

# Inclusieve HR business case

## Toelichting

Deze tool biedt een helpende hand bij het opstellen van een inclusieve HR business case. De tool omschrijft waaraan een inclusieve HR business case moet voldoen. U kunt deze zowel bij beknopte als uitgebreide business cases gebruiken.

### Wat is een HR business case en waar dient deze voor?

Voordat je vanuit HR aan een project begint, moet er commitment zijn bij het management. En hier stukt het vaak, want het project wordt te duur gevonden of erger: het wordt onvoldoende financieel gesteund of het nut ervan wordt niet ingezien. Het maken van een HR business case kan dit voorkomen. Een HR business case is een zakelijke en financiële onderbouwing van een HR-project.

Het brengt antwoorden op vragen zoals: wat gaat het project opleveren? Betere bedrijfsresultaten of een kostenbesparing? Lost het een operationeel probleem op? Helpt het de (organisatie)doelstellingen te realiseren? Het vooraf duidelijk in beeld brengen van de toegevoegde waarde van een voorgenomen project ondersteunt de besluitvorming over de start van het project. Een business case is tegelijkertijd een beslissingsinstrument om te beoordelen of een project voortgezet, bijgestuurd of beëindigd moet worden.

### Waarom een inclusieve HR business case?

Om te kunnen investeren in het tewerkstellen van mensen met een beperking is het belangrijk dat het topmanagement inclusief werkgeven ondersteunt. Een inclusieve HR business case, waarin je de voordelen en benodigde investeringen in inclusief werkgeven goed onderbouwt, helpt om het management te overtuigen en 'ja' te zeggen, voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Voor wie is deze tool bedoeld?

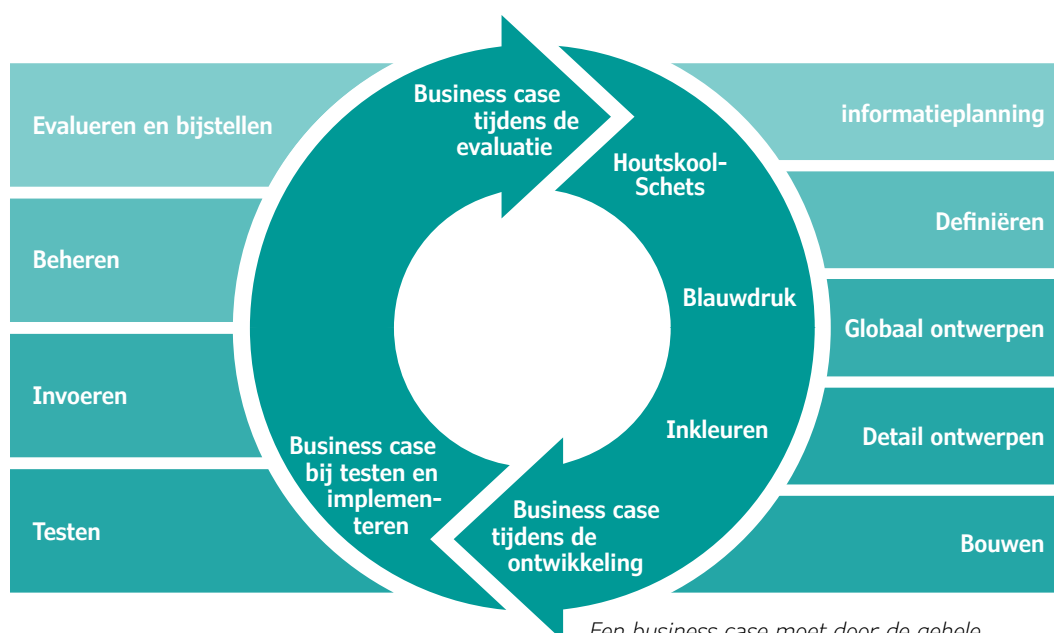
Deze tool kan ingezet worden:

- door arbeidsbemiddelaars bij werkgevers
- door HR-professionals, voor intern gebruik binnen de onderneming.

In de praktijk kunnen die laatste zich bij het opstellen van de inclusieve HR business case laten ondersteunen door externe deskundigen op vlak van inclusief werkgeven.

## De business case: meer dan een simpele rekensom?

Te vaak is een business case niet meer dan een simpele rekensom waarbij de kosten van de baten worden afgetrokken. Is de uitkomst van de som positief, dan krijgt het project groen licht. De business case is dan slechts de legitimatie om te kunnen starten. Deze 'enge' opvatting zorgt ervoor dat de business case, na het opstellen ervan, in de kast verdwijnt. Dan komt de business case pas weer van de plank als het project dreigt vast te lopen en de kosten de pan uitrijzen. De business case toont dan alleen aan dat de inschattingen verkeerd bleken te zijn of de uitvoering ondermaats is gebleven, of een combinatie van beide.

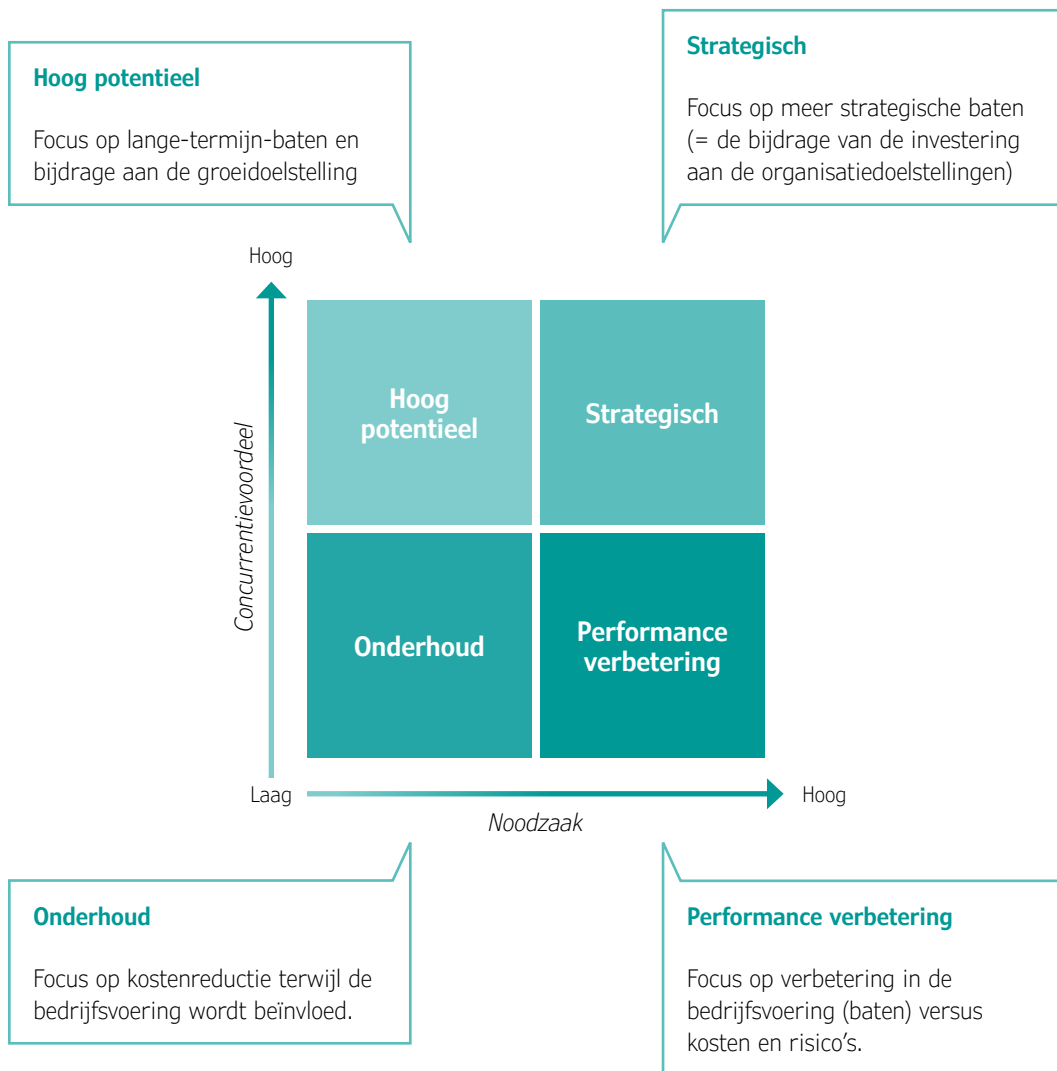


*Een business case moet door de gehele informatieplanning-cyclus toegepast worden*

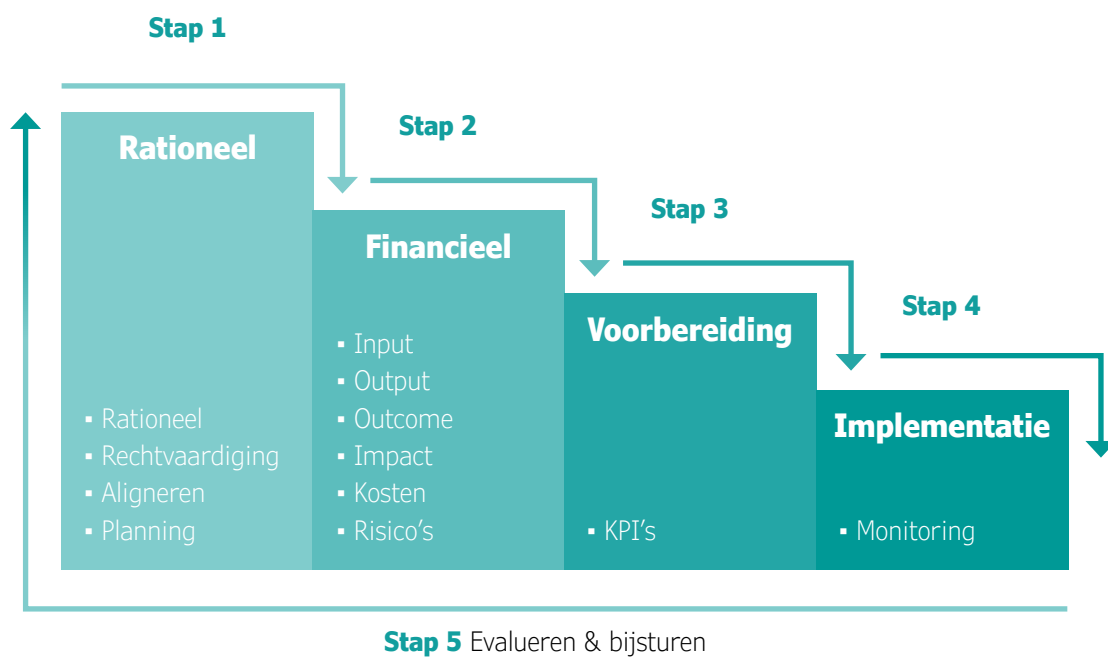
Een goed opgezette en ingezette business case is naast een initiële projectrechtvaardiging ook een sturingsinstrument, waarmee je de voortgang van het project beoordeelt, bijstuurt waar en wanneer nodig is, en budgetten opnieuw alloceert waar dat wenselijk is.

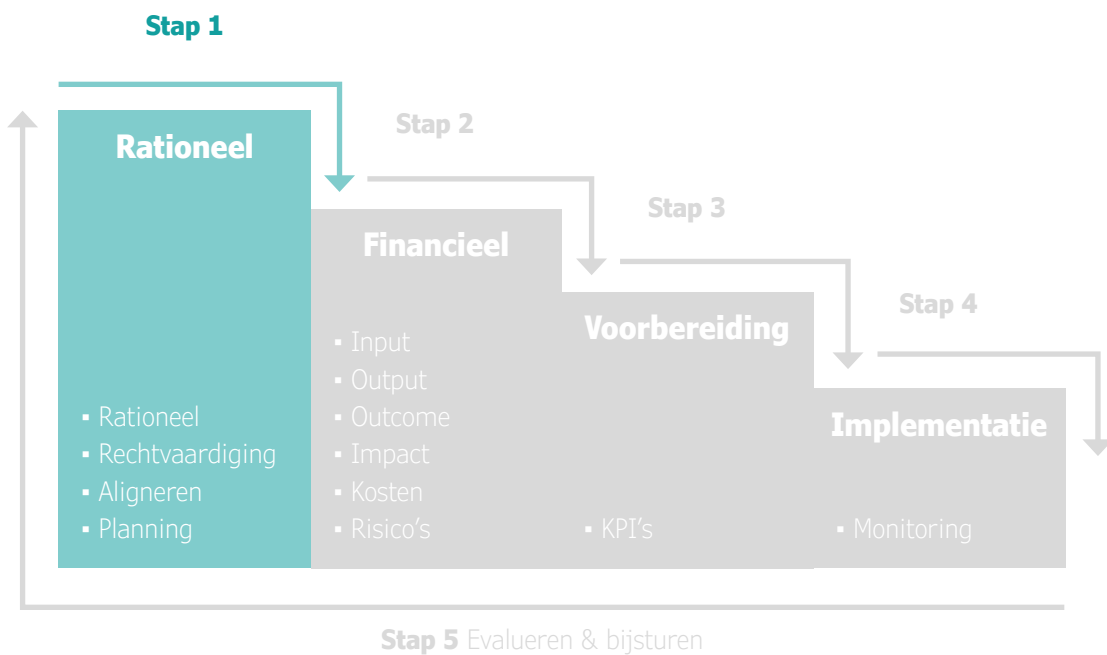
# Scheer niet alle investeringen over één kam

Breng de juiste focus aan bij de juiste investeringsbeslissing



# De waterval van de inclusieve HR business case





## Business rationale

In deze eerste stap werk je je projectidee uit tot een initiële business case, de business rationale. Deze business case wordt opgesteld om inzicht te verschaffen in de voor- en nadelen die het project brengt. Deze *voors* en *tegens* worden in deze fase van het proces nog gedefinieerd in termen van goed en slecht, en zullen in de volgende fases gedetailleerder uitgewerkt worden.

In deze stap wordt nog niet besloten een project al dan niet op te starten. De business case geeft het management de nodige informatie op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren.

### Begin met het einde voor ogen: de oplossing

*Waarover gaat het project? Wat wil je bereiken met het project? Hoe zien de wenselijke situatie en de doelstellingen er concreet uit?*

### Begin met je conclusie

In plaats van daar te starten waar je zelf met je proces begonnen bent, loop je het risico de lezer meteen kwijt te geraken. Draai het daarom om en begin als het ware met je conclusie. Zo creëer je een veel krachtiger stuk. We moeten allemaal dagelijks zoveel lezen. Het is

fijn als we met de samenvatting kunnen beginnen en hierdoor meteen weten waar het voorstel om draait. Vind je het moeilijk om met het einde te beginnen? Doe het maar op de manier waarop je het normaal zou doen en zet je conclusie vervolgens hier.

### **Duidelijkheid over doelstellingen**

Het is het van belang dat er duidelijkheid bestaat over de doelstellingen: wat moet er veranderd worden? Wat moeten we doen om dit te veranderen? En wat zie ik als het veranderd is? Formuleer de 'SMART', dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Door de doelstelling op deze manier te formuleren, creëer je ook een basis om tijdens de uitvoering en na afronding van het project te monitoren of de doelstellingen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

### **Waarom investeren in deze oplossing**

*Wat is de aanleiding en de probleemstelling van het project? Welk reëel vraagstuk — huidig of toekomstig — vraagt om een oplossing?*

Aan een business case moet een heldere probleemstelling ten grondslag liggen. Alleen dan is er sprake van nut en noodzaak van het uitvoeren van een project.

De reden(en) om het project te starten, zullen soms expliciet als probleem benoemd worden. Anderzijds zullen soms ook een wens (bv. we willen onze P van People invullen) of een plicht (bv. moeten voldoen aan een sociale clause bij openbare aanbestedingen) de drijfveer zijn. Als je dan op dieper niveau gaat kijken, blijkt er vaak ook een probleem onder te liggen. Dat kan een probleem zijn dat nu speelt of in de toekomst dreigt. Voor het maken van de business case doe je er goed aan om het achterliggend probleem te expliciteren.

Voorbeelden:

- De huidige of verwachte personeelstekorten als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende nadelige gevolgen ten aanzien van de productiviteit, kostenbeheersing, continuïteit en/of kwaliteit.
- Financiële argumenten, bv. eenvoudige, repetitieve werkzaamheden laten uitvoeren door goedkopere werkrachten.
- De wens om met een divers personeelsbestand een imago te creëren dat helpt bij het aantrekken en bereiken van nieuwe klanten of markten.
- De noodzaak om te voldoen aan sociale clauses die klanten of

opdrachtgevers opnemen in hun inkoop of aanbestedingsbeleid.

- Door een toenemende werkdruk slagen medewerkers er niet in om elke dag hun taken af te werken, wat leidt tot meer stress, verzuim, burn out,...
- De wens om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen (de P van People invullen).

Belang van een goede organisatiediagnose: bekijk het vraagstuk met verschillende brillen (intern vs. extern, drang vs. dwang) en vanuit verschillende stakeholders (medewerkers, leidinggevenden, HR, klanten, management, aandeelhouders, maatschappij,...)

### Waarom nu investeren in deze oplossing

*Waarom moet het project worden uitgevoerd? Wat gebeurt er als we niets doen? Wat is de noodzaak en de urgentie om het vraagstuk op te lossen?*

Beschrijf eerst de huidige situatie. Dit kan je zien als het 'nul alternatief'. Het nul alternatief geeft weer wat er gebeurt als het beoogde project niet wordt uitgevoerd en de bestaande situatie ongewijzigd wordt voortgezet.

Dit nul alternatief is de referentie waartegen je jouw oplossing(en) plaatst.

	Urgent	Not Urgent
Important	must	should
Not Important	could	would



## Waarom, waarom, waarom, waarom... en waarom

*De '5 x waarom'-oefening is een eenvoudige methode om tot de kern van een probleem te komen. Je kan deze oefening alleen doen, maar ze is vooral interessant met collega's, deelnemers of stakeholders. Je krijgt zo niet enkel een dieper inzicht in de problemen waar je met je initiatief op wil inspelen, maar het kan je ook helpen een 'gekend' probleem vanuit nieuwe hoeken te bekijken.*

De oefening gaat als volgt:

- 1.** Nodig maximum acht mensen uit voor een groepsgesprek: collega's, medewerkers, stakeholders,....
- 2.** Laat de groep een probleem opschrijven waar jouw initiatief een oplossing voor wil bieden.
- 3.** Waarom is dit probleem ontstaan? Schrijf het antwoord op.
- 4.** Bekijk dit antwoord en stel de vraag waarom dit zo is. Noteer opnieuw het antwoord en vraag dan opnieuw waarom dit zo is. Herhaal dit nog twee keer.
- 5.** Door de vraag vijf keer te stellen, kom je uiteindelijk bij de grondoorzaken van een probleem.

De '5 x waarom'-methode biedt de kans om in beperkte en relatief veilige kring jouw veronderstellingen en overtuigingen ter discussie te stellen, en niet in de valkuil te trappen dat je je als initiatiefnemer aangevallen kan voelen door afwijkende meningen.

## Bijdrage van de oplossing aan de business

*Welke baten verwacht je dat het project zal opleveren?*

Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatieve (wat levert het project op aan besparingen en/of inkomsten?) en kwalitatieve baten (welke effecten zijn er?).

Voorbeelden\*:

- Verbeterde productiviteit
- Lagere loonkost
- Vlotter en goedkoper wervings- en selectieproces
- Minder werkdruk in de organisatie en dus minder risico op stressklachten, verzuim en burn out

- Verbeterd bedrijfsimago, zowel naar klanten als naar potentiële medewerkers
- Verbeterde personeelsmoraal, bv. minder conflicten, betere sfeer tussen collega's, minder risico op vroegtijdig verloop,...
- Verbeterde reactietijden naar klanten
- Verbeterde efficiëntie (kwaliteits en/of kostenverbetering)
- Minder fouten
- ...

Wees alert voor de veelvoorkomende valkuil waar velen bij het opstellen van business cases onbewust in trappen: het overschatten van baten en het onderschatten van kosten en risico's.

*\* Een uitgebreide lijst van mogelijke baten met betrekking tot inclusief ondernemen vind je in het document 'ESF HR+ Mogelijke baten inclusief ondernemen'.*

## **Bijdrage van de oplossing aan de organisatiedoelstellingen**

*Aan welke strategische doelstellingen van de organisatie draagt het project bij? Dragen de baten bij aan de Kritische Succesfactoren van de organisatie?*

Of: hoe kan het project bijdragen aan het (beter) bereiken van de strategische organisatiedoelstellingen? Hoe helpt het project de organisatie bij het realiseren van haar ambities?

Voorbeeld: bedrijf X wil producten van hoge kwaliteit aanbieden en heeft daarmee als hoofddoel kwaliteit. Door eenvoudige taken bij gekwalificeerde medewerkers weg te halen en deze door nieuwe medewerkers met een beperking te laten uitvoeren, komt er bij de eerstgenoemden tijd vrij die zij kunnen gebruiken voor meer en betere kwaliteitscontrole. Er is een fit tussen de oplossing en de organisatiedoelstellingen, met name: kwaliteit verwezenlijken.

## **Wat is de verwachte tijdsinvestering**

*Wat is de tijdsduur van het project? Hoeveel tijd zal het vragen van de organisatie en de medewerkers?*

In deze fase ligt het concrete projectplan wellicht nog niet afgewerkt op tafel. Desalniettemin doe je er goed aan om in de stap alvast het tijdschema en verwachte tijdsinvestering van het project in hoofdlijnen aan te geven en om deze in de volgende stappen verder uit te werken.

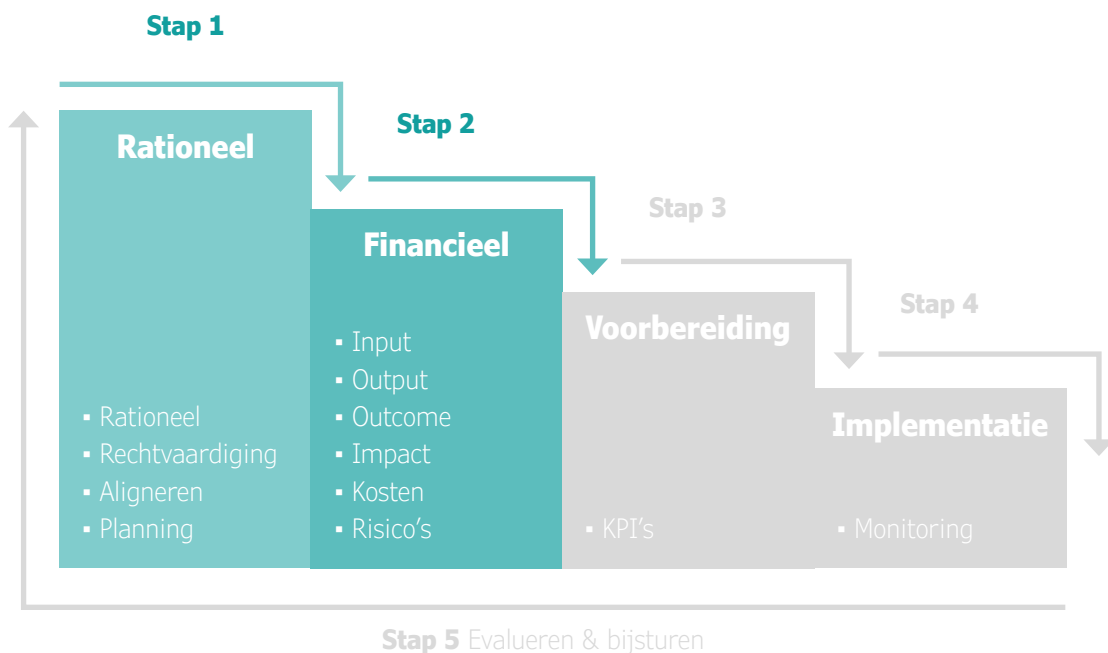
## Wat zijn de verwachte kosten

*Wat zijn de kosten van het project?*

In deze fase ligt het concrete projectplan wellicht nog niet afgewerkt op tafel. Desalniettemin doe je er goed aan om in de stap alvast de kosten van het project in hoofdlijnen aan te geven. Deze kosten kunnen op een later moment verder uitgediept en geconcretiseerd worden.

Maak een onderscheid tussen algemene projectkosten (bv. werktijd voor leden van projectgroep), personeelskost voor (externe) projectleider; administratieve kosten en werkingsmiddelen.

Bekijk niet enkel de korte-termijn-(investerings-)kosten, maar ook de kosten op langere termijn.



## Financiële rechtvaardiging

Heeft het management groen licht gegeven om de voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren? Goed! Breng nu de baten, de kosten en de risico's van het project verder in kaart en kwantificeer deze waar mogelijk. Anders gezegd: de voor- en nadelen die in de vorige stap zijn geïdentificeerd, ken je (waar mogelijk) een meeteenheid en een hoeveelheid toe, en zet je vervolgens om naar euro's. Doel hiervan is het management de nodige informatie te verschaffen op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing te implementeren.

### Baten van het project

*Maak een Benefits Logic of batenboom, dit is een visuele voorstelling van de projectactiviteiten, vertakt in hoe deze waarde opleveren én bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Het voordeel van een batenboom is dat je in één oogopslag de samenhang ziet tussen de activiteiten, de beoogde baten en de bijdrage aan de strategische organisatiedoelstellingen.*

Hoe ga je te werk:

**1.** Nodig de sleutelpersonen van het project en enkele stakeholders uit voor een workshop 'benefits logic mapping' (+/- 4 uur).

**2.** Start de sessie met een toelichting over het probleem dat je wenst aan te pakken en waarom (= context), en eventueel wat je wil doen om het probleem aan te pakken (=input).

**3.** Begin bij de laatste stap en laat de deelnemers een antwoord geven op de vraag: welke bijdrage levert de oplossing van dit probleem aan de strategische doelstellingen van de organisatie (= impact)? Laat de deelnemers hun antwoorden op een post-it noteren en plak deze helemaal rechts.

**4.** Hetzelfde doe je voor de vraag: wat is de bijdrage van de oplossing op korte en/of middellange termijn (= outcome )? Welke veranderingen zien we in de organisatie als we dit probleem oplossen? Wat levert het project concreet op voor de organisatie, zowel financieel (hoeveel besparing of extra opbrengsten) als kwalitatief (meer innovatie, kwaliteit of klantgerichtheid)? Bijvoorbeeld: een lager ziekteverzuim, een betere productiviteit, een snellere invulling van vacatures, etc. Tracht deze zo SMART mogelijk te formuleren. Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

**5.** Vervolgens laat je hen nadenken over de vraag: wat is er concreet nodig om deze resultaten te realiseren (= output)? Met andere woorden, welke praktijken, tools, ... moet het project opleveren? Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

**6.** Last, but not least : kijk naar de activiteiten die je in het project wenst te doen (= input). Zijn deze volledig? Of ontbreken er om tot de beoogde output te komen (= impact)? Denk aan middelen, personeelsinzet, begeleiding door externe adviseurs, opleidingen, technologie, communicatie, etc. Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

**7.** Tot slot kijk je waar de causale verbanden tussen de verschillende antwoorden zitten en verbind je deze met elkaar. Je batenboom is klaar!

## Maak de baten visueel in een batenboom



## Kwantificeer de baten waar mogelijk

	Financieel	Niet financieel
<b>Kwantificeerbaar</b>	<b>Verbeteringen waarbij baten duidelijk aantoonbaar en financieel meetbaar zijn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhoging omzet</li> <li>▪ Verminderde overheadkosten</li> <li>▪ Verminderde voorraden</li> <li>▪ Verminderde vaste activa</li> <li>▪ Vermindering in directe kosten</li> <li>▪ Verminderd verzuim</li> <li>▪ Snellere invulling van vacatures</li> <li>▪ Lagere loonkost</li> <li>▪ ...</li> </ul>	<b>Verbeteringen waarvan baten meetbaar zijn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Doorlooptijd</li> <li>▪ Klantvriendelijkheid</li> <li>▪ Betrouwbaarheid</li> <li>▪ Flexibiliteit</li> <li>▪ ...</li> </ul>
	<b>Verbeteringen waarvan baten moeilijk meetbaar zijn</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbeterde inzet van managementinformatie</li> <li>▪ Duidelijk beslissingsproces</li> <li>▪ Gedeelde doelen</li> <li>▪ Verkrijgen van extra vaardigheden</li> <li>▪ Moraal werknemers</li> <li>▪ Innovatie/creativiteit</li> <li>▪ Gedeelde visie en betrokkenheid</li> <li>▪ ...</li> </ul>	
<b>Niet kwantificeerbaar</b>		

## Kosten van het project

*Welke kosten zijn nodig om het project succesvol uit te voeren?*

Beschrijf alle kosten en investeringen die nodig zijn om het project tot een goed einde te brengen en dus, om de gewenste outcome en impact te realiseren. Handig is om te kijken naar de projectactiviteiten die je in de batenboom opgenoemd hebt en welke middelen je hiervoor nodig hebt. Denk aan investeringen in materiaal, personeelsinzet, begeleiding door externe adviseurs, opleidingen, technologie, communicatie, etc.

Maak een onderscheid tussen eenmalige en terugkerende kosten.

## Wat zijn de mogelijke risico's van je project

*Welke risico's zijn verbonden aan het project? Hoe groot is de kans dat deze risico's zich voordoen en wat zou de impact zijn? Welke maatregelen neem je om deze risico's tegen te gaan of te monitoren?*

Beschrijf de risico's zo nauwkeurig mogelijk met bijzondere aandacht voor de causaliteit: 'Wat is oorzaak? Wat is gevolg?'

Maak onderscheid tussen:

- Pure risico's, dit zijn bijzondere gebeurtenissen die zich tijdens de uitvoering van een project wel of niet voordoen. Als ze zich voordoen, beïnvloeden ze de uitkomst van het project in negatieve zin.
- Spreidingsrisico's, dit zijn de onzekerheden rond de geraamde uitgaven en ontvangsten.

Pure risico's en spreidingsrisico's zijn te beschouwen als 'known unknowns'. We weten dat deze risico's er zijn, maar we weten niet precies of, dan wel wanneer en in welke mate ze zich zullen voordoen. In feite is er nog een derde (rest)categorie risico's die te beschouwen is als 'unknown unknowns'. Dat zijn risico's die er wel zijn, maar die we niet kennen en dus ook niet kunnen kwantificeren.

## Is je project de investering waard

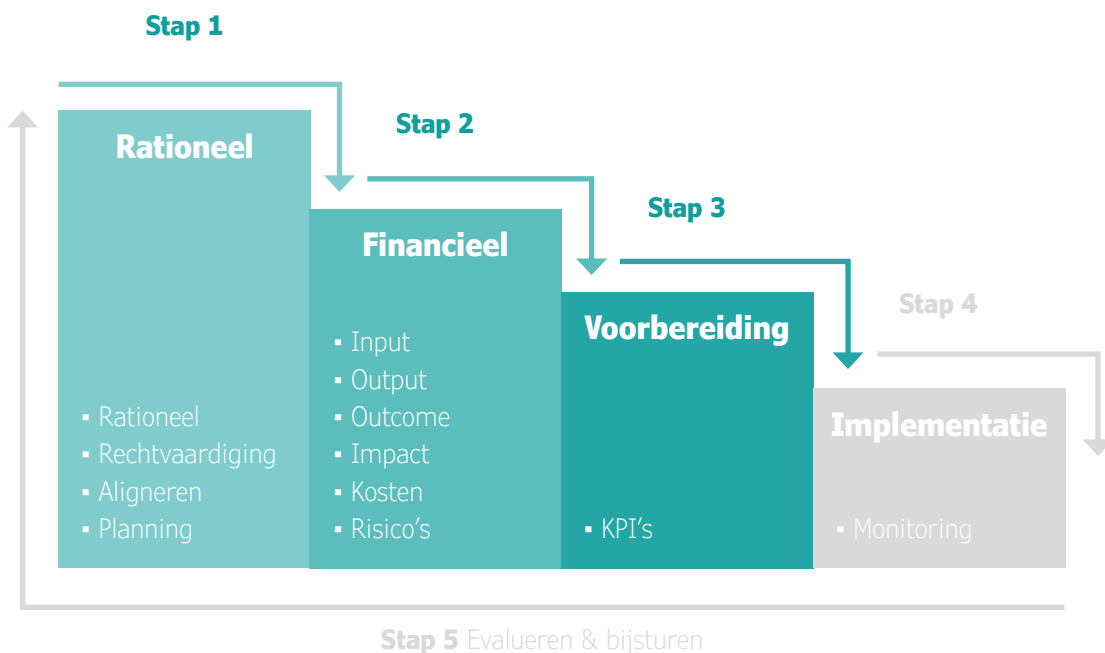
*Zodra je de baten, kosten en risico's van het project en de te verwachten kasstromen in beeld gebracht hebt, kan je de netto contante waarde (NCW) van het project en vervolgens de terugverdientijd (TvT)*

Netto constante waarde is een manier om te bepalen of een investering rendabel gaat zijn, rekening houdend met de looptijd en de discontovoet. De NCW is een berekening van de huidige meerwaarde van een investering, gebaseerd op een tijdlijn met enkel de voor het project relevante kasstromen (= kosten en baten). Anders gezegd: de NCW maakt duidelijk of het rendement van de investering hoger is dan de investering. Resultaat is een positief of negatief getal waarbij een positief getal duidt op meer inkomsten dan uitgaven en een negatief getal op meer uitgaven dan inkomsten.

Kom je uit op een positieve NCW, dan kan je de terugverdientijd (TvT) van het project bepalen. Dit is de periode tussen het moment van de initiële investeringsuitgaven en het moment waarop je deze geheel hebt terugverdiend. De terugverdientijd is een (grote) indicator van het risico: hoe korter de terugverdientijd, hoe groter de kans dat de initiële kasuitgaven (waaronder investeringen) daadwerkelijk terugverdiend worden. Hoe langer de TvT, hoe minder interessant een investering wordt.

Voor de berekening van de TvT en de NCW kan je gebruik maken van de rekentool 'ROI Inclusief werkgeven'. Je start met het invullen van de kosten en baten, waarna je verder kan met het berekenen van de NCW en de TvT.





## Voorbereiden

Een business case is waardevol om een bepaald besluit te nemen, en bovendien als instrument voor sturing en monitoring. Ligt het project mooi op koers om de doelstellingen te halen? Een handige manier om dat te achterhalen is door de KPI's in de gaten te houden: Kritieke Prestatie Indicatoren ofwel key performance indicators. Dit zijn variabelen die inzicht geven in de resultaten van het project. Door deze indicatoren te monitoren, hou je een vinger aan de pols en krijg je tijdig een signaal om in te grijpen wanneer dat nodig is.

### Welke Kritische Prestatie Indicatoren monitoren

*If you don't measure it, you can't improve it! Hoe zie je dat het project effect heeft, op welke cijfers en gedragingen? Monitor en bewaak de voortgang.*

Om te weten of het project resultaat heeft, kijk je naar de situatie voordat het project begon en hoe die verschilt van de situatie nadat het project een bepaalde tijd gelopen heeft. Met andere woorden: een foto voor de start en een foto erna. Indicatoren kunnen je helpen om jouw foto te kaderen. Kies van bij het begin voor indicatoren:

- die nauw en logisch verbonden zijn met jouw strategie én gekoppeld kunnen worden aan acties
- die er al zijn, bijvoorbeeld bestaande cijfers en analyses per

- organisatie of afdeling
- die gemakkelijk te achterhalen zijn, zodat je geen tijd verliest
  - die helder en concreet omschreven zijn, zodat er geen discussie is over de interpretatie
  - die haalbaar en realistisch zijn
  - waarover de betrokkenen het eens zijn dat het goede indicatoren zijn.

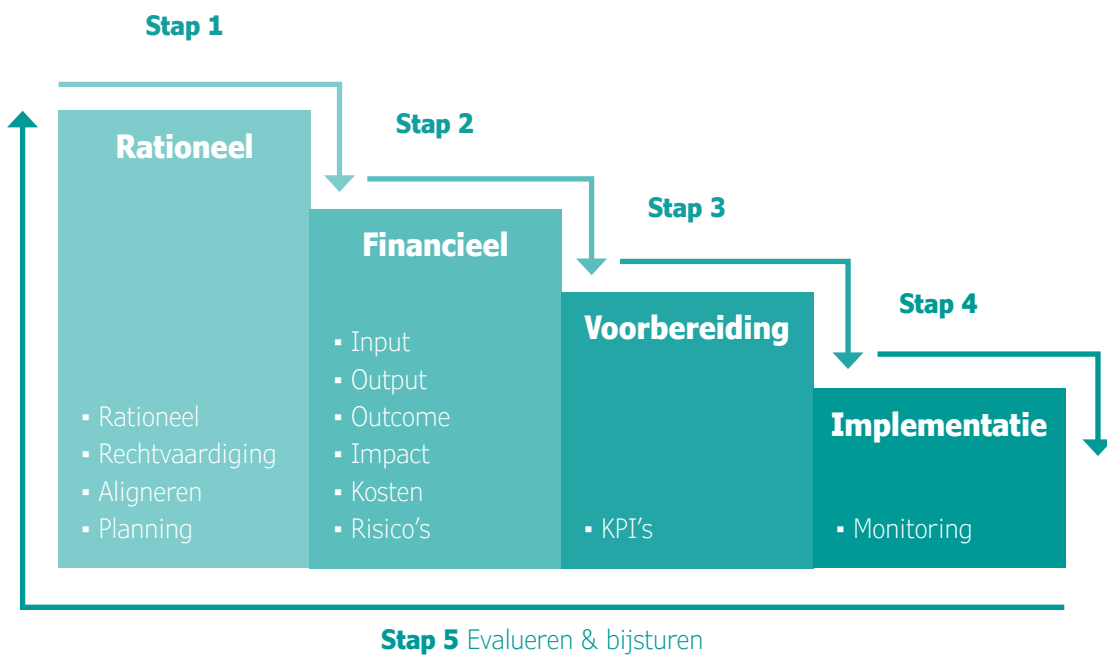
Mogelijke indicator(en) zijn:

- HRM: bv. ziekteverzuim, loonkost, medewerkerstevredenheid, verloop, etc.
- Productie: bv. doorlooptijd, aantal klachten, leveringsbetrouwbaarheid, bezettingsgraad, productiviteit, etc.

### **Indicatoren bepalen: hoe? Zo!**

*Met deze oefening kom je tot concrete en bruikbare indicatoren voor het project. Door ze participatief te bepalen, weet je zeker dat de indicatoren gedragen worden.*

- 1.** Nodig deelnemers, collega's en andere stakeholders uit om te bespreken hoe je jouw outcome en impact kan vertalen naar indicatoren.
- 2.** Open het gesprek met deze twee vragen:
  - a) Waar denk jij dat wij met dit project het verschil maken?
  - b) Hoe kunnen we weten dat daar iets aan het veranderen is?
- 3.** Formuleer samen op basis van de eerste vragenronde een tiental effecten.
- 4.** Verdeel de tien geformuleerde effecten in twee kolommen: de korte en de lange termijn.
- 5.** Maak voor elke kolom een top 2, dus 2 kortetermijn- en 2 langetermijneffecten. Als er geen consensus is, praat dan over wat dat betekent voor het project.
- 6.** Als er een consensus is over de 2 belangrijkste kortetermijn- en de twee belangrijkste langetermijneffecten, laat je de groep uitzoeken welke korte en langetermijneffecten volgens hen het gemakkelijkst te achterhalen zijn.
- 7.** Probeer nu samen te bepalen welke indicator je kan nemen voor deze effecten en hoe je deze in kaart/beeld brengt.



## Implementatie, evalueren en bijsturen

Deze fase betreft het daadwerkelijk uitvoeren van het project. Vanuit een 'business case' optiek draait het hierbij om het dusdanig inrichten van een project en controlemechanisme dat tijdens de loop van het project, op een effectieve en efficiënte wijze, de managementinformatie over de projectvoortgang verzamelt die het proces van (be)sturing ondersteunt. Bij het realiseren moet vooral een bedrijfseconomische vinger aan de pols van het project worden gehouden.

## Voortgangsrapportage

	Status	Dashboard Impact/acties
Resultaten	Zijn de beoogde resultaten nog haalbaar?	Beschrijf hier wat de impact is van rood/oranje en welke corrigerende acties je tussentijds zal nemen.
Voortgang	Verloopt de voortgang volgens afspraken en naar wens?	
Budget	Blijven we binnen het/ons budget?	
Communicatie	Verloopt de communicatie volgens afspraak en naar wens?	
Acties	Lopen de acties volgens planning?	
Planning	Halen we de overall planning?	

**Rood:** wijkt sterk af van de planning

**Oranje:** wijkt licht af van de planning

**Groen:** oké

## Bronnen

- Belton, V., & Stewart, T. (2002), *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*, Boston: Springer.
- Boardman, A.E., Greenberg, H.D. & Vining, A.I. et al (2006). *Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice. 3rd ed*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hellendoorn, J.C. (2001), *Evaluatiemethoden ex ante, een introductie*, Den Haag: Sdu /Afdeling Beleidsevaluatie en instrumentatie, Ministerie van Financiën
- Hendriks, A., & Van Geest, S. (2009), Besturen met business cases, *Tijdschrift voor Controlling*, 3: 26 29
- Janssen, P. (2006), *Projectmanagement volgens PRINCE2 (tweede druk)*, Amsterdam: Pearson Education
- Keeney, R.L. (1972), *Utility functions for multiattributed consequences* Management Science, 5: 276 287
- Klein Haarhuis, C., Smit, M. & Keulemans, S. (2014), Ex ante onderzoek in beeld: over aard, aantal en gebruik van ex ante onderzoek bij beleidsvoorbereiding, *Beleidsonderzoek Online*, juni 2014
- Mayberry, E; (2008), How to build an HR business case, [www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/behavioralcompetencies/leadershipandnavigation/pages/businesscase.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/behavioralcompetencies/leadershipandnavigation/pages/businesscase.aspx)
- Project Management Institute (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. 3<sup>rd</sup> ed, Newtown Square, PA: PMI
- Putters, M.J. (2006), De waarde van de business case, *Tijdschrift Controlling*, 5: 12 16.
- Sheen, R. & Gallo, A. (2015), *HBR Guide to building your business case*, Boston: Harvard Business Review Press
- Trips, J. (2005), *Integraal projectmanagement*, Gent: Academia Press
- Twijnstra, G. (2016), Business case, [www.twynstraguddekennisbank.nl/businesscase](http://www.twynstraguddekennisbank.nl/businesscase)
- Zeleny, M., & Cochrane, J.L. (1982), *Multiple criteria decision making*, New York: McGrawHill

---

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.

