tijd zitten en nog niet weten welke kant het opgaat. Het lastige is dat een businesscase voor huisvesting met kengetallen een statisch instrument is in



**Rogier van Es:
De vraag ‘hoe maak je de werkomgeving als werkgever aantrekkelijk?’ komt momenteel in bijna alle businesscases voor.**

kader, wat de ontwerper vervolgens gaat vertalen.” Het brengt moderator Wijnja tot een afsluitende vraag voor dit onderdeel van de discussie: “Wordt een businesscase vooral gebruikt voor het grote plan op strategisch niveau, of ook voor kleinschaliger vraagstukken zoals bijvoorbeeld de keuze van de inrichting of het plaatsen van zonnepanelen?” Van Es: “Een businesscase is breed inzetbaar. Het dient voornamelijk om toekomstgerichte plannen (in reacties op ontwikkelingen) te onderbouwen en tot besluitvorming te komen.” Mali voegt eraan toe: “Een businesscase helpt dankzij de kaders bij de verdere ontwikkeling en zorgt voor de juiste discussies.” Voor Van der Kolk is dat meteen het verschil tussen een businesscase en een Programma van Eisen:



**Geert Huisman:
Als je het maken van een goede businesscase te methodisch doet, kun je de business verliezen, want die willen tempo.**

een dynamische wereld. Daarom moeten we terug naar de hoofdlijnen. Dat betekent eerst kijken of de locatie goed is en vervolgens stap voor stap verder gaan. Daarbij komt dat de bouwstenen voor een werkomgeving niet zo zeer zijn veranderd, maar het vooral de vraag is hoe de verhouding tussen die bouwstenen eruit komt te zien. De vraag is welke handelingsvrijheid een businesscase je daarbij kan geven.” Huisman knikt. “Ik heb de afgelopen jaren gemerkt dat het lastig is om de dynamiek van de praktijk te vangen in data en ze terug te brengen naar de uitgangspunten van je businesscase.”

BUSINESSCASE INPUT VOOR ONTWERP OF OMGEKEERD?

Van der Voordt vraagt zich daarop af: “Nu is de businesscase input voor het ontwerp. Kan het ook omgekeerd: het ontwerp als input voor de businesscase? Dat betekent dat je in het ontwerp keuzes maakt en vervolgens gaat kijken naar de kosten en baten.” Huisman reageert: “Wij werken wel getrapd naar de besluitvorming, maar die zit vóór de ontwerpfase. Bij de besluitvorming werken we met een Programma van Eisen en aannames voor kengetallen. Dat is het ruimtelijk en financieel



Initiatiefnemer Theo van der Voordt

“Een businesscase leg je aan het topmanagement voor ter besluitvorming, een Programma van Eisen niet.”

BETROKKEN PARTIJEN

Van der Voordt stelt de deelnemers vervolgens de vraag welke partijen er betrokken zijn bij het maken van de businesscase. Huisman: “We beginnen bij de eindgebruiker, vaak het lokaal management. Die combineren we altijd met de vastgoedkant. Vervolgens willen we van de directie bevestiging dat we het juiste probleem te pakken hebben. De volgende stap is om verschillende scenario's op te stellen en de te hanteren criteria.” Eman: “Bij ons ging het anders. Er is in 2010 een visiedocument geformuleerd met verwachtingen rond de nieuwe werkplek. In dat document werden ook een aantal zaken uitgesloten. Zoals wel glas, hout en staal, geen plastic. Het visiedocument moest zorgen voor een geloofwaardig verhaal, dat beantwoordt aan

het beeld dat de buitenwereld van ons heeft.” Van Es: “Makers van businesscases zijn qua benadering en denkstijl vaak blauw georiënteerd. De bestuurders zijn vaak geel of van een andere kleur. Vervolgens probeer je daartussen een brug te slaan. Want de bestuurder moet het verhaal over het besluit aan eigen medewerkers en overige stakeholders gaan uitleggen.”

Huisman: “Wij kijken altijd naar de maakbaarheid en haalbaarheid van de scenario’s. Daarnaast zetten we in een presentatie het financiële aspect in een grafiek af

inbrengen vanuit zowel FM als HR als IT was vervolgens een groot voordeel omdat je die afdelingen al mee had.”

Ook Eman benadrukt het belang van een goede timing: “Wij wilden eerst de kern van het gebouw in beton, totdat zich de mogelijkheid voordeel het in hout te doen. Toen was de keuze gezien onze achtergrond eenvoudig. Daarbij accepteerden we ook de bouwkundige risico’s – het was nog een experimentele techniek – en de financiële risico’s, omdat het duurder was. De doorslag gaf uiteindelijk dat de impact van de keuze voor hout op de omgeving minimaal neutraal en mogelijk zelfs positief zou zijn.”

Marnix Mali:
Financieel gezond is het fundament, maar een goede businesscase gaat ‘beyond financials’.



Robin Eman:
Ons gebouw is flexibel, dat betekent echter wel dat als in de loop der tijd behoeften veranderen, ook de oorspronkelijke businesscase wordt aangepast.

tegen het kwalitatieve aspect zodat inzichtelijk wordt hoe ze zich tot elkaar verhouden. Door zo’n visualisatie en het goed benoemen van voor- en nadelen gaat het leven.” Van de Nostrum: “Voor ons is timing belangrijk. Hybride werken zowel bij ons als bij onze klanten zorgde ervoor dat we veel gebouwen konden afstoten, waardoor ook de businesscase anders werd. De functie van het kantoor is gewijzigd. Collega’s komen naar kantoor om elkaar te ontmoeten en dat kan in de battle for talent een belangrijke factor zijn in het werven van nieuwe medewerkers. Dat is anders dan voorheen waarbij er vooral werd gekeken vanuit stenen en de financiële component. Dat we hybride werken konden



Van der Kolk komt in de discussie over de betrokken partijen met een pleidooi om bij een businesscase vooral de vraag te stellen voor wie een gebouw wordt neergezet. “Observeer daarbij het gedrag, kijk naar feitelijke ontwikkelingen en inventariseer waar eindgebruikers behoefte aan hebben.” Mali knikt: “Het is van belang om zowel de vraag te stellen als om naar gedrag te kijken. Want mensen antwoorden vaak iets anders dan wat ze doen. Ik zie het ook als continu proces om vanuit demand management steeds in gesprek te blijven met de end users. Wij hebben voordat we naar deze huisvesting gingen een experiment gedaan bij onze oude huisvesting op het Rembrandtplein. Daarbij hadden we 300 mensen die we gedurende 8 weken 4 verschillende werkconcepten lieten ondergaan. We gebruikten zowel sensoren als vragenlijsten. Een van de uitkomsten was dat mensen groen als erg prettig



ervaren. Dat heeft ertoe geleid dat we serieus zijn gaan investeren in groen. Een andere uitkomst was dat het activiteit gerelateerd werken eigenlijk helemaal niet aansloeg, omdat mensen een basis misten, waar ze hun team altijd kunnen vinden. De experimenten hebben ons geleerd dat het belangrijk is om te blijven luisteren naar de eindgebruikers en om te kijken naar de data en om je niet op te stellen als alwetende.” Van der Kolk merkt op dat ‘gesteld wordt dat medewerkers niet naar kantoor komen omdat de werkomgeving niet voldoet’: “Dat medewerkers niet naar kantoor komen heeft meerdere oorzaken, de werkomgeving is daar niet de belangrijkste van en daarmee krijgt huisvesting een onterecht verwijt.”

Van Es onderschrijft het belang van raadplegen van eindgebruikers en het kijken naar data, maar maakt wel een kanttekening: "Je moet ook kijken of het gedrag van medewerkers in het belang is van de doelstellingen van de organisatie." Van de Nostrum: "Ook wij doen in ons hoofdkantoor aan de Croeselaan in Utrecht experimenten. Daar kwam onder meer uit naar voren dat mensen graag onderdeel willen zijn van een groter geheel. Daarom besteden we aandacht aan zaken als meet other areas en branding."

VORM

Jan Gerard Hoendervanger is in aanvulling op de discussie over inhoud en proces van de businesscase voor de werkomgeving benieuwd naar de vorm. Mali: "In mijn optiek is een businesscase het eindproduct van een traject dat je bent ingegaan met end users en stakeholders, bedoeld om een financieel fiat te krijgen. Zo'n businesscase bestaat uit ongeveer vijf slides. Daarbij begin je met de eindgebruiker en waarom je het doet. Vervolgens komen de financiën en worden een aantal opties inclusief voor- en nadelen naast elkaar gezet. Daarbij is visualisatie belangrijk, want daardoor wordt het tastbaar." Van der Voordt vult aan: "Naast de uitgangspunten van de eindgebruiker heb je ook de uitgangspunten van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied

van locatie of duurzaamheid. Daarnaast kunnen er ook maatschappelijke eisen zijn." Van der Kolk geeft tegengas: "Aan de ene kant dwingt een korte presentatie in een paar slides om naar hoofdlijnen te kijken. Aan de andere kant ergert zo'n korte presentatie me ook, omdat het om een complex vraagstuk gaat waar grote investeringen en risico's mee gemoeid zijn. Daarom moet je als beslisser ook de tijd nemen om de achterliggende stukken goed te lezen."



Willem van der Kolk:
De crux van de businesscase van de werkomgeving zit in het kanaliseren van de emotie.

ROL VAN DE BUSINESSCASE NA EEN AKKOORD

Wijnja stelt de vraag of de businesscase nog tevorschijn wordt gehaald nadat eenmaal de beslissing tot een GO is genomen. Mali: "De businesscase vormt een belangrijke onderbouwing voor het toegekende budget. Als uitgangspunten in de businesscase veranderen



kan dat ook aanleiding zijn om het budget te herzien. Hetzelfde geldt voor de ambities. Uiteindelijk moeten beiden gehaald worden." Eman ziet nog een voordeel: "Na de beslissing helpt de businesscase ook om prioriteiten scherp te stellen. Bijvoorbeeld bij financiële kneptheid op lange termijn." Van Es vult aan: "Het laat daarnaast zien welke ambities onder druk komen te staan." Van der Voordt concludeert dat er een gelaagdheid in de businesscase zit: "Van heel breed tot inzoomen bij de trapsgewijze besluitvorming, van kwantitatief tot kwalitatief en van waardengericht tot financieel gericht." Eman: "Ons gebouw is flexibel, dat betekent echter wel dat als in de loop der tijd behoeften veranderen, ook de oorspronkelijke businesscase wordt aangepast." Huisman: "Datzelfde geldt eveneens wanneer de marktsituatie fundamenteel verandert."

Hoendervanger speelt vervolgens advocaat van de duivel: "Kan het maken van een goede businesscase leiden tot vertraging van het proces?" Huisman: "Als je het te methodisch doet, kun je de business verliezen, want die willen tempo. Daarom moet je goed kijken in welke omgeving je acteert, wat nodig is en wat kan." Van der Kolk: "Meer de tijd nemen leidt niet altijd tot een beter idee. Als je goed weet waar je het over hebt en je hebt duidelijkheid over de juiste ingrediënten en

DEELNEMERS

- Robin Eman, hoofd Facility Management Triodos Bank Nederland.
- Rogier van Es, organisatie- en huisvestingsadviseur TwynstraGudde.
- Geert Huisman, specialist beleid en innovatie Vastgoed & Huisvesting bij Enaxis.
- Willem van der Kolk, afdelingsmanager Huisvesting Facilitair Bureau Gemeente Amsterdam.
- Marnix Mali, director Real Estate & Workspace Services bij Booking.com.
- Petra van de Nostrum, arealead Work Environment Concepts bij de Rabobank.

INITIATIEFNEMERS

- Jaap Wijnja (moderator), hogeschooldocent en onderzoeker aan de Hanzehogeschool Groningen.
- Theo van der Voordt, emeritus associate professor Corporate Real Estate Facility Management aan de TU Delft.
- Jan Gerard Hoendervanger, zelfstandig adviseur huisvesting en organisatie.



Petra van de Nostrum: In onze businesscases zijn het effect van de werkomgeving op engagement en op het behouden van medewerkers cruciale onderdelen.

het juiste detailniveau kan het echt snel. Een middag of dagdeel is voldoende.” Van Es: “Dat klopt, de meeste tijd en aandacht gaat vaak naar de laatste tien procent.” Mali knikt: “Toch moeten we leren om daar tijd in te steken, want herstellen achteraf is altijd duurder.”

Hoendervanger vraagt de aanwezigen of ze wel eens verrast werden door een besluit of een discussie die ontstond nadat de businesscase op tafel lag. Huisman knikt: “Ik heb meerdere keren meegemaakt dat een businesscase van tafel ging omdat het na een strategische koerswijziging – bijvoorbeeld na een fusie of overname of vanwege de keus voor een krimpscenario – niet meer bij de nieuwe koers paste.”

HET BELANG VAN URGENTIE

Het brengt Wijnja tot de vraag aan de deelnemers of er zaken in het proces richting een businesscase zijn die ze anders willen. Van Es: “Een aantal keren is timing aangehaald. Daarnaast is het echter ook een kwestie van urgentie. Je moet dus vaststellen of het probleem groot genoeg is voordat je aan het proces begint.” Mali knikt: “Als huisvestingsmensen zijn wij degenen die dat moeten orkestreren. Bovendien zijn wij, omdat we signalen krijgen van zowel end users als van de business, de partij waar alles samenkomt.” Van Es haakt daarop in: “Je hebt ook ambassadeurs binnen de organisatie nodig om het een stap verder te krijgen.” Van der Kolk: “Het is belangrijk dat je een goede analyse maakt. Op het moment dat ik bijvoorbeeld bij de directie kan aantonen dat veel van de Amsterdamse gemeenteambtenaren uit Alkmaar komen, kan het een interessante optie zijn om te kijken of we hen op locatie in Alkmaar kunnen laten werken.”

Van der Voordt is benieuwd of de deelnemers een groot verschil zien tussen businesscases van nu en van vijf of tien jaar geleden. Hij verzorgt zelf de aftrap: “Destijds waren businesscases vooral financieel ingestoken, nu gaat het zoals Mali bij het begin zei ‘beyond financials’ en speelt waardencreatie een grotere rol.” Van Es: “Een andere ontwikkeling die ik zie is dat luisteren naar je medewerkers belangrijker is geworden. Dat is heel anders dan tien jaar geleden: het implementeren van Het Nieuwe Werken werd vooral gezien als een bezuinigingsopgave.” Eman haakt daarop in: “Bij ons speelt geen ‘war for talent’, wel dat mensen er bewust voor kiezen om voor ons te werken. Dat betekent dat we met huisvesting op die keuze in moeten spelen, zodat die mensen zich bij ons thuis voelen.”



Initiatiefnemer
Jan Gerard Hoendervanger.

BELANGRIJKSTE LESSEN

Wat nemen de deelnemers mee uit de Round Table? Van der Kolk: “Met een businesscase probeer je de verschillende opties, op een moment dat je nog kunt kiezen, af te wegen, omdat vastgoed-oplossingen nadat ze gerealiseerd zijn, een nogal statisch karakter hebben. De wereld waarin we zitten vraagt echter om een meer kort-cyclische en meer experimentele setting. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat de businesscase een raamwerk met een aantal kaders is, zodat je daarbinnen kunt uitproberen wat wel en niet werkt.” Van Nostrum pleit daarom voor een zo globaal mogelijke businesscase met niet teveel details, zodat je regelvermogen overhoudt voor de toekomst. Daarnaast is zij ervan overtuigd dat de menskant in de businesscase steeds belangrijker wordt. Voor Van Es is de belangrijkste les uit het gesprek dat een businesscase bijna niet in een standaard proces is te gieten: “Het loopt namelijk altijd weer anders dan je denkt. Wel is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de uiteindelijke businesscase besluitvaardig is.” Mali ziet uiteindelijk meer overeenkomsten dan verschillen. “Financiën zijn nog steeds de basis. Tegelijkertijd staan ook de financiële mensen meer open voor de ‘softe’ kanten. Eigenlijk is soft tegenwoor-

dig het harde van het bedrijf. Daarnaast wordt slopen en nieuwbouw steeds minder geaccepteerd.” Eman constateert verbaasd dat de vastgoedmarkt momenteel volop in beweging is: “Iedereen is met verhuizen, nieuwbouw en refurbishen bezig. We hebben geen tijd genomen om eerst eens uit te stuiten. Terwijl er nog voldoende onzekere factoren zijn.”

Huisman neemt mee dat het vormgeven van een businesscase van de werkomgeving erg afhangt van de dynamiek van een organisatie en van de vastgoedmarkt. “Bij ons speelt daarnaast sterk de ‘war for talent’. We zijn op zoek naar technisch talent. De vertaling wat dat be-

BUSINESSCASES DELEN

De initiatiefnemers doen een oproep aan de lezers van Smart Workplace magazine om businesscases met hen te delen voor gebruik in onderwijs, kennisdeling en onderzoek. Zij kunnen daarvoor contact opnemen met SmartWorkplace-directeur Wim Kooyman.

tekent voor onze huisvesting is een belangrijke uitdaging. Of dat vervolgens ook in de businesscase terechtkomt, zal nog moeten blijken.” Mali geeft tenslotte aan dat het opstellen van een businesscase niet meer zoals voorheen alleen een zaak is van de portfoliomanager. “Hij krijgt nu zijn informatie van meerdere kanten.” Eman gaat nog een stap verder: “Het opstellen van een businesscase concentreert zich niet meer rond één functionaris, het is een proces van heel veel mensen bij elkaar.”

Pepijn Schoonhoven, Senior consultant en business developer bij Royal HaskoningDHV

Lynn Hoendervanger, ten tijde van het interview investment consultant en team lead bij Royal HaskoningDHV

“BUSINESSCASE MAAKT COMPLEXITEIT COMPACT EN AMBITIE COLLECTIEF”

Een businesscase is een tool voor besluitvorming over een investeringsvoorstel, maar omvat nadrukkelijk meer dan de financiële onderbouwing. In de businesscase breng je alle relevante informatie samen aan de hand van een integraal afwegingskader. Daarin komen ongelijksoortige criteria en verschillende perspectieven samen. Het is belangrijk dat je durft te aggregeren, soms honderden pagina's terugbrengt tot de kernoverwegingen. Op die manier maak je duidelijk waarom het besluit wordt genomen; het 'richt de neuzen' en maakt de ambitie collectief.



In een businesscase probeer je relevante aspecten concreet te maken. Het is goed om waarden te kwantificeren waar dat kan. Maar probeer dit niet te doen met aspecten die zich daar niet voor lenen – die moet je kwalitatief in de afweging meenemen. Dit laatste betreft vaak met name bepaalde opbrengsten, terwijl je de (meer)kosten doorgaans wel kunt becijferen. Het maakt ook uit over welke sector het gaat: in de industrie is productiviteit vaak goed te kwantificeren en te meten, bij kenniswerk juist niet. Het belang en de betekenis van ambities zoals 'iets teruggeven aan de stad' of 'uitstraling naar buiten' moet je vooral in gesprekken scherp zien te krijgen. Voorkom dat je de businesscase 'kapot kwantificeert'.

Stakeholdermanagement is belangrijk in besluitvormingsprocessen. Denk goed na wie je aan tafel hebt en wilt hebben. Wie is 'eigenaar' van welke informatie, visie en belang? Wie zijn de champions? Zorg dat je de juiste mensen aan tafel hebt voor finale besluiten! Integrale besluitvorming vraagt om vertegenwoordiging van alle perspectieven – dus vaak om besluitvorming door het topmanagement/ bestuur, dat het geheel kan overzien. Dat geheel kan ook 'concurrerende' businesscases omvatten. Afzonderlijke stakeholders zien vaak maar één van de puzzelstukken die nodig zijn om de businesscase rond te kunnen maken. In het proces moet je beslissers zowel geruststellen (het is verantwoord dit te doen) als enthousiasmeren (het geeft meerwaarde).

Tom Pieters, manager vastgoed bij Lentis

“KOPPELING AAN DE HUISVESTINGSSTRATEGIE LEIDT TOT BREDERE AFWEGING”

Een businesscase levert input voor besluitvorming over een investeringsbeslissing, die voortvloeit uit de jaarlijkse herijking van de huisvestingsstrategie in relatie tot de organisatiestrategie. Een businesscase kan nieuwe inzichten geven en aanleiding zijn om andere alternatieven te onderzoeken. Kiezen is verliezen. Het gaat er dus niet alleen om projecten goed doen, maar ook om de goede projecten te doen.



Er zit een groot gat tussen theorie en praktijk. De theorie zegt: zet alle criteria op een rij, zoek naar heldere indicatoren en betrouwbare en liefst kwantificeerbare data, prioriteer, betrek alle stakeholders bij de afweging, en maak een keuze. De praktijk is pragmatischer: veel vindt plaats in gesprekken; van veel factoren wordt geaccepteerd dat er geen heldere indicatoren beschikbaar zijn. Bepalend is hoeveel tijd en energie het kost en wat het oplevert.

Bij Lentis ligt de focus op zorghuisvesting. Er zit geen harde knip tussen strategievorming, businesscases, en concrete bouwprojecten. Het is meer een organisch en cyclisch proces met feedbackloops. Een businesscase overstijgt het objectniveau. Door de koppeling aan de strategie worden vastgoed besluiten in een bredere afweging meegenomen, inclusief interne en externe ontwikkelingen zoals overheidsbeleid. Zonder businesscase vervallen besluiten in tactische en operationele

beslissingen en mist de scherpte op het doen van ‘de goede’ projecten.

Lentis hanteert geen vast lijstje met criteria en indicatoren, wel vaste financiële parameters en een toets op rendement voor zorg en vastgoed.

Energieprestatie is een voorbeeld van een harde meetbare factor. Gezonde gebouwen en impact op vasthouden/aantrekken van schaars personeel zijn geen harde meetbare factoren en worden in gespreksvorm meegenomen. Voorheen werden wel medewerkerstevredenheid onderzoeken gehouden, maar de interpretatie van de uitkomsten en het aantonen van causale relaties is lastig. Daarom wordt tegenwoordig meer gewerkt met inbreng vanuit cliëntenraden.

Businesscases hebben bij Lentis de vorm van een rapport met een min of meer vast stramien: 1) beleidsontwikkelingen en criteria; 2) betekenis voor vastgoed in de vorm van een

“vastgoedcorecard” (een variant op de Balanced Score Card) en toetsing aan zorgbeleid; 3) kosten-baten analyse op objectniveau en spoorboekje met concrete investeringsanalyse van b.v. afstoten of renoveren. Andere onderwerpen die vrijwel standaard terugkeren zijn onder meer: 1) zorgconcept; 2) huisvestingsvisie; 3) toekomst; 4) overheidsbeleid; 5) investeringsanalyse; 6) scenario’s (toekomstbeelden “what if” en bijbehorende vastgoedalternatieven); totale exploitatie (financieel o.a. IRR, BAR) en zorgexploitatie.

Businesscases in de praktijk – deel 1

ESSENTIE VAN BUSINESSCASES EN VEELGEBRUIKTE PARAMETERS

TEKST Theo van der Voordt en Jan Gerard Hoendervanger

In SWP Magazine 12 (November 2023) publiceerden Theo van der Voordt en Jan Gerard Hoendervanger een theoretisch model voor besluitvorming over investeringen in huisvesting en werkplekken. Dit eerste deel van een tweeluik over businesscases gaat verder in op wat de praktijk verstaat onder een businesscase en welke parameters de praktijk hierin meeneemt. Deel 2 bespreekt de proceskant.

De stappen in een businesscase voor investeringen in gebouwen en werkplekken lijken vanzelfsprekend: formuleer heldere doelstellingen en ambities; breng alternatieven in kaart; zet alle afwegingsfactoren op een rij; probeer de parameters en weging zoveel mogelijk te kwantificeren; kies de best mogelijke optie op basis van alle financiële en niet-financiële kosten, baten en risico's, met het oog op organisatiedoelen, gebruikersbehoeften, maatschappelijke waarden, en voldoen aan wet- en regelgeving. Houd rekening met de korte en lange termijn en mogelijke neveneffecten. Betrek alle stakeholders in dit proces. In een businesscase komt op deze manier veel samen. Dit vraagt om een integrale benadering.

Een businesscase brengt alle kosten, baten en risico's van een investeringsbeslissing in kaart, kwalitatief én kwantitatief.





Hoofdkantoor Triodos Bank op landgoed De Reehorst, Driebergen: voorbeeld van BREEAM-NL Outstanding.

De praktijk is weerbarstiger. Door beperkingen in tijd, geld en informatie, uiteenlopende belangen, emotionele overwegingen en onverwachte ontwikkelingen worden besluiten niet altijd rationeel en evenwichtig vanuit verschillende perspectieven genomen. Om inzicht te krijgen hoe de praktijk hiermee omgaat, organiseerde SWP een rondetafelgesprek met zes experts uit de praktijk². Ter aanvulling zijn voor dit tweeluik tien diepte-interviews gehouden (zie kader aan het einde van dit artikel). De geïnterviewden en de deelnemers aan het rondetafelgesprek, in totaal achttien praktijkdeskundigen, zijn gekozen vanwege hun ruime ervaring met businesscases.

In dit artikel bespreken we wat de geïnterviewden als de kern van een businesscase beschouwen, welke parameters zij hierin meenemen, en hoe zij omgaan met

het kwantificeren en onderling afwegen van kosten, baten, risico's, en waarden als medewerkerstevredenheid, identiteit en imago, vitaliteit en gezondheid, en duurzaamheid. Deel 2 bespreekt het proces van businesscaseontwikkeling en het gebruik van businesscases voor besluitvorming, evenals het aansturen en evalueren van projecten.

WAT IS EEN BUSINESSCASE?

Over de essentie van een businesscase bestaat bij onze gesprekspartners veel consensus. Een businesscase voor huisvesting en werkplekken bestaat in essentie uit het in kaart brengen van alle kosten, baten en risico's van een ingreep, voor alle stakeholders, om een beargumenteerd rationeel besluit te kunnen nemen over een keuze uit verschillende alternatieven en een Go of No Go voor de bijbehorende investering.



Koppeling aan de huisvestingsstrategie leidt tot een bredere afweging.

Om de effecten van bepaalde keuzes zo goed mogelijk in kaart te brengen is het verstandig om met bandbreedtes te werken en gevoeligheidsanalyses uit te voeren, bijvoorbeeld voor het effect van financiële aannames voor de renteontwikkeling. Een businesscase kan positief of negatief uitvallen, op zichzelf en in vergelijking met alternatieven. Een businesscase kan daarmee ook duidelijk maken waarom het verstandig is een projectvoorstel *niet* te implementeren. Kiezen is verliezen. Als je voor een project kiest kun je andere dingen niet doen. Het gaat dus niet alleen om projecten goed te doen, maar ook om de goede projecten te doen.

Een businesscase kan de besluitvorming versnellen door de impact van verschillende scenario's te laten zien, met als parameters bijvoorbeeld impact en mate van onzekerheid of voorspelbaarheid, of individu versus organisatie georiënteerd en waarde-gedreven versus resultaatgedreven³. Een businesscase draagt bij aan het collectief delen van een ambitie en 'de neuzen richten', door kernachtig duidelijk te maken waarom een organisatie ervoor kiest iets wel of niet te doen. Een businesscase kan ook een middel zijn om emoties te kanaliseren. Bij overheidsorganisaties zijn de politiek (nationaal en lokaal) en de publieke opinie complicerende factoren. Geld voor huisvesting van ambtenaren ziet men liever naar de gemeenschap gaan. Dit kan op gespannen voet staan met het organisatiebelang om medewerkers aan te trekken of binnenboord te houden.

Een businesscase volgt idealiter uit een huisvestingsstrategie die past bij de organisatiestrategie. De uitkomst biedt een sturings- en evaluatiekader voor het project en is belangrijke input voor een Programma van Eisen, de selectie van partijen en het maken van een uitvoeringsgereed ontwerp.

Businesscases verschillen in omvang en diepgang en de rol in besluitvormingsprocessen. Een businesscase wordt vooral ingezet voor grotere investeringen. Voor beslissingen in een lopend bedrijfsproces worden ook investeringsvoorstellen gemaakt, maar met als primaire focus kosten, opbrengsten en terugverdientijden. Bijvoorbeeld wel/geen zonnepanelen aanschaffen vraagt om een investeringsanalyse, minder om een uitgebreide businesscase.

PARAMETERS

Een belangrijke vraag voor een businesscase is: welke parameters neem je mee, tot op welk detailniveau, en hoe weeg je harde en zachte parameters en deels conflicterende waarden tegen elkaar af, in een continu veranderende context?

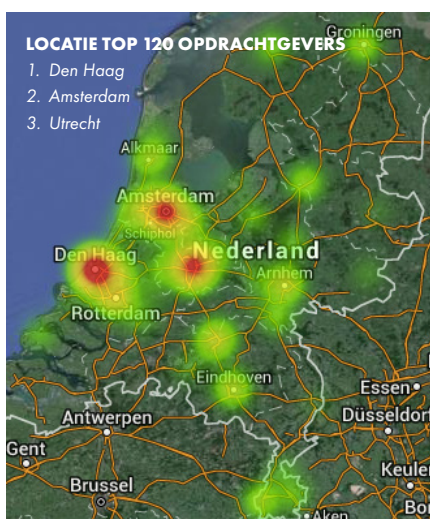
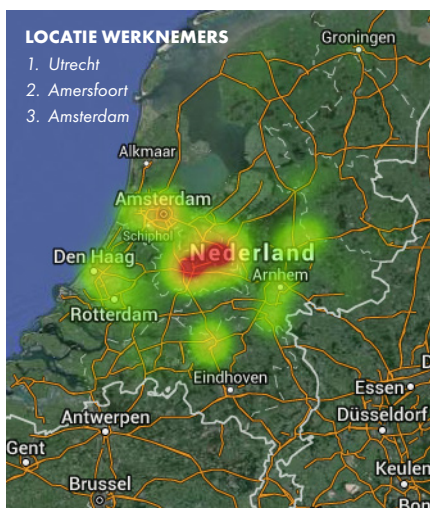
Financiële gezondheid en het beheersen en reduceren van kosten zijn nog steeds het fundament. Maar een goede businesscase gaat 'beyond financials'. De focus op kostenreductie, rendement en terugverdientijden wordt minder eenzijdig. Organisatiewaarden, gebruikersbehoeften en maatschappelijke waarden worden in toenemende mate belangrijk gevonden voor een weloverwogen besluit.

Verskillende keuzes zijn niet het resultaat van een businesscase, maar worden a priori gemaakt, als onderdeel van de organisatie- en huisvestingsstrategie. Sommige zaken zijn standaard beleid, zoals duurzaam bouwen en beheren. Denken in termen van 'rendabel verduurzamen' is passé. Een beleidsuitgangspunt kan bijvoorbeeld zijn om te kiezen voor BREEAM Very Good voor het hoofdgebouw of voor alle gebouwen van de organisatie. Of a priori kiezen voor minimaal renovatie kwaliteit.



Alle investeringen die zich binnen de levensduur van een gebouw terugverdienen zijn rendabel.

Naast duurzaamheid wordt vaak aandacht besteed aan effecten van de locatie op de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld op rijtijden van leveranciers en monteurs), woon-werkverkeer en effecten van het gebouw op de reputatie van de organisatie, inclusiviteit, efficiënt ruimtegebruik, flexibiliteit, vitaliteit en gezondheid. Huisvesting wordt tevens ingezet voor aantrekkelijk werkgeverschap en de 'war for talent', als middel tot aantrekken en vasthouden van schaars personeel. Inclusiviteit betekent rekening houden met fysieke, cognitieve en culturele verschillen tussen mensen, bijvoorbeeld door een prikkelvriendelijke omgeving te creëren voor mensen met autisme.



Voorbeeld van locatie-analyses op basis van woon-werk afstanden personeel en afstand tot klanten.



Maatschappelijke opbrengsten worden vaker meegenomen in de afweging, bijvoorbeeld 'iets teruggeven aan de stad'.

Bij flexibiliteit wordt onder meer gekeken naar horizontale en verticale uitbreidbaarheid, interne flexibiliteit, en afspraken over af te nemen vierkante meters, met een vaste kern en een flexibele schil. Bijvoorbeeld op vrijdag minder vierkante meters afnemen, of *Pay per use* van vastgoed als een service, inclusief diensten. Een andere vorm van flexibiliteit is het kunnen op- en afschalen van huurcontracten. Een complicerende factor voor flexibiliteit is de eigendomsvorm. Op technisch-bouwkundige flexibiliteit zoals loskoppeling van drager, inbouw en installaties, uitbreidbaarheid en optopbaarheid heb je als huurder weinig grip. Bovendien gaan kosten vaak voor de baat uit en is het voordeel van flexibiliteit pas na langere tijd te verzilveren.

Bij vitaliteit en gezondheid wordt vaak het gesprek aangegaan over de kosten van geavanceerde klimaatinstallaties en baten zoals een hogere arbeidsproductiviteit en minder gezondheidsklachten, over minder stress en meer rust door minder reistijd bij hybride werken, en facilitair bijvoorbeeld over gezonde catering.

Door het rijk wordt in toenemende mate ook gekeken naar maatschappelijke meerwaarde en de impact van gebouwen op de leefomgeving⁴. Hiervoor is een zogenoemde 'Waardetafel' ontwikkeld. Deze methode heeft de vorm van gestructureerde interactie tussen betrokkenen bij een investeringsbeslissing rondom Rijksvastgoed en brengt de gerealiseerde maatschappelijke waarde in beeld, positief én negatief. Tabel 1 geeft een aantal maatschappelijke impactfactoren uit het rapport 'Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde' (2020)⁴. Het rijk weegt steeds vier elementen tegen elkaar af: strategisch-beleidsmatig, functionaliteit/ge-

bruikswaarde, financiële baten en lasten, en de fysieke staat van het object. Efficiëntie en effectiviteit zijn leidend.

Het is belangrijk om bij de discussie over kosten en baten de hele keten te betrekken, en ook te kijken naar indirecte effecten voor gebruik en beheer. Een goede leeromgeving kan een breder maatschappelijk effect hebben. Een aantrekkelijke en gezonde werkomgeving helpt in het aantrekken en vasthouden van personeel en ondersteunt de arbeidsproductiviteit. Technologische innovaties kunnen zorgen voor besparing op personeel. Als personeel wordt afgestoten is het goed om een personeelstransitieplan en sociaal plan mee te nemen in de businesscase. Een ander aandachtspunt is het verschil in technische en functionele levensduur, bij het opstellen van cashflow berekeningen. Vaak zijn er al na 3 jaar bouwkundige ingrepen nodig.

GRENZEN AAN KWANTIFICERING

In een businesscase komen verschillende soorten informatie samen: wel- en niet-quantificeerbare kosten en baten, en wel en niet of lastig in geld uit te drukken kosten en baten. Kwalitatieve baten worden vaak alleen globaal in kaart gebracht en zijn veelal niet op kentallen maar op ervaring, intuïtie en ambities gebaseerd. Wel is er een duidelijke tendens om parameters waar mogelijk te kwantificeren. Financieel gebeurt dat van oudsher. Er komen ook nieuwe tools op de markt, zoals

een rekenmodel dat integraal berekent welke investering financieel het meeste oplevert³. Voorbeelden van het kwantificeren van bereikbaarheid zijn cijfers over woonwerk afstanden van klanten en personeel met behulp van Google Maps en meer geavanceerde software.

Aantrekkelijkheid van de locatie, het gebouw en de faciliteiten wordt vaak gemeten met een online enquête naar medewerkerstevredenheid. Andere indicaties voor gebruikersvoorkeuren zijn reacties op personeelsadvertenties en inbreng van cliëntenraden. Gezondheid wordt geanalyseerd op basis van cijfers over ziekteverzuim, personeelsmutaties en BMI. Voor gebouwflexibiliteit is een Meetmethode Adaptief Vermogen ontwikkeld⁵.

Verschillende parameters zijn lastig in Key Performance Indicators (KPI's) uit te drukken. In de industrie is productiviteit vrij goed kwantitatief te meten, bij kenniswerk niet. Een optie is om arbeidsproductiviteit indirect te meten, door te vragen naar de gepercipieerde invloed van de werkomgeving op de arbeidsproductiviteit. Andere lastig te kwantificeren parameters zijn 'uitstraling' en 'iets teruggeven aan de stad'. Het is belangrijk om dit soort factoren toch mee te nemen in de afweging, door ze te benoemen en te bespreken. Causaliteit in termen van oorzaak-effectrelaties is eveneens niet altijd hard te

VOORBEELDEN VAN MAATSCHAPPELIJKE IMPACT PARAMETERS

- 1 Bereikbaarheid en connectiviteit
- 2 Palet aan publieke & sociaal maatschappelijke voorzieningen
- 3 Gezondheid, duurzaamheid en klimaatadaptiviteit van de leefomgeving
- 4 Kwaliteit openbare ruimte & leefomgeving
- 5 Toegankelijkheid van natuur ('groen' en 'blauw')
- 6 Balans en differentiatie in ruimtelijke structuur
- 7 Leefbaarheid, (sociale) veiligheid en cohesie.
- 8 Economisch potentieel



Het is belangrijk om parameters zoveel mogelijk te kwantificeren, maar vaak voor kapot kwantificeren.

maken, maar vaak wel te beredeneren. Input van de bedrijfsarts kan waardevol zijn om plannen voor een gezond gebouw te onderbouwen.

PRIORITERING

Prioriteren en wegen van deels conflicterende waarden verschilt per project en per organisatie, afhankelijk van de primaire processen, doelstellingen en ambities, bedrijfs- en bestuurscultuur, eigendomsvorm, de context, en wet- en regelgeving. Elke businesscase is maatwerk. De manier waarop bepaalde parameters worden meegenomen en hoe gedetailleerd, hangt ook af van de tijd en moeite die het kost om de benodigde data hiervoor te verzamelen en wat er al aan data beschikbaar is. Ook dit verschilt per organisatie en per project.



Businesscases vragen om een aanpak op maat.

In de onderwijssector zijn budgetten grotendeels genormeerd. Hier wordt vooral gekeken of de investeringen binnen het budget passen. Ook is in die sector steeds meer aandacht voor het binnenklimaat, vanwege de



Een dilemma is de afweging tussen breed en diep, versus houd het simpel.

bewezen impact op leerprestaties. Standaard wordt het Programma van Eisen Frisse Scholen toegepast. In de zorgsector is meer beleidsruimte, bij academische ziekenhuizen ook meer financiële speelruimte. Bij veel zorginstellingen staat naast efficiency en logistiek ook optimale zorg voor patiënten en cliënten hoog op het prioriteitenlijstje. In multifunctionele accommodaties is veel aandacht voor de identiteit van verschillende gebruikersgroepen.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Onze gesprekspartners beamen dat businesscases sterk in ontwikkeling zijn richting breder en meer integraal, met meer aandacht voor organisatiewaarden, gebruikersbehoeften en maatschappelijke waarden, en kwantificering van parameters. Denken in kosten en baten, "hard en zacht", financieel en anders, zal naar verwachting doorzetten, net als denken in levensduurkosten en scenario's. Een beperkende factor is de tijd en moeite die het kost om aan betrouwbare data te komen. Een dilemma blijft de afweging van de verschillende belangen van stakeholders, en het spanningsveld tussen breed, diep en complex versus 'houd het simpel'.

Er blijkt behoefte aan een 'brede spreadsheet' benadering, met een groot aantal parameters en betrouwbare data, ook voor benchmarking. Meetbaarheid en voorspelbaarheid zijn belangrijke issues. Onderzoek zorgt voor meer betrouwbare data, over bijvoorbeeld de kosten van toepassing van de WELL standaard voor een gezond gebouw en besparingen door een hogere arbeidsproductiviteit. Gebruik van sensoren leveren real time data. Vaker en intensievere uitwisseling van kennis en ervaringen kan ook helpen. Bijvoorbeeld terugkijkend in de vorm van enquêtes, zoals in het rapport Facility & Workplace Management 2023⁶, waarin diverse parameters worden gedefinieerd en uitgewerkt. En proactief, door vaker met elkaar in gesprek te gaan en kennis te delen. De gesprekken met onze gesprekspartners zijn hier een goed voorbeeld van. Een volgende stap kan zijn om op basis van alle input een breed raamwerk op te zetten van relevante parameters, definities, meetmethoden, en data voor benchmarking. Bouwstenen hiervoor liggen al klaar⁷.

LITERATUUR

- Hoendervanger, J.G. en Van der Voordt, T. (2023), De spreadsheets voorbij. Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases. *Smart Workplace Magazine # 12*, 20-25.
- Bekkering, P. (2023). Goede businesscases gaan beyond financials. Verslag rondetafelgesprek o.l.v. Jaap Wijnja, Theo van der Voordt en Jan Gerard Hoendervanger. *Smart Workplace Magazine # 12*, 26-31.
- Mesters, H., Bermsem, M., Hofman, N., Tobé, M., Van Diepen-Knegjens, C., en Nagelmaeker, F. (2023), *Toekomstvisie werkomgeving 2027*, FMN, TwynstraGudde en ABN AMRO.
- College van Rijksadviseurs (2020). *Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde*. Den Haag.
- Brink Groep en Centre for Process Innovation in Building & Construction (2014), *Gebouwen met toekomstwaarde*. Het bepalen van de toekomstwaarde van gebouwen vanuit het perspectief van adaptief vermogen, financieel rendement en duurzaamheid. Delft.
- Van Diepen-Knegjens, C., Terpstra, F., Manenschijn-Ghuijs, J., Van Rijn-Koppers, N. en Jaakke, J. (2023), *Facility & Workplace Management*. Een overzicht van marktomvang, trends en ontwikkelingen. FMN en TwynstraGudde.
- Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J. (2022). *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie*. Groningen: Noordhoff.

GEÏNTERVIEWDEN

Bert Kleyweg, FMXXL

Bram Aarntzen, Planon, nu zelfstandig adviseur

Corrina van Diepen-Knegjens, TwynstraGudde

Janneke Koeleman, Brink Groep

Marco Sothwes, Enter Here

Patrick Horstink, TenneT

Pepijn Schoonhoven en Lynn Hoendervanger, Royal Haskoning DHV

Roel Geenen en Marco van Gelder, Veldhoen + Company

Tom Pieters, Lentis

Willem Adriaanssen, HEVO

Aan het eerdere rondetafelgesprek hebben de volgende personen

deelgenomen: Robin Eman, Triodos Bank; Rogier van Es, TwynstraGudde;

Geert Huisman, Enaxis; Willem van der Kolk, Gemeente Amsterdam;

Marnix Mali, Booking.com; Petra van de Nostrum, Rabobank.

BUSINESSCASES

TEKST Jan Gerard Hoendervanger en Theo van der Voordt

MAKEN EN GEBRUIKEN

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 éérs 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 strategie en project.



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 campus-ontwikkeling 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, waarvan 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.





Booking.com, Amsterdam

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 meenemen 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 doorgesneden.

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 luisteren.



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 gedragspatronen 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

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**.



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.

“PROBEER ZOVEEL MOGELIJK PARAMETERS TE OBJECTIVEREN, MAAR WAAK VOOR KAPOT KWANTIFICEREN”

Bij businesscases tekent zich een duidelijke verschuiving af van financieel rekenen aan kosten en baten richting een bredere, integrale benadering, met veel aandacht voor organisatiewaarden en maatschappelijke waarden. In het rapport “Rijk als rentmeester. Sturen op maatschappelijke meerwaarde” van het College van Rijksadviseurs zijn verschillende waarden methodisch in kaart gebracht. Belangrijk is een brede kosten/baten afweging over de hele levensduur van de huisvesting.

Een aantal eisen en doelen zit “aan de voorkant van het proces. Organisaties kiezen bijvoorbeeld bewust voor een dure stationslocatie vanwege een positief effect op aantrekken en vasthouden van personeel en het terugdringen van woonwerk-verkeer. Duurzaamheid moet gewoon. Het denken in terugverdientijden wordt minder. De focus op “rendabel verduurzamen” is passé.

Probeer zoveel mogelijke parameters hard te maken en te kwantificeren, maar waak voor “kapot kwantificeren”. Het gaat ook om geloof en vertrouwen. Werk met scenario’s, bandbreedtes en gevoeligheidsanalyses t.a.v. financiële aannames, bijvoorbeeld voor het inschatten van rentestijging.

Een lastig punt is, hoe je de verschillende belangen van alle stakeholders goed afweegt. De baten van een integrale business case landen vaak bij andere stakeholders dan de lasten. Dat kan het gesprek lastig maken. Een ander dilemma is, hoe om te gaan met het spanningsveld tussen breed, diep en complex, versus houdt het simpel. In de praktijk worden de Sustainability Development Goals van de Verenigde Naties nog weinig meegenomen in een businesscase: te

complex en leidt te veel af van andere waarden. Gezonde werkplekken worden wel meegenomen. Er wordt onder meer gekeken naar het effect van interventies op ziekteverzuim. Oorzaak-gevolgrelaties zijn echter moeilijk vast te stellen en lastig te kwantificeren.

Flexibiliteit is eveneens een belangrijk thema. Hiervoor is de meetmethode adaptief vermogen ontwikkeld. Investeren in flexibiliteit is afhankelijk van de context. Soms zal een kantoor na vertrek van een huurder weer snel als kantoor verhuurd kunnen worden. Als dat niet kan is investeren in herbestemmingsmogelijkheden naar andere functies een interessante optie. Een dilemma is wel, dat de initiatiefnemer betaalt voor flexibiliteit, en de latere eigenaar of huurder ervan profiteert.

Besluitvormingsprocessen verschillen sterk, afhankelijk van hoeveel beleidsmatig is vastgesteld, en van charisma en leiderschap. Het is belangrijk om businesscases te monitoren op daadwerkelijke effecten (nacalculatie), in alle fasen van een bouwproces: bereiken we wat we willen? Integratie van huisvesting, HRM en IT gebeurt nog te weinig. Het is lastig om dit goed voor elkaar te krijgen.



Corinna Van Diepen-Knegjens, partner bij TwynstraGudde; zij richt zich op de strategie en inrichting van ondersteunende diensten zoals huisvesting, vastgoed, ICT en facility management.

“VEEL WAARDEN ZIJN NIET IN KPI'S UIT TE DRUKKEN”

Een businesscase vraagt in onze sector om gedegen kennis van trends en ontwikkelingen op de vastgoed- en facilitaire markt (zie bijvoorbeeld het “Facility & Workplace management onderzoek” en de NFC Index). Denk aan werkplekconcepten, facilitaire concepten, sourcing strategieën, benchmark van huisvestingsprestaties en aan de belangen van de belangrijkste stakeholders.



Het helder definiëren en meten van criteria en parameters is een must voor het zorgvuldig afwegen van de kosten en baten van een interventie. De kunst is om waarden concreet meetbaar te maken. Begin met het benoemen van indicatoren. Besef dat niet alle waarden in KPI's zijn uit te drukken. Denk bijvoorbeeld aan wendbaarheid. Wendbaarheid vraagt een flexibele organisatie en dienstverlening, onder meer door afspraken met toeleveranciers en verhuurder over m2 gebruik. Een dichtgetimmerd basispakket plus een basis-plus pakket wordt meer losgelaten. Vaker wordt flexibiliteit gezocht in op- en afschalen van huurcontracten met een vaste kern aan huisvesting en een flexibele schil. Bijvoorbeeld op de drukste dag een vaste afname van alle m2 aan huisvesting, op andere dagen 2/3 van de m2. Wil je die andere rustige dagen toch extra ruimtes afnemen, dan kan dat flexibel door het Pay per Use principe. Eigenlijk is dan sprake van vastgoed als een service, inclusief diensten. Een dilemma voor wendbaarheid is de eigendomsverhouding. Bij vastgoed als een

service bepaalt de eigenaar en architect. Op technisch-bouwkundige flexibiliteit zoals loskoppeling van drager, inbouw en installaties, uitbreidbaarheid en optopbaarheid heb je als huurder weinig grip. Herinrichting naar meer ontmoetingsruimte vraagt extra overleg met de gebouweigenaar.

Een ander voorbeeld is vitaliteit en gezondheid. Hierop kun je sturen door het aanbieden van gezonde catering, een beter binnenklimaat, of minder stress door minder reistijd bij het toestaan van hybride werken. Voor het meten van effecten kun je denken aan (lager) ziekteverzuim, veranderingen in het BMI van de medewerkers, en (minder) personeelsmutaties. Causaliteit aantonen is lastig door de vele invloedfactoren, maar wel te beredeneren.

Bij contractvorming is de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer die bekend zijn met elkaar en werken op basis van vertrouwen maatgevend hoe hard contracten worden dichtgetimmerd.

Prioriteren en wegen van (conflicterende) waarden zijn daarbij beleidskeuzen. Het TwynstraGudde-rapport “Toekomstvisie Werkomgeving: 4 scenario's voor 2027” maakt hiervoor onderscheid in twee assen: focus op (bedrijfs)resultaat versus gedreven door (maatschappelijke) waarden, én organisatie- versus individu georiënteerd.

CIRCULAIRE BUSINESSCASE VOOR (GE)BOUWEN: HOEKSTEEN DER WIJZEN?

“De circulaire economie is geen ‘nice to have’, maar een ‘need to have’. Het wereldwijde gebruik van grondstoffen veroorzaakt 90 procent van het mondiale biodiversiteitsverlies, 90 procent van de waterschaarste en 50 procent van de broeikasgasemissies. Een circulaire economie is onmisbaar als we de klimaatdoelen willen halen. Ook maakt het ons minder afhankelijk van andere landen voor de levering van grondstoffen.” Zo opent Staatssecretaris Vivianne Heijnen van Infrastructuur en Waterstaat het ‘Nationaal Programma Circulaire Economie 2023 - 2030’. In dit programma wordt de ambitie uitgesproken, dat Nederland in 2050 volledig circulair wil zijn. De bouw is een van de vijf belangrijkste sectoren in deze transitie, mede omdat deze sector goed is voor ruim 50% van het nationaal grondstofverbruik.

Dit artikel bespreekt het opnemen van circulariteit in business cases voor (ge)bouwen en kansen en knelpunten die daarbij kunnen optreden.

Om te komen tot een goede businesscase zijn een investeringsanalyse, impactanalyse en risicoanalyse belangrijke componenten. Deze zijn nauw met elkaar verbonden. Voor alle drie analyses geldt, dat aannames nodig zijn wanneer harde of exacte gegevens ontbreken (figuur 1). Circulariteit is in elk van deze analyses een belangrijke factor. Hierna wordt per analyse aangeduid, wat een circulaire businesscase toevoegt aan een integrale businesscase zoals beschreven door Hoendervanger en Van der Voordt (2023).

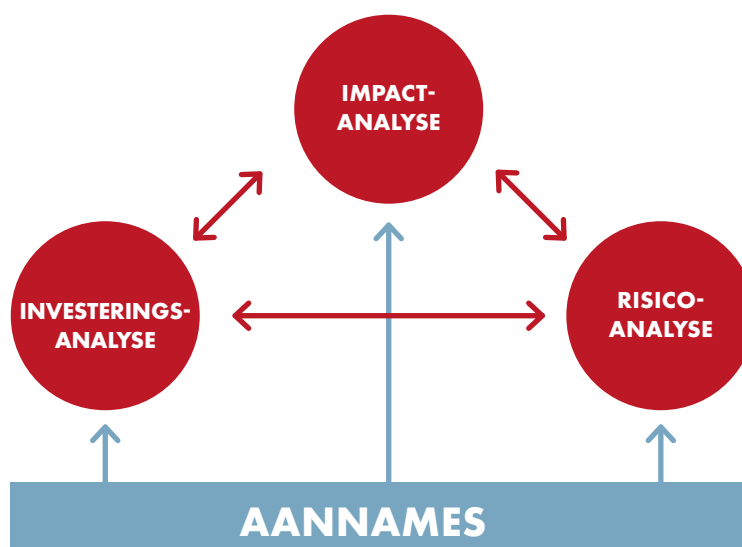
INVESTERINGSANALYSE

Bij de huidige wijze van berekenen van de benodigde investering is circulair bouwen en circulair slopen op

korte termijn duurder dan traditioneel bouwen en slopen (Copper8, 2022; HEVO, 2019; TNO, 2018). De verdienste van circulair bouwen zit hem echter juist in het zo lang mogelijk kunnen (her)gebruiken van het gerealiseerde gebouw, of onderdelen daarvan. Daarom is het voor een goede vergelijking completer om te kijken naar de Total Cost of Ownership (TCO) over een langere levensduur in plaats van naar de gebruikelijke terugverdientijden. Pas als gekeken wordt

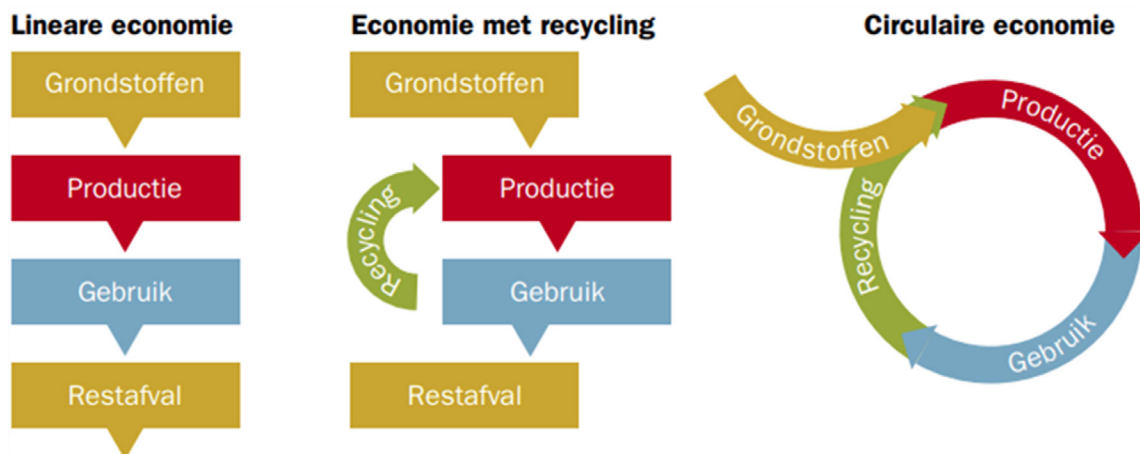
naar de TCO, kunnen de restwaarde en ook de effecten op de productiviteit tijdens de gebruiksfase, worden meegenomen bij de investeringsanalyse.

Op basis van recent onderzoek in samenwerking met Woonzorg Nederland stelt Colliers (2025): “Goede energieprestaties dragen bij aan een hogere waarde van gebouwen. De verwachting is dat hetzelfde gaat gelden voor circulariteit.”



Figuur 1: Onderdelen van een businesscase.

Bron: Hoendervanger, Van der Voordt & Wijnja, 2022



Figuur 2: Transitie van lineaire naar circulaire economie. Bron: TNO, 2018.

BELANGRIJKE BEGRIPPEN

In toenemende mate wordt bewust met energie en grondstoffen omgesprongen en worden producten gerecycled. Samenwerking in de keten om te komen tot hergebruik van 'reststromen' (van energie, water of materialen) neemt toe. De circulaire economie is daarbij nog duurzamer dan recycling, want het is gericht op het zo lang mogelijk in omloop houden van producten én het gedurende de levensloop optimaal benutten van die producten. In de ideale circulaire economie bestaat de 'recycling' stroom volledig uit hergebruik (als product, of als materiaal voor een nieuw product).

In een circulaire economie leveren *circulaire businessmodellen* een meervoudige waarde op:

financiële waarde (winst), economische waarde (continuïteit, leveringszekerheid), sociale waarde (werkgelegenheid, inclusiviteit) en ecologische waarde (verkleinen grondstoffenvoetafdruk, bewaren of verbeteren biodiversiteit) (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2023). Een circulair business model zorgt voor waardencreatie door het organiseren van waardenbehoud (kunnen blijven hergebruiken van producten en materialen) in kringlopen.

Businessmodellen worden concreet door ze in te vullen met *verdienmodellen*. Deze laten zien hoe een organisatie, een waardenketen of kringloop inkomsten genereert, wat de aard is van die inkomsten en voor wie ze dat doet. Ze gaan dus over de werking van een onderneming.

Het Transitieteam Circulaire Bouweconomie (2018) definieert *circulair bouwen* als volgt: "Circulair bouwen betekent het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van gebouwen, gebieden en infrastructuur, zonder natuurlijke hulpbronnen onnodig uit te putten, de leefomgeving te vervuilen en ecosystemen aan te tasten. Bouwen op een wijze die bijdraagt aan het welzijn van mens en dier. Hier en daar, nu en later."

Een *circulaire businesscase* maakt duidelijk of er – per saldo, alles (financiële, economische, ecologische en sociale aspecten) en de hele levenscyclus van het projectresultaat overziend – voldoende reden is voor een positief besluit over een projectvoorstel.

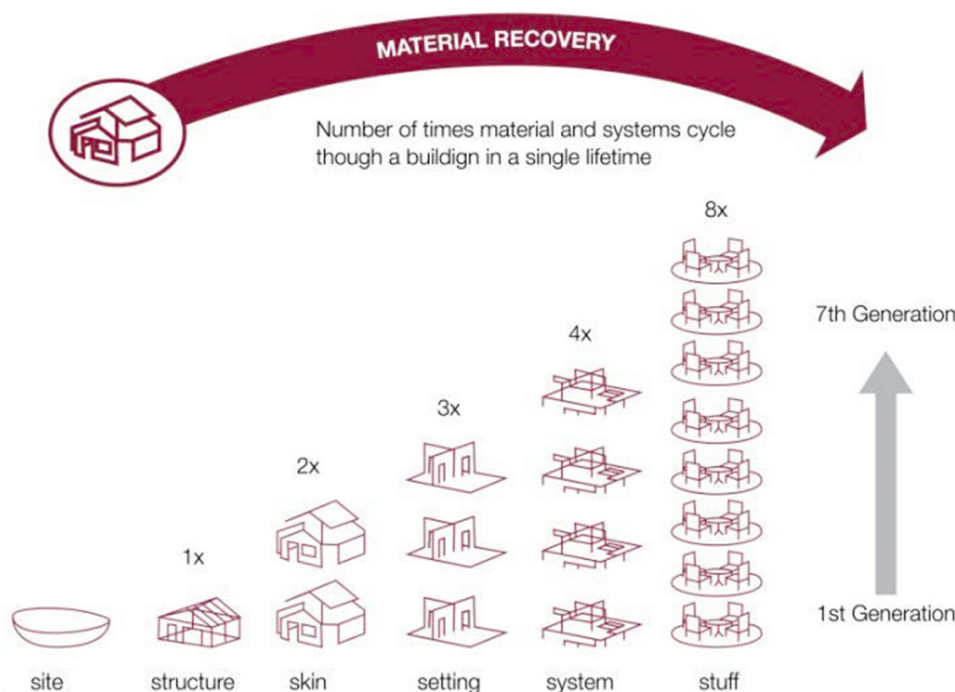
Voor een succesvolle circulaire businesscase is het nodig om toeleveranciers te prikkelen om herbruikbare producten te leveren, of op zijn minst verantwoordelijkheid te nemen voor de levensduur en herbruikbaarheid van geleverde producten, ook nadat die zijn geleverd. Bij een circulaire economie horen circulaire verdienmodellen, die het 'logisch' maken dat herbruikbare producten worden toegepast (en dus ook ontwikkeld) (Copper8, 2020). Wellicht wordt bijvoorbeeld een producent van lampen dan eerder een dienstverlener, die goede verlichting per uur verkoopt (lampen + armaturen + energie + installatie, vervanging en reparatie).

Een gebouw is bovendien niet één circulair product, maar een verzameling van verschillende circulaire producten en materialen, met levenscycli die sterk kunnen verschillen in looptijd. Waar de structuur van het gebouw mogelijk wel 100 jaar mee kan gaan, zijn gevel en dakbedekking wellicht na een jaar of 20 aan vervanging toe en zijn de kortere cycli van indeling en inrichting sterk afhankelijk van de wensen van de gebruikers. Dit wordt, in analogie met het bekende 6 S-model van Steward Brand, verhelderd in figuur 3.

Om binnen deze verzameling van producten een gebouw

goed te laten functioneren, is goede samenwerking tussen partners in de verschillende productketens nodig. Voor elk van de betrokken partners moet de businesscase 'uit' kunnen.

Hoewel de tijdshorizon (in de praktijk zelden meer dan 20 jaar) nog beperkend is voor het realiseren van circulaire gebouwen, is de samenwerkingsvorm Design-Build-Finance-Maintain-Operate (DBFMO) wel een duidelijk voorbeeld van samenwerking en onderlinge afhankelijkheid in een productketen. Wellicht zijn hier ervaringen uit te gebruiken voor het verder ontwikkelen van samenwerking in circulaire ketens.



Figuur 3: Cycli van materialen binnen een gebouw.
Bron: TNO, 2018

IMPACTANALYSE

Door toevoeging van de term circulair aan een (integrale) businesscase komt er meer en duidelijker nadruk te liggen op de ecologische en sociale impact.

Door het uitgangspunt van hergebruik van producten en materialen en door de daarbij noodzakelijke lange-termijn scope, kan circulair bouwen leiden tot lagere CO₂ uitstoot, minder gebruik van primaire grondstoffen, betere klimaatadaptatie en een hogere biodiversiteit. Duurzame, ecologische huisvesting kan bovendien bijdragen aan een positief imago.

Circulair, duurzaam gerealiseerd vastgoed biedt een potentiële meerwaarde aan de omgeving, zowel binnen het gebouw, als ook daarbuiten. In HEVO's 'Businesscase voor circulaire, gezonde en productieve kantoorgebouwen en duurzame toepassingen' (2019) blijken de financiële resultaten significant beïnvloed te worden door de effecten van de omgeving op het welbevinden en de productiviteit van de kantoorgebruikers. Daarom is het aan te bevelen dit aspect mee te nemen in circulaire businesscases (zie ook kader 'circulair stadskantoor Venlo').

Vooralsnog blijft het lastig om de hier beschreven verschillende soorten impact concreet in geld uit te drukken. Wel is sinds begin 2025 de Europese 'Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)' van kracht.

32 Deze nieuwe EU-richtlijn verplicht grote bedrijven in hun

jaarverslag te rapporteren over hun impact op het milieu, sociale aspecten en verantwoordelijk bestuur. De basis van de rapportage is het inzichtelijk maken van de 'dubbele materialiteit'. Daarbij draait het om het hele proces van de waardenketen. Grote bedrijven moeten zowel rapporteren over de impact van het bedrijf op de maatschappij en het milieu, als hoe maatschappij en milieu de waarde van het bedrijf en de bedrijfsvoering op lange termijn gaan beïnvloeden. Impacts, risico's en kansen, die zich voor kunnen doen op langere termijn, worden zo een stuk concreter gemaakt. Deze ontwikkeling maakt het opstellen van brede businesscases met een lange-termijn scope nog zinvoller.

RISICOANALYSE

Bij circulaire businesscases is het nodig om over een relatief lange termijn in de toekomst te kijken. De ontwikkelingen die zich in die periode voor kunnen doen zijn niet allemaal te voorspellen. Scenarioanalyse kan helpen om hier meer grip op te krijgen. Ook de afhankelijkheid van het aantal partners dat betrokken is bij het laten werken van de cirkel is relatief groot en levert mogelijk risico's op. Bovendien is de restwaarde nog moeilijk te bepalen.

Vergeleken met een traditioneel gebouw, zou per definitie het risico tijdens de gebruikperiode lager moeten zijn, aangezien het circulaire gebouw veel beter bedoacht (ontworpen) is op aanpassingen en het blijven benutten van de materialen. Daar hoort een positieve waardering bij. Daarbij is het wel belangrijk om in de

businesscase uit te gaan van een goed onderbouwde restwaarde van het gebouw, of gebouwdelen, zodat de bank ook bereid is het plan te financieren.

Een circulair - dus tenminste energie neutraal - gebouw zal minder gevoelig zijn voor stijgende energiekosten en bovendien minder afhankelijk zijn van de beschikbaarheid van materialen. Daarnaast wordt duurzaamheid al ingezet door verhuurders van kantoorpanden in de strijd om de huurder, ofwel de 'War on Tenant' (SWP, 2023). De kans is reëel, dat circulariteit in de toekomst ook op die wijze kan worden ingezet.

Omdat de circulaire economie een 'need to have' is, zal de overheid in toenemende mate richtinggevende maatregelen nemen: prijsmaatregelen, normerende maatregelen en stimulerende maatregelen (Nationaal programma circulaire economie 2023-2030). Wie hier niet goed op inspeelt, loopt risico met de bedrijfscontinuïteit.

De bruikbaarheid van een businesscase wordt in belangrijke mate bepaald door zijn betrouwbaarheid van data. De betrouwbaarheid van onderliggende aannames 'waaiert uit' met de tijd, vergelijkbaar met de betrouwbaarheid van weersvoorspellingen. Daarom is het belangrijk om ervaringen te verzamelen, daarvan te leren, kennis op te bouwen en die te combineren. Niet alleen circulaire businesscases opstellen dus, maar deze ook evalueren. Dat is bijvoorbeeld gedaan voor circulair bouwen bij het nieuwe stadskantoor van de

gemeente Venlo (zie kader). De evaluatie van het Kantoor Vol Afval (KaVA), het verouderde defensiekantoorgebouw op voormalig marinevliegveld Valkenburg te Katwijk, laat zien dat renoveren met hergebruik mooi resultaat op kan leveren. De bij het KaVA gehanteerde werkwijze verminderde de materiaalgebonden CO₂ emissie met 40% vergeleken met dezelfde renovatie met nieuwe materialen. Behalve behoud van het bestaande gebouw zijn de ingrepen gerealiseerd met 65% hergebruik (PTSA, 2024; Rijksvastgoedbedrijf, z.d.).

Goede circulaire businesscases geven houvast om de juiste keuzes te maken en goede beslissingen te nemen. Daarbij valt nog veel te ontdekken en te leren. Dat kan uiteindelijk alleen maar door het te doen en met elkaar de verworven kennis en ervaringen te delen.

OVER DE AUTEUR

Jaap Wijnja is hoofddocent huisvestingsmanagement en onderzoeker aan het Instituut voor Facility Management van de Hanzehogeschool Groningen



CIRCULAIR STADSKANTOOR VENLO

In 2016 is het nieuwe stadskantoor van de gemeente Venlo opgeleverd. Dit stadskantoor is gebouwd volgens circulaire principes. De ambitie was een gebouw als grondstoffenbank te realiseren, waar energie wordt opgewekt, water wordt gezuiverd en de luchtkwaliteit wordt verbeterd. Daarbij was de focus op demontabel bouwen en op toepassing van gezonde materialen. Venlo investeerde 3,4 miljoen euro extra in een duurzaam maatregelenpakket wat een besparing van 16,9 miljoen euro over veertig jaar en een positieve cash flow na een jaar opleverde (Kieft, 2019). Gebruikers geven het stadskantoor Venlo een score van 9,3 op de Happy Building Index (z.d.).

In 2020 heeft de gemeente Venlo aan HEVO gevraagd om te onderzoeken of de businesscase ook zo heeft uitgepakt als vooraf was bedacht. Uit dat onderzoek (HEVO, z.d.) bleek dat de resultaten van de businesscase op hoofdlijnen klopten. Op afzonderlijke punten waren er behoorlijk wat verschuivingen, sommige positief en sommige negatief, waardoor de totale som toch overeenkwam met de voorspellingen. Essentieel in de businesscase is de onderbouwing van de aannames die erin opgenomen zijn. En tevens een gevoeligheidsanalyse van de diverse parameters, zoals bijvoorbeeld voor de rente op de financiering en de stijging van de energiekosten. Bij dit onderzoek is ook gekeken naar de invloed van de effecten van een 'gezond circulair gebouw' op productiviteit en ziekteverzuim. Gebleken is, dat het belangrijk is deze mee te nemen, naast de terugverdieneffecten van sturen op energiebesparing, onderhoud en restwaarde van materialen.

Na dit project is Healthy Building Netwerk Venlo opgericht, zodat de verworven kennis vaker wordt ingezet bij nieuwe bouwprojecten in de regio Venlo

LITERATUUR

- Colliers, (2025). *Circulariteit aanjager waardevermeerdering vastgoed*. <https://www.colliers.com/nl-nl/news/circulariteit-aanjager-van-waarde-vermeerdering-vastgoed>.
- Copper8, (2020). *Circulaire Verdienmodellen in de bouw*. <https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2020/02/Copper8-Circulaire-Verdienmodellen-in-de-Bouw.pdf>.
- Copper8, (2022). *Circulair bouwen hoe reken je het rond*. https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2022/02/Circulair-Bouwen-Hoe-Reken-je-het-Rond_def.pdf.
- Duurzaamheid.nl, (2024). *CSRD Wat kan ik ermee?* <https://duurzaamheid.nl/artikelen/csrd-wat-kan-ik-ermee/>.
- European Union, (2022). *DIRECTIVE (EU) 2022/2464 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union, 16.12.2022.*
- Happy Building Index, (z.d.). *Stadskantoor, Venlo*. <https://www.happybuildingindex.nl/limburg/stadskantoor-venlo-1>.
- HEVO, (z.d.) *Stadskantoor Venlo*. <https://www.hevo.nl/projecten/stadskantoor-venlo-een-gezond-gebouw>.
- HEVO, (2019). *De businesscase voor circulaire, gezonde en productieve kantoorgebouwen en duurzame toepassingen; voor een transparant en betrouwbaar besluitvormingsproces*. 's-Hertogenbosch.
- Hoendervanger, J.G. en Van der Voordt, T., (2023). *De spreadsheets voorbij. Op weg naar integrale en waardengerichte businesscases*. *Smart Workplace Magazine* # 12, 20-25.
- Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J.G. (2022). *Huisvestingsmanagement; Van strategie tot exploitatie* (met name hoofdstuk 8: Van strategie naar project). Groningen: Noordhoff, derde herziene druk.
- Kieft, R.M., (2019). *Businesscase voor circulair ondernemen*. Amsterdam: Boom Management. <https://boommanagement.nl/artikel/business-case-voor-circulair-ondernemen/>.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, (2023). *Nationaal Programma Circulaire Economie 2023 - 2030*. Den Haag.
- PTSA, (2024). *Rijkskantoor als toonbeeld voor circulair renoveren*. <https://ptsa.nl/kantoor-vol-afval/>.
- Rijksvastgoedbedrijf, (z.d.). *Lessen van Kantoor Vol Afval*. <https://www.rijksvastgoedbedrijf.nl/onderwerpen/kantoor-vol-afval-kava>.
- Sluijsmans, N., (2019). *Stadskantoor Venlo met groene gevels* (afbeelding). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Stadskantoor_Venlo_met_groene_gevels_%2848610762743%29.jpg.
- SWP, (2023). *ESG, De businesscase van duurzaam vastgoed*. (Round Table). <https://www.smartwp.nl/round-tables/20230515-de-business-case-van-duurzaam-vastgoed>.
- TNO, (2018). *Circulair bouwen in perspectief*. <https://publications.tno.nl/publication/34626286/Qglt6E/TNO-2018-circulair.pdf>.
- Transitie team Circulaire Bouweconomie (2018). *Transitieagenda Circulaire Bouweconomie*. <https://circulairebouweconomie.nl/wp-content/uploads/2019/07/1821700-01-Transitie-Agenda-Circulaire-Bouweconomie.pdf>.

Roel Geenen, Strategy and Innovations Lead bij Veldhoen + Company, in samenspraak met de lead van het V+C project team 'University of Iceland'

Marco van Gelder, nu Chief Strategy & Information Officer bij ECLECTIK

“EEN GOEDE BUSINESSCASE IS DATA-DRIVEN”

Het voortraject van een businesscase is bepalend voor de kwaliteit ervan. Basisingrediënten zijn een duidelijke organisatie- en huisvestingsstrategie, een helder concept, en een implementatieplan. Zonder onderzoek en data bouw je geen goede businesscase.

Een voorbeeld is het SAGA Building van de University of Iceland. De universiteit kent zes “scholen”: een Pabo opleiding en 5 universitaire opleidingen. Het onderwijsgebouw is 60 jaar oud. Voor de overgang naar Activity Based Working (verplicht gesteld door de overheid in IJsland) is een zorgvuldig beargumenteerd beleidsstuk gemaakt. Wat hebben de mensen nodig en hoe kan het nieuwe gebouw dit faciliteren? Hoe bereiken we een win-win situatie voor de organisatie en haar medewerkers? In dit beleidsstuk is rekening gehouden met aantrekkelijk werkgeverschap, inclusiviteit, duurzaamheid, de mate van samenwerken, een maximale maat van het gebouw voor de universiteit, en productiviteit in een steeds meer digitale functionerende wereld.

In de interactieve conceptontwikkeling die volgde op het maken van beleid, werkten de adviseur (Veldhoen+Company), de architect en de directie van de universiteit en de decanen nauw samen. Er zijn veel metingen uitgevoerd (kwalitatief en kwantitatief) en het concept is volledig tot stand gekomen op basis van data. Uiteindelijk hebben we drie varianten naast elkaar gezet en er een businesscase van gemaakt.

De businesscase bestaat uit het doorrekenen van a) merendeel cellen(kantoor), b) merendeel team ruimten, c) diversiteit in het aanbod/activity based. Voor alle varianten was in de conceptontwikkeling draagvlak. Bovendien was de relatie met het beleid beschreven. In de case is het effect op het benodigde aantal m² en de kosten berekend.

Er is niet specifiek gekeken naar de kosten en baten van meer of minder flexibiliteit of duurzaamheid e.d.. Haalbaarheid was hier het issue. Dat was leidend, zolang het definitieve concept aan het beschreven beleid voldeed. Er zijn geen gevoeligheidsanalyses uitgevoerd en scenario's doorgerekend voor groei of krimp van studentenaantallen en varianten in onderwijsconcepten.

De besluitvorming heeft gelaagd plaatsgevonden, door een stuurgroep en vertegenwoordigers van de gebruikers, IT en HRM. De decaan ging over de hoofdlijnen, de afdeling huisvesting over het gebouw, FM en HRM over de indeling van de vloeren.



Willem Adriaanssen, partner bij HEVO en gespecialiseerd in hoogwaardig strategisch advies, procesmanagement van huisvestingsopgaven, duurzaamheid en aanbestedingsvraagstukken.

“EEN EXCEL SHEET IS GEEN WETENSCHAP”

De kern van een businesscase is het in kaart brengen van alle kosten en opbrengsten om inzicht te krijgen in het complete vraagstuk. Sommige keuzen worden al in het ambitiedocument gemaakt of staan in een visiedocument, bijvoorbeeld de keuze voor energieneutraal bouwen, of een bepaald kwaliteitsniveau. Zo werd voor een schoolgebouw gekozen voor een groene gevel en zijn extra kosten vooraf ingecalculeerd.

Een kosten/batenanalyse vindt in verschillende fasen plaats. In een vroeg stadium op basis van een strategisch huisvestingsplan en een haalbaarheidsstudie, later opnieuw op basis van een Programma van Eisen, vormfactoren en kengetallen, en meer gedetailleerd op basis van een definitief ontwerp. Bij HEVO wordt de kostendeskundige al in de initiatieffase betrokken.

Veel effecten van een ingreep in de huisvesting, middelen en diensten zijn lastig voorspelbaar en lastig betrouwbaar meetbaar. Gedegen kostendata van een ervaren kostendeskundige zijn belangrijke input. Kosten verschillen tussen bouwen in staal, beton of hout zijn goed te berekenen. Een Excel sheet is echter geen wetenschap. Er zijn veel onzekerheden. Onderhoudskosten zijn vaak gebaseerd op foute aannames en vallen anders uit dan verwacht. Energieprijzen en materiaalkosten fluctueren sterk. Effecten van varianten op energieverbruik zijn wel goed te berekenen.

Advies: ga het gesprek aan over onzekerheden. Geef ook ruimte voor intuïtie, geloof, emoties. Het is verstandig om met scenario's voor aannames te werken: als ... dan Dit levert een bandbreedte op van allerlei kosten en baten (gevoeligheidsanalyse). Net als met

het weer beweegt de voorspelling zich binnen een zeker gebied.

Het is belangrijk om in te schatten wie waarover gaat. Voor gemeentelijk vastgoed krijg je als adviseur met veel actoren te maken: wethouder, gemeenteraad, ambtenaren. In kleine bedrijven is de opdrachtgever vaak de belangrijkste gesprekspartner. In grote bedrijven zit je als adviseur vaak aan tafel met een stuurgroep en projectgroep waarin huisvesting, HRM en Financiële Zaken vertegenwoordigd zijn, met een programma manager voor de uitwerking, en met de OR voor effecten van huisvesting op medewerkers (b.v. gezondheid, reistijden in geval van een verhuizing naar een ander pand).

Duurzaamheid en circulariteit zijn tegenwoordig een must, met name door dwang van de overheid en het klimaatakkoord. Een deel van de opdrachtgevers houdt zich aan de minimum technische uit het Bouwbesluit bouwwerken leefomgeving (Bbl). Voor de frontoffices van grote organisaties en bij maatschappelijk vastgoed liggen de ambities doorgaans fors hoger.



BUSINESSCASE OP BASIS VAN DE LINKER- EN RECHTER HERSENHELF

Verzuiling van de werkomgeving maakt echte waardecreatie moeizaam. Dit artikel betoogt om meer samenhang te creëren door een ecosysteem-benadering met een aan de jaarlijkse begroting gekoppelde strategische value-based businesscase waarin de harde en de zachte kant met elkaar in evenwicht worden beschouwd.

TEKST René P.M. Stevens MSc Arch/MBA is eigenaar/
directeur van Atelier V real estate B.V. www.atelier-v.com

De werkomgeving is een management mechanisme, een productietool voor het faciliteren en in evenwicht brengen van adequate bedrijfsprocessen en de ervaring en welzijn van de eindgebruiker.

De werkomgeving (kantoor, onderwijs, zorg, industrie en retail & leisure) wordt tegenwoordig net zozeer ge-

definieerd door digitale en sociale ruimte als de fysieke werkplek. (Figuur 1)

Door de vakgebieden Real Estate (RE), Facility Management (FM), Information Technology (IT) en Human Resources (HR) op te splitsen in afzonderlijke kokers, werden ze beter beheersbaar. Maar we verloren het zicht op de eenheid erachter.

BEGRIIP BUSINESSCASE ONTWARD

Het begrip businesscase is helaas tot een modewoord verworden dat geen eenduidige betekenis meer heeft omdat het ook wordt gebruikt op een tactisch en operationeel beschouwingsniveau. Door dit verkeerde





Figuur 1. Zuilen van de werkomgeving.

woordgebruik is de essentie niet meer duidelijk. Er worden daardoor kansen gemist om de werkomgeving te laten bijdragen aan de realisatie van de organisatiestrategie.

Een businesscase, in de oorspronkelijke betekenis, is een rationele beschouwing op strategisch niveau en gaat over het geheel van kosten en baten, kansen en risico van een organisatie beschouwd over een langere termijn en uitgedrukt in geld (de harde kant). In een value-based businesscase wordt eveneens aandacht besteed aan de zachte immateriële kant van moreel en mensen, imago en reputatie.

Strategie is een begrip dat stamt uit de krijgskunde en gaat over de inhoud, het hogere doel en het nagestreefde lange termijn beleid¹. Een gekozen strategie legt over een langere periode beslag op zo'n belangrijk deel van de bedrijfsmiddelen, dat andere alternatieven worden uitgesloten. Door het belang en de omvang ervan is een strategische beslissing in wezen onomkeerbaar. Tactisch en operationeel gaat over de uitwerking en uitvoering van de strategie. Gebruik daarom in deze fasen niet het modewoord businesscase maar benoem wat het in feite is, zoals haalbaarheidsstudie, investeringsraming, life-cycle-cost benadering of projectplanning.

Besluitvorming via een businesscase is gericht op een strategische, context-specifieke en financiële benadering in plaats van tactisch/operationeel en financieel. Een businesscase wint aan waarde als ook naar het grotere geheel wordt gekeken in plaats naar de som der delen.

INTEGRALITEIT VAN BELEID EN UITVOERING

Voor een ecosysteem van Bricks, Bytes en Behaviour dat waarde toevoegt is een holistische visie over de gewenste werkomgeving noodzakelijk. Hiervoor moeten

uit de organisatiestrategie de doelen en prioriteiten worden gedestilleerd plus hoe middelen worden gemobiliseerd om van de huidige realiteit naar het gewenste resultaat te komen. De Strategic Alignment Matrix biedt een op bewijs gebaseerde hefboom om in alle fasen van de levenscyclus de noodzakelijke middelen en procedures te optimaliseren en in evenwicht te brengen.

Waarom is dit relevant?

Het gaat niet alleen om een integrale samenwerking van RE/FM (Bricks) en IT (Bytes), maar vooral om de gezondheid en welbevinden van de gebruiker met zijn individuele werkstijl, de bedrijfsstijl van de organisatie waar hij werkt en de plaats waar hij zijn werkzaamheden uitvoert (Behaviour). De betrokkenheid van HR is daarom onmisbaar.

Het integraal beschouwen van RE, FM, IT en HR data in combinatie met financiële data ontsluit het cijferslot voor nieuwe inzichten en kansen hoe met de werkomgeving meer waarde toe te voegen. (Figuur 2) Elk stukje data heeft, bewust of onbewust, een kwalitatief/emotioneel/subjectief (rechterhersen helft) en kwantitatief/rationeel/objectief (linkerhersen helft) deel.

BUSINESSCASE VOOR DE LINKER- EN RECHTERHERSENHEFT

Besluitvorming is een complexe mix van analyse, onvolledige kennis en intuïtie. Door zowel het verstand als het hart aan te spreken kan de beschikbare data van de di-

verse disciplineokers zowel rationeel als emotioneel worden ontsloten voor een value-based businesscase.

Elke strategische beslissing in de directiekamer is naast evidence-based ook gebaseerd op emotionele aspecten, zoals: 'Voelt het goed?' en 'Klikt het?'. Het feit dat er naar rationele aspecten wordt gezocht om de emotionele componenten te onderbouwen, doet geen afbreuk aan de emotionele kern.

Kwalitatieve data

De periodieke HR evaluatie besteedt aandacht aan de prestaties van werknemers, maar weinig tot geen aandacht aan de werkomgeving waarin zij moeten presteren.

Naast het evalueren van individuele prestaties is het ook nuttig om de werkomgeving waarin werknemers opereren te beoordelen en naar de gebruikerservaring te vragen. Een jaarlijkse prestatie meting van de werkplek biedt waardevolle inzichten in de factoren die de productiviteit, betrokkenheid, het welzijn en de algehele werktevredenheid van een werknemer beïnvloeden.

Kwantitatieve data

De werkomgeving betreft strategische bedrijfsmiddelen die meer kunnen bijdragen dan alleen efficiëntie. Baten, kosten, effectiviteit en efficiëntie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ze kunnen worden onderscheiden, maar niet worden gescheiden.



Figuur 2. Afstemming Organisatie Infrastructuur.



Edwards Deming, PDCA cycle: **A price is meaningless without an adequate measure of quality.**

Facilitaire kosten volgens NEN-EN 15221 vertegenwoordigen 'slechts' een relatief beperkt deel (8-12%) van de totale kosten. Desondanks is dit vaak de op een na grootste kostenpost. Het grootste deel, 70-80% gaat op aan personeelskosten. Wanneer men (te veel) inzet op besparingen op facilitaire kosten zonder ook naar de baten te kijken, leidt dit tot penny-wise- pound-foolish beslissingen.

De werkomgeving (fysiek, digitaal, sociaal) heeft een grote impact op de mensen die ze gebruiken. Dus ook op de resultaten van de processen waarin deze mensen betrokken zijn, en op hun persoonlijke gezondheid, welzijn en bewustzijn. Het is een katalysator voor de

prestaties en het welzijn van mensen en heeft daarom een strategische impact.

Samengevoegd hebben we het over ongeveer 78-92% van het jaarbudget van een organisatie. Het legt beslag op nagenoeg het geheel van de bedrijfsmiddelen. Van daar dat een integrale value-based businesscase alleen op het strategisch niveau kan worden beschouwd en afgewogen waarbij zowel de linker- als rechterhersenhelft worden aangesproken.

ADEQUATE WERKOMGEVING

Het managen van de werkomgeving gebeurt vaak vooral op basis van een eenzijdige rationele linkerhersen helft benadering. Er is echter een verschuiving naar een meer evenwichtige linker- en rechterhersen helft benadering gaande die het geheel in ogenschouw neemt.

Een adequate werkomgeving vraagt per definitie om een benadering vanuit het geheel van de organisatie en om een multidisciplinaire aanpak. De centrale vraag die daarbij gesteld moet worden is "Wordt er waarde toegevoegd? Of in andere woorden "Is de werkomgeving toereikend, geliefd en onder controle?" Wat heb je nodig als bewijs om deze vraag met ja te beantwoorden?

In de praktijk wordt een werkomgeving meestal op tactisch niveau en vanwege de verkokering slechts vanuit één, in het beste geval vanuit twee, disciplines beschouwd. Vaak ook nog vanuit de beperkte optiek van kostenoptimalisatie. Dit maakt beantwoorden van de centrale vraag op strategisch niveau en (meer) waarde creatie onmogelijk.

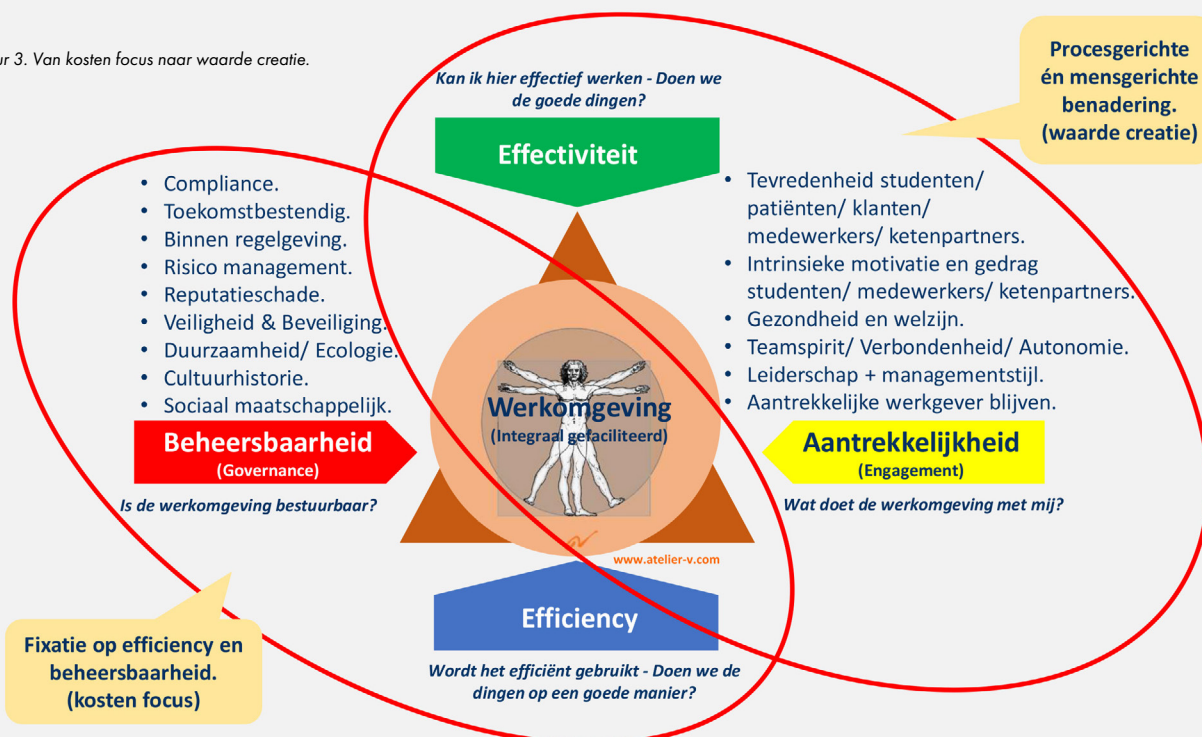
VAN KOSTEN FOCUS NAAR WAARDE CREATIE

Waarde gaat verder dan alleen kostenreductie. Hoewel kostenbesparing een onderdeel kan zijn van waarde creatie, is het niet de enige bepalende factor. Waarde is de subjectieve balans tussen prijs en kwaliteit.

Het gaat vooral over de bijdrage aan de baten, ambities en doelstellingen van de organisatie, kortom 'Fit for purpose'. Daarvoor dient duidelijk te zijn wat 'purpose' in de context van de organisatiestrategie inhoudt en hoe het gemeten wordt.

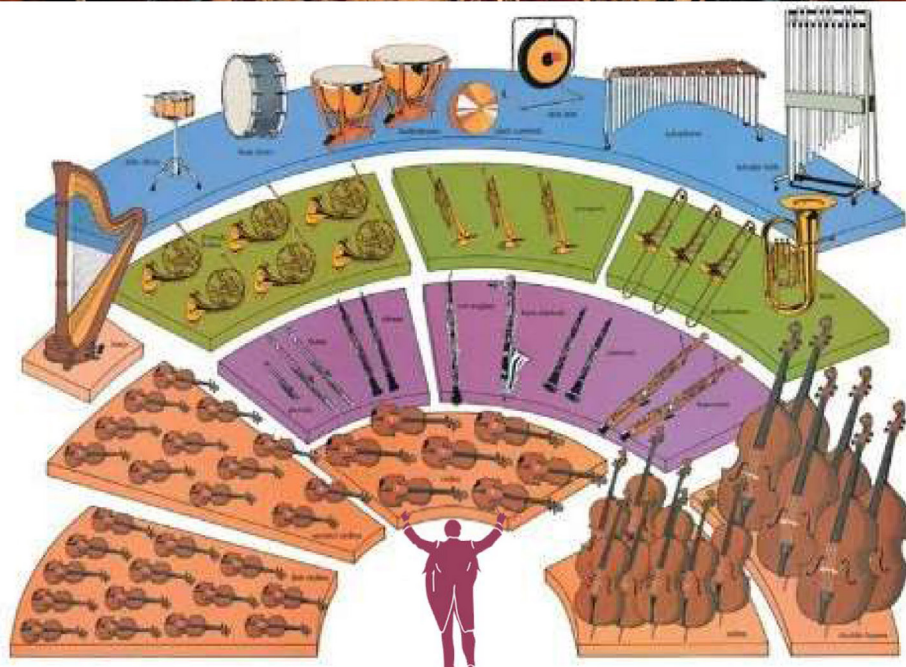
Het vraagt om strategisch management van de werkomgeving. Dit is meer dan alleen sturen op Efficiency en beheersbaarheid, in control zijn (Evidence), de linkerhersen helft benadering. Het gaat ook om Effectiviteit en de betrokkenheid (Engagement) van de gebruikers, de rechterhersen helft benadering. (Figuur 3)

Figuur 3. Van kosten focus naar waarde creatie.





Figuur 4. Integraal gefaciliteerde werkomgeving.



Integraal gefaciliteerde werkomgeving

www.atelier-v.com

- Human Resources
- Informatie Technologie
- FM-diensten
- FM-middelen
- Real Estate

DYNAMISCHE AFSTEMMING OP ORGANISATIESTRATEGIE

Door met behulp van de Strategic Alignment Matrix vanuit een Finance, Operations, Sales & Marketing en Human Resources lens naar de werkomgeving te kijken, wordt de relatie met de organisatiedoelen zichtbaarder. Dit geeft zowel de harde economische als de zachte sociale aspecten een plek binnen de context van hoe een organisatie in de maatschappij wil staan en erkend wil worden door de relevante stakeholders. Het verbindt organisatiedoelen met de implementatie van hoe de werkomgeving deze kan ondersteunen.



Albert Einstein:
Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted counts.

INTEGRAAL GEFACILITEERDE WERKOMGEVING

Door de verkokerde afdelingen als een orkest te organiseren komt het integrale geheel centraal te staan. (Figuur 4) Het is onvoldoende dat er bereidwilligheid is om in de kokers op onderdelen incidenteel samen te werken.

Een partituur of bladmuziek is het volledige overzicht van een muziekstuk. Het is opgebouwd uit partijen. Een partij geeft het materiaal van één instrumentengroep of het koor weer.

De partituur is voor alle spelers in het orkest en ondersteunt het koor. Met andere woorden iedereen leest van hetzelfde muziekblad en speelt zijn deel van het geheel.

De dirigent kan in de partituur met één blik het totale verloop van de muziek overzien en daardoor de spelers in samenhang laten spelen. Wanneer een orkest een muzikale symfonie uitvoert, is het belangrijk dat alle instrumenten gestemd zijn, in balans zijn en met de juiste intensiteit en duur spelen. Voor een uitvoering op hoog niveau moet alles synchroon zijn. Bedenk dat de muziekpartituur niet de muziek zelf is, net zoals een kaart niet het landschap is.

De analogie naar de werkomgeving is eenvoudig te

maken. Vergelijk de vier disciplines van de werkomgeving RE, FM (diensten en middelen), IT en HR met de strijk-, blaas- (hout en koper), slag-/keyboard instrumenten en het koor in een orkest. Ieder onderdeel voor zich kan een harmonisch geluid voortbrengen maar met één partituur en een dirigent klinkt het als een symfonie. Een symbiose tussen de werkomgeving en haar gebruikers² om (meer) waarde te creëren.

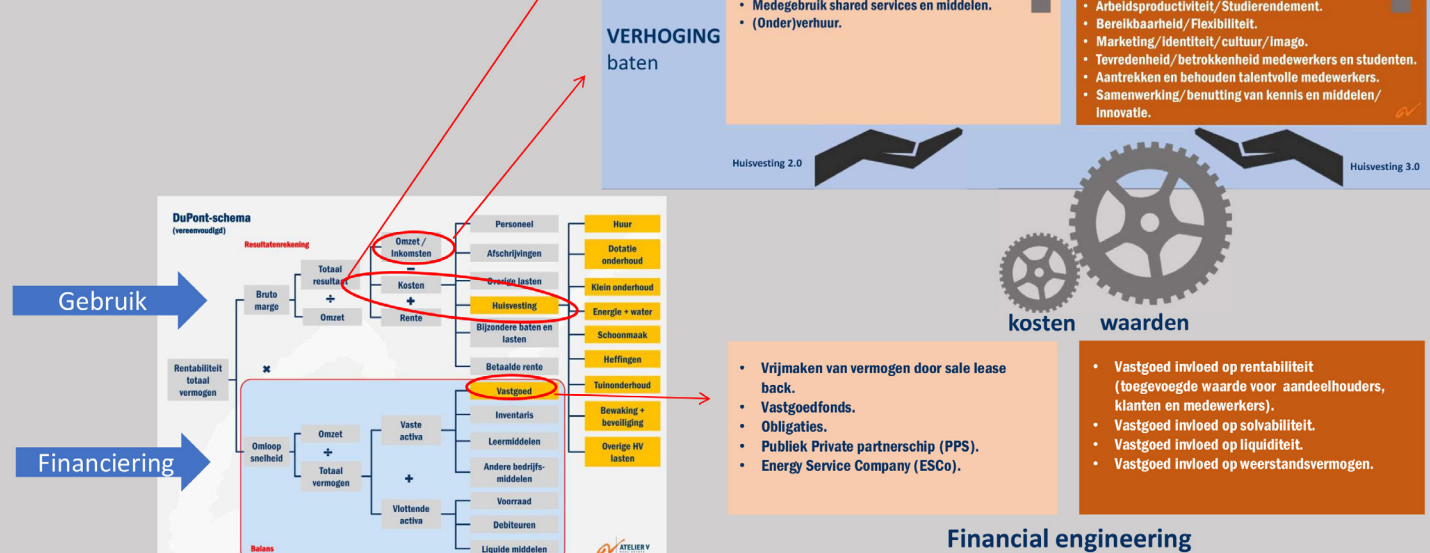
Een componist vertaalt de visie over de symbiose in een partituur, waarbij een dirigent ervoor zorgt dat de verschillende onderdelen van de werkomgeving op elkaar zijn afgestemd, zodat ze het belangrijkste bedrijfsmiddel van een organisatie optimaal faciliteren: de mensen.

Iedere muzikant met de juiste competenties en vaardigheden kan zich bekwamen in de rol van componist of dirigent. Voor verdere professionalisering dienen de discipline opleidingen deze twee rollen als specialisatie in hun curriculum op te nemen.

Hoe past de businesscase in deze analogie? De partituur is de integrale werkplekstrategie en de value-based businesscase maakt onderdeel uit van de jaarbegroting waarin alle kosten in onderlinge samenhang worden afgewogen en budgetten toebedeeld.

Figuur 5. Van kosten gestuurd naar waarde gestuurd.

Van kosten gestuurd naar waarde gestuurd



MONITORING EN EVALUATIE

De ultieme test of de werkomgeving waarde toevoegt is de ervaring van degenen die deze gebruiken. Naast de (subjectieve) mening van de gebruikers is er ook behoefte aan een objectieve beoordeling of de beoogde effectiviteit van de werkomgeving op een efficiënte manier op tijd, binnen budget en acceptabele risico's wordt gerealiseerd.

Regelmatige 'performance reviews' van de integraal gefaciliteerde werkomgeving zijn nodig om continue verbetering en een lerende organisatie te waarborgen.

LITERATUUR:

1. Stevens, René P.M. (2009), Het strategisch gebouw ontrafeld. Magazine FMI nr. 10/2009, <https://www.slideshare.net/slideshow/20091015-fmi10-het-strategisch-gebouw-ontrafeld/2519208>
2. Stevens, René P.M. (2020), Architecture is a Symphony of Form. Scientific & Medical Network Paradigm Explorer No.133 2020/2, <https://www.atelier-v.com/architecture-is-a-symphony-of-form/>

Een *Real Estate Six Pack* aanpak maakt een evidence-based besturing mogelijk.

Om de vraag 'Voegt de werkomgeving waarde toe?' te beantwoorden, moeten vier deelvragen worden beantwoord:

- 1 Kan ik hier effectief werken - doen we de juiste dingen? (Effectiveness)
- 2 Wordt het efficiënt gebruikt - doen we dingen op de juiste manier? (Efficiency)
- 3 Is de werkomgeving beheersbaar en onder controle? (Evidence)
- 4 Wat doet de werkomgeving met mij? (Engagement)

Deelvragen 2 en 3 richten zich op efficiëntie en beheersbaarheid – kostenoptimalisatie benadering -- terwijl deelvragen 1 en 4 meer procesgericht en mensgericht zijn -- enablers voor het toevoegen van waarde. Inzicht in de complexe onderlinge relaties in het werkomgeving ecosysteem ondersteunt betere besluitvorming. De effecten van kostenreductie hebben een limiet, terwijl de zogenaamde zachte uitkomsten van cultuur- en procesveranderingen continu kunnen worden versterkt en verbeterd.

Een analytische en logische linkerhersen helft benadering moet in evenwicht zijn met een geïntegreerde intuïtieve rechterhersen helft benadering. Analytisch denken stelt ons in staat om de onderdelen van de werkomgeving te begrijpen, terwijl geïntegreerd denken ons in staat stelt om te begrijpen hoe ze samenwerken. Het geheel is meer dan de som der delen.

INTEGRALE VALUE-BASED BUSINESSCASE

Een integrale multidisciplinaire benadering is zeer complex als deze wordt gezien vanuit een van de verkokerde disciplines, maar vanuit het geheel is het makkelijk haalbaar. In feite gebeurt dit elk jaar in de budgettering voor het komende jaar en in de jaarrekening als verantwoording van het afgelopen jaar.

Start daarom vanuit het geheel. De kosten, opbrengsten en (meer)waarde van de werkomgeving komen direct of indirect tot uiting in de balans en winst- en verliesrekening. Met behulp van een *Real Estate DuPont Analysis* kunnen de potentiële positieve en negatieve effecten van een investering inzichtelijk worden gemaakt. (Figuur 5) Beantwoord de vragen hoe kan de werkomgeving de strategie ondersteunen, de jaarrekening positief beïnvloeden en hoe dragen de verschillende disciplines hier in samenhang aan bij.

Bert Kleijweg, strategisch adviseur bij FMXXL,
voorheen o.a. directeur en programmamanager bij Menzis

“STAKEHOLDERMANAGEMENT IS ESSENTIEEL; TIMING IS ALLES”

Businesscases zijn belangrijk om goede besluiten te kunnen nemen en kosten, baten en risico's vanuit een breed perspectief tegen elkaar af te kunnen wegen – ze geven een gedegen, rationele onderbouwing. Tegelijkertijd is het zo dat veel beslissingen worden genomen op basis van intuïtie, geloof, verwachtingen en vertrouwen, en persoonlijke visies van de belangrijkste beslissers. Het is soms meer zo dat berekeningen, wetenschappelijke publicaties en praktijkverhalen worden gebruikt om 'waar men in gelooft' te ondersteunen in de discussies die tot een besluit moeten leiden. De kwaliteit en het belang van een businesscase in de besluitvorming hangt mede af van de professionaliteit van de opdrachtgever. Veel CEO's weten veel van het primaire proces maar weinig van huisvesting.

Zorgvuldig stakeholdermanagement is essentieel. Je moet goed weten wie allemaal invloed hebben op de besluitvorming en zorgen dat je hen tijdig en goed in het proces betreft. Het gaat om interne mensen, bijvoorbeeld van Finance & Control, HRM en de ondernemingsraad, maar soms ook om externen. Naast stakeholders met een formele rol zijn er vaak ook informele beïnvloeders, bijvoorbeeld mensen die een persoonlijk lintje hebben met de beslissers. Besteedt veel tijd en aandacht aan de belangrijkste beslissers, zorg dat je hun dilemma's en overwegingen snapt en speel daar proactief op in. Probeer conflicten voor te zijn en stuur op acceptatie. Zorg dat je met iedereen die invloed heeft in gesprek gaat. Soms kun je zelfs informele ontmoetingen registreren, die cruciaal zijn voor de besluitvorming.

Een positieve businesscase leidt pas tot een positief besluit wanneer de timing gunstig is. Denk aan de financiële omstandigheden van de organisatie, die een investeringsbeslissing zwaarder of lichter maken. Soms helpt het om te wachten met agenderen van het besluit tot een bestuurswisseling. Waar de ene CEO een plan maar niks vindt, kan zijn of haar opvolger het zien als een uitgelezen kans om iets goeds te doen voor de organisatie.



Marco Sotthewes, Enter Here, onderzoeks- en adviesbureau voor publieke gebouwen

“DENK INCLUSIEF EN PRAAT MET EN NIET OVER DE EINDGEBRUIKERS”

Een businesscase is het in kaart brengen van de waarde van een investering voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie, zowel commercieel (kosten en opbrengsten) als maatschappelijk (effecten op de eindgebruiker). De juiste volgorde is: **WAAROM** wil je een interventie (**WAT** wil je bereiken) en **HOE** wil je deze uitvoeren?

Er zijn meerdere perspectieven: belegger/investeerder, eigenaar/gebruiker, eindgebruikers. Dit zie je niet herkenbaar terug in een Excelsheet. Verplicht jezelf om je te verdiepen in de afweging van verschillende variabelen en de impact van ingrepen op gebruik en beheer van het gebouw gedurende de hele levenscyclus. Een variabele is wat door de investering wordt beïnvloed. Alles wat er niet door wordt beïnvloed valt buiten de businesscase.

Wie betaalt bepaalt, vooral in commerciële projecten. Daarbij ligt de focus sterk op impact op verkoop- en verhuurwaarde/huurprijs. Betrek de hele keten in de afweging, en let ook op indirecte effecten, zoals een besparing op f.t.e. door een slimme gebouwindeling of technologische innovatie.

Denk inclusief en praat met en niet over de eindgebruikers. Het belang van de gebruiker zou zwaarder moeten wegen en als waarde moeten worden opgevoerd in de businesscase. Inclusiviteit en participatie van iedereen zijn belangrijke thema's, waarin kosten, belangen en waarden worden afgewogen. Te weinig oog voor de

gebruiker kan afgestraft worden, afhankelijk van de context, bijvoorbeeld wel/geen schaarste op de vastgoedmarkt. Neem bij afstoot personeel ook een personeelstransitieplan en sociaal plan mee in de businesscase.

Inclusiviteit is een belangrijk thema, maatschappelijk en zakelijk. Denk bijvoorbeeld aan schaarste aan IT personeel. Investeer in een prikkelarme omgeving voor mensen met autisme. Dit vraagt om creatief leiderschap en een combinatie van activiteit-gerelateerde werkplekken en persoonsgerichte werkplekken. Wees flexibel in wie in welke zone werkt.

Alle investeringen die zich binnen de levensduur van een gebouw terug verdienen zijn in principe rendabel. Kijk dus niet alleen naar terugverdiendtijden van een paar jaar. Cashflow (inkomsten uit verhuur, kosten van rente en aflossing) werkt door over een lange periode.

Maak onderscheid tussen een investeringsvoorstel (voor beslissingen in een normaal verlopend bedrijfsproces, gericht op kosten, opbrengsten en terugverdiendtijden) en een business case (meestal voor grotere investeringen) waarin kosten en waarden worden afgewogen. Bijvoorbeeld zonnepanelen aanschaffen vraagt om een investeringsvoorstel, minder om een businesscase.



BUSINESSCASE ALS BASIS VOOR DE VERNIEUWING VAN MENZIS' WERKOMGEVING

Een betere samenwerking, versterking van leefkracht en meer flexibiliteit. Dat moest bereikt worden met de nieuwe kantoorinrichting van zorgverzekeraar Menzis. Vanaf 2016 is de werkomgeving op de locaties Enschede, Wageningen en Groningen gemoderniseerd, waarbij deze thema's centraal zijn komen te staan. Het was een ambitieus, meerjarig programma waarin de businesscase de rode draad vormde, zowel voor de initiële besluitvorming als voor de projectsturing en voor het uitvoeren van een gedegen onderzoekstraject.

TEKST Jan Gerard Hoendervanger

STAP 1: WAAR WILLEN WE ZITTEN?

Wensen om de deels verouderde werkomgeving te moderniseren klonken al langer binnen de organisatie. Maar alvorens daarmee aan de slag te gaan, moest eerst het locatiebeleid voor de langere termijn (2016 – 2027) worden bepaald: op welke locaties wilde Menzis gehuisvest zijn, in welke omvang? Vooruitkijkend werd een gestage verdere krimp van de personeelsformatie verwacht, waardoor leegstand zou ontstaan in de bestaande panden. Bovendien voldeden de panden in

Enschede en Wageningen (destijds beide in eigendom) niet meer aan de eisen, zowel qua indeling en inrichting als qua technische installaties. In een 'pre-businesscase' zijn verschillende alternatieven uitgewerkt en vergeleken vanuit een strategisch vastgoedperspectief: locaties (aanhouden of verhuizen), ruimtevraag/aanbod en (globale) financiële impact. De conclusie was dat Menzis het beste op de bestaande locaties kon blijven, mits overtollige ruimte zou worden afgestoten én de bestaande werkomgeving zou worden vernieuwd.





oud



nieuw

STAP 2: 'GO' OP BASIS VAN INTEGRALE AFWEGING

Vervolgens was de vraag wat de vernieuwing van de werkomgeving zou moeten opleveren en zou mogen kosten. Hier werden belangrijke relaties gelegd met de toenmalige Menzis strategie: de vernieuwde werkomgeving moest gaan bijdragen aan (nieuwe vormen van) samenwerking, kennisontwikkeling en kennisdeling en aan het bevorderen van vitaliteit en gezondheid. Dat laatste zit sterk in de genen van het bedrijf, zowel met het oog op welzijn, werkprestaties en duurzame inzetbaarheid van medewerkers als met het oog op de voorbeeldfunctie die Menzis wil vervullen op dit gebied. In de integrale businesscase werd dit ook gelinkt aan het versterken van de

identiteit en het imago van het bedrijf – practice what you preach – door middel van een werkomgeving die 'leefkracht ademt'. Duurzaamheid, flexibiliteit en kosten-efficiency waren ook belangrijke pijlers in de businesscase.

Al met al omvatte de businesscase een afgewogen mix van harde en zachte factoren, passend bij de strategische agenda en de financiële mogelijkheden van Menzis. De doelen werden vertaald in KPI's, risico's en bijbehorende maatregelen. De doelstelling 'leefkracht bevorderen' werd bijvoorbeeld vertaald naar KPI's met betrekking tot voldoende bewegen, gezonde voeding, ontmoeten en meedoen, voldoende rust en ontspanning en eigen regie voeren. Uitgangspunten

voor de aanpak, planning en organisatie van het programma werden toegevoegd. Het geheel werd samengevat in een document van 10 pagina's. Dit vormde de basis om in samenspraak met alle stakeholders, en uiteindelijk bekrachtigd door de Raad van Commissarissen, groen licht te krijgen voor een ambitieus meerjarenprogramma: 'Menzis Werkomgeving 2020'.

STAP 3: BASIS VOOR STURING, ONDERZOEK EN EVALUATIE

De integrale businesscase werd gedurende het hele programma (2016 – 2020) gebruikt om het programma (bij) te sturen. De stuurgroep gebruikte het om periodiek te checken of het programma op koers lag. Het programmteam vertaalde de uitgangspunten



OUD



NIEUW

uit de businesscase naar opdrachten voor werkgroepen en uitgangspunten voor het ontwerp (Programma van Eisen). Bovendien is een onafhankelijk en op wetenschappelijke methoden gebaseerd onderzoekstraject opgezet, geënt op de doelstellingen en KPI's uit de businesscase. Dit traject is uitgevoerd door een multidisciplinair onderzoeksteam onder verantwoordelijkheid van de

Hanzehogeschool en omvatte verschillende kwantitatieve en kwalitatieve nul- en effectmetingen, verspreid over een periode van vier jaar. Tussentijdse uitkomsten zijn gebruikt om ontwerpkeuzes te heroverwegen en waar nodig bij te stellen. Verder zijn de resultaten door de stuurgroep gebruikt om het programma te evalueren in relatie tot de businesscase – met een overwegend positieve uitkomst. De nieuwe

werkomgeving is niet alleen in objectief meetbare termen verbeterd, maar wordt ook positief gewaardeerd en draagt daadwerkelijk bij aan samenwerking en leefkracht. Doordat de belangrijkste onderzoeksresultaten zijn gepubliceerd*, kunnen andere organisaties ze gebruiken bij het maken van hun businesscases.



OUD



NIEUW



OLD
NEW



* Bauer, A. Davids, J. Fust, W., & Hoendervanger, J.
 G. (2020). De impact van een nieuwe werkomgeving
 bij Menzis. Whitepaper Smart WorkPlace.

*Bram Aarntzen, voorheen Planon en Measuremen,
nu zelfstandig adviseur bij Aarntzen Business Consultancy*

“THE PROFIT IS IN THE PROCESS”

Een businesscase dwingt een organisatie om naar zichzelf te kijken. Het proces brengt mensen samen, bevordert kennisuitwisseling tussen afdelingen en stakeholders en biedt inzicht in hun belangen. Zo wordt duidelijk wie bereid is mee te investeren - essentieel voor het budget.

Het opstellen van een businesscase draait om divergeren en convergeren: eerst breed denken, bepalen wat cruciaal is en wat eventueel later kan. Vervolgens de scope helder afbaken, het juiste momentum creëren en stap voor stap toewerken naar een beslissing met voldoende draagvlak.

Uit mijn ervaring met diverse businesscases blijkt dat een constructief en goed beheerd proces, volgens een integrale methodologie, de sleutel is tot weloverwogen en breed gedragen beslissingen. De hulpvraag begint vaak eenvoudig, zoals bij een hogeronderwijsinstelling: “We willen onze Campus App uitbreiden met een boekingsmodule, maar de faculteitsdirecteuren en IT-stakeholder geven geen budget vrij. Ze zien er geen voordeel in.”

Vanaf hier startte een boeiend traject. We onderzochten methodisch de achtergrond van deze vraag, brachten de relevante stakeholders in kaart en analyseerden hun processen. De belangrijkste stakeholders bleken vier groepen te vormen: studenten, faculteitsdirecteuren, de IT-directeur en het roosterings-team - elk met hun eigen uitdagingen, wensen en prioriteiten.

Deze analyse maakte duidelijk dat we moesten uitzoeken en het bredere ruimtebeheer moesten bekijken. Hierdoor werd de projectscope uitgebreid met aanvullende configuraties voor ruimte- en reserveringsbeheer binnen hun FMIS, inclusief een koppeling met hun rooster-software. Hoewel dit verder ging dan de oorspronkelijke vraag, was het noodzakelijk om de twee belangrijkste sponsors te overtuigen.

Een waardevolle, zij het niet-financiële, bijvangst was dat de vier stakeholders voortaan discussies konden voeren op basis van één enkele bron van waarheid, ondanks hun soms tegengestelde belangen. Dit stelde ieder van hen in staat het project als een succes binnen hun eigen team te presenteren—een dubbele win-winsituatie.

Bovendien werd de “GO” informeel al tijdens het proces gegeven, nog voordat de businesscase officieel werd gepresenteerd. De uiteindelijke goedkeuring was daardoor slechts een formaliteit.



Patrick Horstink, Programmamanager Lijnverzwaringen @ TenneT TSO B.V.

“HET IS BELANGRIJK OM DE BUSINESSCASE NA EEN GO TE BLIJVEN MONITOREN”

Een businesscase is nodig voor verantwoording van de kosten en baten van een ingreep. Organisaties leveren het kader voor besluitvorming; huisvesting voegt haar eigen kader toe. Een businesscase kan de besluitvorming versnellen, bijvoorbeeld door de impact van verschillende scenario's te laten zien. Wat precies onder een businesscase valt is niet altijd duidelijk: 2-3 A4tjes met een overzicht van kosten en besparingen om een GO te krijgen en budget vrij te maken, of inclusief het voorbereidend uitwerkwerk? Is een BC méér dan een investeringsanalyse inclusief risico analyse? We hebben scherpere definities nodig. Veel keuzes worden “aan de voorkant” gemaakt b.v. de keuze voor BREEAM. Dit soort ambities zijn dan geen onderdeel meer van de businesscase.

Businesscases en besluitvorming verschillen per project en per organisatie, afhankelijk van de cultuur van het land, bedrijfscultuur, bestuurscultuur, en de context (b.v. eigenaar of huurder). De koninklijke weg is om veel variabelen mee te nemen, zowel financieel als niet financieel (te-

vredenheid, welzijn en gezondheid van de medewerkers, productiviteit, geluk, imago, duurzaamheid) en deze zoveel mogelijk te kwantificeren. Een integrale aanpak is echter nog geen gemeengoed. Zachte waarden worden doorgaans niet opgenomen in de financiële analyse.

In sommige organisaties krijg je te maken met “politiek spel” of wordt je onder druk gezet door medewerkers die de organisatie niet kwijt wil, waardoor het besluitvormingsproces veel tijd kost en moeizaam verloopt. Het is geregeld nodig dat een bestuurder ingrijpt en knopen doorhakt, omdat processen anders te lang duren. Veel tijd is kostenverhogend. Er moeten keuzes worden gemaakt.

Zorgvuldig stakeholdermanagement is essentieel. Soms moet je betrokkenen “masseren” om hen mee te krijgen in het proces. Een koerswijziging van de organisatie is vaak een gunstig momentum voor andere huisvesting. Bijvoorbeeld als een organisatie een efficiëncyslag wil maken, het aantal locaties wil verminderen, of op nieuwe manieren van werken overgaat. In een van de cases viel Vastgoed onder de CFO, en waren huisvesting, HRM, IT en de OR nauw in de besluitvorming betrokken. De OR deed lastig en was alleen met data te overtuigen, onder meer over oude en nieuwe reistijden. In meedenkdagen konden betrokkenen op de plannen reageren en kritische vragen stellen. Dit had veel meerwaarde, omdat dan veel expertise bij elkaar komt, als input voor allerlei aannames.



VERDER LEZEN?

TEKST Theo van der Voordt

In deze whitepaper zijn we terughoudend geweest met referenties. Voor verdere verdieping kunnen geïnteresseerden terecht bij hoofdstuk 8 'Van strategie naar project' uit *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie* (Hoendervanger, Van der Voordt & Wijnja, 2022). Hierin zijn ook diverse Nederlandstalige referenties opgenomen, bijvoorbeeld HEVO (2019) en De Zeeuw (2021). In de Engelstalige update *Corporate Real Estate Management: Integrating organisational, individual, and social values and needs* (2024) zijn vooral internationale referenties opgenomen. Voor een journal paper over integrale waardengerichte businesscases is een aanvullende literatuurstudie uitgevoerd. Deze bijdrage vat de indrukken hieruit kort samen en geeft een aantal referenties voor wie er meer over wil weten.

THEMA'S IN DE LITERatuur

Uit een ouder onderzoek van Ward e.a. (2007) bleek dat op dat moment 65% van de ondervraagde organisaties niet tevreden was over hun vermogen om alle argumenten voor een projectvoorstel te identificeren. 69% gaf aan dat zij de beoogde effecten niet voldoende konden kwantificeren en waarderen voor opname in de businesscase. Bovendien gaf 38% van de respondenten aan dat zij de voordelen vaak overschatten om financiering te krijgen. 64% van de respondenten was van mening dat de problemen bij het opstellen van een overtuigende en robuuste businesscase kunnen leiden tot minder interesse van het senior management in een succesvolle investering. Een vergelijkbaar onderzoek van meer recente datum is niet gevonden.

Op basis van een recente systematische literatuurstudie concluderen Appel-Meulenbroek & Danivska (2023), dat veel onderzoekartikelen over businesscases gebaseerd zijn op anekdotische inzichten of analyses van normen uit de praktijk, of gericht zijn op berekeningen voor een bepaald project, investering, of thema. Veel voorkomende thema's zijn duurzaamheid (o.a. Schaltegger e.a., 2019), maatschappelijk verantwoord ondernemen (Carroll & Shabana, 2019), gezondheid en veiligheid (Lee, 2018), digitaliseringsprojecten (Cervone, 2008; Einhorn e.a., 2019, 2022), en kwaliteitsverbetering in het algemeen (Fischer & Duncan, 2020).

Zelf zoeken op de zoekterm "business case" in titels en abstracts leverde duizenden hits op. Bij verder lezen blijken veel publicaties niet echt te gaan over hoe je een businesscase maakt voor een specifieke casus en wat er

in hoort te staan. Veelal gaat het om kwalitatieve beschouwingen over de pros en cons c.q. voordelen en tegenargumenten voor investeren in duurzame gebouwen (Kraus e.a., 2018; Yadav & Veetil, 2022; Busch et al., 2024), gezonde gebouwen (Kropman e.a., 2023), maatschappelijk verantwoord ondernemen (Coldwell & Joosub, 2014), high performance werkplekken (Termaat, 2009), productiviteit in relatie tot kwaliteit van de binnenlucht (Horr et al., 2017), adaptief hergebruik van gebouwen (Wilkinson & Reed, 2008; Bourke & Adams, 2020), diversiteit en inclusie (Slater e.a., 2008; Morley, 2018), en informatisering en digitalisering (Weerasinghe, 2009; Zulu et al., 2023). Sommige publicaties bespreken ook de rol van stakeholders en aandeelhouders in relatie tot financiële en niet-financiële waarden (Moir et al., 2007; Creswell et al., 2009; Bradshaw, 2013; Dittrich & Van Dijk, 2013; Jensen & Maslesa, 2015; Schaltegger et al., 2019). Slechts enkele artikelen bevatten financiële gegevens (bijv. Mills et al., 2008; Fashokun & Muckleroy, 2014; Sakallaris e.a., 2016; Tabbush e.a., 2016). Over circulaire businesscases wordt nog relatief weinig geschreven (b.v. Gustafson, 2019). Verder verschijnen geregeld artikelen over businesscases die niet direct aan huisvesting zijn gerelateerd, bijvoorbeeld over 'person-centred care' (Tabbush, 2016), en gebruik van AI in HR (Guenole & Feinzig, 2018).

De genoemde publicaties bieden relevante input voor businesscases, maar missen doorgaans informatie over criteria voor het tegen elkaar afwegen van conflicterende waarden, kwantitatief en kwalitatief, en hoe je prioriteiten kunt stellen. Eigenlijk beloven veel publicaties

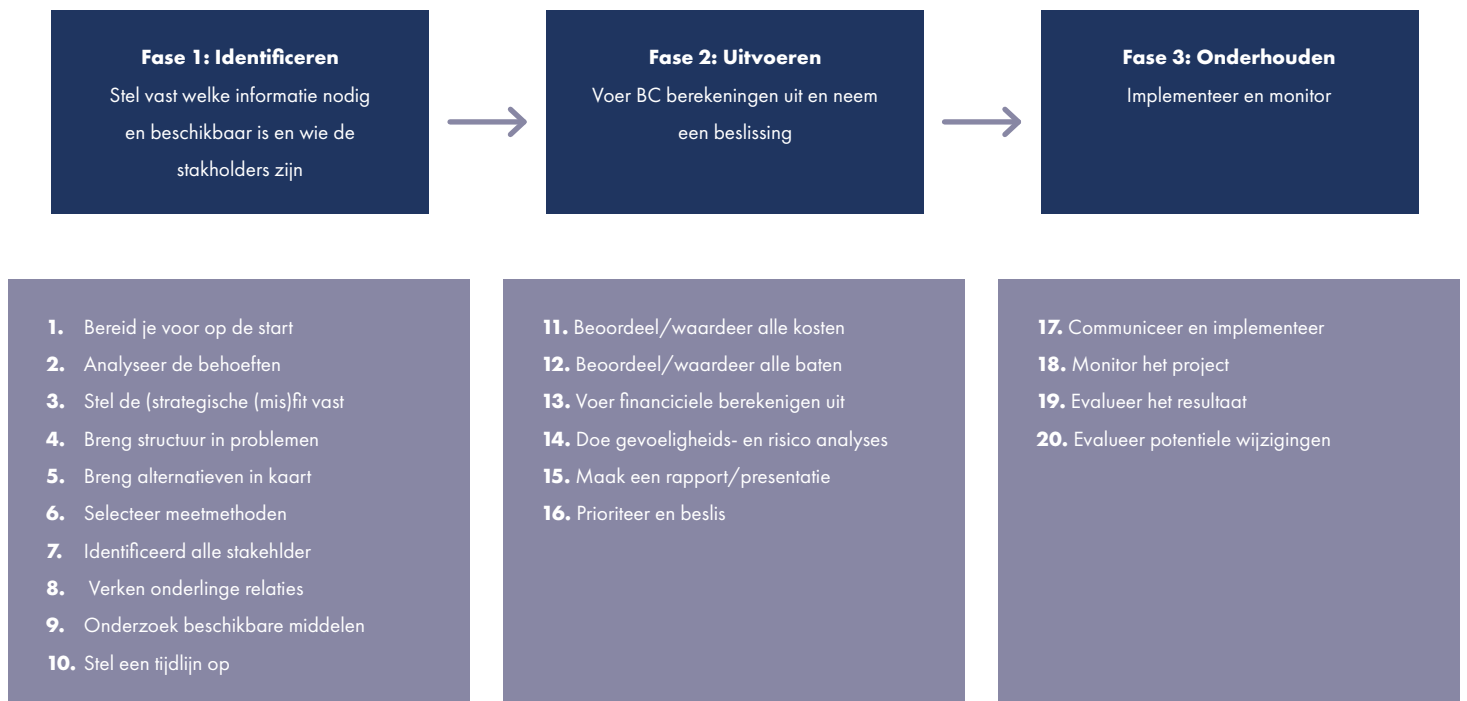
met "business case" in de titel te veel.

BOUWSTENEN EN PROCESSTAPPEN

Op internet zijn veel beschouwingen te vinden over de inhoudsopgave van een businesscase en stappen voor de ontwikkeling van een businesscase. Verschillende publicaties gaan dieper in op welke stappen nodig zijn om een goede businesscase op te bouwen (Cannon, 2006; Ward, 2007; Cresswell, 2009; Tabbush et al., 2016; Meulenbroek & Danivska, 2023; Giangregorio, 2024). Ward e.a. (2007) definiëren zes stappen:

1. Identificeer de drijfveren voor veranderingen (Waarom); formuleer heldere doelstellingen en ambities.
2. Breng de kosten en baten van alternatieve oplossingen in kaart, hoe je dit gaat meten, en wie de belanghebbenden zijn.
3. Deel de baten in op mate van explicietheid (financieel, kwantificeerbaar, meetbaar, waarneembaar).
4. Stel vast welke organisatorische veranderingen nodig zijn om nieuwe dingen te doen, dingen beter te doen, of met dingen te stoppen.
5. Bepaal de expliciete waarde van alle baten.
6. Identificeer kosten en risico's.

Opmerkelijk ontbreekt een afrondende stap waarin een integrale afweging wordt gemaakt: is het, alles overziend, een goed idee om dit project te gaan uitvoeren, en welk alternatief verdient de voorkeur? Dit wordt niet expliciet genoemd als 7e stap, wel (kort) beschreven in de tekst. Tabbush et al. (2016) noemen ook het belang van gevoeligheidsanalyses. Cresswell et al. (2009) ontwikkelden een gids voor de ontwikkeling van een



Figuur 1: De 20 stappen in het BC process model van Appel-Meulenbroek & Danivska (2023).

business case met drie fasen: 1) analyse; 2) ontwerp en ontwikkeling van een business case; en 3) presentatie van de businesscase aan verschillende doelgroepen om hun betrokkenheid en steun veilig te stellen. De fasen zijn niet chronologisch, maar iteratief. Zij definiëren 12 essentiële elementen van een business case, variërend van een duidelijke probleemstelling en wel overwogen alternatieven tot prestatie metingen, risicobeoordeling en tegenargumenten. Verder presenteren Cresswell e.a. diverse tools en checklists om de huidige situatie te beoordelen en te vergelijken met alternatieven, een visie en specifieke doelstellingen te formuleren, doelgroep(en) te identificeren en te begrijpen, en alternatieve opties te evalueren. De hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om inzicht te krijgen in waar men zich vandaag de dag bevindt, waar men naar toe wil, hoe men van hier naar daar komt, wat de markt is, wat de risico's zijn en hoe je deze kunt beperken, wat je van je publiek verwacht en hoe je een goed betoog opbouwt, inclusief het stellen van prioriteiten en het maken van een planning.

Op basis van hun eerdergenoemde literatuuronderzoek stellen Appel-Meulenbroek & Danivska (2023) een BC-procesmethode voor in drie fasen: identificeren, uitvoeren en onderhouden, uitgewerkt in 20 stappen, zie figuur 1. Voor stap 11 en 12 adviseren zij om vast te stellen welke veranderingen verantwoordelijk zijn voor welke kosten en baten. De belangrijke stap om kosten

en baten tegen elkaar af te wegen, kwalitatief en/of kwantitatief, in verband met de verantwoordelijkheden, belangen en behoeften van de organisatie, eindgebruikers, andere belanghebbenden en de maatschappij, is waarschijnlijk opgenomen in stap 16, prioriteren en beslissen.

De auteurs noemen tevens een aantal theorieën om deze stappen te ondersteunen, zoals de resource-based view-theorie, de value/benefit management-benadering die zich richt op voordelen en het selecteren van de beste manieren om deze te meten, de utility-theorie om inzicht te bieden in waardecreatie met een goed BC-proces, en stakeholdertheorie.

De stappen zien er logisch uit: identificeer drivers voor verandering; definieer duidelijke doelstellingen en ambities; breng alternatieven in kaart; som alle kosten, baten en risico's op; probeer de parameters en weging zoveel mogelijk te kwantificeren; kies de best mogelijke optie op basis van alle financiële en niet-financiële criteria. Houd rekening met organisatiedoelen, gebruikersbehoeften, maatschappelijke waarden en naleving van wet- en regelgeving. Denk aan de korte en lange termijn en mogelijke neveneffecten. Betrek alle belanghebbenden bij dit proces.

De eerdere artikelen in *Smart Workplace Magazine* # 12 en 14 laten zien dat de praktijk weerbarstiger is.

Door beperkingen in tijd, geld en informatie, uiteenlopende belangen, emotionele overwegingen en onverwachte ontwikkelingen worden beslissingen niet altijd rationeel en evenwichtig genomen vanuit verschillende perspectieven. Tegelijkertijd onderschrijven praktijkexperts het belang van duidelijke doelen (WAAROM ingrijpen), het identificeren van alternatieve oplossingen, het wegen van alternatieven vanuit een holistisch perspectief, en het nemen van een weloverwogen beslissing (WAT te doen). De bevindingen uit de literatuur kunnen worden gebruikt om dit besluitvormingsproces verder te ondersteunen.

CONCLUSIES

Hoewel er al veel wordt geschreven over businesscases, is informatie over uitgewerkte businesscases inclusief alle data, kwalitatief en kwantitatief, nog steeds schaars. Businesscases worden door organisaties doorgaans als gevoelige informatie gezien, die zij niet zo maar met anderen willen delen. Voor de verdere professionalisering van ons vakgebied zou het goed zijn als dit wél gebeurt, desnoods geanonimiseerd. Het opbouwen van een database met onderbouwde cijfers en ervaringen helpt om de betrouwbaarheid en validiteit van data te vergroten en om beter te kunnen benchmarken. Dat geldt ook voor het uitwisselen van concepten en theorieën om de genoemde stappen handen en voeten te geven.

LITERATUUR

1. Appel-Meulenbroek, R. & Danivska, 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. Bourke K.P., and Adams K.T. (2020). The Business Case for Re-Usable Buildings – Business Models, Systems Diagnosis and Case for Action. In: C. Serra, J. R. Casas and V. Gilbert (Eds), XV DBMC - 15th International Conference on Durability of Building Materials and Components, Barcelona.
3. Bradshaw, C. (2013). The Environmental Business Case and Unenlightened Shareholder Value. *Legal Studies*, 33(1) 141-161. <https://doi.org/10.1111/j.1748-121X.2012.00253.x>
4. Cannon, J. A. (2006). *Making the Business Case: How to Create, Write and Implement a Successful Business Plan*. Londen: Chartered Institute of Personnel & Development.
5. Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
6. Cervone, H.F. (2008). Developing the business case for a digital library project. *OCLC Systems & Services: International digital library perspectives*, 24(1), 18-21. <https://doi.org/10.1108/10650750810847206>
7. Coldwell, D. and Joosub, I. (2014). Business Case for Corporate Social Responsibility in Emerging Economies? An Exploratory Empirical Study of the South African Business Context. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 8, 297-322. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920140000008015>
7. Cresswell, A., LaVigne, M., Simon, S., Dawes, S., Connelly, D., Nath, S. & Ruda, J. (2009). *Designing Your Business Case for Integrating Justice Information*. Business Case Blueprint. Center for Technology in Government University at Albany / SUNY.
8. De Zeeuw, B. (2021). *Businesscase financial basics*. In zes stappen naar een financiële businesscase. Groningen: Noordhoff.
9. Dittrich, K. & Van Dijk, W. (2013). *The Value Case Methodology: A methodology aligning financial and non-financial values in large multi-stakeholder innovation projects*. TNP Innovation for Life. Available at <https://www.researchgate.net/publication/264944219>
10. Einhorn, F., Marnewick, C. & Meredith, J. (2019). Achieving strategic benefits from business IT projects: the critical importance of using the business case across the entire project lifetime. *International Journal of Project Management*, 37(8), 989-1002, <https://doi.org/10.1016/j.jiproman.2019.09.001>
11. Einhorn, F.D., Meredith, J. and Marnewick, C. (2022). A model to guide the effective use of a business case for IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 36-57. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0076>
12. Fashokun, B. & Muckleroy, C. (2014). *Using Business Cases to Guide Investment Decisions*. A WSSC Case Study. Washington Suburban Sanitary Commission.
13. Fischer, H.R. & Duncan, S.D. (2020). The business case for quality improvement. *Journal of Perinatology*, 40(6), 972-979. <https://doi.org/10.1038/s41372-020-0660-y>
14. Giangregorio, E. (2024). *Writing Compelling Business Cases: Methods, Tools and Templates for Writing and Presenting a Brilliant Business Case*. Project Management in Practice.
15. Guenole, N. & Feinzig, S. (2018). *The Business Case for AI in HR*. IBM Smarter Workforce Institute.
16. Gustafson, F. (2019). *Embarking upon circular construction. An exploration of circular value propositions and its potential to deliver superior customer value in the building construction*. MSc Thesis Environmental Management and Policy, Lund, Sweden
17. HEVO (2019). *De businesscase voor circulaire, gezonde en productieve kantoorgebouwen en duurzame toepassingen*. 's Hertogenbosch.
18. Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J. (2024). *Corporate Real Estate Management: Integrating organisational, individual, and social values and needs*. Groningen/Rotterdam/Westernieland: Bookbrothers.
19. Hoendervanger, J.G., Van der Voordt, T. & Wijnja, J. (2022). *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie*. Noordhoff, Groningen, 3de druk.
20. Horr, Y.A., Arifb, M., Kaushikc, A. Mazroeid, A., Elsarraga, E. & Mishra, S. (2017). Occupant productivity and indoor environment quality: A case of GSAS. *International Journal of Sustainable Built Environment* 6, 476-490. <https://doi.org/10.1016/j.ijsbe.2017.11.001>
21. Jensen, P.A. & Maslesa, E. (2015). Value based building renovation. A tool for decision-making and evaluation. *Building and Environment*, 92, 1-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.buildenv.2015.04.008>
22. Kraus, P., Britzelmaier, B., Stokes, P. & Moore, N. (2018). Challenging the Business Case Logic for Sustainability as an Instrument of CSR: Do Consumer Attitudes in Germany Support a Business Case? *Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 12, 181-205. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012009>
23. Lee, G. (2018). A Systematic review of occupational health and safety business cases. *Workplace Health and Safety*, 66(2), 95-104. <https://doi.org/10.1177/2165079917730073>
24. Mills, E., Shamshoian, G., Blazek, M., Naughton, P., Seese, R.S., Tschudi, W. & Sartor, D. (2008). The business case for energy management in high-tech industries. *Journal of Energy Efficiency*, (1), 5-20. <https://org.doi/10.1007/s12053-007-9000-8>
25. Moir, L., Kennerley, M. & Ferguson, D. (2007). Measuring the business case: linking stakeholder and shareholder value. *Corporate Governance*, 7(4), 388-400.
26. Morley, T. (2018). Making the business case for diversity and inclusion. *Strategic HR Review*, 17(1), 58-60. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0068>
27. Schaltegger, S., Hörisch, J. & Freeman, R.E. (2019). "Business cases for sustainability: a stakeholder theory perspective". *Organization and Environment*, 32(3), 191-212. <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>
28. Sakallaris, B., MacAllister, L., Smith, K. & Mulvihill, D.L. (2016). The business case for optimal healing environments. *Global Advances in Health and Medicine*, 5(1), 94-102. <https://org.doi/10.7453/gahmj.2015.097>
29. Tabbush, V., Kogan, A.C., Mosqueda, L. & Kominski, G.F. (2016). *Person-Centered Care: The Business Case*. The SCAN Foundation.
30. Termaat, A. (2009). *High Performance Workspace, de business case*. MSc thesis. University of Greenwich.
31. Ward, J., Daniel, E. & Peppard, J. (2007). "Building Better Business Cases for IT Investments". *MIS Quarterly Executive*, 7(1), 1-15. <http://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/index>
32. Weerasinghe, S. (2009). Business Cases for Info Pros: Here's How and Here's Why. *Library Management*, 30(4/5), 348-350. <https://doi.org/10.1108/01435120910958039>
33. Wilkinson, S.J., & Reed, R.G. (2008). The Business Case for incorporating Sustainability in Office Buildings: the Adaptive Reuse of Existing Buildings. 14th Annual Pacific Rim Real Estate Conference 2008 Kuala Lumpur, Malaysia.
34. Yadav, N. & Veetil, N.M.K. (2022). Developing a comprehensive business case for sustainability: an inductive study. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1335-1358. <https://doi.org/10.1108/UOA-04-2020-2146>
35. Zulu, S.L., Saad, A.M. & Gledson, B. (2023). Exploring Leaders' Perceptions of the Business Case for Digitalisation in the Construction Industry. *Buildings* 13(701). <https://doi.org/10.3390/buildings13030701>

Huisvestingsmanagement

VAN STRATEGIE TOT EXPLOITATIE

*Jan Gerard Hoendervanger, Theo van der Voordt
en Jaap Wijnja*

Huisvesting is een complexe managementopgave.

Goede huisvesting is een essentiële voorwaarde voor het optimaal kunnen presteren van een organisatie en de mensen die er werken of verblijven. Huisvestingsmanagement gaat over strategisch huisvestingsbeleid, doordachte locatiekeuzes, het managen van de vastgoedportefeuille, en op gebouwniveau over een optimale indeling en inrichting van ruimten, werkplekken, facilitaire middelen en diensten. Huisvesting heeft een wezenlijke impact op mensen, processen, producten, en maatschappelijke en economische parameters. De huisvestingsmanager heeft daardoor te maken met veel verschillende spelers en belangen, architectonische, functionele, technische en financiële aspecten, kansen en risico's.

Sinds het verschijnen van de eerste editie in 2012 is het boek *Huisvestingsmanagement: van strategie tot exploitatie* uitgegroeid tot standaardwerk in het hoger onderwijs en voor de vakwereld. Het boek verbindt de invalshoeken van Facility Management en Vastgoedkunde, gebruikmakend van wetenschappelijke bronnen en aansprekende praktijkvoorbeelden.

In het eerste deel worden de basiscomponenten van het vakgebied geschetst, vanuit het perspectief van de organisatie, medewerkers en bezoekers, en de huisvestingsmanager. Deel 2 bespreekt het ontwikkelen van een huisvestingsstrategie en instrumenten voor een optimale afstemming tussen vraag en aanbod. Het implementeren van de huisvestingsstrategie door muteren en exploiteren staat centraal in deel 3. Deel 4 laat zien hoe huisvestingsmanagement organisatorisch kan worden ingericht. De behandelde theorieën en begrippen worden ondersteund met praktijkvoorbeelden.

In het boek wordt het thema businesscases en de besluitvorming "van strategie tot project" in de context van CREM uitgebreid behandeld.



HET BOEK HUISVESTINGSMANAGEMENT:

VAN STRATEGIE TOT EXPLOITATIE, geschreven

door Jan Gerard Hoendervanger, Theo van der Voordt en

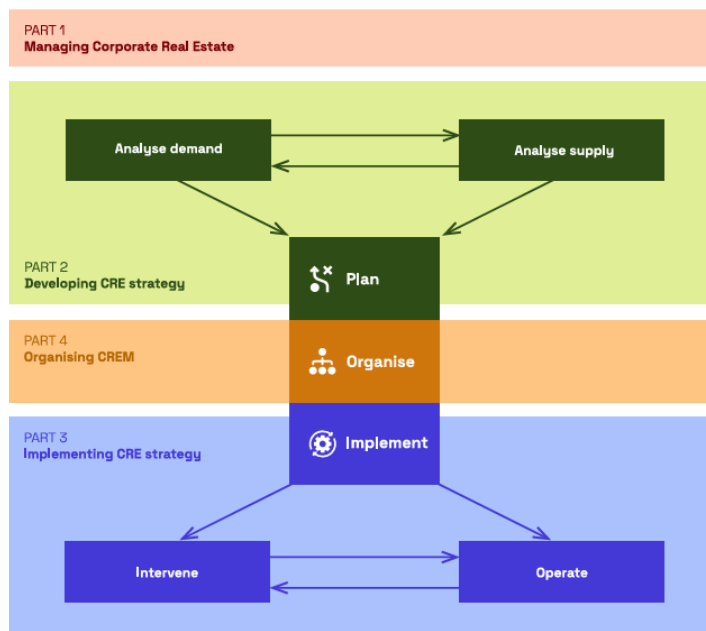
Jaap Wijnja, wordt uitgegeven door Noordhoff in Groningen.

ISBN 978-90-01-29920-0.

Prijs hard copy: € 77,95.

De derde editie (Noordhoff, 2022) is volledig geactualiseerd. Met nóg meer aandacht voor de huisvestingsprofessional als verbinder, die de belangen van de gehuisveste organisatie, individuele gebruikers, en de maatschappij integreert.

Structuur van het boek.



*Integrating organisational, individual,
and social values and needs*

CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT



In 2024 is een Engelse editie uitgebracht om internationale opleidingen in Nederland te bedienen en de rest van de wereld kennis te laten maken met het boek,

Dit E-boek is online te koop bij [Google Play Books](#), [Apple Books](#), [Kobo](#) en [bol.com](#) en zal binnenkort ook te koop zijn bij Amazon. Er wordt nog gewerkt aan een Printing-on-Demand versie, die te zijner tijd beschikbaar is via [IngramSpark](#).

Jan Gerard Hoendervanger, Theo van der Voort en Jaap Wijnja

ISBN/EAN: 978-90-9038806-9. Prijs e-boek: € 30

Excelleren in je vakgebied

BUSINESSCASE VOOR EEN BETERE WORKPLACE

De Masterclass 'Businesscase voor een betere WorkPlace' op 2 juli 2025 helpt je excelleren in je vakgebied en geeft antwoord op cruciale vragen die naar voren komen in je dagelijkse werk. Sluit je aan en schrijf in via [deze link](#).

HOE KRIJG JE GROEN LICHT OM TE INVESTEREN IN EEN PRETTIGE, GEZONDE EN DUURZAME WERKOMGEVING?

De ééndaagse masterclass 'Businesscase voor een betere WorkPlace' geeft je handvatten om een integrale, waardegerichte businesscase te ontwikkelen, als basis voor weloverwogen besluitvorming en koersvaste projectsturing.

Aan goede ideeën voor verbetering van de werkomgeving ontbreekt het meestal niet. Maar hoe beargumenteer je dat de benodigde investeringen rendabel zijn, en de risico's verantwoord? Hoe ontwikkel je draagvlak bij alle stakeholders en overtuig je de beslissers?

WAT BIEDT DE MASTERCLASS?

- Analyse van strategische meerwaarde voor de organisatie
- Bedrijfseconomische basics voor de investeringsanalyse
- Integrale benadering van 'harde' en 'zachte' effecten
- Omgaan met complexiteit en onzekerheid in de onderbouwing
- Aandacht voor stakeholders en het besluitvormingsproces
- Overtuigend presenteren van het uiteindelijke voorstel

Deze masterclass biedt waardevolle inzichten en praktijkgerichte tools om een sterke businesscases te ontwikkelen. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan het onderbouwen van indirecte en niet-financiële opbrengsten, bijvoorbeeld op het gebied van aantrekkelijk werkgeverschap, duurzaamheid, vitaliteit en toekomstbestendigheid.

Deze masterclass geeft workplace managers de mogelijkheid om hun strategische vaardigheden aan te scherpen en de sleutel te krijgen tot het daadwerkelijk realiseren van de werkplek van morgen.

Datum: 2 juli 2025

Kosten: € 895,- exclusief BTW.



Smart WorkPlace is hét leidende en grootste kennisplatform dat kennis over de werkomgeving ontwikkelt en communiceert. Dat doet Smart WorkPlace in samenwerking met haar partners die gebruikers van werkomgevingen zijn. Gezamenlijk wordt de stap naar de duurzame en gezonde werkomgeving gezet.

www.smartwp.nl



SWP.