



IN EEN KEER SUCCEES

Elk probleem kent vele oplossingen. Een businesscase opstellen is een goede methode om van tevoren de opties goed in kaart te brengen en in te schatten wat de mogelijke gewenste en ongewenste effecten zijn.

U merkt bijvoorbeeld dat het ledenaantal niet meer groeit maar weet niet goed hoe dit aan te pakken. Wat is wijsheid in de veelheid van mogelijkheden? Meer adverteren, betere processen of administratieve ondersteuning, andere of betere communicatie, onderzoek naar de behoeften van (potentiële) leden, segmentatie van doelgroepen, een andere contributiestructuur? Of u ontdekt dat uw ledenadministratieproces verouderd is. Hoe pak je dit aan bij de huidige digitale ontwikkelingen? Bij elk probleem zou een objectieve inventarisatie van de mogelijke oplossingen en een grondige methode om uw verbeterpotentieel vast te stellen handig zijn. Met daarbij de zekerheid het 'echte' probleem op te lossen. U wilt in een keer de juiste keuze maken voor een aanpak en oplossing die de ledenorganisatie beter maakt.

BUSINESSCASE

Het schrijven van een businesscase is de basis voor een goede aanpak. In het kort is het een beschrijving van de huidige en de gewenste situatie met een calculatie van kosten, risico's en baten van de verschillende opties. De businesscase voor een project wordt gemaakt vóór het eigenlijke project van start gaat. De opdrachtgever is eigenaar van de businesscase en daarmee verantwoordelijk voor de ontwikkeling hiervan. Een onderdeel van de businesscase is de beoordeling of het past in de strategische doelstellingen van de ledenorganisatie. Een businesscase is dynamisch. Als de omstandigheden rond het project veranderen kan ook de rechtvaardiging ervan positief of negatief beïnvloed worden. Het resultaat van de businesscase geeft al dan niet een rechtvaardiging om de gedachte veranderingen door te voeren. Een businesscase kent zes aspecten.

REDENEN Een beschrijving van de redenen voor een project, de noodzaak. Hoe belangrijk en urgent is het (sense of urgency).

OPTIES Het uitwerken van de verschillende alternatieven die zijn bekeken om de beschreven redenen aan te pakken, dan wel om de gewenste doelstellingen te realiseren. Inclusief de reden waarom er niet voor een alternatief gekozen is. Ook de optie uitwerken wat er gebeurt als we niets doen (nuloptie).

BATEN Een overzicht van de te realiseren baten/opbrengsten die met het op te leveren resultaat behaald worden. Het is belangrijk een inschatting te maken wanneer een baat kan worden verwacht. De nuloptie geldt als basisoptie voor de businesscase. De andere opties worden daarmee vergeleken.

RISICO'S De opsomming van de belangrijkste risico's (mensen, locatie, organisatie, infrastructuur, gegevens, applicaties) die een aanzienlijke impact kunnen hebben op het resultaat.

KOSTEN EN TIJDLIJN Een overzicht van de kosten die de uitvoering met zich meebrengt en wanneer deze kosten worden gemaakt. Een fasering van het project is hierbij aan te raden voor projecten die een langere looptijd hebben.

DE INVESTERINGSAAINVRAAG Dit is een verzoek aan het bestuur om de investering voor het project goed te keuren en daarmee de invoering goed te keuren. Centraal staat de vraag of de verwachte baten tijdens de projectlevensduur de te maken investering rechtvaardigen.

PRAKTIJKVOORBEELD NVTZ

"De NVTZ kwam drie jaar geleden tot de conclusie dat haar website niet meer van deze tijd was. Dat was de aanleiding om rond te kijken naar wat de mogelijkheden zijn. Al gauw kwamen we tot de conclusie dat ook ons administratiesysteem, zowel de ledenadministratie als de financiële administratie, eigenlijk verouderd was. Er werd nog heel veel handmatig gedaan. Dit is niet efficiënt en vergroot bovendien de kans op fouten. Kortom, het werd duidelijk dat we voor een volledige digitaliseringsoperatie van de vereniging stonden. Dit is voor het bestuur aanleiding geweest om een budget uit te trekken in de begroting 2010 om de NVTZ-website (frontoffice) en de administratieve processen (backoffice) state of the art te maken met alle gewenste functionaliteiten in een geïntegreerde oplossing. Omdat de NVTZ slechts een hele kleine staf heeft, die bovendien erg weinig kennis van dit soort processen heeft, heeft het bestuur besloten daarbij een projectadviseur in te huren. Dat is een uitermate wijs besluit geweest", vertelt Marjan Konings, beleidsmedewerker bij NVTZ, achteraf.

Er bestond een gevoel dat het slimmer, efficiënter en goedkoper kon. Maar men had geen feitelijke informatie in welke mate het beter kon. Daaruit ontstond de behoefte om de feiten boven tafel te halen en vast te stellen wat de kosten in de huidige situatie zijn. Een op te stellen businesscase zou de antwoorden geven.

REDENEN

De website voldeed niet meer aan de eisen van deze tijd en was zeker niet ingericht op de mogelijkheden van de toekomst, de ledenadministratie gaf onvoldoende informatie over de leden. Men wilde de publicaties en de nieuwsbrief digitaal beschikbaar stellen aan de leden en de leden in staat stellen met elkaar te communiceren. De gewenste situatie zou zijn:

1. De website voorzien van een CRM en leden laten inloggen om de eigen gegevens te kunnen muteren, publicaties te downloaden, aanmelden voor bijeenkomsten (ledenportaal);
2. Digitalisering van de publicaties in een documentmanagementsysteem en deze als download aan leden beschikbaar stellen.
3. De nieuwsbrief naar doelgroepen kunnen verzenden.
4. Communicatie met de leden via het besloten deel van de website.

OPTIES

Omdat NVTZ de backoffice had uitbesteed, waren er verschillende opties voor de toekomstige ledenadministratie:

1. Continuering van de huidige situatie: eigendom applicatie, backup's en uitvoering blijven uitbesteed aan het huidige secretariaatsbureau.
2. Een ander secretariaatsbureau: eigendom, hosting en uitvoering worden uitbesteed aan ander secretariaatsbureau met de gewenste faciliteiten.
3. NVTZ neemt zelf applicatie en hosting in eigendom, uitvoering bij secretariaatsbureau.
4. NVTZ neemt zelf applicatie en hosting in eigendom, uitvoering in eigen beheer (eigen secretariaat).

De voor- en nadelen van elke optie zijn in de businesscase beschreven. Er is gekozen voor optie 4. Optie 1 is de nuloptie (niets doen). Met een potentiële, uiteindelijke besparing van 50% is dit geen optie. Optie 2 is niet toegepast omdat NVTZ daarmee afhankelijk blijft van een secretariaat en bij afscheid nemen er een migratie van

NVTZ

De NVTZ is de vereniging van en voor toezichthouders in zorginstellingen. De vereniging heeft tot doel bij te dragen aan een excellent toezichthouderschap. De NVTZ neemt de landelijke belangenbehartiging van raden van toezicht in de zorgsector voor haar rekening. Zij stelt kaders, faciliteert en geeft adviezen aan toezichthouders in de zorg en in de sector welzijn. De NVTZ ziet de leden van de raden van toezicht als degenen die voor de samenleving toezien op het verwelkomen van de primaire doelstelling van de zorginstelling, het leveren van kwalitatief goede zorg. De NVTZ kent 3300 lidmaatschappen van leden van raden van toezicht en 660 lidmaatschappen van instellingen. www.nvtz.nl

data, die vaak kostbaar is, moet plaatsvinden. Optie 3 is tijdelijk toegepast om zich voor te kunnen bereiden op een eigen secretariaat. In 2012 is optie 4 ingevoerd.

BATEN

De ledenadministratieprocessen zijn met een checklist in kaart gebracht qua aard en omvang van de activiteiten. Een voorbeeld van de kosten per activiteit: het aantal ledenmutaties (in- en uitschrijvingen) x een norm van 10 minuten x het uurtarief. Belangrijk is dat de norm is aangegeven door degene die de taak uitvoert. Deze informatie (nuloptie) resulteerde in een totaalbedrag aan kosten.

Om de baten te kunnen vaststellen is op basis van een benchmark een vergelijking gemaakt met een organisatie met een geïntegreerde oplossing. Het resultaat was 50% besparing op de huidige kosten van de leden- en financiële administratie. Dit bracht de terugverdientijd op twee jaar. Het uitgangspunt is dat de geïntegreerde oplossing voldoet aan de gestelde eisen. Deze ondersteunen de strategische doelstellingen van de vereniging.

RISICO'S

De hierna genoemde risico's zijn onderkend – met bijbehorende tegenmaatregelen:

- Niet volledig en specifiek zijn in het stellen van eisen aan de oplossing.
Maatregel: voldoende tijd nemen om de eisen vast te stellen voordat er geïmplementeerd wordt. Vaststellen wie gaan goedkeuren.
- Veel maatwerk door alle uitzonderingen te willen realiseren. Daardoor schuiven van de doorlooptijd en kosten.
Maatregel: standaardoplossing, geen maatwerk tenzij...
- Te veel hooi op de vork. Alles tegelijk willen doen.
Maatregel: fasegewijze aanpak gericht op de realisatie van het einddoel (stip aan de horizon).
- Iedereen wil meepraten en besluiten. Daardoor veel vergadertijd en mogelijk een 'polder'uitkomst die voor alle partijen een beetje is.
Maatregel: heldere organisatie en besluitvorming.

De risico's van de implementatie worden expliciet in het implementatieplan meegenomen.

KOSTEN EN TIJDLIJN

Er is voor gekozen om het project gezien de doorlooptijd van twee jaar in drie fasen te realiseren. Elke fase is een zelfstandig onderdeel en na elke fase kan gestopt worden. De eerste fase met een terugverdientijd van een jaar betreft de invoering van de leden- en financiële administratie (backoffice) conform de eisen. Een belangrijk resultaat van deze fase is het realiseren van de contributie per 1 januari 2011. Hiermee worden de inkomsten van de vereniging veilig gesteld. Fase twee behelst documentmanagement en registratie en

facturering van deelname aan bijeenkomsten. De derde fase is het inrichten van de nieuwe website en het ledenportaal gekoppeld aan de backoffice.

INVESTERINGSAANVRAAG

Het bestuur heeft de aanvraag goedgekeurd en een stuurgroep ingesteld, met een vertegenwoordiging van het bestuur, de directeur en een externe adviseur. De businesscase is door de directeur, ondersteund door de adviseur, toegelicht in de stuurgroep en geaccordeerd.

VERVOLGAANPAK

Na de goedkeuring van de businesscase zijn de functionele eisen vastgesteld waaraan de geïntegreerde oplossing moet voldoen. Of potentiële leveranciers dit technisch kunnen realiseren moet duidelijk worden uit een demo of Proof of Concept (PoC). Een projectplan is de basis voor de invoering van de oplossing. Hierbij is het van groot belang dat de gebruikers gedurende het hele proces (van eisen vaststellen tot en met de invoering) betrokken zijn. Daarmee wordt het incasseren van de voordelen uit de businesscase een gezamenlijk feest en is men intrinsiek gemotiveerd te werken met de mede door hen gecreëerde oplossing.

FEEST

"Inmiddels zijn twee fasen van de drie afgesloten binnen de daarvoor gestelde tijd en binnen de begrote kosten. Daar zijn we behoorlijk trots op, temeer daar we uiterst tevreden zijn over het resultaat. Op dit moment heeft de vereniging een state of the art automatiseringssysteem, waar we op allerlei manieren managementinformatie uit kunnen halen door een druk op de knop. De administratieve verwerking van de ledenadministratie en van de financiële administratie is zo goed als volledig geautomatiseerd. Afgezien van het feit dat we een kwalitatief veel beter systeem hebben, levert de hele actie voor de vereniging ook een forse besparing op. De kosten van het hele project worden binnen twee jaar terugverdiend. Bovendien hebben we de kosten voor de administratieve ondersteuning kunnen halveren, hetgeen ook voor de toekomst een besparing oplevert", concludeert Marjan Konings. Inderdaad, reden voor feest. ←

Heimen de Vries devries@projectdokers.nl is directeur van Projectdokers B.V. www.projectdokers.nl.



Het opstellen van een businesscase is een managementtool om keuzen, baten en kosten van een project systematisch in kaart te brengen en af te zetten tegen een nuloptie (niets doen). Het geeft verenigingen meer grip op de zaken.