



De publieke business case

Uitleg, best practices & trends
Maart 2021 - it's public

Een publieke business case

Met een publieke business case worden de financiële gevolgen van projecten voor overheden inzichtelijk gemaakt.

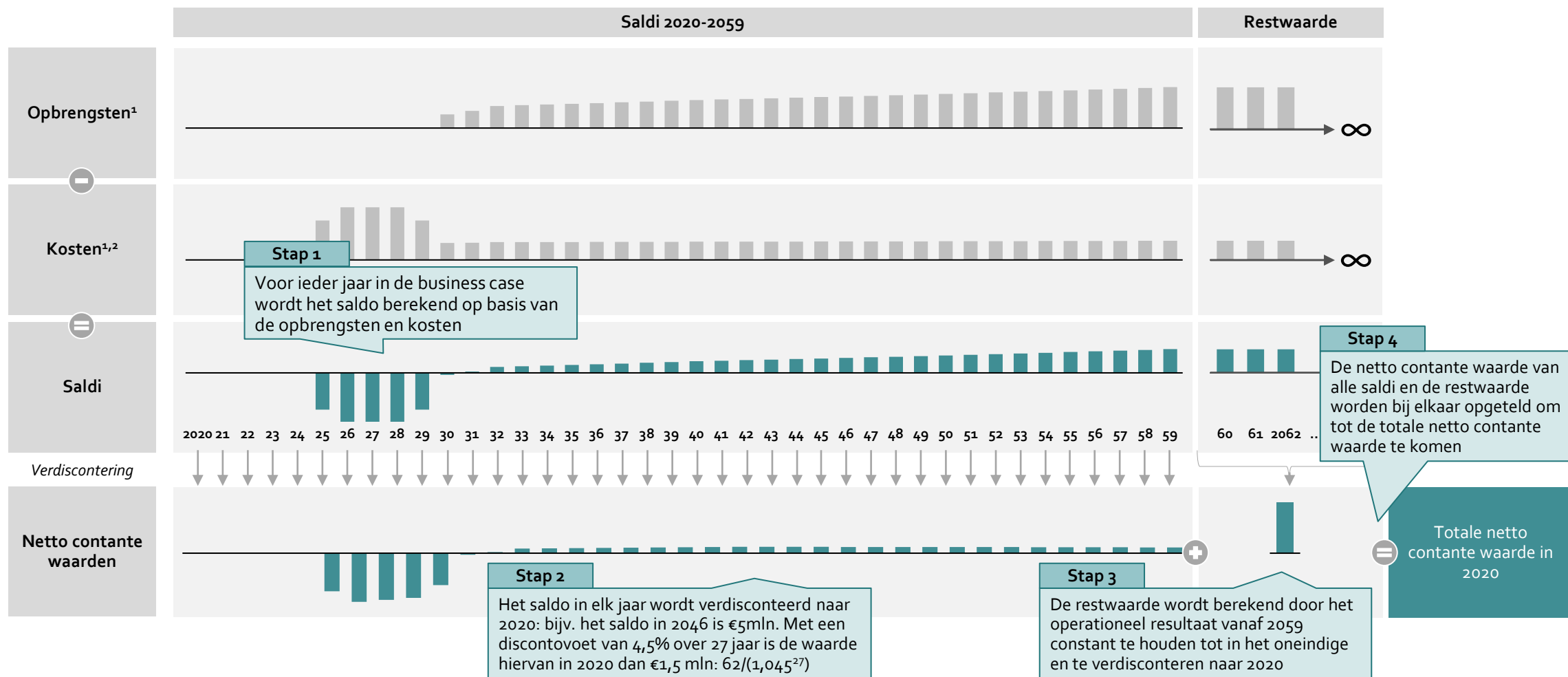
- De financiële gevolgen bestaan uit de verwachte kosten, baten en risico's van een project
- De publieke businesscase biedt houvast bij de besluitvorming over het starten, voortzetten of beëindigen van een project. Daarnaast kan een publieke businesscase ook helpen bij de monitoring en sturing
- Een publieke businesscase ondersteunt de besluitvorming over het starten, voortzetten of beëindigen van een project. Een publieke businesscase kunt u ook gebruiken bij het beheersen van een project (monitoren en sturen)

De structuur en onderdelen van een publieke businesscase zijn niet wezenlijk anders dan die van een businesscase in de private sector. Wel kan gekozen worden om ook indirecte en maatschappelijke baten en lasten mee te nemen

- Veel projecten in de publieke sector zijn niet rendabel wanneer enkel naar de financiën wordt gekeken. Vaak worden de projecten vanwege andere redenen (maatschappelijk en/of politiek) uitgevoerd. Een businesscase helpt dan bij de politiek/maatschappelijke afweging
- Om de gevolgen voor de gehele keten inzichtelijk te maken kan ook worden gekozen om indirecte kosten en baten mee te nemen, die bijvoorbeeld op een andere plek in de keten worden gerealiseerd
- Daarnaast kunnen ook maatschappelijke kosten en baten worden meegenomen door ze te monetariseren

Uitkomst van een business case is de netto contante waarde; deze geeft in één getal de waarde weer van de toekomstige geldstromen

Schematische weergave berekening netto contante waarde (NCW)



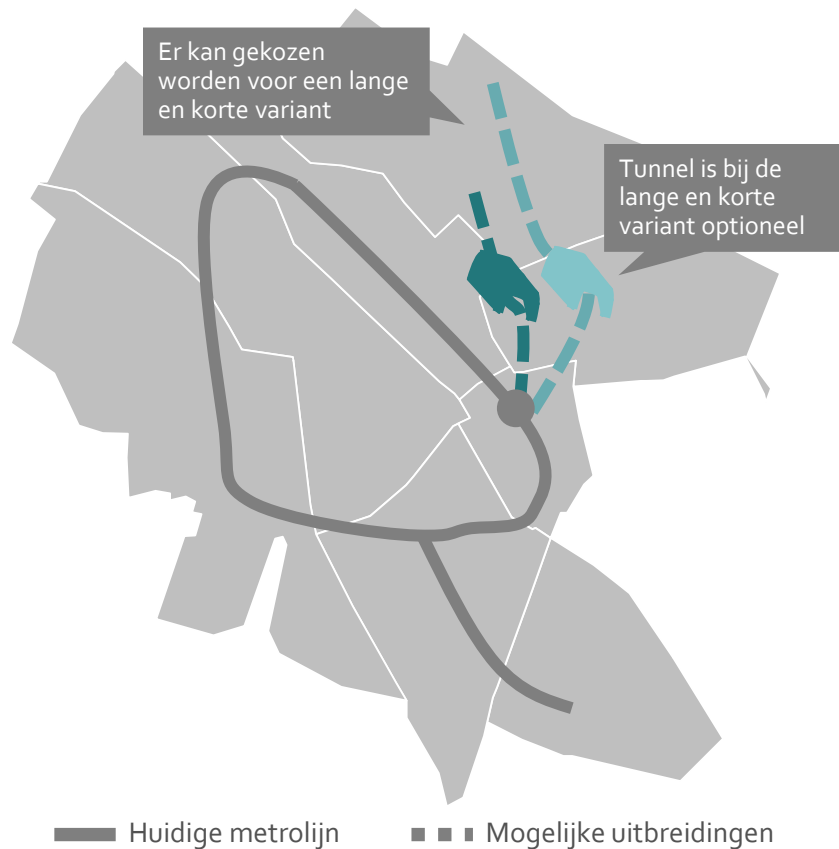
¹ Alle bedragen zijn o.b.v. huidige prijspeil en daarmee gaan we er van uit dat toekomstige relatieve prijzen constant blijven

² Er wordt aangenomen dat de investering gefaseerd plaatsvindt

In een business case ontwikkel je scenario's op basis van voorliggende keuzes

Voorbeeld: scenario's voor uitbreiding van een fictieve metrolijn

Keuzes



Scenario's (bedragen in netto contante waarde)

	Met tunnel	Zonder tunnel
Lang	Lang met tunnel -2 mld	Lang zonder tunnel -1,8 mld
Kort	Kort met tunnel -1,5 mld	Kort zonder tunnel -1,3 mld

Financiële en publieke business case, en maatschappelijke kosten- en baten analyse (MKBA) omvatten verschillende typen kosten en baten

Typen kosten en baten			Financiële business case	Publieke business case	MKBA	
Directe kosten en baten	Investeringskosten	Exploitatieopbrengsten	Exploitatiekosten	✓	✓	✓
Indirecte kosten en baten (Bijv. voor andere afdelingen)	Indirecte lasten	Indirecte baten		✗	✓	✓
Maatschappelijke kosten en baten	Maatschappelijke lasten	Maatschappelijke baten		✗	✗	✓

Voorbeeldcasus – Metro-uitbreiding: doortrekken Noord/Zuidlijn en sluiten Ringlijn metro Amsterdam

Casus - metrouitbreiding



Verschillende partijen (Vervoerregio Amsterdam, gemeente Amsterdam, gemeente Haarlemmermeer, Provincie Noord-Holland, KLM, NS en Schiphol) hebben onderzocht of het doortrekken van de Noord/Zuidlijn naar Schiphol-Hoofddorp en het sluiten van de Ringlijn financieel haalbaar is. Daarnaast is onderzocht of deze beoogde uitbreiding een oplossing is voor

1. (Inter)nationale OV-bereikbaarheid, opvangen van groei en ontwikkelingen
2. Capaciteitsknelpunt station Schiphol
3. Ontsluiting bestaande en nieuwe gebieds- en woningbouwontwikkeling in de MRA

Typen kosten en baten

	Investeringen	Opbrengsten	Operationele kosten
1 Directe kosten en baten	<ul style="list-style-type: none"> Aanleg infrastructuur Onvoorziene kosten bij aanleg Aanleg werkplaats 	<ul style="list-style-type: none"> Reizigersopbrengsten 	<ul style="list-style-type: none"> Exploitatiekosten Aanschaf metro's Groot onderhoud metro's Beheer en onderhoud infra
2 Indirecte kosten en baten (Bijv. voor andere afdelingen)	<ul style="list-style-type: none"> Indirecte kosten Verminderde opbrengsten trein Verminderde opbrengsten bus Verminderde opbrengsten tram 	<ul style="list-style-type: none"> Indirecte baten Extra ruimte op het spoor 	<p>Complex om financieel te maken, ook belangrijk om op te focussen bij de maatschappelijke baten gegeven duurzaamheidswinst</p>
3 Maatschappelijke kosten en baten	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke lasten Vermindering accijnzen benzine 	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke baten Vermindering geluidsoverlast Vermindering CO₂ uitstoot Betere luchtkwaliteit Vermeden investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> Extra banen Winst grondexploitatie Waardestijging vastgoed Vermindering reistijd

Op de volgende 3 slides wordt een voorbeelduitwerking gegeven van de verschillende typen kosten en baten

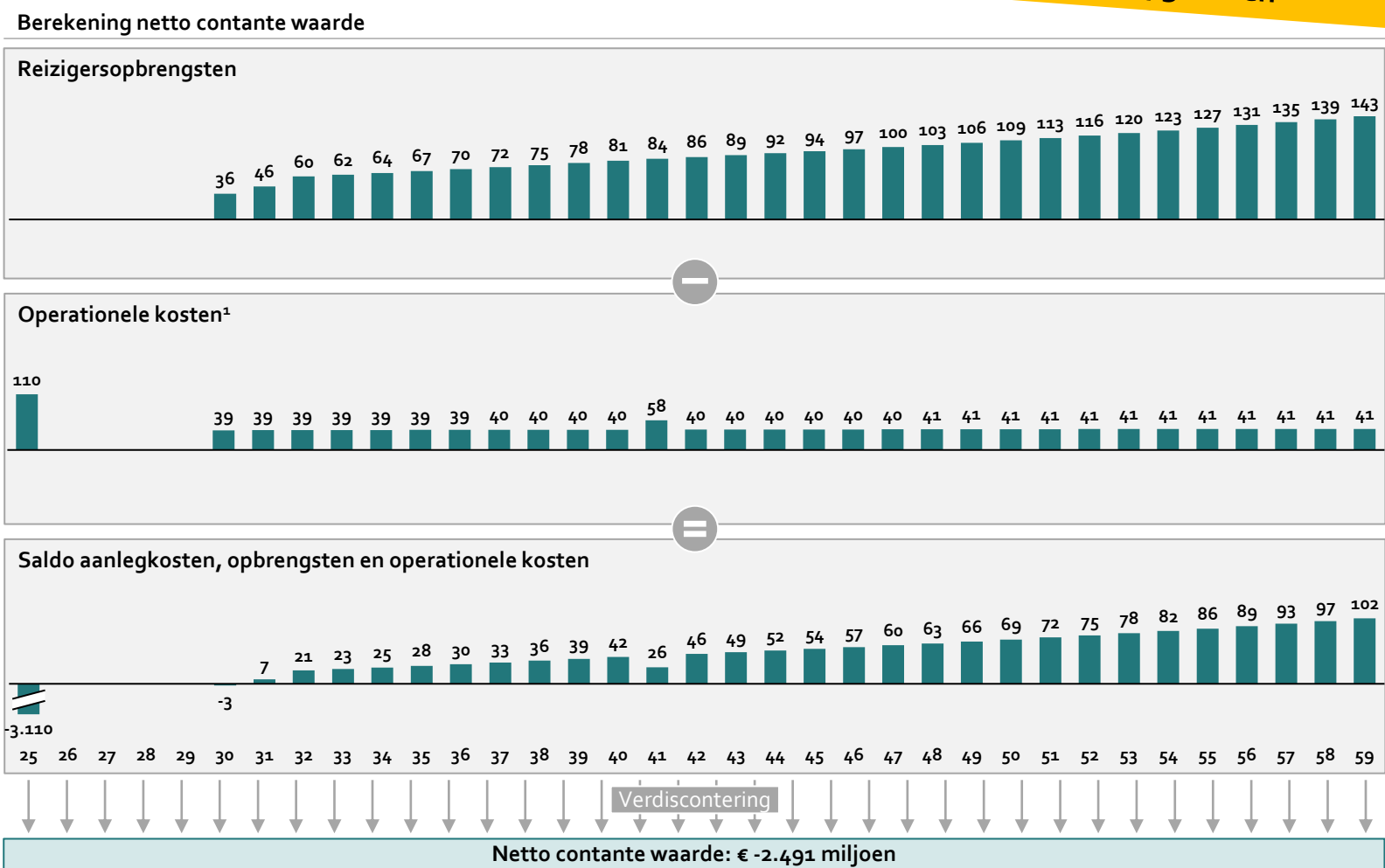
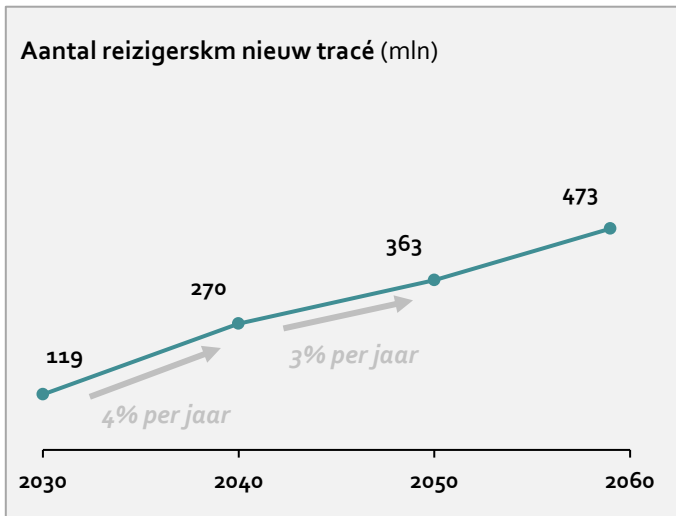
Casus metro-uitbreiding – Directe baten zijn reizigersopbrengsten, directe kosten aanleg van de infrastructuur en operationele kosten

Dummygetallen

Belangrijke drijvers: reizigerskilometers en aanlegkosten

Aanlegkosten
De aanlegkosten zijn het grootste gedeelte van de kosten. Daarnaast wegen ze ook zwaar voor de Netto Contante Waarde omdat de aanlegkosten over geen of een beperkt aantal jaren worden verdisconteerd.

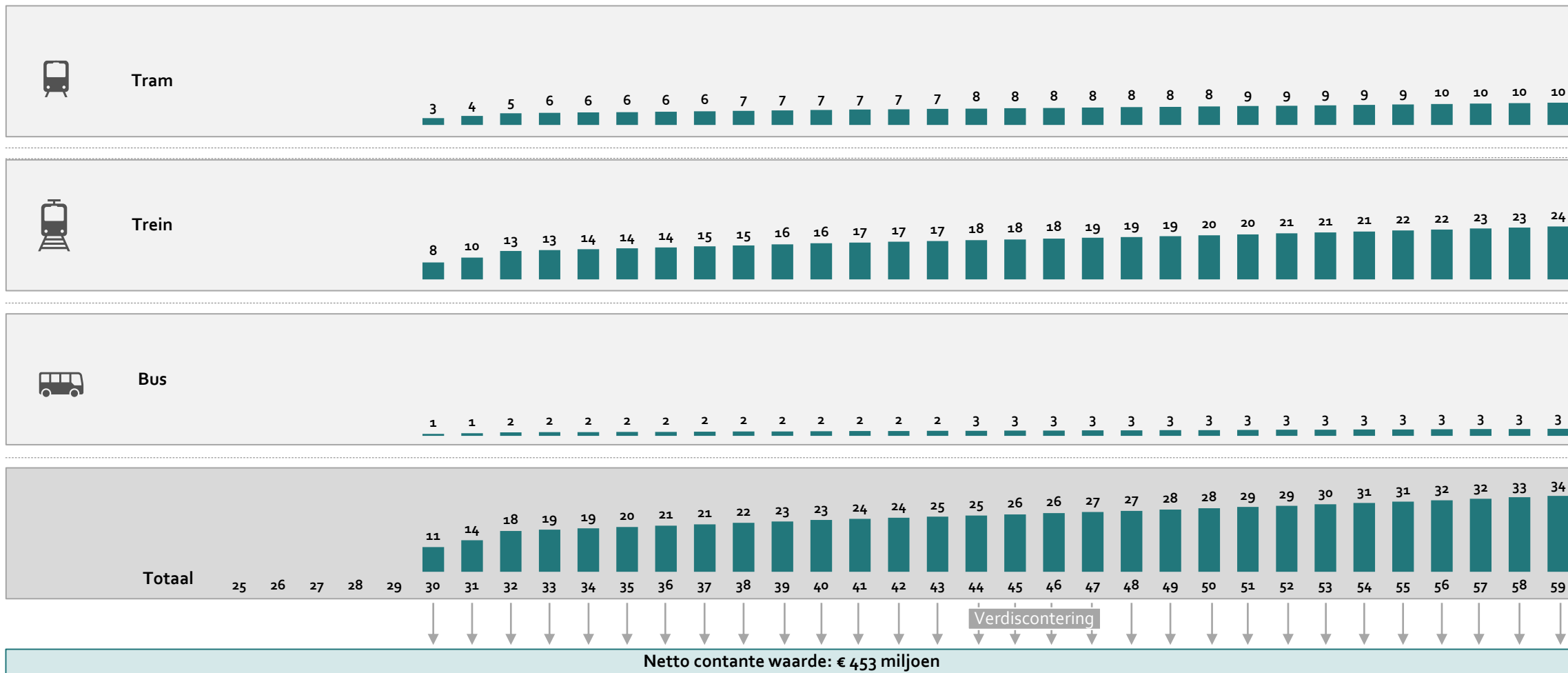
Reizigerskm op nieuw tracé
Het aantal verwachte reizigerskm is bepalend voor de reizigersopbrengsten.



Casus metro-uitbreiding – Indirecte financiële kosten zijn verminderde opbrengsten van andere OV-aanbieders

Overzicht

Dummygetallen



Casus metro-uitbreiding – Grote verscheidenheid aan maatschappelijke baten waar mogelijk te monetariseren

Kwalitatieve argumenten



Realiseert meer capaciteit om **transferveiligheid op Station Schiphol** te garanderen en toekomstige groei op te vangen



Lost **kwetsbaar punt (Schipholtunnel) in het landelijke treinnetwerk** op (metro als by-pass)



Ontsluit **Haven-Stad** en andere gebiedsontwikkeling zodat **meer woningen** en kantoren gebouwd kunnen worden



Realiseert betere bereikbaarheid voor gebiedsontwikkeling **Kerncorridor (Schinkel, Schiphol, Haarlemmermeer)**



Verhoogt **totale OV-capaciteit in de regio na 2030 (schaalsprong) en autoluw**

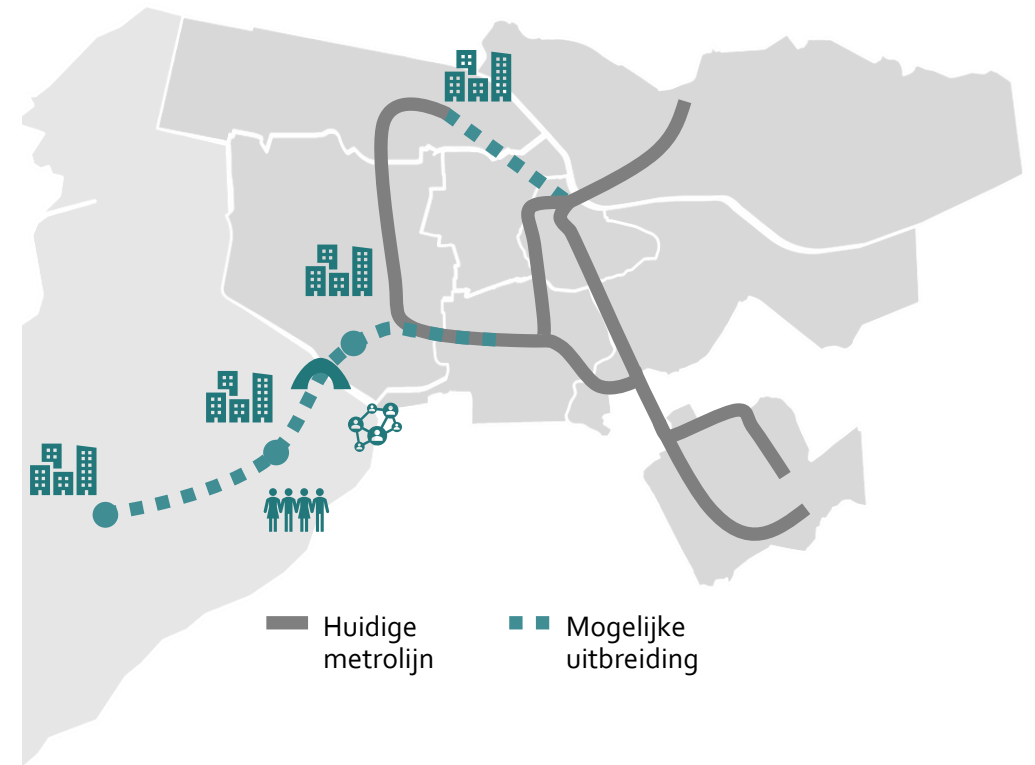


Modal shift: **substitutie** van korte afstandsvluchten binnen Europa naar trein en substitutie van auto naar metro

Monetarisatie (niet uitputtende voorbeelden)

- Vermeden investeringen in Schipholplaza (€ totaal)
- Vermeden investeringen in Schipholtunnel (€ totaal)
- Extra banen (€/arbeidsplaats)
- Grondexploitatie (€ winst)
- Waardeverhoging bestaand vastgoed (€ totaal)
- Extra banen
- Grondexploitatie (€ winst)
- Waardeverhoging bestaand vastgoed
- Vermeden investeringen spooruitbreiding (€ totaal)
- Reistijdwinst (€/uur)
- Vermindering uitstoot CO₂ (€/ton)
- Verbetering luchtkwaliteit (€/kg of ton afh. van type)
- Vermind. geluidsoverlast (€/vermindering db categorie)
- Verbeteren verkeersveiligheid (€/vermeden voertuig km)

Visualisatie



Publieke business case is toepasbaar op alle domeinen

Infrastructuur



- Metro-uitbreiding
- Verbetering fietsvoorzieningen
- Aanleg van nieuwe tramlijn

Economie



- Opzetten van innovatielabs
- Duurzaamheidssubsidies voor mkb-ers

Kunst, cultuur en erfgoed



- Ondersteunen van musea
- Organisatie van broedplaatsen

Onderwijs



- Introductie van digitale onderwijsondersteuning
- Fusie of ontkoppelen van middelbare scholen

Werk, inkomen en participatie



- Begeleiding van werk-naar-werk
- Opzetten van werk-leer trajecten

Zorg



- Gezamenlijke aanbesteding van zorgtaken door meerdere gemeenten
- Ontwikkeling van preventieprogramma's

Duurzaamheid



- Implementatie van circulaire bedrijfsvoering in gemeente
- Gunning laadpalen
- Afvalrecycling

Grondexploitatie



- Gebiedsontwikkeling
- Renovatie van objecten of gebieden

Wonen en groen



- Ontwikkeling van een nieuw stadspark
- Vernieuwing faciliteiten in de openbare ruimte

Interne organisatie en bedrijfsvoering



- Samenwerking tussen gemeentes op gebied van burgerzaken of facilitaire diensten
- Centralisatie van financiële administratie binnen een of meerdere ministeries



Weten of uw case een business case kan worden?
Stuur een bericht: steven.jonker@itspublic.nl

Voorbeeld – Gemeente stelt business case op voor een regiecentrale in het doelgroepenvervoer om de verbeteringen te evalueren

Beschrijving		Opbrengsten	Kosten	Risico's
Gemeente zonder regiecentrale	Gemiddelde gemeente zonder regiecentrale neemt zelf de ritten aan, maar legt de planning en boekingsproces bij de verschillende gecontracteerde vervoerders neer.	+ x% efficiëntieverhoging / jr.	<ul style="list-style-type: none"> - Contactcentrum binnen de gemeente kost gem. x FTE - y%- z% overheadkosten bij elke gecontracteerde vervoerder 	⚠ Doelgroepenvervoer blijft verzuimd, zowel in de aansturing vanuit de gemeente als in de uitvoering en service naar reizigers
Gemeente met regiecentrale	Gemeente neemt een regiecentrale in de arm die boekingsproces en planning verzorgt.	<ul style="list-style-type: none"> + x% efficiëntieverhoging/jr. + y% meer verschuiving naar OV + z% kostenbesparing 	<ul style="list-style-type: none"> - Regiecentrale kost gem. x fte - y% - z% overheadkosten bij elke gecontracteerde vervoerder 	<ul style="list-style-type: none"> ⚠ Financiële gevolgen zijn niet goed in te schatten; hogere overheadkosten zijn een risico ⚠ Beleggen van ritplanning en -boeking bij een speler maakt gemeente sterk afhankelijk ⚠ Verhogen van efficiëntie hangt af van in hoeverre gemeente ritten kan bundelen. Dit is niet altijd mogelijk in de praktijk.

Besluitvorming wordt ondersteund door evalueren saldo van verschillende scenario's volgend uit de BuCa

Dummygetallen

Netto contante waarde (NCW), € mln

Algemene instellingen:

- Discontovoet = 4,5%
- Kosten o.b.v. prijspeil 2019 en CROW-kostenkengetallen met expertinput
- Beide lijnen bemand
- Additionele beprijzing nog niet meegenomen, alleen reguliere reizigersopbrengsten

Het operationeel resultaat is inclusief delta op bestaand tracé (o.b.v. input VRA):

- Opbrengsten (toename reizigerskm)
- Kosten (toename frequentie en aantal metro's t.o.v. referentie)
- Een uitsplitsing tussen nieuw en bestaand tracé en verdere details volgen later in dit document.
- Aanlegkosten incl. werkplaats/opstelterrein
- Restwaarde is berekend met alleen het operationeel resultaat van strikt het nieuwe tracé.

Scenario 1

Aanlegkosten
2.000

Operationeel resultaat
200

Restwaarde
150

Totaal
1.650

Scenario 2

Aanlegkosten
2.600

Operationeel resultaat
250

Restwaarde
200

Totaal
2.150

Scenario 3

Aanlegkosten
2.800

Operationeel resultaat
220

Restwaarde
180

Totaal
2.400

- Positief getal
- Negatief getal

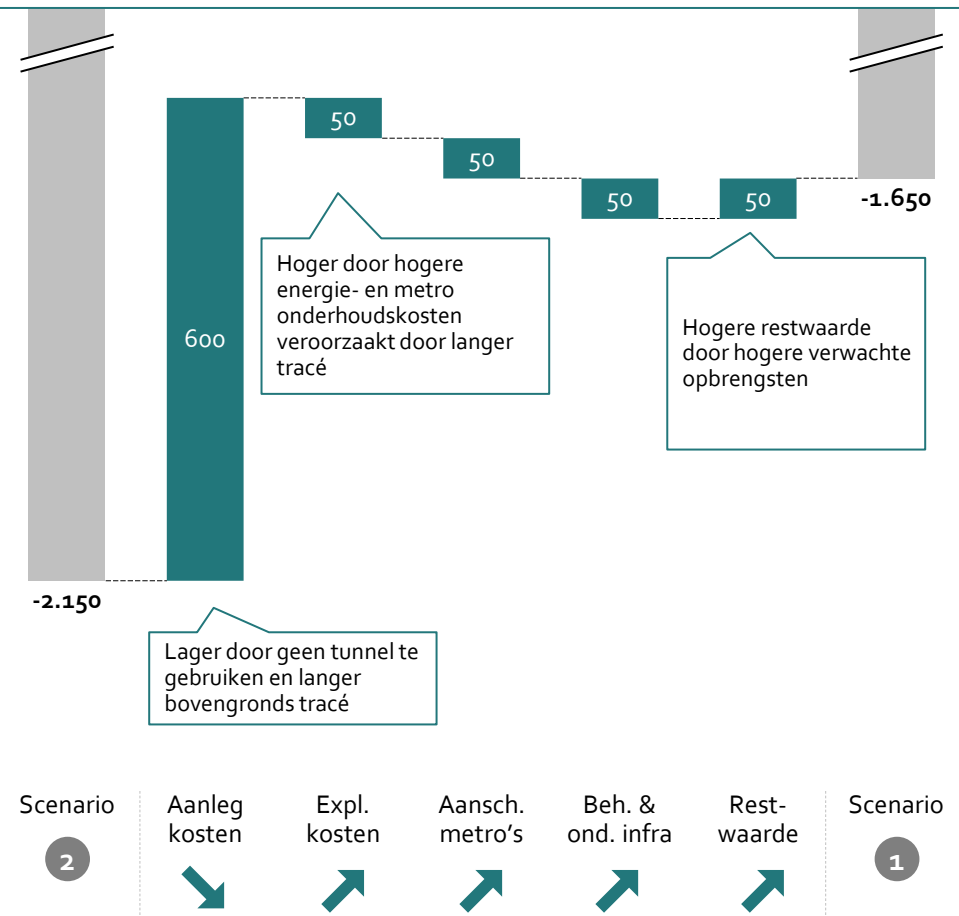
De relevantie van de scenario's hangt sterk af van de zekerheid van de aanlegkosten per scenario. Deze zijn erg bepalend voor de NCW omdat ze zeer groot zijn en vroeg gemaakt worden (en dus niet veel verdisconteerd worden).

Ter ondersteuning hiervan kunnen verschillen tussen scenario's nader worden uitgelegd

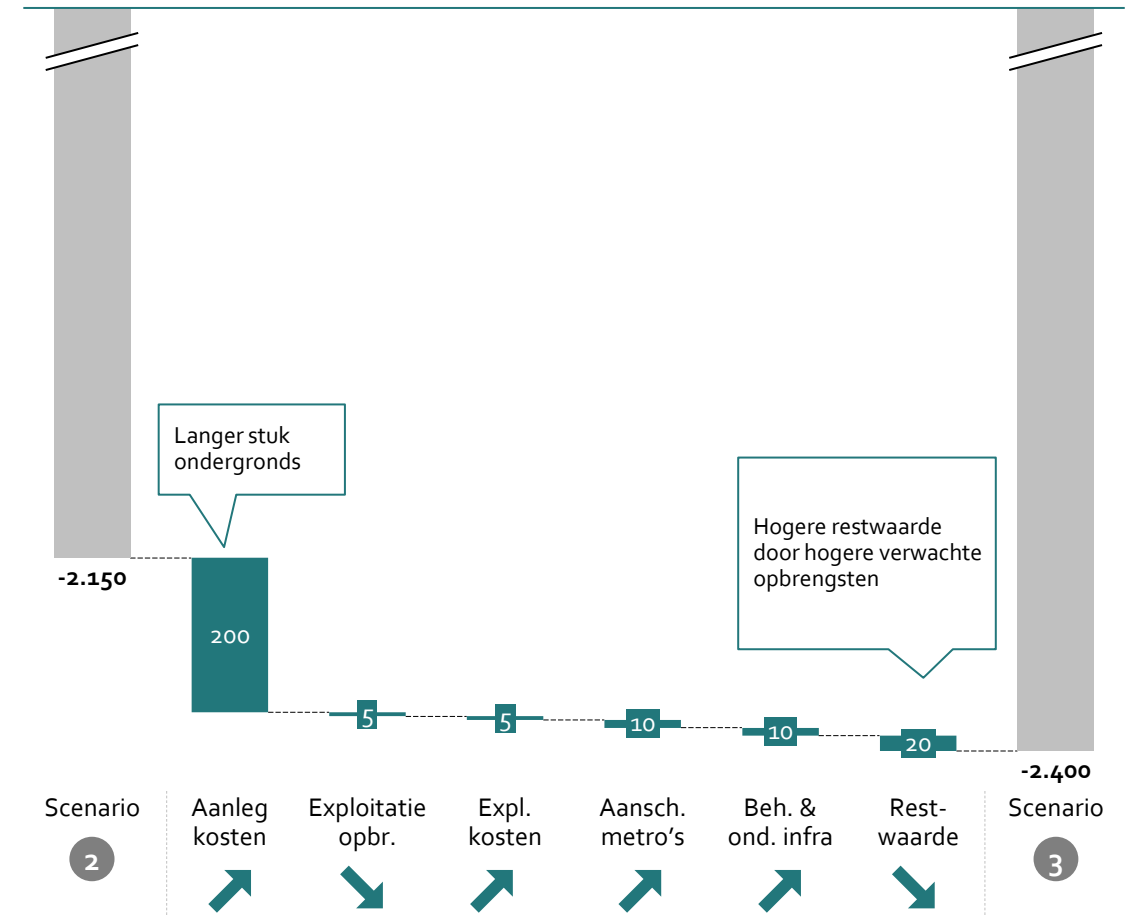
Overzicht oorzaken van verschil in uitkomsten scenario's, € mln NCW

Dummygetallen

Van Scenario 2 naar 1



Van Scenario 2 naar 3



Een goede business case bevat altijd een gevoeligheidsanalyse om de afhankelijkheid van de belangrijkste inputs te evalueren

Impact op NCW van veranderingen in voornaamste risico's inputs: vervoerwaarde (reizigerskilometers) en aanlegkosten ontwikkeling, € mln

		Aantal reizigerskm (2030-'59)*										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	+5%	+10%	+15%	+20%	+25%
Aanlegkosten	-20%	139	202	265	327	390	453	516	578	641	704	767
	-10%	-87	-25	38	101	164	226	289	352	415	477	540
	0%	-314	-251	-188	-126	-63	0	63	126	188	251	314
	+10%	-540	-477	-415	-352	-289	-226	-164	-101	-38	25	87
	+20%	-767	-704	-641	-578	-516	-453	-390	-327	-265	-202	-139
	+30%	-993	-930	-868	-805	-742	-679	-616	-554	-491	-428	-366
	+40%	-1.220	-1.157	-1.094	-1.031	-968	-905	-842	-780	-718	-655	-592
	+50%	-1.446	-1.383	-1.321	-1.258	-1.195	-1.132	-1.070	-1.007	-944	-881	-819

Dummygetallen

NCW = -1.650

Leeswijzer
 Bij -10% reizigers en +30% additionele aanlegkosten gaat de NCW met 805 omlaag ten opzichte van de huidige NCW (-1.650). De totale NCW wordt dus: -2.455

it's public

Plantage Middenlaan 62, 1018 DH, Amsterdam
www.itspublic.nl

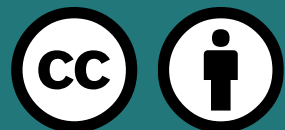
Voor vragen over deze publicatie:

Steven Jonker (steven.jonker@itspublic.nl)

Jan Willem Moesker (janwillem.moesker@itspublic.nl)

Open source beleid

Gebruik van dit document is vrij, open te delen voor en door iedereen, in lijn met de Creative Commons Attribution 4.0 International License. Een kopie van deze licentie is hier te vinden:
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Gebruikt materiaal in deze publicatie