



Format
Maatschappelijke
Business case

<Naam idee>

Inhoud

1	Samenvatting <naam businesscase>	1
2	Inleiding	2
2.1	Wat is <naam project>	2
2.2	De status	2
2.3	Achtergrond initiatiefnemer(s)	2
2.4	Maatschappelijk probleem	2
2.5	Leeswijzer	3
3	Het idee	4
3.1	Cliëntperspectief	4
3.2	Zorgproducten / diensten	4
3.3	Kernactiviteiten	4
3.4	Ontwikkelproces	5
4	Doelgroep en markt	6
4.1	Doelgroep	6
4.2	Huidige cliënten	6
4.3	Marktpotentieel	6
4.4	Concurrentie en kopieerbaarheid	6
4.5	Prijsbeleid	7
4.6	Distributie	7
5	Organisatie	8
5.1	Organisatie	8
5.2	Partners en netwerk	8
5.3	Kerncapaciteiten	8
5.4	Marketing en communicatie	9
5.5	Gevolgen voor de organisatie	9
6	Maatschappelijke case	10
6.1	Stakeholdersanalyse	10
6.2	Negatieve effecten	12
6.3	Kwantitatieve effecten	12
6.4	Conclusies	14
7	Financiële planning project	15
7.1	Uitgangspunten financiële prognoses	15
7.1.1	Uitgangspunten voor de resultatenrekening	15
7.1.2	Uitgangspunten voor de investeringsbegroting	17
7.2	Financiële prognoses	18
7.2.1	Exploitatiebegroting	18
7.2.2	Liquiditeitsprognoses	20
7.3	Financieringsbehoefte	20
7.4	Financieringsvoorstel	20
8	Continuïteit en risico's	21
8.1	Continuïteit	21
8.2	Risico's	21
9	Status, planning en realisatie project	22
10	Conclusie: levensvatbaarheid project	23

1

Samenvatting <naam businesscase>

Maak een samenvatting van maximaal twee A4 van deze businesscase.

Geef een korte omschrijving van het project

- De aanleiding en het waarom van het project.
- Uitleg van het (nieuwe) idee en aanbod, met aandacht voor vernieuwende elementen.
- De doelstelling van het project.
- De initiatiefnemers (en de reeds aangesloten partners).
- De timing van het project: de huidige status, start (begin levering) en looptijd van het project.

Geef een korte omschrijving van het cliëntperspectief en de markt

- De cliëntbehoeften waarop wordt ingespeeld met het project.
- De meerwaarde van het project voor de cliënt.
- Geef het marktpotentieel aan.

Financiële prognoses van het project en de maatschappelijke waarde

- Het verwachte projectresultaat (ook de ontwikkeling in de loop der jaren) en de besparingen / efficiency die het project veroorzaakt in de eigen organisatie(s).
- De toegevoegde waarde van het project voor de verschillende stakeholders (geef de belangrijkste weer).
- De totale baten (gekwantificeerd) voor de stakeholders.
- De belangrijkste negatieve / positieve gevolgen van het project voor de eigen organisatie.
- De benodigde financiering om het project te kunnen draaien.
- Hoe het project te financieren (de gewenste financiering) en eventuele toezeggingen van bijvoorbeeld stakeholders.

Risico's en kritische succesfactoren

- De belangrijkste risico's (met de grootste impact) en hoe deze te minimaliseren.
- De belangrijkste kritische succesfactoren.

Levensvatbaarheid project

- Conclusie: kans van slagen van project.

2

Inleiding

Een business case is een belangrijke voorbereiding voor een nieuw initiatief (bijvoorbeeld kleinschalig wonen met gebruik van domotica). Het beschrijft de rechtvaardiging van het initiatief, gebaseerd op verwachte opbrengsten, kosten en de risico's. Daarnaast wordt een business case gebruikt voor de legitimatie van een initiatief, het sturen van het beslissingsproces en het creëren van commitment van senior management in de eigen organisatie en de eventuele samenwerkingspartners. Op basis van deze businesscase wordt een "Go or No-go" beslissing genomen.

Bij de business case wordt 3 tot 5 jaar vooruit gekeken. Hierbij wordt tevens de te verwachten maatschappelijke baten meegenomen. Zo heeft de maatschappij bijvoorbeeld baat bij de substitutie van formele zorg door mantelzorg of het voorkomen van dure zorg en opnames door preventie. Deze baten worden geschat en gekwantificeerd door te werken met onderzoek, literatuur, aannames en experts.

2.1 Wat is <naam project>

Geef aan:

- De aanleiding en achtergrond om te komen tot deze businesscase (korte omschrijving).
- Geef een korte uiteenzetting van het (nieuwe) idee / concept.
- De doelstellingen van het project.
- De aansluiting van het project met de missie en visie van de eigen organisatie(s).

2.2 De status

Hier gaat het om:

- Is het initiatief reeds gestart? Zo ja, wanneer is het initiatief gestart?
- In welke fase bevindt het initiatief zich: idee, concept, ontwikkel, start, pilot, uitrol, exploitatiefase?
- Geef aan op hoofdlijnen wat er tot nu toe is gedaan, o.a. op het gebied van: samenwerking, productontwikkeling, pilots, cliënten, onderzoek, financiering.
- Geef aan hoeveel in het initiatief tot nu toe is geïnvesteerd.
- Wat is de timing van het project (start, operationeel)?

2.3 Achtergrond initiatiefnemer(s)

Geef een korte omschrijving van de initiatiefnemer(s) / het samenwerkingsverband

2.4 Maatschappelijk probleem

<Naam businesscase> biedt een oplossing voor diverse maatschappelijk persistente problemen. Leg uit welke.

2.5 Leeswijzer

De cliënt is het uitgangspunt bij het beoordelen van de waarde van zorg en welzijn. In hoofdstuk 3 wordt het concept uitgelegd met de nadruk op het cliëntperspectief: hoe <naam project> de behoeften van de cliënt vervult en hoe zij waarde creëert bij het verlenen van diensten aan cliënten. Tevens is in dit hoofdstuk het aanbod van zorgproducten / diensten en de kernactiviteiten van het project inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4 vindt u een omschrijving van de doelgroepen en het marktpotentieel, de schaalbaarheid van het initiatief, marketing en de wijze van distributie. Hoofdstuk 5 gaat in op de (project)organisatie en de minimale basisvereisten in materiële capaciteiten en personeel.

In hoofdstuk 6 wordt de maatschappelijke case beschreven. Door middel van een stakeholderanalyse - deels kwalitatief en deels kwantitatief – wordt inzichtelijk gemaakt waar de maatschappelijke baten van <naam initiatief> te behalen zijn.

In hoofdstuk 7 vindt u de financiële prognoses van het project: 'Wat is het verwachte projectresultaat?', 'Hoeveel financiering is nodig om het project te draaien?' en 'Wie zijn de mogelijke financiers?'.

Hoofdstuk 8 biedt inzicht in de continuïteit en de belangrijkste risico's van het project, in hoofdstuk 9 staat de planning van het project en afsluitend in hoofdstuk 10 wordt op basis van de belangrijkste conclusies in voorgaande hoofdstukken een uitspraak gedaan over de levensvatbaarheid van <naam project>.

3 Het idee

3.1 Cliëntperspectief

Op welke behoeften van de cliënt wordt ingespeeld en waaruit blijkt dit?

Samenvattend (voorbeeld van behoeften):

...benutten van kwaliteiten, betekenis, waardering, respect, verbondenheid, vriendschap, meedoen, aandacht, zingeving en activering, lichamelijk welzijn, zelfredzaamheid, ondersteuning, gekend zijn, meetellen, contact, gemeenschappelijkheid, nabijheid, samenwerking, communicatie, begrepen zijn, veiligheid...

Wat is de meerwaarde van het initiatief voor de cliënt en waaruit blijkt dit?

Wat is het gevolg voor de cliënt indien het initiatief er niet is of er niet komt?

Deze paragraaf moet onderbouwd worden met marktonderzoek (geef de bronnen aan).

Bijvoorbeeld indien het initiatief al van start gegaan is, door interviews met huidige cliënten.

Indien het initiatief nog niet gestart is, kan gebruik worden gemaakt van onderzoek via onder andere desk research, ervaringen met soortgelijke projecten of marktonderzoek onder potentiële cliënten.

Neem in de bijlage eventueel een verhaal van (één of meerdere) huidige cliënt(en) op waarin de ervaringen met het product / dienstverlening is weergegeven en waarin zij aangeven wat ze hadden gedaan indien ze het product niet hadden kunnen afnemen.

Ten slotte: concluderend, rode draad...en de koppeling met het initiatief.

3.2 Zorgproducten / diensten

Geef een omschrijving van:

- De producten / diensten en andere activiteiten (het aanbod in het project).
- Het innovatieve en onderscheidende (deel).
- De status van de producten / diensten en bouwstenen: is het al op de markt of nog in ontwikkeling?

3.3 Kernactiviteiten

Waarbij het in deze paragraaf om gaat is wat doe ik als project om de beschreven producten en diensten te leveren. Wat is de unieke aanpak en wat is hierbij anders dan de huidige dienstverlening? Wat zijn de (nieuwe) activiteiten om de zorgproducten /diensten te leveren?

Voorbeeld

Als een product zorgverlening aan verstandelijke gehandicapten is, dan is dit tevens een kernactiviteit. Beschrijf op welke wijze deze zorgverlening bijzonder is. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van domotica of anderszins.

3.4 Ontwikkelproces

Vraagstukken zijn onder andere:

- Welke (hoofd)activiteiten moeten worden uitgevoerd voor de ontwikkeling van producten / diensten en kernactiviteiten tot de marktintroductie?
- Worden de producten /diensten en kernactiviteiten zelf (verder) ontwikkeld en of wordt dit uitbesteed. Zo ja, welke gedeeltes (zijn) worden uitbesteed en wie worden (zijn) de partners / leveranciers?
- Wat is het verwachte tijdsfad van de ontwikkeling van het productaanbod en kernactiviteiten (verwachte ontwikkeltijd, toetsing en de marktintroductie)?

4

Doelgroep en markt

4.1 Doelgroep

Marktsegmentering omvat het verdelen van de markt in duidelijk herkenbare en aanspreekbare deelsegmenten of doelgroepen. Iedere doelgroep heeft haar specifieke kenmerken als het gaat om afnemersgedrag. Bijvoorbeeld een vast omschreven groep cliënten op basis van een of meerdere kenmerken, zoals: Diabetes II patiënten / cliënten vastgesteld op basis van de NHG standaard. Geef een beschrijving van de verschillende doelgroepen, variabelen hierbij kunnen zijn:

- het ziektebeeld / de diagnose / typering cliëntgroepen / klachten etc.;
- de behoefte / vraag van de doelgroep waarop wordt ingespeeld;
- het beslisniveau (gericht op bijvoorbeeld de cliënt of de mantelzorger);
- sociale en demografische factoren (o.a. leeftijd, inkomen, leefstijl, sociale kenmerken, woonsituatie, woonplaats / regio);
- de noodzaak voor het gebruik ('need to have' of 'nice to have').

4.2 Huidige cliënten

Indien van toepassing: omschrijving van de huidige resultaten van het project: huidige cliënten, omzet, belangrijke leads, etc.

4.3 Marktpotentieel

- Geef een indicatie van het marktpotentieel: de totale omvang van uw potentiële cliënten per doelgroep.
- Geef voor de komende jaren een schatting van het aantal verkopen per bovengenoemde doelgroep. Dit geeft inzicht in het beoogde marktaandeel (het aandeel dat daadwerkelijk cliënt wordt).
- Geef de verwachte groeiontwikkelingen van de markt.
- Kan het initiatief ook elders slagen (schaalbaar)? Zo ja, wat zijn dan de voorwaarden? Het is belangrijk om de schaalbaarheid aan te tonen¹!
- Wat is de planning bij de eventuele opschaling?

Bij de behandeling van bovenstaande punten moet een kwantitatief onderzoek gehouden worden. Aan de hand van dit onderzoek kan een indicatie gegeven worden van de marktgrootte. Er moet dus aangetoond worden waarop de cijfers zijn gebaseerd!

4.4 Concurrentie en kopieerbaarheid

- Geef een beschrijving van de belangrijkste andere zorgaanbieders (concurrentie) met een soortgelijk aanbod. Hierbij is het belangrijk om een aantal eigenschappen te benoemen waarmee u andere aanbieders met uw eigen project vergelijkt, zoals: kwaliteit product, uniekheid van product, marktaandeel, prijs, gebruik, naamsbekendheid, service, etc.

¹ Bijvoorbeeld voor de stakeholders zoals verzekeraars

- Geef een omschrijving van andere partijen die mogelijk ook deze behoefte gaan invullen bijvoorbeeld door substituut-producten. Benoem hierbij de partijen en de verwachte wijze hoe zij dit gaan doen.
- Is het initiatief kopieerbaar door andere partijen?
- Wat zijn mogelijke kritische succesfactoren in dit project waardoor kopiëren moeilijk wordt/is.
- Geef een onderbouwing waarom cliënten voor uw organisatie kiezen in plaats van de andere organisaties, zowel op korte als lange termijn?

4.5 Prijsbeleid

- Wordt er geld verdiend met het nieuwe productaanbod? Zo ja, hoe wordt er geld verdiend?
- Wat is de prijsstrategie: op basis van de prijs in de markt / de prijs van de concurrentie, de laagste prijs willen neerzetten, nieuw product dus hoge prijs...?
- Wat is de verwachte prijs?
- Hoe is de prijs van het product opgebouwd met betrekking tot de kostprijs, winstmarge, kortingen en verkoopprijs?
- Hoe worden de diensten / producten gefinancierd?
- Is deze financiering al zeker? Zo nee, welke activiteiten worden hiervoor ingezet en wat zijn de verwachtingen daaromtrent?

4.6 Distributie

Hierbij gaat het om:

- De wijze(n) waarop de cliënt zijn / haar weg vindt naar het initiatief.
- Via welk distributiekanaal wordt de dienst aangeboden? Hierbij moet worden gedacht aan face to face (onder andere casemanagers en verpleegkundigen), internet, telefoon, e-mail, via intermediairs (huisartsen, GGZ, verzekeraars, ziekenhuizen, verzekeraars etc.), via fysieke locatie, etc.
- Zijn hierover al afspraken gemaakt met partijen?
- Hoe wordt gebruik gemaakt van de cross selling mogelijkheden binnen de eigen organisatie(s)?
- Hoe ziet het verkoopproces eruit?

5 Organisatie

5.1 Organisatie

- Geef een omschrijving van de projectstructuur (stuurgroep, werkgroep, etc.) en wat is de werkwijze.
- Hoe wordt het project gemanaged en gecoördineerd?
- Hoe is het initiatief juridisch georganiseerd nu en in de toekomst (eventueel een stichting, BV, coöperatie, joint venture, etc.)?
- Is er een organogram van de structuur aanwezig? Zo ja, voeg deze toe.

5.2 Partners en netwerk

- Geef een beschrijving van partnerschappen en geef daarbij aan welke type partners minimaal nodig zijn om de geplande activiteiten uit te voeren.
- Beschrijf de rol van deze partners (in de keten).
- Geef aan wat de inbreng is van elke partner.
- Geef per partner de baten / het belang weer.
- Geef een omschrijving van de (juridische) afspraken met de samenwerkingspartners.
- Wat voor andere relevante relaties (niet zijnde partners) zijn er in het betreffende werkgebied?
- Op welke wijze willen deze partijen een bijdrage leveren aan het project?
- Wat zijn de afspraken met deze partijen?
- Welke partijen gaan nog benaderd worden voor het netwerk?
- Wat zijn de eventuele negatieve gevolgen van het project voor (potentiële) partners?

5.3 Kerncapaciteiten

Hierbij gaat het om een beschrijving van de benodigde personele en materiële capaciteiten om de producten, diensten en kernactiviteiten te kunnen leveren. Beschrijf wat er nu anders nodig is door de specifieke toepassing van het project (bijvoorbeeld domotica / techniek). Bijvoorbeeld normaal een team van 5 fte op 10 cliënten, nu is er een team nodig van 3 fte op 10 cliënten.

Geef aan bij personele benodigde capaciteiten:

- Het aantal benodigde fte's en de wijziging ten opzichte van de huidige situatie.
- De functienaam en functiewaardering (salarisschaal) per medewerker.
- Geef per functie het aantal benodigde uren aan per jaar in de projectperiode.
- Geef indien nodig de geplande opleidingen en trainingen weer.
- Geef indien nodig de inhuur van personeel weer.
- Wordt er gebruik gemaakt van mantelzorg en / of vrijwilligers? Zo ja, in welke mate?

Geef daarnaast in het kort de overige benodigde capaciteiten weer. Voorbeelden zijn:

- Fysieke ruimte (gebouwen/kamer).
- Apparatuur, bijvoorbeeld een computer, telefoon(centrale), etc.
- ICT / software / technische infrastructuur, directe video verbinding via PDA, etc.
- Secretariaat, administratie en helpdesk.

5.4 Marketing en communicatie

Uit welke onderdelen bestaat de marketing en communicatiemix (o.a. google-marketing, beurzen, free publicity, advertenties, website, brochures) en geef een omschrijving van hoe deze instrumenten worden ingezet en uitgevoerd (zelf of uitbesteden). Maak hierbij onderscheid voor marketing en communicatie voor de cliënt en bijvoorbeeld voor de distributeurs of partners (o.a. verzekeraars, huisartsen, GGZ).

Positionering

Hoe wilt u dat uw cliënten uw project zien? Hierbij rekening houdend met het onderscheid ten opzichte van de concurrentie en USP's (Unique Selling Points) van uw project².

Centaal: wat is de boodschap naar de cliënten toe?

Houd hierbij rekening met de volgende vragen:

- Is er bij de positionering rekening gehouden met een heldere en aansprekende boodschap naar de cliënt toe?
- Wordt er in de positionering voldoende rekening gehouden met het onderscheidende karakter en de unique selling points van het project?
- Is de positionering getoetst bij de doelgroep: komt de boodschap goed over?

5.5 Gevolgen voor de organisatie

- Wat zijn de belangrijkste positieve / negatieve gevolgen van het project voor de eigen organisatie (alle onderdelen erbij betrekken)? Bijvoorbeeld wat heeft het project voor gevolgen voor regio A of voor de administratieafdeling?

² Belangrijke onderscheidende elementen kunnen zijn: lage prijs, hoge kwaliteit en service, innovatief, uniek, gemak, all in concept, meer zorg.

6

Maatschappelijke case

Dit hoofdstuk bespreekt de maatschappelijke case van <naam initiatief> waarin de impact die <naam project> heeft op de buitenwereld, wordt beschreven, gewogen en uitgedrukt in een 'maatschappelijk rendement'³. Met deze buitenwereld wordt dus de maatschappij bedoeld, die in dit hoofdstuk door de ogen van stakeholders van <naam project> wordt beschreven. Elke waarde die door <naam project> gecreëerd wordt, maar niet is omgezet in financiële baten ten gunste van <naam project>, valt onder de Maatschappelijke Case. Dit is waarde die ten gunste komt aan de maatschappij oftewel 'maatschappelijk rendement'.

Voorbeeld

De inzet van mantelzorgers of vrijwilligers creëert een maatschappelijke waarde, doordat hun werk een substitutie biedt voor belasting of sociale premies voor betaalde maatschappelijke voorzieningen (bijvoorbeeld zorg). Stel dat iedere euro die de overheid investeert in het bevorderen van mantelzorg, de maatschappij het vijfvoudige aan besparing oplevert door de afname van zorgconsumptie. Dit geeft een maatschappelijk rendement van 1:5. Hoe gunstiger deze verhouding, hoe gerechtvaardiger de investering van die ene (publieke) euro.

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van een aantal 'maatschappelijk rendement berekeningen' gepresenteerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van zorgvuldig gedocumenteerde aannames, veronderstellingen en indicatoren om een onderbouwde inschatting te maken van dit rendement. Dit is een waarderingsproces en pretendeert geen uiterste wetenschappelijke precisie maar probeert door het gebruik van schattingstechnieken, onderzoek en expert opinions tot de best mogelijke benadering te komen.

6.1 Stakeholdersanalyse

Geef in deze paragraaf de toegevoegde waarde aan van het initiatief voor de stakeholders. Maak bij het toewijzen van de toegevoegde waarde een onderscheid tussen bedrijfs-economische- (kwantitatieve) en kwalitatieve voordelen. Voorbeelden van bedrijfseconomische voordelen zijn: efficiencywinst van schaarse fte's en meer kunnen leveren aan de cliënt met minder mensen. Kwalitatieve voordelen zijn: kwaliteit van leven voor de cliënt, ontlasten van professionals en grotere veiligheid. De toegevoegde waarde van een product voor een cliënt bestaat uit het bevredigen van behoeften zoals toegelicht bij het onderdeel cliëntperspectief (hoofdstuk 3.1).

Beschrijf hier het volgende:

- Wie zijn de belangrijkste stakeholders (iedereen op wie het project betrekking heeft buiten de partners) van het initiatief? Denk aan:
 - direct belanghebbende: patiënten, familie en naasten, de burens;
 - direct uitvoerenden: teams en professionals;
 - op instellingsniveau: de instelling, de partners binnen de instelling, de patiëntenraad en / of het patiëntenplatform, ervaringsdeskundigen;
 - samenwerkende instellingen eerste lijn en GGZ: huisartsen, eventuele partners in zorg;

³ Bron: Maatschappelijke Business Case, Transitieprogramma in de langdurige zorg, Ernst & Young

- op maatschappelijk niveau: buurtgenoten, gemeente, woningcorporaties, thuiszorginstellingen;
- op voorwaardenscheppend niveau: de financiers (zorgkantoor, zorgverzekeraar, gemeente) en de overheid.

Vul per stakeholder de toegevoegde waarde in (zie bijvoorbeeld onderstaande tabel⁴).

- Wat zijn de bedrijfseconomische voordelen en wat zijn de kwalitatieve voordelen?

Stakeholder	Bedrijfseconomische voordelen	Kwalitatieve voordelen
<i>Cliënt</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Minder snel intramuraal, men kan langer thuis wonen, waardoor geen extra / onnodige huisvestingskosten aan de orde zijn. • Minder eigen bijdragen. • Meer inzet (ook facilitair/voeding / was e.d.) vanuit de mantel > besparing op kosten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer vrijheid in gebondenheid, waardoor meer zelfstandigheid, autonomie en privacy, bij maximale veiligheid. • Bv. meer vrijheid op (geleid) dwaalgedrag voor PG patiënt.
<i>Familie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt aanzienlijk ontlast wanneer cliënt stabiel is (focus eigen werk). 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid bij de behandeling, begeleiding en herstel patiënten.
<i>Professional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Minder reistijd, meer tijd voor behandeling / begeleiding, medicatiecontrole, etc. op afstand. • Vaker, meer effectief contact, op verzoek / vraag > naast inhoudelijk voordeel ook efficiënt en doelmatig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer kwaliteit in de behandeling / begeleiding. • Verbetering van opvolggedrag door cliënt / patiënt (bv. bij medicatie). • Meer 'grip' op afstand, waardoor professional verantwoordelijk kan blijven, en de patiënt wint aan autonomie en zelfstandigheid.
<i>Organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Een meer efficiënte inzet, bv. rondom: <ul style="list-style-type: none"> - alarmering; - escalatieladder; - kleinschalige voorzieningen (schaalvoordelen in de clustering); - inzet door derden bij veel tegelijkertijd optredende vragen/incidenten. • Men blijft een eigenstandige organisatie, met eigen kleur/ signatuur, maar pakt de voordelen van de schaal in de keten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer dan voorheen de missie als zorgaanbieder, welzijnsorganisatie en woningcorporatie waar kunnen maken. • Schaarse middelen (en personeel ook met het oog op de arbeidsmarkt) gericht inzetten, efficiënt, maar ook specifiek voor de meest zware doelgroep(en). • Behoud personeel, door het zijn en blijven van een aantrekkelijke werkgever.
<i>Woningcorporaties</i>	<ul style="list-style-type: none"> • De markt voor huurders blijft op peil (behoud cliënten). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiseren maatschappelijke missie. • Betere integratie in de wijk.
<i>Eerstelijns (Huisarts, fysio)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fysiotherapeut behoudt zijn cliënten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Huisarts blijft meer betrokken bij cliënt. • Samenwerking op maat. • Heldere afspraken over (toeleiden naar) huisartsen zorg (wie doet wat).
<i>Gemeenten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meer inzet mantelzorgers en vrijwilligers. • Samenwerking en integratie met welzijnsaanbod. • Past in het beleid van de WMO (geeft invulling aan de doelstellingen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gecentraliseerde zorg. • Goed zorgaanbod van kwetsbare mensen in de wijken. • Meer mensen krijgen zorg. • Directe opvolging alarmering. • Toename veiligheid en afname criminaliteit.

⁴ Voorbeeld stakeholdersanalyse voor de casus Kleinschalig wonen met domotica business case Noord Kennemerland

<i>Verzekeraar</i>	<ul style="list-style-type: none">• Groeiende zorgvraag versus geen mogelijkheden om de (intramurale) zorg uit te breiden.• Kostenverlaging en verhoging productiviteit.• Invulling probleem schaarste arbeidsmarkt (inzet domotica).• Voorkomen opnames.• Getotaliseerd: minder kosten per inwoner.	<ul style="list-style-type: none">• Keuzevrijheid cliënt.• Verlaging wachtlijsten.• Tevreden cliënten (zowel de cliënt als het familielid als de buurman, eventueel leidend tot minder zorgconsumptie).
--------------------	--	---

6.2 Negatieve effecten

Benoem per stakeholder de mogelijk negatieve effecten.

6.3 Kwantitatieve effecten

Via de social return on investment methode (SROI) zijn maatschappelijke effecten te kwantificeren. Het uitgangspunt van SROI is: iedere bijdrage van een subsidiegever (fonds, overheid) aan een sociaal maatschappelijk project is feitelijk een investering in dat project en kan ook als zodanig worden beoordeeld. Doe dit gezamenlijk met stakeholders in een vroegtijdig stadium.

Selecteer enkele van de bedrijfseconomische voordelen van de stakeholders die u vervolgens gaat uitwerken (zie voorbeelden uit voorgaande tabel), kies die baten die:

- Qua omvang aantrekkelijk zijn.
- Meest realistisch zijn.
- Grote impact hebben (direct belang stakeholder en daadwerkelijk impact hebben).
- Eventueel relatief eenvoudig te bereiken zijn.
- Lage transactiekosten hebben: stakeholderskosten om de impact om te zetten in beleid.
- Betrouwbare informatie en bronnen hebben.

Formuleer meetbare doelen (indicatoren). Bepaal welke doelen u wilt meten: kijk daarbij naar de impact die het realiseren deze doelen heeft op uw eigen organisatie alsmede wat de impact is voor uw stakeholder(s): wat wordt er daadwerkelijk bereikt ten aanzien van de missie van de organisatie? Op websites van stakeholders zijn veelal jaar- en beleidsplannen te vinden waaruit u (sub)doelen kunt halen, voorbeelden zijn:

- De hoeveelheid werkloze kandidaten die via een maatschappelijke organisatie een betaalde baan vinden en behouden.
- Minder uren zorg per cliënt.
- Kortere doorlooptijd van de cliënt.
- Afname ongeplande crisisopvang.
- Afname % medicatiegebruik ouderen.
- Toename uren vrijwilligersinzet.
- Toename cliënten vroegsignalering, voorkomen zorgvraag.
- Voorkomen verpleeghuisopname door alternatief aanbod.

Druk de impact uit geld: impact is uit te drukken in geld omdat het werk van een maatschappelijke organisatie vaak besparingen oplevert. Bijvoorbeeld: minder uitkeringen of minder gebruik van gezondheidszorg of maatschappelijke voorzieningen.

Bespreek de meetbare doelen (indicatoren) met de stakeholders. Is het voor hen inderdaad een belangrijk (sub)doel! kijk ook naar de mogelijkheden van informatie om het te kwantificeren en te onderbouwen.

Voorbeeld

Een wijkcentrum trekt gemiddeld per jaar vijf nieuwe vrijwilligers aan. Deze kwantitatieve indicator is te koppelen aan de stakeholder 'gemeente'. De gemeente heeft in zijn Wmo-beleidsplan tot doel 'het ondersteunen van vrijwilligers en mantelzorgers'.

In dit beleidsplan staat begroot hoeveel zij uitgeeft aan het aantrekken van een 'x aantal vrijwilligers' in de gemeente.

De rekenmethodiek

Onderstaand de uitleg van de rekenmethodiek die u zou kunnen gebruiken, beginnend met een uitleg van de gebruikte termen:

Afkorting	Terminologie	Beschrijving
IND	Indicator	Kwantificeerbare indicator dat het aantal cases aangeeft. Deze is direct gekoppeld aan het gekwantificeerde subdoel van de stakeholder.
€ / IND	Euro per indicator	Hoeveel waarde in euro's levert het bereiken van één indicator op. Zorg voor onderbouwing.
OUTCOME	Outcome	Totaal bedoelde effect of resultaat. Dit is de opbrengst per indicator (€/IND) x aantal cases/cliënten (IND) = OUTCOME
<i>Deadweight, Attributie en Substitutie zijn schattingspercentages ter negatieve correctie op het totaal gerealiseerde effect.</i>		
DW	(-/-%) Deadweight	Vraag: in hoeverre was het effect in een later stadium ook zonder het project opgetreden (vooruitkijkend)?
AT	(-/-%) Attributie	Vraag: in hoeverre treedt het effect op door eerdere interventies van anderen (terugkijkend) i.p.v. door eigen interventie in het project?
SE	(-/-%) Substitutie	Vraag: in hoeverre is het voordeel bereikt ten koste van partij(en) buiten het project?
IMPACT	Impact	Uiteindelijk netto duurzaam maatschappelijk rendement. Gelijk aan de outcome gecorrigeerd voor deadweight, attributie en substitutie (OUTCOME – (DW+AT+SE) = IMPACT).
<3j 3-5j >5j	Effectbereiking in tijd	Procentuele effectbereiking vanaf nu (huidige situatie) op korte (<3 jaar), midden (3-5 jaar) en lange termijn (>5 jaar). In het model worden de duurzaam kwantitatieve baten (impact) van deze effecten over de jaren verspreid.

Het schatten van de correctie op de Outcome is een gezamenlijk afwegingsproces. Vaak hebben stakeholders cruciale kennis en informatie om deze correctie zo goed mogelijk te benaderen. In het volgende voorbeeld worden de drie termen uitgewerkt.

Voorbeeld

Een project helpt persoon x, die een beperking heeft, aan een baan in een maatschappelijk leerwerkplaats in een restaurant.

Deadweight	Als uw project er niet was, zou het lokale CWI, de instelling waar die persoon woont of een reguliere werkgever in de toekomst, persoon x aan een baan geholpen hebben.
Attributie	Door de interventie van andere hulpverleners, trainingbureaus, een opleiding of doorverwijzers heeft persoon x nieuwe vaardigheden ontwikkeld en is op uw pad gekomen. Het effect is voor een gedeelte niet aan het project te danken.
Substitutie	De lokale restaurantmarkt is beperkt. De concurrentie mist omzet en hierdoor raken professionele krachten hun baan kwijt. Tevens was deze leerplaats geschikt voor een ander persoon met beperkingen, die het harder nodig heeft.

Vul onderstaande tabel in:

Omschrijving indicator	IND #	€ / IND	Outcome DW	AT	SE	Impact	<3jr 70%	3-5jr 90%	>5jr 100%
Werven vrijwilligers	120	€600	€72.000 5%	5%	4%	€61.920	€43.344	€12.384	€6.192

Bovenstaand voorbeeld betekent: door uw project worden er 120 vrijwilligers aangetrokken. Dit sluit aan bij het subdoel van gemeente 'nieuw te werven vrijwilligers in het kader van WMO beleid'. De gemiddelde kosten om een vrijwilliger te werven en aan het werk te zetten, zijn voor de gemeente € 600 per vrijwilliger. Dit betekent een resultaat op besparingen voor de gemeente (outcome) van € 72.000. Echter het effect moet wat naar beneden bijgesteld worden met 14% (optelling DW+AT+SE). Dat betekent een netto duurzaam rendement: $(100\% - 14\%) * € 72.000 = € 61.920$. Zeventig procent van dit voordeel wordt binnen drie jaar bereikt - € 43.344 (70% * € 61.920), binnen vijf jaar wordt nog eens 20% gerealiseerd en na vijf jaar de resterende 10%.

Geef een onderbouwing hoe u aan bovengenoemde waarden bent gekomen (bronnen, contactpersonen, aannames, gevoeligheid, hardheid van de cijfers, eventueel nader onderzoek). Relevant materiaal kan eventueel in de bijlage opgenomen worden. Geef ook aan waarom er een correctie heeft plaatsgevonden (DW/AT/SE) op de maatschappelijke effecten.

6.4 Conclusies

In dit hoofdstuk is een opsomming van kwalitatieve baten per stakeholder gegeven voor <naam project>. Voor een aantal baten is een batenbereiking gemaakt. Een eerste schatting leidt tot

7

Financiële planning project

In dit hoofdstuk worden de financiële prognoses van het project gegeven, deze moeten antwoord geven op de volgende vragen:

- Hoeveel geld heeft het project nodig verspreid over welke periode?
- Wat voor financieel resultaat gaat het project maken en wanneer?
- Wat zijn de voornaamste veronderstellingen achter deze voorspellingen?

De minimaal vereisten met betrekking tot de financiële planning zijn de volgende:

- Liquiditeitsberekening en resultatenrekening (indien er een juridische entiteit wordt opgericht is een balans nodig).
- Projecties voor de komende 3-5 jaar, minimaal 1 jaar na het break even moment.
- Het eerste jaar per kwartaal of maand, de rest per jaar.
- Alle cijfers gebaseerd op veronderstellingen (vermeld de belangrijkste en ieder geval die van de omvangrijkste onderdelen).

7.1 Uitgangspunten financiële prognoses

Breng alleen die financiële gegevens in die betrekking hebben op het project en niet op de going concern situatie maar houd wel rekening met de veranderingen die daardoor plaatsvinden. Bijvoorbeeld de inzet van minder personeel door de inzet van domotica, de kosten van het gebruik van domotica, de meerkosten voor trainingen, etc. Bij het invullen van de prognoses kunt u gebruik gaan maken van een Excel format waarbij u de verschillende variabelen in kunt geven.

7.1.1 Uitgangspunten voor de resultatenrekening

Inkomsten

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt uit inkomsten door de verkoop van zorgproducten en andere inkomsten zoals: bijdragen uit subsidies en of van strategische partners.

Inkomsten door verkopen

Geef het aantal verkopen aan per omzetgroep in de loop van de tijd, inclusief onderbouwing zoals aantal cliënten, gemiddelde besteding per cliënt, bezettingsgraad, groeiverwachtingen, verkoopprijs per omzetgroep. Neem ook de extra inkomsten mee van gerelateerde activiteiten die door het project gestimuleerd worden, bijvoorbeeld extra inkomsten behandelend personeel. Geef een schatting van de betaaltermijn⁵.

Overige inkomsten

Bijvoorbeeld:

- subsidiebijdragen;
- ontwikkelbijdragen;
- bijdragen door derden.

⁵ Bijvoorbeeld: op basis van bevoorschotting, achteraf gemiddeld na 3 maanden....

Het kostenniveau in de komende jaren

Bij de indeling van de kosten wordt een onderscheid gemaakt tussen de directe kosten (direct te relateren aan de omzet, zoals kosten uitvoerend personeel en inkoop materialen) en indirecte kosten (zoals marketing en ICT).

Directe Kosten

Personeelskosten van het direct uitvoerend personeel:

- Benoemen type functie en het aantal (in de loop van de tijd).
- Bepaal de productiviteit van het personeel: goed onderbouwen!
- Benoemen van eventuele overige personeelskosten: reiskosten en opleidingen.

- Overige direct toewijsbare kosten die betrekking hebben op de kostprijs van de omzet zoals: inkoop van materialen en inhuur capaciteit.

Indirecte kosten

Indirecte personeelskosten

- Dit zijn de kosten van het niet direct uitvoerend personeel zoals stafdiensten, management en administratie.
- Benoemen type functies, het aantal (in de loop van de tijd) en bijbehorende salarissen, inclusief vakantiegeld (8%), overhevelingstoeslag, sociale lasten.
- Benoemen van eventuele reiskosten, opleidingskosten, inhuur flexibel personeel en overige personeelskosten.
- Dit kunnen ook doorbelaste kosten zijn.

Ontwikkelkosten

- Geef een omschrijving van de ontwikkelkosten, bijvoorbeeld: het uitwerken van het concept, opstellen programma van eisen voor ICT, het opstellen van het samenwerkingsconvenant en het aanvragen van ontwikkelsubsidies.

Huisvestingskosten

- Geef een omschrijving van het type huisvestingskosten zoals huur-, energie- en schoonmaakkosten, verzekeringen en onderhoud.

Marketing en distributie

- Geef een omschrijving van de in te zetten middelen voor marketing, communicatie en distributie zoals de website, advertenties, reclame en brochures.

Algemene bedrijfskosten

- Geef een omschrijving van de algemene kosten als telefoon, contributies en abonnementen, advieskosten, accountancykosten, secretariaatskosten, licentiekosten, ICT en overhead doorbelastingen.

7.1.2 Uitgangspunten voor de investeringsbegroting

Investeren is het aanschaffen van bedrijfsmiddelen die een levensduur hebben van méér dan één jaar en een aanzienlijke waarde vertegenwoordigen. Bijvoorbeeld: de aanschaf van een computer van € 1.500 die drie jaar levensduur heeft; drukwerk van € 750 voor een periode van twee jaar; een auto van € 20.000, die een verwachte levensduur heeft van vijf jaar. Een hamer die weliswaar 30 jaar meegaat, maar een onaanzienlijke waarde heeft van € 25, wordt dus niet als investering beschouwd. De computer wordt over drie jaar afgeschreven, dat betekent afschrijvingskosten van € 500 per jaar voor de komende drie jaar. Deze afschrijvingskosten worden meegenomen in de resultatenrekening.

Vul onderstaande tabel voor investeringen in⁶:

Investering	Bedrag aanschaf	Jaar Aanschaf	Levensduur	Afschrijving per jaar
Computer	€ 2.500	2010	3	€ 500
Bedrijfsauto	€ 12.000	2010	5	€ 2.400
Etc...				
Totaal				

⁶ Onderbouw deze posten

7.2 Financiële prognoses

7.2.1 Exploitatiebegroting

Exploitatiebegroting			
	1e jaar	2e jaar	3e jaar
Inkomsten uit verkoop product			
Inkomsten product A			
Inkomsten product B			
Inkomsten uit bijdragen derden			
Subsidies			
Bijdragen strategische partners			
<i>Totale inkomsten</i>			
Directe Kosten			
Loonkosten direct uitvoerend personeel			
Eventuele andere direct toewijsbare kosten			
<i>Totale directe kosten</i>			
<i>Bruto Marge</i> ⁷			
<i>Indirecte kosten</i>			
Indirecte personeelskosten			
Management			
Doorbelasting stuurgroep			
Ontwikkelkosten			
Ontwikkeling programma van eisen			
Huisvestingskosten			
Huur huisvesting			
Marketing en distributie			
Opstellen website en brochures			
Overige kosten			
ICT			
Administratie			
Afschrijvingskosten			
<i>Totale indirecte kosten</i>			
<i>Projectresultaat</i> ⁸			

⁷ Bruto marge = Totale inkomsten – Totale directe kosten

⁸ Projectresultaat = Totale inkomsten – totale directe kosten – totale indirecte kosten

Voorgaand overzicht geeft een beeld van het exploitatieoverzicht en de verschillende posten daarbinnen⁹. Voor het eerste jaar kan gekozen worden voor een overzicht meer in detail, bijvoorbeeld op maand of kwartaalniveau.

7.2.2 Efficiencywinst en besparingen

Optioneel kan je de besparingen die het project veroorzaken weergeven, bijvoorbeeld¹⁰:

- Minder inzet nodig van behandelend personeel.
- Besparingen door minder benodigd fte verplegend personeel.
- Hogere arbeidsproductiviteit.
- Lagere overheadkosten.
- Lager verzuim en verloop.

Indien het project elders in de organisatie hogere kosten veroorzaken dan moeten deze van het voordeel afgetrokken worden.

Besparingen / efficiencywinst eigen organisatie

Besparing aantal FTE's verplegend personeel

Efficiencywinst door hogere productiviteit

Totale besparingen eigen organisatie

⁹ Dit is een verkorte weergave, u bent vrij om posten toe te voegen of te verwijderen

¹⁰ Onderbouw dit en kwantificeer deze posten zoveel mogelijk.

7.2.3 Liquiditeitsprognoses

Maak de liquiditeitsprognose voor het eerste jaar op detailniveau (maand of kwartaal), de daaropvolgende jaren kan op jaarniveau. Dit overzicht geeft aan hoeveel financiering het project nodig heeft.

Liquiditeitsbegroting			
	Maand 1	Maand 2
Begin saldo			
Ontvangsten			
Ontvangsten afnemers			
Ontvangsten Projectpartners			
Ontvangsten Subsidies			
Overige Ontvangsten			
Totaal ontvangsten			
Uitgaven			
Investeringsen			
Directe kosten (o.a. direct uitvoerend personeel)			
Indirecte personeelskosten			
Ontwikkelkosten			
ICT en Domitica uitgaven			
Huisvestingskosten			
Marketing en distributie			
Overige operationele kosten			
Algemene bedrijfskosten ¹¹			
Overige uitgaven			
Totale uitgaven			
Eindsaldo			

7.3 Financieringsbehoefte

Geef aan hoe hoog de financieringsbehoefte is voor het project de komende jaren.

7.4 Financieringsvoorstel

Geef aan hoe deze financieringsbehoefte in te vullen, onder andere door eigen inbreng, inbreng strategische partners, subsidies, verzekeraars, ontwikkelbudgetten etc..

- Hoe ziet de gewenste financieringsstructuur eruit, met andere woorden: door welke partijen wordt de financieringsbehoefte (mogelijk) ingevuld?
- Wat zijn de eventuele reeds gemaakte afspraken en voorwaarden met deze partijen?
- Zijn er nog andere potentiële financiers?
- Geef aan of er mogelijke knelpunten zijn in de financiering voor het initiatief. Zo ja, benoem deze knelpunten.

¹¹ Afschrijvingen zijn geen uitgaven en moeten dus niet in dit overzicht meegenomen worden.

8 Continuïteit en risico's

8.1 Continuïteit

Hoe is de continuïteit van het project gewaarborgd:

- Is de continuïteit van het initiatief gewaarborgd? Zo ja, waar blijkt dit uit?
- Kan het initiatief voor de middellange en lange termijn structureel worden voortgezet?
- Benoem de kritische succesfactoren van het initiatief.
- Is er draagvlak voor het initiatief? Zo ja. Waar blijkt dit uit?

8.2 Risico's

Hier gaat het om onder andere:

- Benoem de risico's van het project. Voorbeelden van risico's zijn:
 - te lage bezetting;
 - versterken van de onderhandelingspositie van cliënten en leveranciers;
 - wegvallen van partners of rivaliteit;
 - minder afname dan verwacht / geen doorverwijzing via de eerste lijn;
 - hogere ontwikkelkosten, geen financiering / bekostiging van de zorgproducten;
 - vertraging in de ontwikkeling van het concept;
 - kopiëren door concurrentie;
 - onvoldoende financiering voor het project.
- Hoe gaat u met deze risico's om?
- Wat wordt aan de eigen organisatie gevraagd om bovengenoemde risico's te minimaliseren?
- Wat zijn de andere te nemen stappen om de risico's te beperken?

9

Status, planning en realisatie project

Geef in dit hoofdstuk de milestones van de geplande activiteiten van het project weer. Hierbij moeten de (voorgenomen) activiteiten die in de businesscase zijn behandeld zoveel mogelijk gekwantificeerd en gepland worden in onderstaand schema. Wees niet te algemeen: benoem de activiteit, de (gekwantificeerde) doelstelling, de status en de geplande afronding¹².

Activiteit	Status	Afronding
Productontwikkeling en productaanbod		
Ontwikkeling product A, B, C		
Toetsen van het product		
Starten eerste pilot in twee verpleeghuizen		
Marketing en communicatie		
Ontwerp van de brochure, website, free publicity of ander materiaal		
Distributie		
Houden van een kennismakingsronde bij vijftien relaties		
Benaderen van huisartsen in regio X voor doorverwijzing		
Inrichten van een call centre / helpdesk voor aanvragen		
Doelgroep en Markt		
Start verkoop van product X aan doelgroep Y		
Realiseren van x verkopen van productproduct X, Y, Z aan doelgroep A, B, C		
Behalen van € xxx omzet		
Organisatie		
Inrichten van de organisatiestructuur		
De juridische entiteit vormgeven		
Kerncapaciteiten		
Invulling van het project met werknemers X, Y, Z voor een bepaald aantal uur		
Gebruik van faciliteiten, bijvoorbeeld: gebruik software applicatie Y		
Partners		
Tekenen van drie intentieverklaringen van strategische partner X, Y, Z		
Formaliseren samenwerking met vier partners in		
Financieel		
Vinden van projectfinanciering € ... van strategische partner X		
Realiseren van financiering / bekostiging van de behandeling		
Binnenhalen van subsidie X		

¹² In onderstaand schema zijn voorbeelden opgenomen, u kunt deze zelf aanpassen.

10

Conclusie: levensvatbaarheid project

Doe een uitspraak over de levensvatbaarheid van het project. Houd hierbij rekening met ondermeer het financiële rendement van het project, de maatschappelijke baten, de belangrijkste risico's en de mogelijkheden voor financiering en geef op basis hiervan de belangrijkste conclusies / onderbouwing voor de levensvatbaarheid van het project. Dit is de totale afweging op basis van de belangrijkste conclusies uit voorgaande hoofdstukken.

Toetsingscriteria businesscase

Op basis van een weloverwogen afweging van de positieve en negatieve scores op de toetsingscriteria neemt de verantwoordelijke bestuurder, directeur of manager een besluit om het project wel of niet te starten. Let op de toetsingscriteria zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de risico's van het project op basis waarvan beslissers hun besluit nemen. Dat betekent niet dat je aan alle toetsingscriteria moet voldoen. De maatschappelijke businesscase wordt getoetst op basis van de volgende criteria:

Selectiecriteria aanleiding van het project

- Is er voldoende aanleiding voor het project?
- Past het project binnen de missie en visie van de eigen organisatie(s)?
- Speelt het project in op belangrijke maatschappelijke problemen?

Selectiecriteria concept / aanbod

- Speelt het project voldoende in op de behoeften van cliënten? 'en' is er voldoende meerwaarde voor de cliënt?
- Is dit voldoende onderbouwd met marktonderzoek, bijvoorbeeld door interviews met huidige cliënten of met potentieel nieuwe cliënten?
- Is het aanbod voldoende onderscheidend?
- Is het verwachte ontwikkelpad van het aanbod naar de marktintroductie realistisch en acceptabel?

Doelgroep en markt

- Kwantitatief marktonderzoek potentiële cliënten: is de markt voldoende groot / interessant? Zijn er hiervoor voldoende partijen benaderd (valide onderzoek)?
- Zijn er voldoende kansen om binnen te komen bij deze doelgroepen (zijn er bijvoorbeeld al contacten bij de doelgroepen)?
- Is er bij de positionering rekening gehouden met een heldere en aansprekende boodschap naar de cliënt toe?
- Is er al voldoende invulling van de distributiekanaal (toeleiding cliënten)? Zijn hiermee al afspraken gemaakt?

Selectiecriteria organisatie

- Is er voldoende vertrouwen in het projectmanagement en de coördinatie?
- Zijn er kwalitatief goede mensen beschikbaar voor de invulling van het project?
- Is de (voorgestelde) juridische structuur akkoord?

Selectiecriteria partners en netwerk (draagvlak)

- Hebben de benodigde strategische partners zich (voldoende) gecommitteerd aan het project?
- Zijn de partners in het project gecheckt op onder andere hun financiële positie, betrouwbaarheid, reputatie, status, eerdere faillissementen, handelingsbevoegdheden?
- Staan de belangrijke strategische partijen (ook niet zijnde partners van het project) achter het idee?
- Is er een voldoende groot netwerk opgebouwd, met andere woorden is er voldoende draagvlak?

Selectiecriteria kerncapaciteiten

- Is het project operationeel haalbaar: zijn de benodigde personele capaciteiten realistisch en voldoende beschikbaar? en zijn de overige benodigde capaciteiten (zoals locatie, software, domotica) realistisch en beschikbaar?

Selectiecriteria prijsbeleid en bekostiging

- Is het businessmodel voldoende uitgewerkt (hoe ga ik eventueel geld verdienen)?
- Is de prijsopbouw uitgewerkt (kostprijs, verkoopprijs, marge)?
- Is deze prijsopbouw / marge acceptabel?
- Is er financiering / bekostiging van het aanbod? Zo nee, is hierop een goede kans?

Selectiecriteria financieel

- Is het potentiële verlies of de winstgevendheid op de product, diensten en overige activiteiten acceptabel?
- Zijn de financiële prognoses voldoende onderbouwd?
- Zijn er voldoende mogelijkheden om het project te financieren (is hiervoor voldoende onderbouwing / commitment)?
- Is er voldoende onderzoek geweest naar andere financieringsbronnen?
- Is er voldoende ontwikkelbudget beschikbaar binnen de eigen organisatie?

Selectiecriteria maatschappelijke case

- Is de toegevoegde waarde van de stakeholders voldoende uitgewerkt?
- Zijn de baten realistisch en voldoende onderbouwd?
- Is er overleg geweest met de betreffende stakeholders en zien zij ook de meerwaarde?
- Zijn de baten voldoende interessant om eventueel financiering bij de stakeholders aan te trekken? Is hierop een reële kans?

Selectiecriteria levensvatbaarheid

- Zijn de risicofactoren goed in kaart gebracht en zijn deze compleet?
- Zijn deze acceptabel en is er voldoende vertrouwen in om deze risico's te minimaliseren?
- Is er voldoende vertrouwen in de continuïteit van het project?
- Is het project levensvatbaar?

Selectiecriteria tijdsplan

- Is er een realistisch en acceptabel tijdspad voor de verschillende milestones (onder andere productontwikkeling, marktbenadering en toetsing, commitment strategische partners)?
- Is de tijd om het project operationeel te maken (time to market) acceptabel en wel beschikbaar?

Bijlagen

Als bijlagen kunt u toevoegen:

- Onderbouwing marktonderzoek
- Literatuurlijst
- Onderbouwing kwantitatieve effecten stakeholders
- Etc. ...