

# Business Case Valuation

---

## *Waarom een business case voor ICT investeringen?*

Veel organisaties hebben moeite met het opstellen van een business case voor ICT vraagstukken. Er zijn tal van ideeën die men wil redigeren naar projecten, maar men heeft moeite de toegevoegde waarde, in de context van bedrijfsdoelen, in te schatten.

Huidige informatiesystemen zijn dermate complex en ingrijpend in de bedrijfsvoering, dat het niet meer volstaat om een ICT investering op de achterkant van een sigarendoosje te berekenen. De oorzaak dat ICT investeringen lastige materie blijkt, ligt aan de volgende factoren.

- De baten zijn veelal niet tastbaar en daardoor moeilijk te kwantificeren. Als gevolg hiervan is het lastig om een investering positief te laten uitkomen.
- Naast de investeringsanalyse spelen er andere, niet financiële factoren een doorslaggevende rol. Een puur cijfermatige aanpak werkt daarom vaak niet.
- ICT investeringen worden vaak gezien als intrinsieke waarde. Beter zou zijn om ICT als investering te bezien die het mogelijk maakt om andere dingen te doen die waarde opleveren. Onze ervaring is dat deze waarde vaak niet als bate wordt meegenomen.

Door deze factoren is het maken van een goede, betrouwbare en objectieve business case een vak apart, waarbij een gecombineerde kennis vereist is van accounting en informatietechnologie. Deze combinatie van kennis wordt vaak gescheiden aangetroffen in de praktijk.

### *Sleutelwoorden*

#### **Goed**

De gegevens en aannames waarmee de business case is opgebouwd zijn valide en reproduceerbaar.

#### **Betrouwbaar**

De uitkomst van de business case is binnen de aannames valide en reproduceerbaar.

#### **Objectief**

Alle aangetroffen gegevens en uitkomsten zijn vrij van subjectiviteit, politieke lading en gekleurdeheid.

## *Business Case methode van IT-eye*

IT-eye gebruikt een methodische aanpak voor het opstellen van ICT gerelateerde business cases. Deze biedt een objectieve beslissingsmethode voor managers, bestuurders en investeerders, om een beslissing te kunnen nemen over een ICT investering. De methode neemt naast een investeringsanalyse ook niet kwantificeerbare factoren mee, zoals de mate waarin de business case aansluit op de strategie van de organisatie, de technologie, de belanghebbenden en de daaruit voortvloeiende risico's. Ook kunnen er eenvoudig diverse oplossings-scenario's worden doorgerekend (*what-if* analyse).

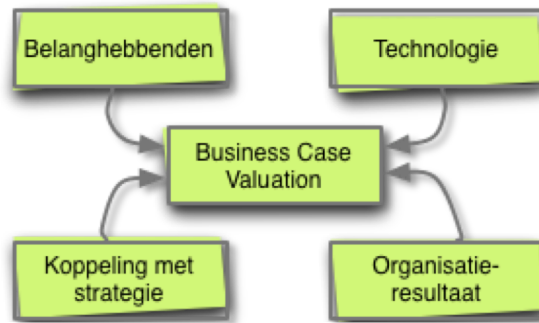
Ten grondslag aan de methode ligt een model dat bestaat uit vijf factoren. Deze factoren worden tijdens de uitvoering van de business case uitgewerkt. De uitwerking is een iteratief proces waarbij de inzichten uit de ene processtap dienen als input voor een volgende processtap en tevens kunnen leiden tot nieuwe inzichten in eerdere processtappen.

De methode houdt in:

### **Koppeling met strategie**

Bepalen van de mate waarin de business case aansluit op de missie, visie en strategische doelstellingen van de organisatie, uitgedrukt in een score. De mate waarin de business case niet aansluit op de strategie kan risico's met zich mee brengen. Bijvoorbeeld als te automatiseren processen niet aansluiten op de diensten van de organisatie.

*Business case model*



### **Belanghebbenden**

De uitkomst van de business case staat of valt vaak met de mate van support van de belanghebbenden. De belanghebbenden, waaronder eindgebruikers(groepen) eigenaren, investeerders worden geïnventariseerd en hun verantwoordelijkheid met betrekking tot de business case wordt bepaald. De wijze waarop belanghebbenden zich opstellen tegenover de business case bepaalt de risico's.

### **Organisatiere resultaat**

Het bepalen van het organisatiere resultaat vormt het hart van de business case. Het omvat een aantal activiteiten die steeds meer detail toevoegen aan de investeringsanalyse.

1. Bepalen van de doelen van de business case en de mate waarin ze aansluiten op de bedrijfsdoelen van de organisatie.
2. Een kwantitatieve waardebeoordeling van de nieuwe bronnen van informatie, van kwaliteitsverbetering en van procesverbetering.
3. Vaststellen van de sturelementen (KPI's) voor de uitvoering van de business case. Hiermee kan gedurende de uitvoering van het project bepaald worden of het ICT programma of project *on target* blijft.
4. Uitvoeren van een investeringsanalyse om het rendement van de business case te bepalen. Dit wordt bepaald door van een aantal scenario's het rendement te berekenen, bijvoorbeeld een pessimistisch, optimistisch, realistisch scenario of een nulhypothese.

### **Technologie**

Evaluatie welke technologische en organisatorische uitdagingen de organisatie aangaat ten aanzien van de ICT investering. Voor de beslissers en belanghebbenden van de business case zijn de volgende aspecten van belang:

- Past de voorgestelde oplossing binnen de bestaande architectuur? Met andere woorden, wat houdt de voorgestelde technologie in en wat zijn de ICT componenten die deel uitmaken van de oplossing?
- In welke mate kan de voorgestelde oplossing geabsorbeerd worden door de organisatie?
- Hoe is sourcing geregeld binnen de organisatie? Met andere woorden, kan het project met eigen mensen gerealiseerd worden? Zijn er externe resources nodig?
- Is de planning realistisch?

- Welke ICT-investeringen moeten gedaan worden met betrekking tot de voorgestelde oplossing?

### Business Case Valuation

De voorgaande vier factoren geven vorm aan de evaluatie (valuation) van de business case. De valuation beschrijft de elementen:

- **Risico's:** De factoren kunnen leiden tot risico's en dienen, indien ze voor de verdere uitvoering van de business case onaanvaardbaar zijn, te worden afgewend.
- **Investeringen:** De eventuele investeringen die hiermee gepaard gaan worden zoveel mogelijk kwantitatief, in geldwaarde, uitgedrukt en meegenomen in de investeringsanalyse uit het Organisatieresultaat.
- **Rendement:** Op basis van de investeringsanalyse wordt het rendement van de business case bepaald in accounting grootheden zoals netto contante waarde, profitability index en interne rentevoet.

### Resultaat

Op basis van het rendement van de business case wordt een GO-NOGO advies gegeven. Daarnaast biedt de valuation een waardevol instrument voor het managen van het project. Desgewenst kan advies worden gegeven voor een alternatieve aanpak van de business case, bijvoorbeeld opknippen van een groot project in kleinere, minder risicovolle projecten, doordat verschillende scenario's eenvoudig kunnen worden doorgerekend.

12	Cash Flow	€ (9.900)	€ (9.938)	€ (10
13	<b>Valuation</b>			
14	Huidige waarde van CF	€ (9.900)	€ (9.464)	€ (9
15	Huidige waarde van investering	€ 9.900	€ 9.000	€ 8
16	Netto Huidige Waarde (NPV)	€ (53.391)		
17	Resultaat investering	NEGATIEF		
18	Interne rentevoet (IRR)	?		
19	CAPEX	€ 57.285		
20	Profitability index (PI)	-0,93		
21	Cumulatieve Cash Flow	€ (9.900)	€ (19.838)	€ (2
22	Payback Period [maanden]	>54		
23				
24	<b>Realistische scenario</b>			
25	Periode [1/2 jaar]	0	1	
26	Periode [maanden]	6	12	
27	Investeringskosten	€ 9.900	€ 9.900	€
28	Totaal baten, opbrengsten	€ -	€ -	€
29	Jaarlijkse operationele kosten	€ -	€ 50	€

De methode leent zich ook uitstekend om gebruikt te worden als kwantitatieve methode voor het opstellen van het

projectportfolio en als onderdeel bij het opstellen van een strategisch en tactisch architectuurplan (STAP®).

### Aanbieding

De methode die IT-eye hanteert kan in een aantal varianten uitgevoerd worden, afhankelijk van de situatie. Met de snelste variant kan in een doorlooptijd van één week een advies afgegeven worden op basis van een geschat rendement. Wil men een gedetailleerde berekende rendementsbepaling, dan kan de doorlooptijd situationeel oplopen tot één maand. Doordat steeds als basis dezelfde methode wordt gehanteerd, heeft onze werkwijze als voordeel dat geen informatie verloren gaat indien naderhand alsnog een uitgebreidere variant moet worden doorlopen.

Voor vragen kunt u contact opnemen met IT-eye op 030 602 82 80 of email naar [sales@it-eye.nl](mailto:sales@it-eye.nl).

Voor meer informatie kunt u ook terecht op onze website: [www.it-eye.nl](http://www.it-eye.nl).