



Business Case

Op weg naar een integrale benadering...

**share your talent.
move the world.**

Agenda

Workshop

Topics

- Wat is waarde?
- Business Case (+)
- Theory of Change
- Van Theory of Change naar Business Case ...
- Eco-systeem (*wanneer er nog tijd is...*)

Met medewerking van:

co-act

Johan Thijssen

 **Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

Eric Mulder

Egbert Wiltens

share your talent. **move** the world.

Waarde ...



Periode 1-1-2018 – 30-6-2023

- *Transferbedrag – 85 mln*
- *Salaris – 55 mln (200k/week)*
- *Premies, nationaal elftal, sponsoractiviteiten,*

**Welke
opbrengsten
horen hier
bij**



Sinds 2012 gaat de Pakketcommissie steeds vaker uit van een maximumbedrag dat een gewonnen levensjaar mag kosten:

80.000 euro.

share your talent. move the world.

Een goed idee (positieve business case) en toch lukt het niet ...

- Is de business case de oplossing of het probleem?
- “De Business Case” roept altijd bezwaren/ emoties op
- Wat biedt de business case, wat is het nut?

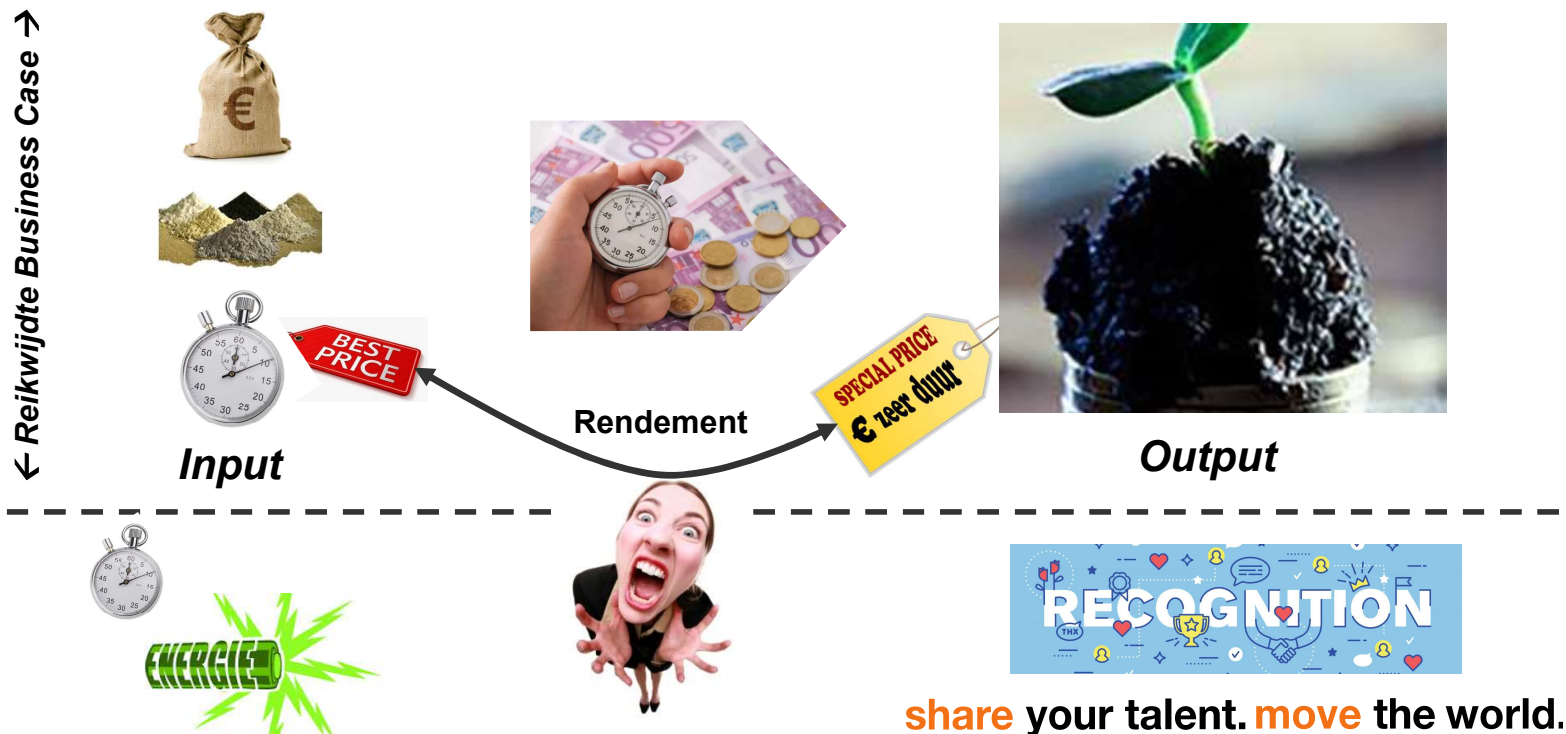


share your talent. **move** the world.

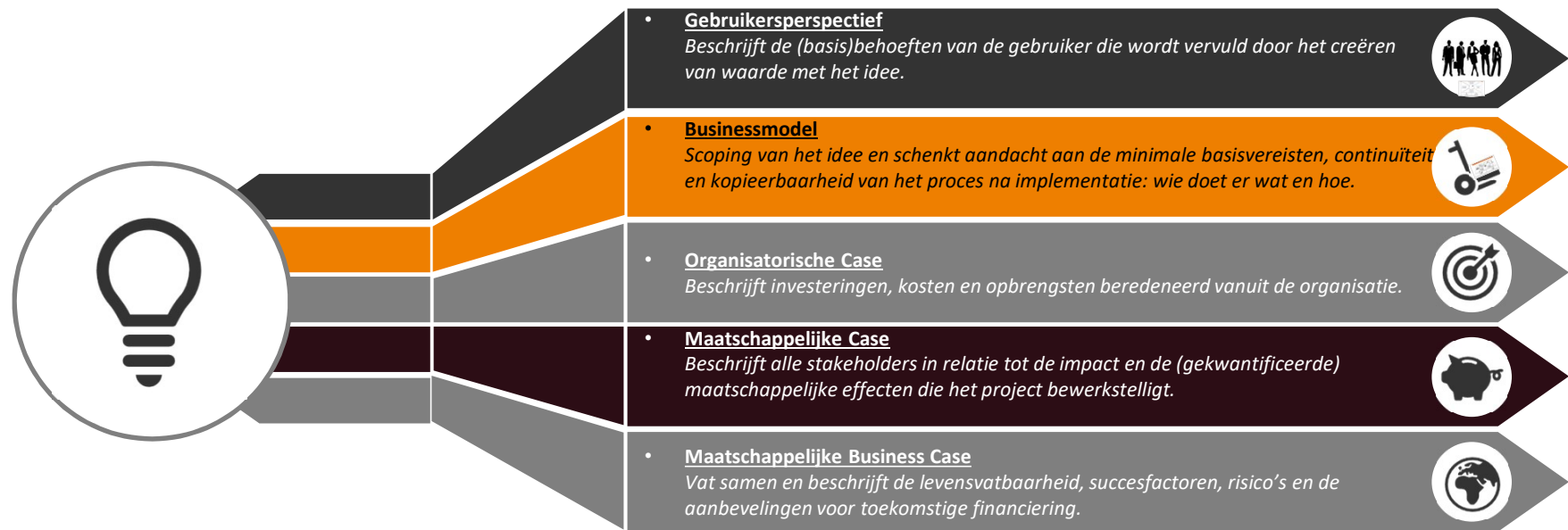
Rendementsdenken

Een zegen of vloek ...

← Reikwijdte Business Case →

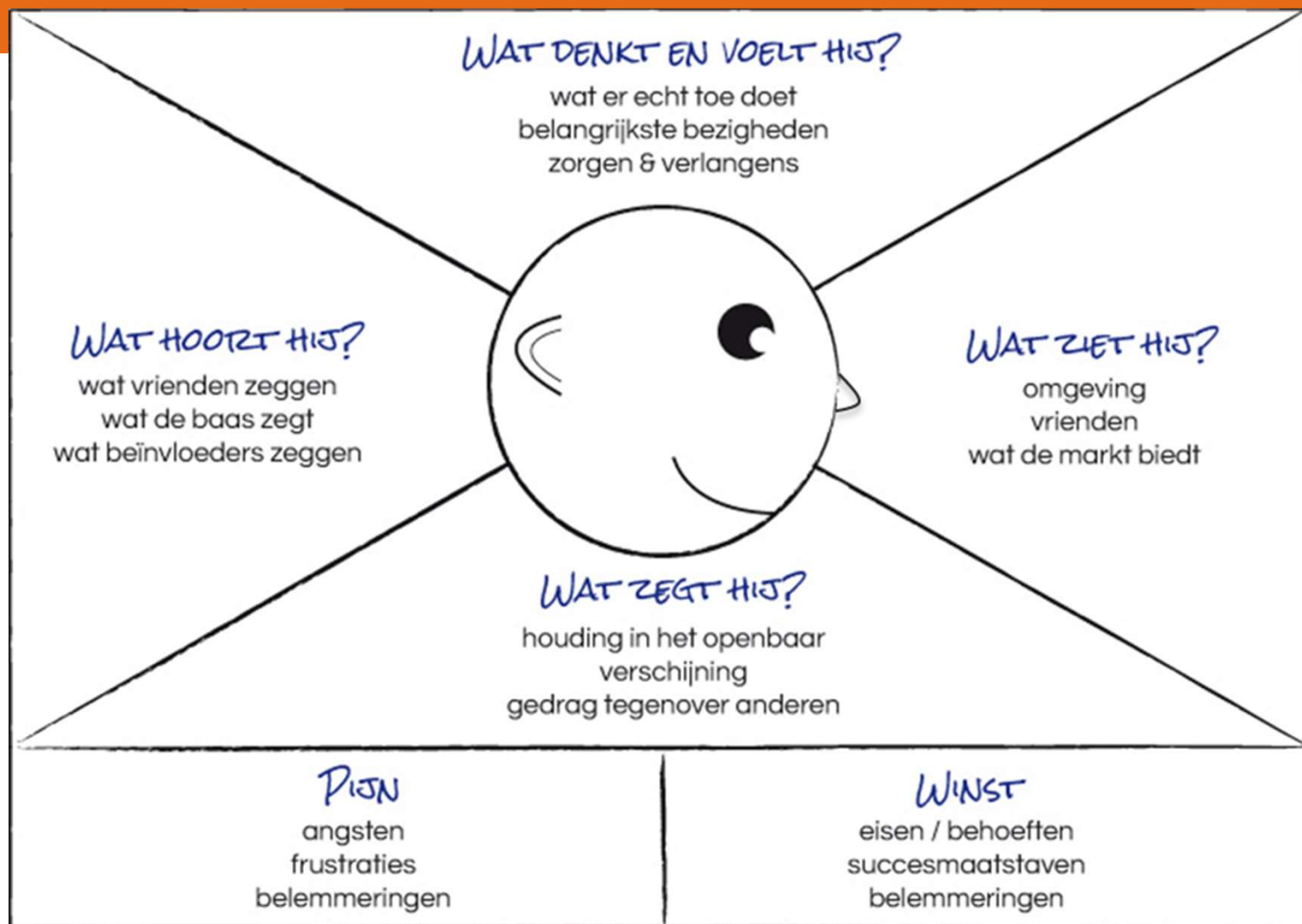


Maatschappelijke Kosten-Baten benadering

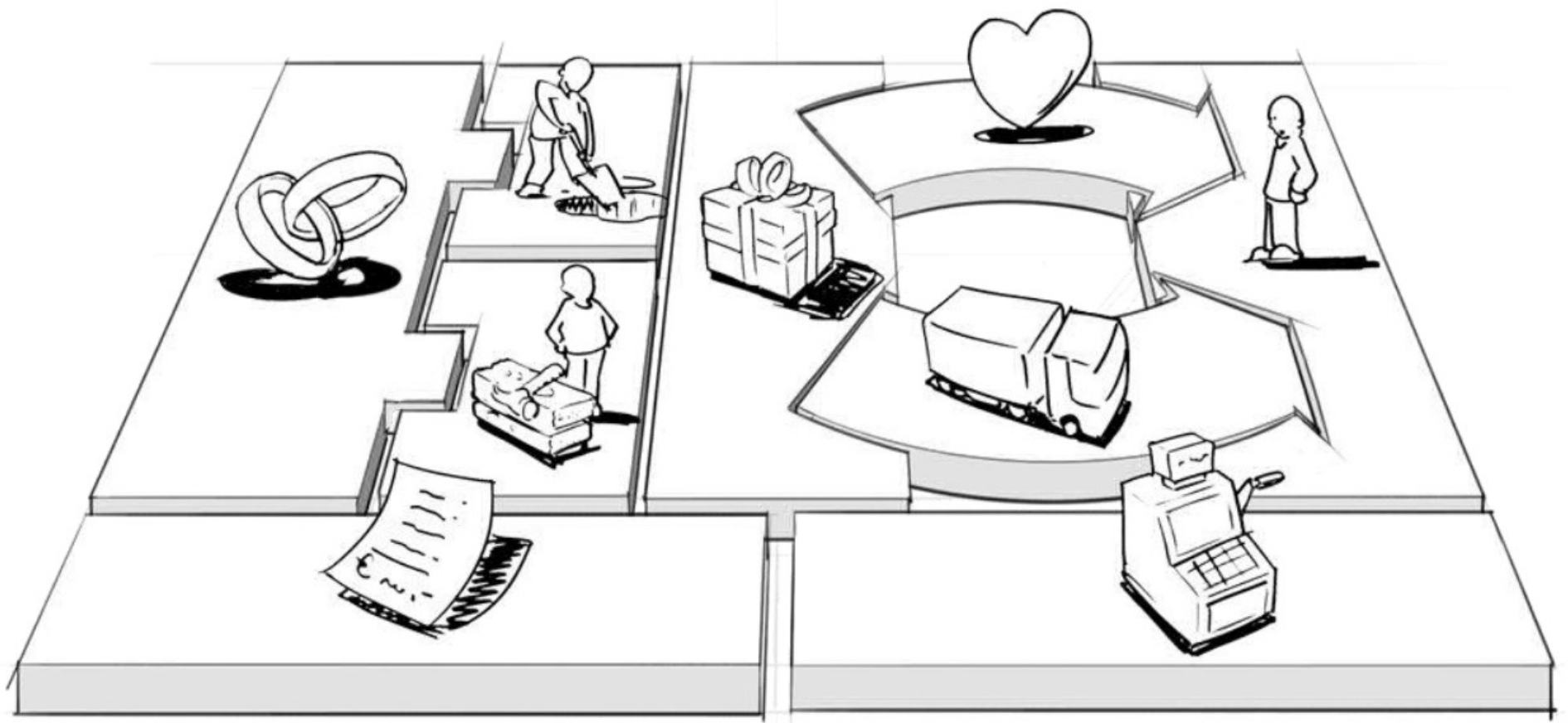


Het alternatief?

share your talent. move the world.



orld.

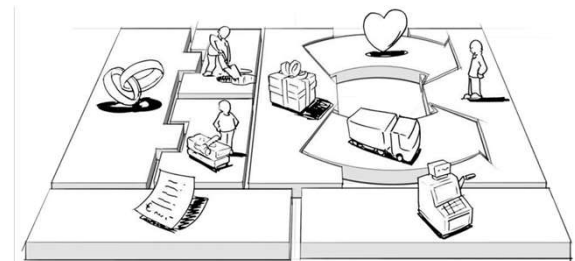


share your talent. **move** the world.

Een goed idee!?

Behoeftes staan centraal

- **Scoping** en focus (vanuit de ‘gebruiker’)
- **Bedrijfseconomisch** blik op het ‘businessmodel’
- Biedt **overzicht** en structuur; wat is wel en wat is niet **kostendekkend**
- Vertaling naar **structurele financiering/dekking**
- Ordenen en aantonen van **effecten**
- **Draagvlak en support**



share your talent. **move** the world.

Business Case als hulpmiddel

Een business case:

- 'Rechtvaardigt' een beslissing (zo wel in positieve als negatieve zin);
- Inspireert;
- Betrekt stakeholders, (project)medewerkers, gebruikers,...;
- Creëert: draagvlak, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, energie

share your talent. **move** the world.

Opmerkingen vooraf

- Ieder bedrijf heeft zijn **eigen taal**, formulieren, sjablonen en/of project management methodes
- **Belangen** en wijze van aan- en besturing **verschilt**
- **Beoordeling** van ideeën, projecten, activiteiten vindt plaats **op basis van 'objectieve' criteria**:
 - Rendement
 - Doelmatigheid
 - Kwaliteit
 - Tevredenheid (klant-, cliënt-, medewerkers, achterban)
- We kijken nu even niet naar: *variabele kosten, vaste kosten, investeringskosten, operationele kosten, kosten maar geen uitgaven....*



share your talent. **move** the world.

Business Case (+)

share your talent. move the world.

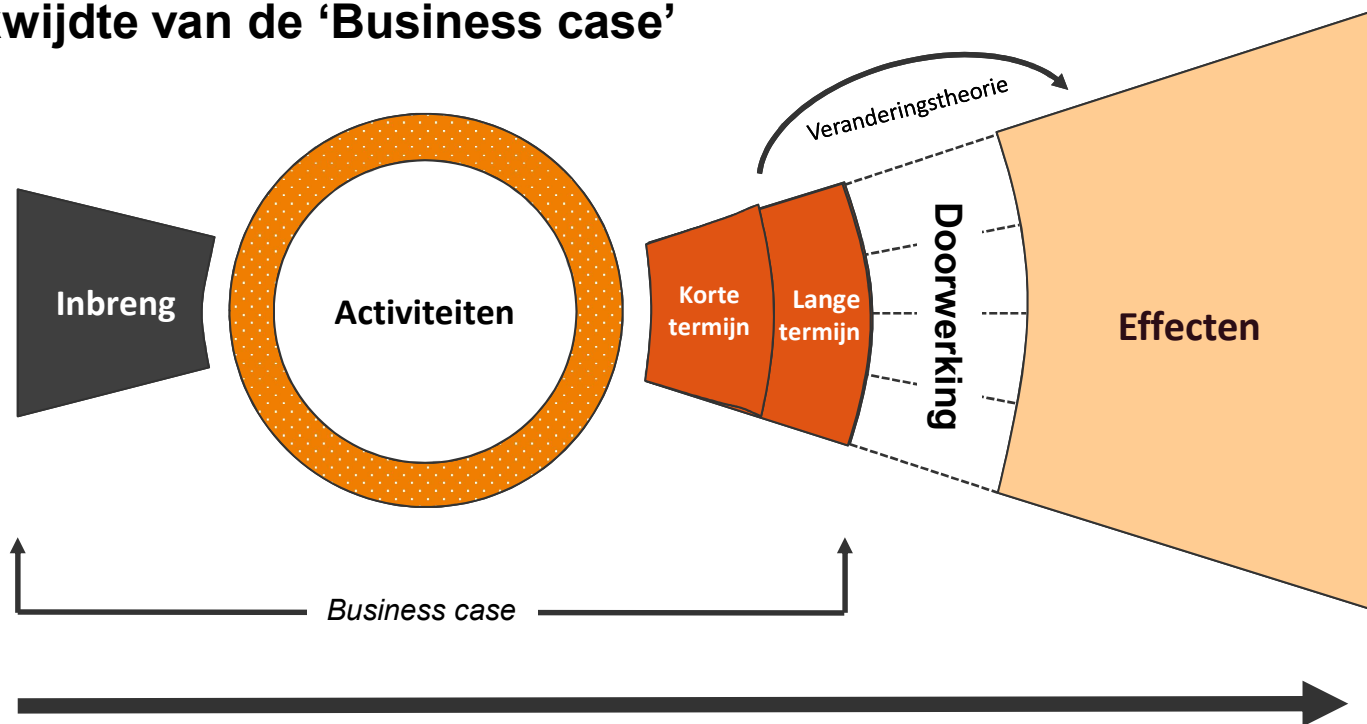
De businesscase



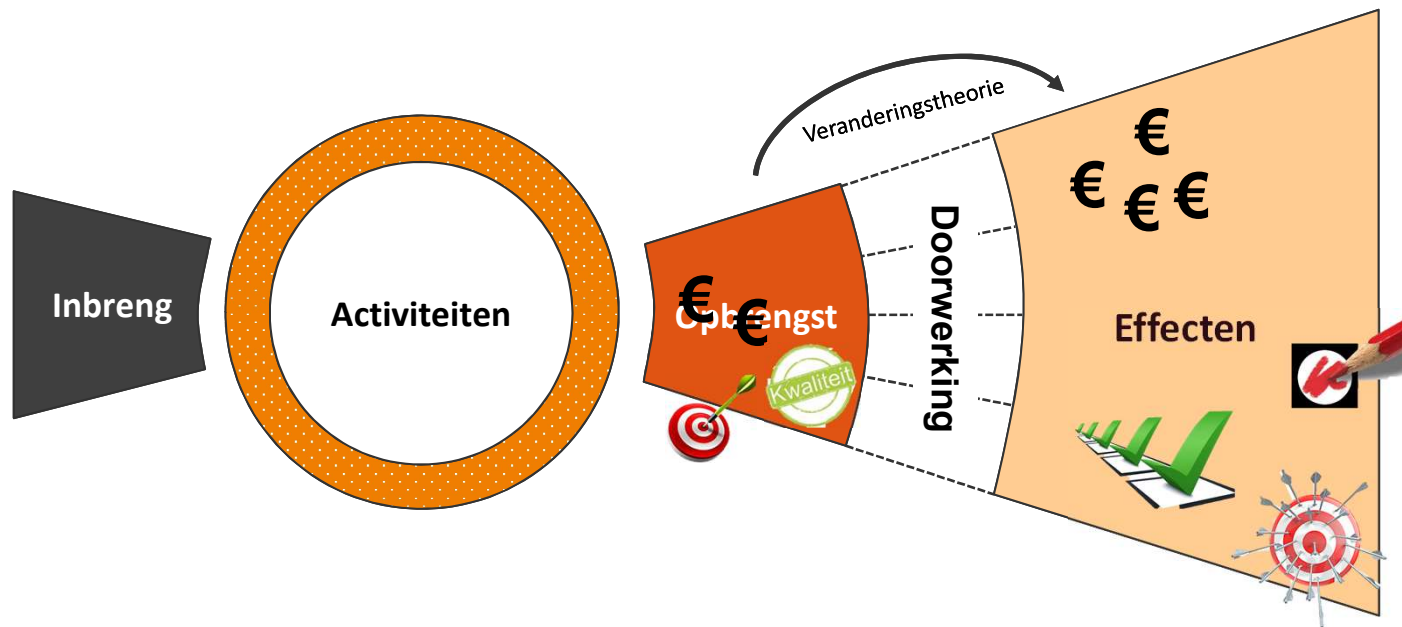
- Een **goede** businesscase is een methode om **structuur** en **overzicht** te creëren in het **totale waardemodel** van een **idee**.
 - *Het is een gestructureerde kosten en baten afweging waarin het economische én het organisatorische en/of maatschappelijke nut samenkomen...*
- Een businesscase is een middel om:
 - de **dialogoog** met **belanghebbenden** aan te kunnen gaan;
 - **draagvlak** bij de **stakeholders** te creëren;
 - **beslissing** (per fase) over de voortzetting te kunnen nemen;
 - **verantwoording** af te leggen en te **evalueren**.
- Een businesscase **groeit mee** met de fasering van de aanpak.

share your talent. **move** the world.

Reikwijdte van de 'Business case'

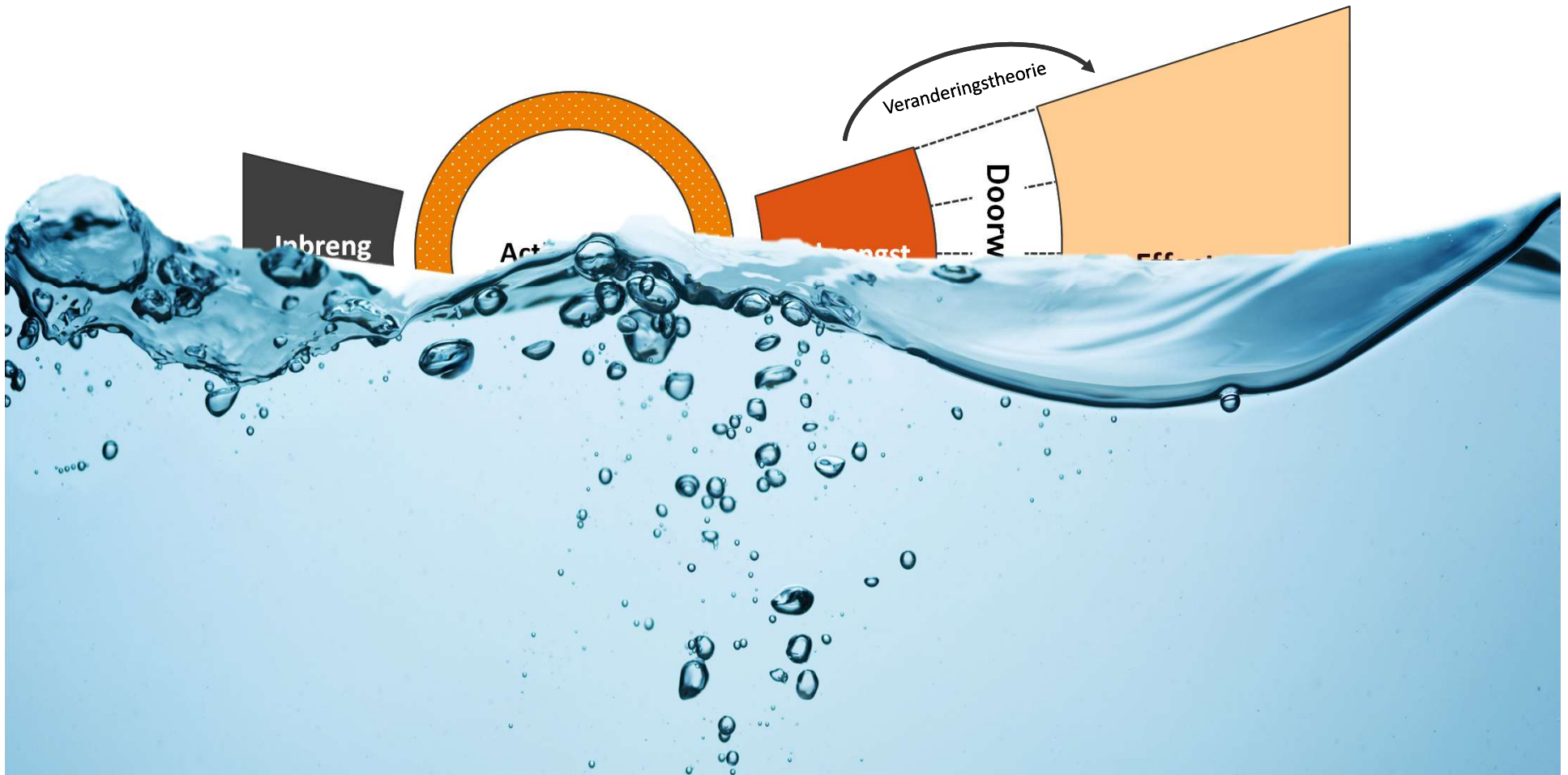


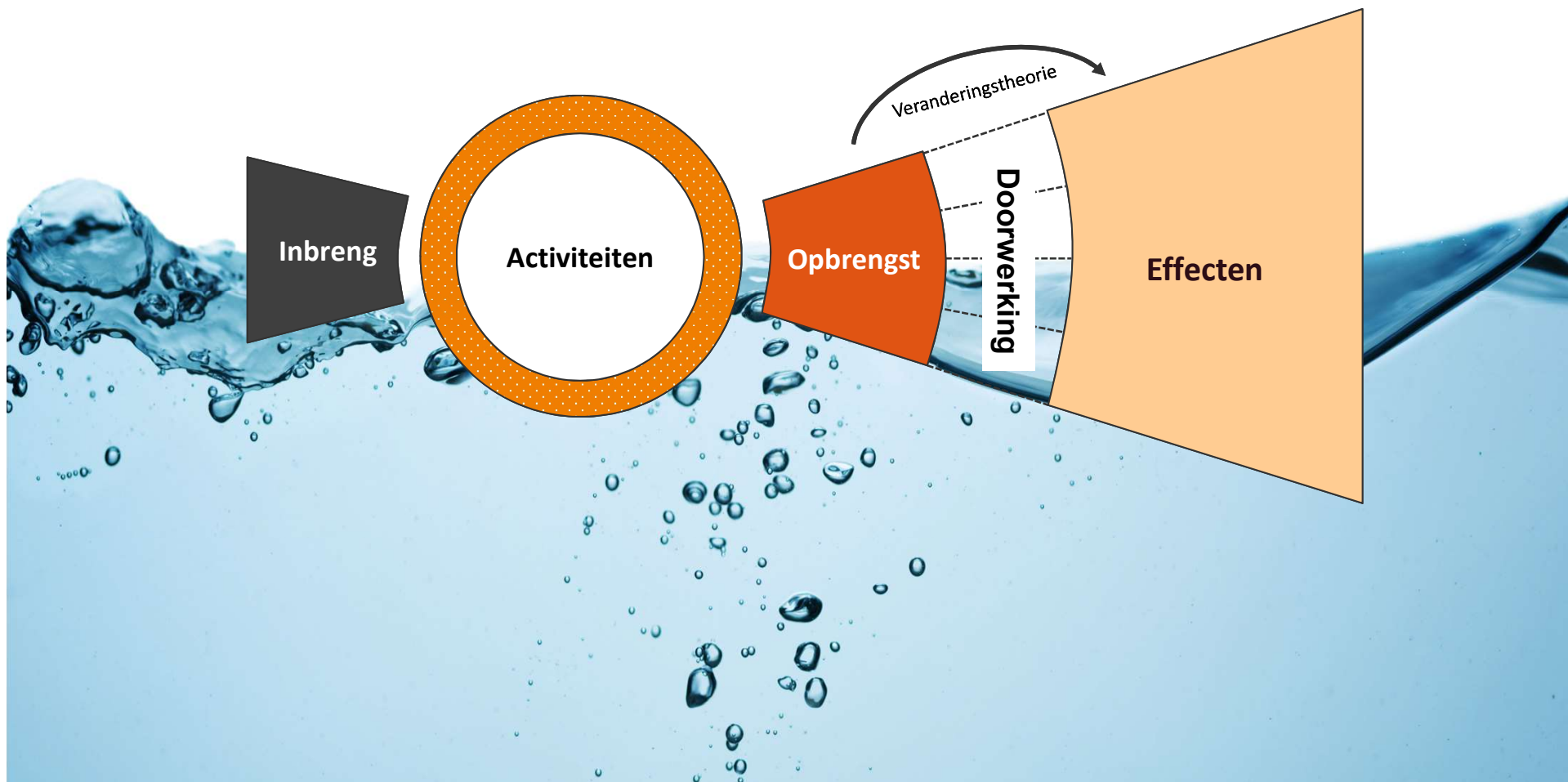
share your talent. move the world.



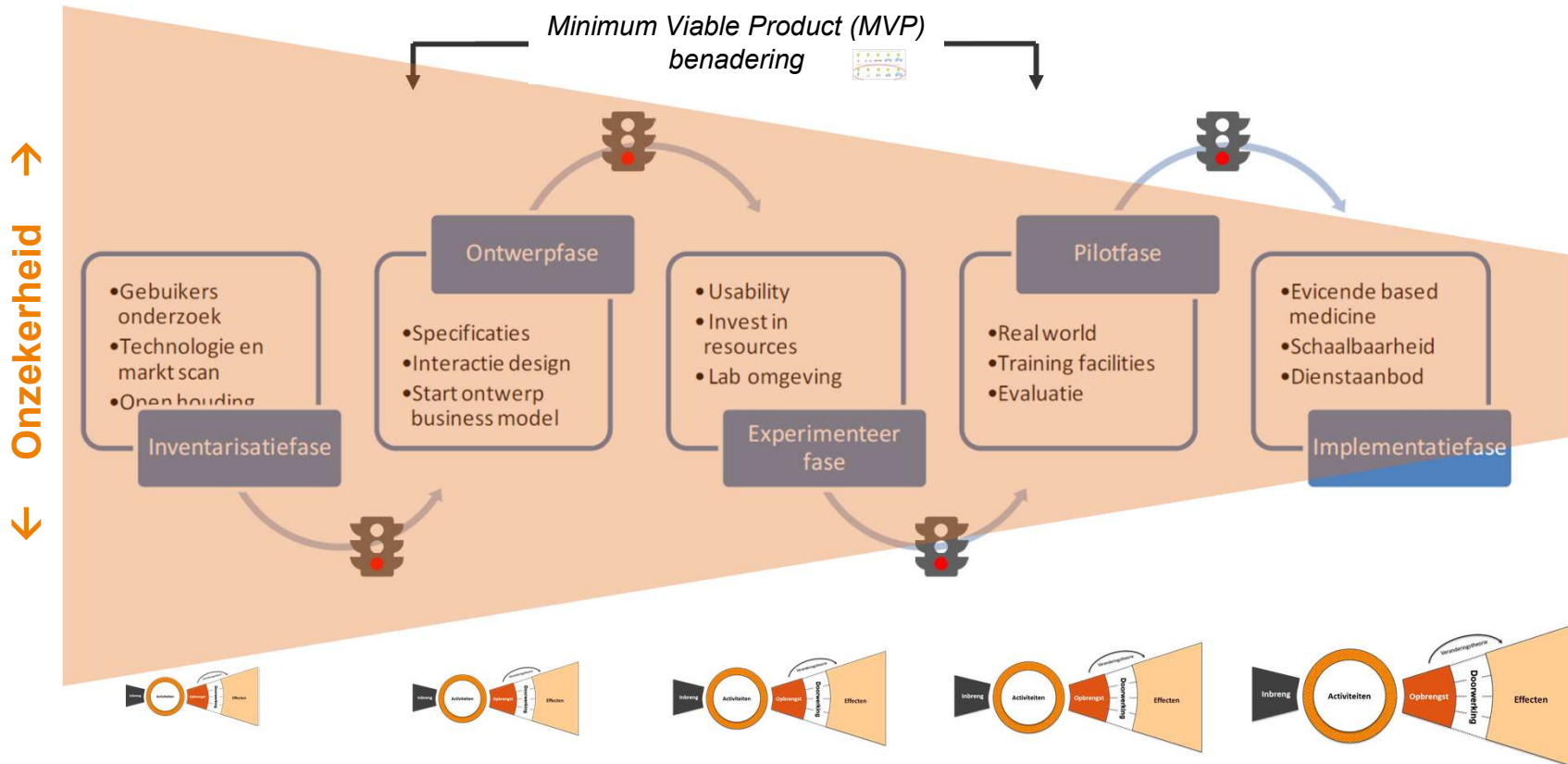
Evenredig en wederkerig?

share your talent. move the world.





Zo vroeg mogelijk 'killen' van projecten/ideeën ...



share your talent. move the world.

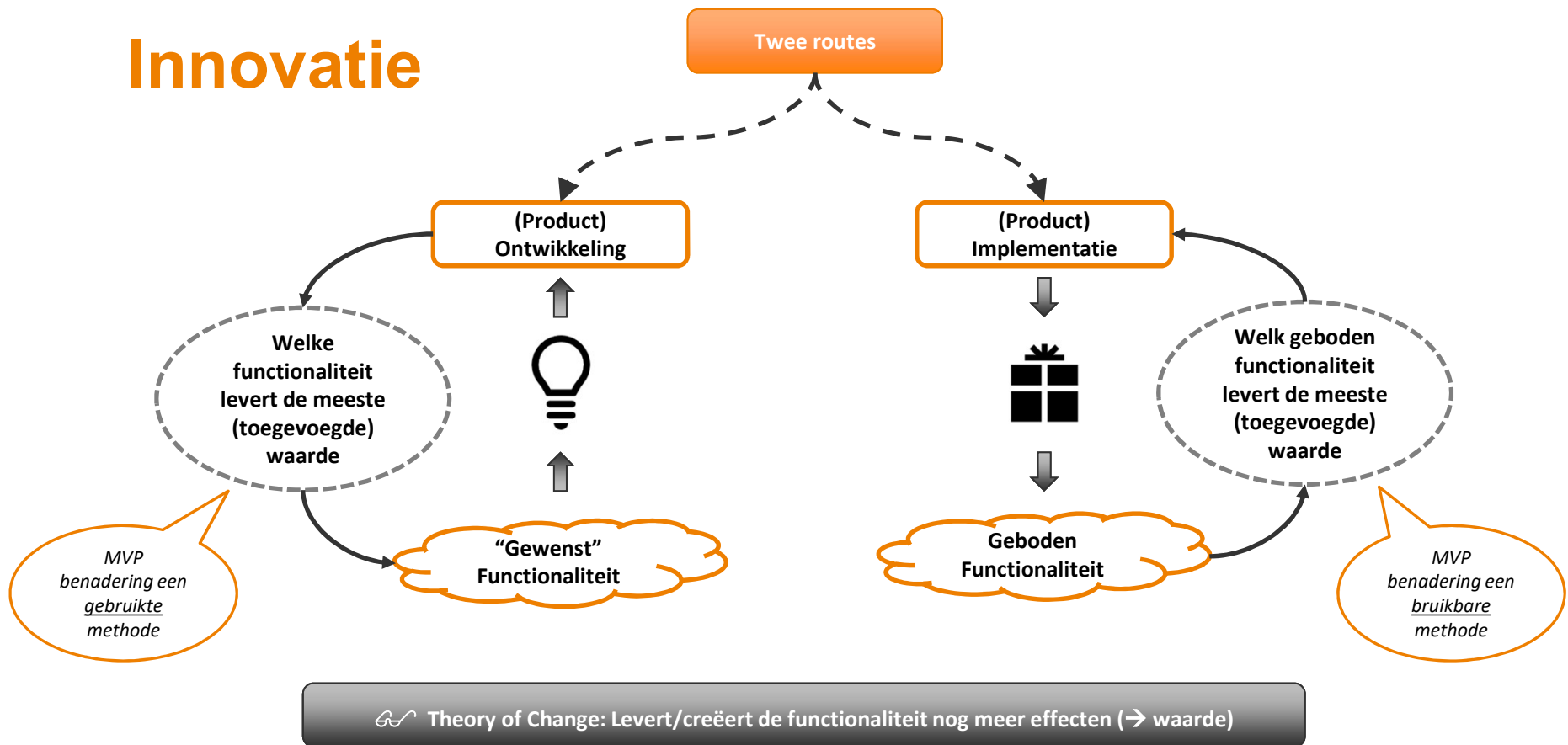
Don't build a product like this. You only discover if you have succeeded at the end.



Instead start with something basic and gather feedback as you get more complex.



Innovatie



share your talent. move the world.

Hetgeen er zonder jouw project niet was gebeurd

Theory of Change

share your talent. move the world.

"Als dit gesprek eerder was geweest, had het niet zolang hoeven duren. Dan was meteen duidelijk geweest dat het te zwaar werd voor [mantelzorger], dat er meer hulp nodig was. Dan was ze niet zo overbelast geraakt."

Zoon van mevrouw met halfzijdige verlamming over het familiegesprek

share your talent. **move** the world.

"Het is een andere wereld hoor, waar je dan in belandt, met dokters en ziekenhuizen en medicijnen en machines en... alles is nieuw. En zij weten allemaal hoe alles werkt, maar wij weten van niks.

De verpleegkundige had echt alle tijd voor ons, zij ging overal even bij langs, hoe het was gegaan. Alles weer op een rijtje.

Toen was ik een stuk rustiger. Kon ik weer slapen ook. "

Partner van meneer met herseninfarct

share your talent. **move** the world.



Theory of Change

Wat was nodig om te veranderen?

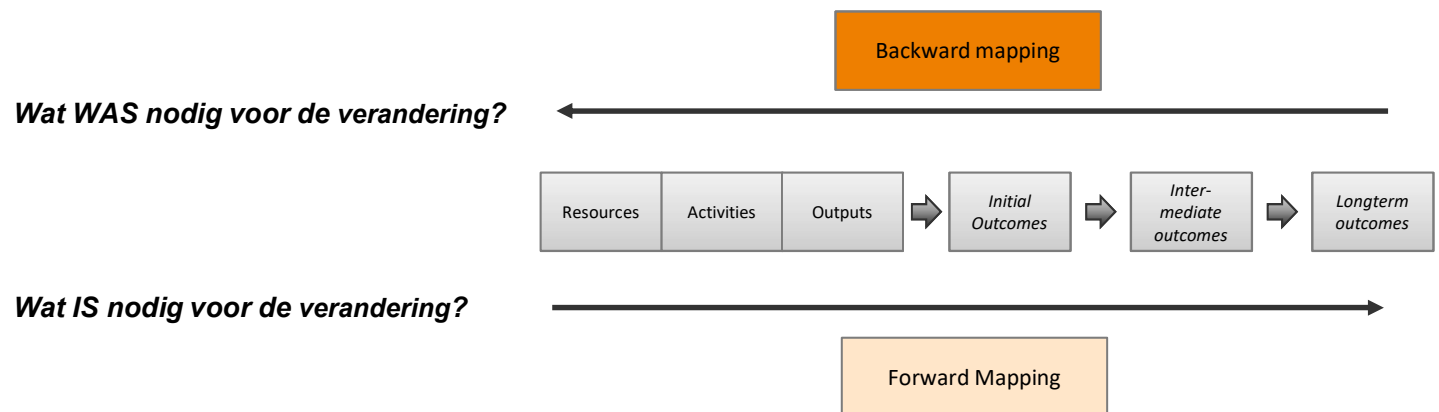
- Van oorsprong een **evaluatieonderzoeksmethode** (effectenonderzoek)
- Richt zich op:
 - **Metten van effecten** van interventies
 - Het begrijpen van wijze **waarop de effecten tot stand komen**
- Bestaat uit 4 stappen:
 1. Het **reconstrueren** van een veranderingstheorie;
 2. Het **onderbouwen** van een veranderingstheorie;
 3. Het onderzoeken (**meten**) van de interventieactiviteiten (output) en van de beoogde uitkomsten (outcomes);
 4. Het analyseren en interpreteren van de uitkomst van een evaluatie.

Bron: De Theory of Change-benadering: weten is méér dan meten (Erik Snel)

share your talent. **move** the world.

Doelen Theory of Change:

- Je krijgt beter zicht op hoe jouw interventie, verandering wil brengen in een bestaande situatie, en welke stappen en acties je daarvoor onderneemt.
- Dit is jouw logisch model / veranderingstheorie (per interventie)



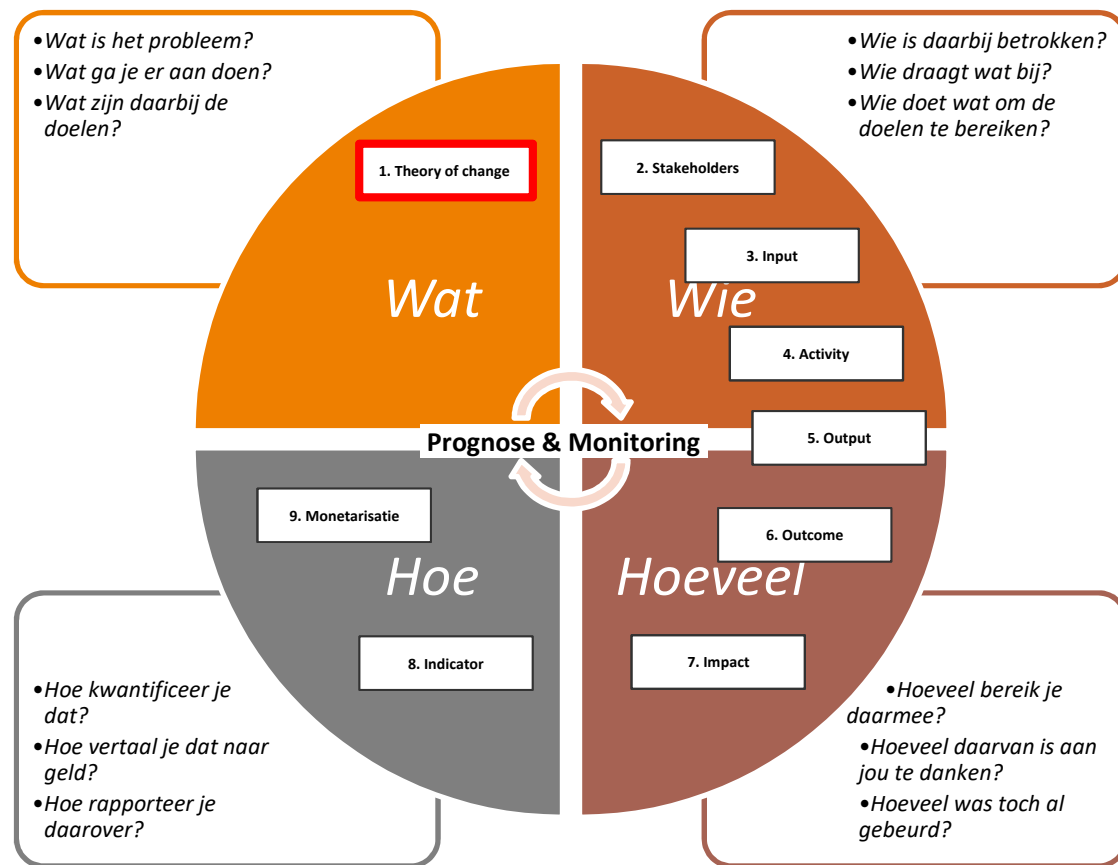
Tip:

Denk in **Opoffering** $\leftrightarrow$ **Opbrengsten**

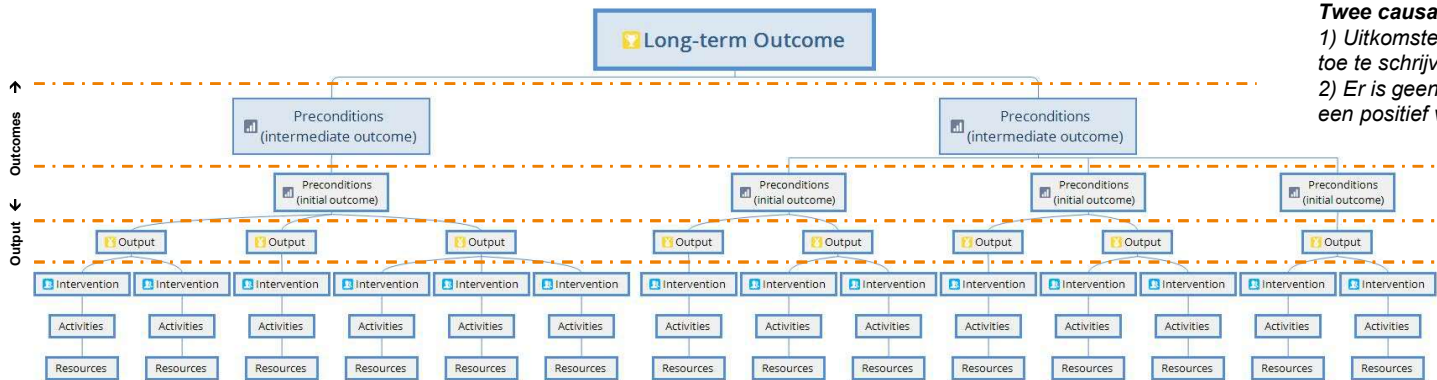
Dit is wat we straks gaan doen ...

share your talent. **move** the world.

Werkwijze



share your talent. move the world.



Twee causaliteitsfouten:

- 1) Uitkomsten volledig zijn niet volledig toe te schrijven aan de interventies.
- 2) Er is geen effect gemeten, maar wel een positief verschil gemaakt.

Werkwijze ToC

1. Bepaald het uiteindelijke doel van de interventie
 - *Waar streeft de interventie na? Wat is de gewenste situatie?*
2. Bepaal welke veranderingen nodig zijn (en de onderlinge samenhang)
 - *Via welke tussentijdse veranderingen (of verbeteringen) bereiken we het beoogd doel?*
3. Bepaal hoe de verschillende type activiteiten van een interventie bijdragen aan de tussentijdse veranderingen
4. Maak expliciet wat de veranderstellingen/aannames zijn.
 - *Welke veronderstellingen zijn onderliggend aan de gewenste veranderingen?*

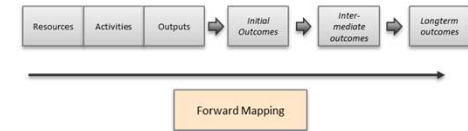
Lijkt veel op:

- Work Breakdown Structure (WBS)
- Product Breakdown Structure (PBS)

Het veranderpad

share your talent. move the world.

Wrap-up



Theory of Change als onderlegger voor een business case

Het beschrijft de verandering die de organisatie of het programma nastreeft en hoe deze wordt gerealiseerd.

Een Theory of Change:

- **Schematische voorstelling** van hoe en waarom men een gewenste verandering verwacht in een bepaalde context
- Een **logisch pad** (voor jou en je organisatie) uitstippelen van je activiteit naar de gewenste effecten
- De **tussenstappen** zijn zichtbare en meetbare effecten die logischerwijs leiden tot een lange termijn doelstelling
- **Van praktijk naar theorie of omgekeerd**
- Theory of Change $\neq$ **projectplan** → Het levert wel de bouwstenen voor een Business Case
- Een **evaluatie-instrument** (ook voor tijdens de uitvoering)

share your talent. **move** the world.



Aan de slag

Van Theory of Change → Business Case

share your talent. move the world.

Case

Beeldbellen in de zorg

- De organisatie van Yulius is genoodzaakt om ingrijpend te veranderen en moderniseren. Dit komt onder andere door de veranderende vraag naar zorg, waarbij cliënten meer zelf de regie gaan nemen.
- Een belangrijk doel voor Yulius is het reduceren van de kosten per cliënt met minimaal dezelfde kwaliteit van zorg. Technologie wordt gezien als een middel waardoor kosten kunnen worden gereduceerd zonder dat de kwaliteit van de zorg omlaag gaat.
- De doelstellingen die Yulius door implementatie van beeldbellen wil bereiken:
 1. Betere zorg door meer vanuit het perspectief van de cliënt te redeneren.
 2. Terugbrengen kosten per behandeling.
 3. Eenvoudiger en efficiënter maken van het zorgproces



Factsheet Yulius

share your talent. move the world.



Yulius

- Yulius is specialist in de behandeling van kinderen, jongeren en volwassenen met psychiatrische problemen.
- Jaarlijks worden meer dan 10.000 mensen met lichte of ernstige klachten behandeld. De meeste mensen worden in hun eigen omgeving begeleid en behandeld: thuis, in de wijk, bij de huisarts of op een polikliniek. Soms zijn de klachten zo ernstig dat tijdelijke opname of verblijf in een beschermde woonomgeving nodig is.
- Yulius is een specialist op het gebied van speciaal onderwijs voor bijna 1.500 kinderen en jongeren met psychiatrische problemen. Yulius heeft twee basisscholen en diverse middelbare scholen voor vmbo en havo. Sommige leerlingen zijn ook in behandeling bij Yulius. Yulius geeft ook advies aan het regulier onderwijs over de begeleiding van leerlingen met psychiatrische problemen.
- Yulius is aanbieder van basis ggz en specialistische ggz. De basis ggz wordt aangeboden onder het label Indigo Zuid-Holland Zuid.
- Bij Yulius werken circa 1.600 mensen. Bijvoorbeeld psychiaters, psychologen, verpleegkundig specialisten, ervaringsdeskundigen, orthopedagogen en sociaalpsychiatrisch verpleegkundigen. Maar ook leerkrachten, sociotherapeuten, activiteitenbegeleiders, vrijwilligers en nog veel meer medewerkers. Samen zetten zij zich 24/7 in om zorg en onderwijs zo goed mogelijk af te stemmen op de vraag en behoefte van de cliënten en leerlingen.
- De medewerkers van Yulius werken verspreid over circa zestig locaties in de regio Rotterdam Rijnmond en Zuid-Holland Zuid. Het hoofdkantoor staat in Dordrecht.

share your talent. move the world.

Opdracht 1

In 4-6 tallen

Creëer op basis van de Yulius case een logisch veranderpad.

De factsheet is vooral gericht op resultaat (output). Aan u de opdracht om te redeneren vanuit effecten.

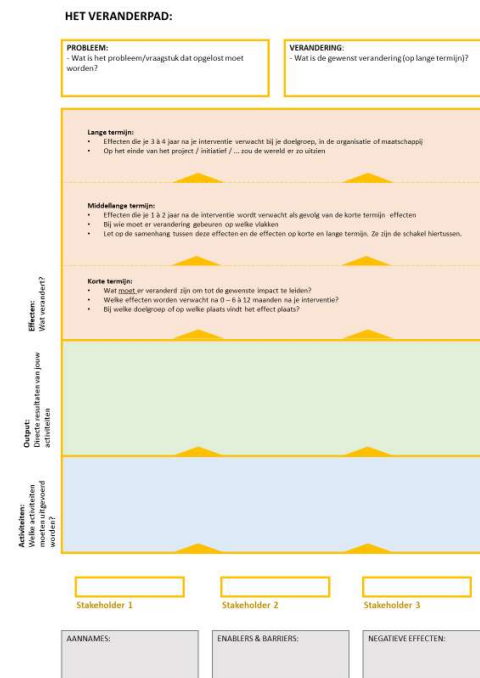
Tijd: 20 minuten na uitleg

share your talent. **move** the world.

Wat is het logische veranderpad?

Uitleg - Opdracht 1

- Bedenk **welke verandering** je wilt bereiken met de inzet van beeld/audio toepassingen (zoals beeldbellen);
- Welke **effecten** (outcomes) op korte, middellange en lange termijn zijn hiervoor nodig?
- Welk **resultaat** (output) per stakeholder is hiervoor nodig?
- Welke **activiteiten** zijn per resultaat nodig?



share your talent. move the world.

Veranderingstheorie

Beschrijf de effecten

- Start vanuit de **context**
De omstandigheden waar je interventie zich op richt of zich in situeert
- **Logisch** opbouwen → oog voor samenhang
Bv. effecten bij eenzelfde doelgroep: garantie dat tenminste een deel van de effecten toe te wijzen is aan jouw interventie
- Formuleer **waarneembare** effecten
- Omschreven als **concreet veranderde situatie**
Gebruik hiervoor woorden als toegenomen, verminderd, meer, minder, hoger of lager, versterkt of ontmoedigd.
Voorbeelden:
gedrag, attitudes, kennis, vaardigheden, beslissingen, beleidskeuzes, motivatie, meningen, bewustwording, kwaliteit van leven, empowerment, meer 'bruto nationaal geluk', minder uitkeringen / ziektekosten (maatschappij), ...
- **Bevraag/check:**
 - wat betekent ... eigenlijk?
 - timing juist en geloofwaardig?
 - duidelijk bij wie de verandering zich voordoet?
 - -...

share your talent. **move** the world.

Opdracht 2

In 4-6 tallen

Bepaal meetindicatoren voor de effecten zoals gedefinieerd in uw logisch veranderpad.

Formuleer een monetaire waarde voor deze indicatoren.

Tijd: 20 minuten na uitleg

share your talent. **move** the world.

Monetariseren van effecten

Appels met peren vergelijken ...

- Het uitdrukken van effecten in dezelfde eenheid (geld) zorgt ervoor dat effecten **in orde grootte** met elkaar kunnen worden vergeleken en dat men ook **in orde grootte** een gevoel krijgt voor de verhouding tussen kosten en baten die voortvloeien uit het project.
- Men probeert effecten in geld uit te drukken door te onderzoeken hoeveel geld stakeholders overhebben voor het realiseren van positieve effecten (**betalingsbereidheid**) of hoeveel geld overhebben voor het accepteren van negatieve effecten (**acceptatiebereidheid**).

Stakeholder	Outcome	Indicator	Mogelijke proxies
Persoon met geestelijke beperking	Verbetering geestelijke gezondheid	- Hoeveelheid tijd in groepen - Mate waarin wordt deelgenomen aan nieuwe groepen - Mate waarin geestelijke gezondheidszorg wordt gebruikt	- Kosten van lidmaatschap - Percentage van het inkomen besteed aan vrij tijd - Kosten voor cliënt ondersteuning
Persoon met lichamelijke beperking	Verbetering lichamelijke gezondheid	- Aantal bezoeken aan de dokter - Verbeteringen in de gezondheid - Aantal momenten waarop wordt gesport	- Kosten voor bezoek aan een arts of kliniek - Kosten van zorgverzekering - Kosten voor deelname aan sport
Gedetineerden	Minder herhaling	- Frequentie van veroordelingen - Soort veroordelingen	- Niet ontvangen salaris door detentie

share your talent. move the world.



<i>Outcome</i>	<i>Indicator</i>	<i>Hoeveelheid</i>	<i>Mogelijke proxies</i>	<i>Duur</i>
<i>Wat is het verwacht/beoogd effect?</i>	<i>Hoe wordt gemeten?</i>	<i>Hoeveel veranderingen vindt plaats in termen van de indicator?</i>	<i>Op welke waarde is de financiële waarde gewaardeerd?</i>	<i>Wat is de verwachte duur van de verandering?</i>
Gebruik beeldbellen	Gemiddelde duur beeldbel contact in minuten op basis van registratie.	10 tot 15 minuten besparing per contact	€ 15,83 tot 23,75 per beeldbelcontact	
			Kosten psychiater 95,-/uur op basis van http://www.effectencalculator.nl € 8,33 tot 12,50 per beeldbelcontact Kosten Junior-professional 50,-/uur op basis van http://www.effectencalculator.nl	

share your talent. move the world.



Outcome	Indicator	Hoeveelheid	Mogelijke proxies	Duur
<i>Wat is het verwacht/beoogd effect?</i>	<i>Hoe wordt gemeten?</i>	<i>Hoeveel veranderingen vindt plaats in termen van de indicator?</i>	<i>Op welke waarde is de financiële waarde gewaardeerd?</i>	<i>Wat is de verwachte duur van de verandering?</i>
Gebruik beeldbellen	Gemiddelde duur beeldbel contact in minuten op basis van registratie.	10 tot 15 minuten besparing per contact	€ 15,83 tot 23,75 per beeldbelcontact Kosten psychiater 95,-/uur op basis van http://www.effectencalculator.nl € 8,33 tot 12,50 per beeldbelcontact Kosten Junior-professional 50,-/uur op basis van http://www.effectencalculator.nl	



Maatschappelijke prijzenlijst

share your talent. move the world.

Opdracht 2

In 4-6 tallen

Bepaal meetindicatoren voor de effecten zoals gedefinieerd in uw logisch veranderpad.

Formuleer een monetaire waarde voor deze indicatoren.

Tijd: 20 minuten na uitleg

share your talent. **move** the world.

SROI - Berekening

[illegible]

SROI - Berekening

Stage 2

Inputs

Outputs

Impact/Effecten

Wat zijn de investering (projectkosten, structurele kosten & dervingskosten) in termen van tijd, geld, mensen, kennis

Waarde (€)

Samenvatting van de outputs van de activiteiten (geconcretiseerd)

Beschrijving van de effecten (outcome).

share your talent. move the world.

Stage 3

share your talent. move the world.

Stage 4					Stage 5				
(A) Dead	(B)	(C)	(D) Drop	Impact					

[illegible]

talent. move the world.

Waarde ...



share your talent. **move** the world.

Waarde ...



share your talent. move the world.



Bronnen

- Toolkit Maatschappelijke Business Case
www.vroegvoortdurendintegraal.nl
- Handleiding Social Return On Investment (SROI)
www.watwerktstudio.nl

share your talent. **move** the world.