



Zorgzame ondernemers in de zorg
Vlaams Welzijnsverbond
Ethische commissie Advies 6 Studiedag 27 oktober 2010

Workshop 5: Financieel beleid - zorgzaam omgaan met middelen
Bijdrage Hefboom



Getuigenis vanuit de reguliere economische sector

Hefboom – Herman Verhoeven

Getuigenis vanuit de reguliere economische sector

1. Basiselementen
2. Waardecreatie
3. Verantwoord omgaan met de onderneming
4. Besluit

Getuigenis vanuit de reguliere economische sector

1. Basiselementen
2. Waarde creatie
3. Verantwoord omgaan met de business
4. Besluit

Om zaken te doen

prioriteit nr. 1

Heeft u een

product of dienst

- die een behoefte van de klant afdekt ?

- m.a.w. waarmee je meespeelt
in het vraag- en aanbod mechanisme ?

Zo ja,

met

product of dienst

profileren

op de markt, bij de klanten

Profileren

op de markt, bij de klanten :

(blijvend) competitief voordeel

opbouwen

m.a.w. beter zijn dan de concurrenten

(blijvend) competitief voordeel

opbouwen en behouden

dynamisch gegeven :

- technologie evolueert
- concurrenten hebben altijd nieuwe ideeën
- behoeften van klanten veranderen
- sector specifieke elementen wijzigen
(zie bijdrage Jo De Niel)



hefboom financiering advies aandelen

competitief voordeel opbouwen en behouden

hoe ?

optimaliseren van

- effectiviteit van product/dienst :
"is het dat wat de klant wenst ?"
- kwaliteit : best fit to the customer
- distributie : hoe komt product/dienst tot bij de klant ?
- prijs : wat wil de klant betalen ?



hefboom financiering advies aandelen

Hoe optimaliseren ?

organisatie bouwen

- competenties verzamelen
- gepaste middelen inzetten
 - capaciteit opbouwen
- interne processen opzetten
- taken en verantwoordelijkheden bepalen

organisatie bouwen

-> onderneming oprichten

hoe ?

- vennootschapsvorm kiezen
- financiering aantrekken

prioriteit van de onderneming

continuïteit

&

dividend uitkeren

kan op korte termijn of op lange
termijn

Continuïteit en dividend waarborgen

hoe ?

Winstmaximalisatie

kan op korte termijn of op lange termijn

Basiselementen - **samenvatting**

- **product of dienst** voor klanten
- **onderneming** met middelen en processen
- **waarde creatie** voor de eigenaars

Getuigenis vanuit de reguliere economische sector

1. Basiselementen
2. Waardecreatie
3. Verantwoord omgaan met de business
4. Besluit

Winst maximalisatie

- ontwikkeling van optimaal product/dienst
- optimale inzet van middelen:
 - grondstoffen
 - personeel
 - infrastructuur
 - financiële middelen

HOE? Uitgebreide toolbox ter beschikking :

- markt research
- onderzoek en ontwikkeling (O&O)
- product- en dienstontwikkeling
- productie processen, proces van dienstlevering met afstemming van capaciteit (medewerkers, machines, kennis ...) op vraag klant
- personeelsbeleid met competentiebeheer, aanwerving- en retentiebeleid, ...
- marketing: promotie, distributie, prijsbeleid, enz.
- financiering met statutaire en interne rapportering, krediet- en beleggingsbeleid, optimalisatie balansstructuur

Winst maximalisatie

Uiteindelijk :

**afstemmen van prijs op kost
om resultaat te genereren**

Wat is de kost van product of dienst ?

productgebonden: grondstoffen

middelen :

- werkmiddelen
- personeel
- infrastructuur
- investeringen
- financieringen

Vanuit en door de onderneming

“OP EIGEN BENEN STAAN”

uitzonderingen :

- subsidies voor bepaalde loonstatuten
- subsidies voor projecten, o.a. O&O, enz.
- kapitaalsubsidies
- fiscale stimuli
- enz.

KOST KENNEN HOE?

- registratie systemen voor
 - verbruikte materialen
 - gepresteerde uren
 - kosten per product
- modellen om te rapporteren en te evalueren
 - ROI
 - RONE
 - analytische boekhouding

KOST KENNEN. HOE?

Systemen en modellen,
bijkomend aan de statutaire boekhouding :

Management informatie systemen
-> ERP –systemen, eigen excel

Boekhouding is GEEN kostprijsstelsel

Als kosten gekend zijn, dan
prijs bepalen

HOE?

- gewenste marge bepalen : OK voor de klant?
- prijzen concurrenten kennen !
- wat wil de klant ervoor betalen ?

- dikwijls lange en grondige prijsonderhandelingen bij contracten: wie betaalt wat? Op basis van grondige kennis van de kostprijs.

**Getuigenis vanuit de
reguliere economische sector**

1. Basiselementen
2. Waarde creatie
3. Verantwoord omgaan met de onderneming
4. Besluit

Ontwerp, productie, verkoop :

→ opvolgen resultaten

opvolgen van realiteit ten opzichte van plannen

→ opvolgen resultaten. Hoe ?

Proces van budgetteren en rapporteren van realiteit

- afwijkingen detecteren en verklaren**
- bijsturen van de realiteit**

voortdurend in vraag stellen van
**de uitgaven
de investeringen**
om
**productiviteit en rentabiliteit
te optimaliseren**

→ verantwoordelijkheid opnemen om alle
middelen optimaal in te zetten in het kader van
de missie/strategie van de onderneming

Toolbox om de inzet van de middelen op te volgen:

- statutaire rapportering met financiële analyse:
- ratio's (boekhouding is **GEEN** managementtool)
- analytische boekhouding met resultaten per product / dienst
- investeringsanalyse met ROI, RONE, ...
- rapportering van key-prestatie indicatoren: balance score card, ...
- rapportering van risico's: ERM informatica,..

**Toolbox
om de inzet van de middelen op te volgen:**

“doe niet aan overshooting”

begin klein

stem systemen af op de onderneming

“experimenteer, groei en ontwikkel”

**Getuigenis vanuit de
reguliere economische sector**

1. Basiselementen
2. Waarde creatie
3. Verantwoord omgaan met de onderneming
4. **Besluit**



distillaat van het voorgaande :

- ontwikkel een goed product of dienst
- probeer hiermee de sterkste te zijn
- wees markt- en vooral klantgericht
- vraag een goede prijs
- geef veel aandacht aan personeelsbeleid
- ken de kost van product en dienst
- houd uw liquide middelen in het oog
- volg het verschil tussen prijs en kosten voortdurend op
- ken uw risico's

m.a.w. waar het kan vastlopen?



Naast technieken, systemen, bedrijfseconomische elementen, enz.

Van uiterst groot belang

cultuur in de onderneming

- verantwoordelijkheid, integriteit,...
- medewerkers zijn maar betrokken zoals onderneming betrokken is bij het personeel
- innovatie en creativiteit: overal en altijd, niet alleen in de O&O afdeling
- dynamisme en enthousiasme:
"d'er zit muziek in"

Aansluiting met niet reguliere economie:

“overnemen van instrumenten uit de profit sector”

OK, op voorwaarde:

- respect voor de realisatie van doel van de voorziening en instrumenten hierop afstemmen
- creatie van winst om de maatschappelijke waarde te kunnen blijven realiseren

Maatschappelijk verantwoorde ZORG
=
Maatschappelijk verantwoorde KOST

Hefboom vzw – Jo De Niel

Huidige context

Fysieke programmatie en allocatie van diensten

- aanbodsturing
- op hoeveelheid
- met “dagprijzen” en gereguleerde “eigen bijdragen”
- met (macro) budgetlimieten
- verticale, hiërarchische ordening
- problemen:
 - verstikkende regelgeving
 - bureaucratie
 - capaciteitstekorten (op=op)

Naar meer vraagsturing & marktwerking

Ruimte voor interactie tussen drie componenten:

1. Persoon die zorg behoeft en naasten
2. Beleid dat doelen en regels formuleert
3. De aanbieders van zorg

Nieuwe mechanismen:

- allocatie van diensten via rationeel kostprijsstelsel
- keuzevrijheid (van consumenten en aanbieders)
- concurrentie (vrijheid om te ondernemen)
- ondernemerschap motor van innovatie en dynamiek
- vrije prijszetting
- koopkrachtige vraag krijgt meer ruimte
- "gecontroleerde" markt & marktregie
- meer vraagsturing genereert opwaartse druk
- meer zorgconsumptie (micro) is meer lastendruk (macro)
- permanente discussie 'basispakket', 'urgentie', 'prioriteit'
- transactiekosten (intermediaren) versus bureaucratiekosten?
- marktfalen (vraag en aanbod niet in evenwicht) en risicoselectie (cherry-picking goede risico's)?

Transitieproblemen:

- marktwerking ontstaat niet vanzelf, vraagt reorganisatie
- van verticale regels (bureaucratie) naar horizontale netwerken en tweezijdige ruil-relaties
- wegvallen van "gesloten programmatie-aanpak":
 - open proces-dynamiek
 - niemand heeft de wijsheid in pacht
 - institutionele variëteit in het aanbod
 - experimenteren en leren, ondernemen is ook omgaan met risico's
 - zelf verantwoording afleggen voor geboden zorg

Kenmerken van verantwoorde zorg

1. Relevantie

- Behoeftengerichtheid
- Wat wel en wat niet te dragen door samenleving
- Welke zorg is wenselijk, nuttig, onontbeerlijk
- Keuzevrijheid

2. Rechtvaardigheid en billijkheid

- Gelijk recht en gelijke kans op zorg
- Gelijke behandeling van gelijke noden
- Ongelijke noden ongelijk behandelen – inzet van middelen moet dus variëren

Kenmerken van verantwoorde zorg (2)

3. Toegankelijkheid

- Materiële beschikbaarheid, voldoende capaciteit op verschillende tijdstippen
- Betaalbaarheid algemene kostprijs en eigen bijdrage
- Geen onderscheid op basis van gezondheidstoestand, leeftijd, geslacht, overtuiging, etniciteit, geaardheid, vermogen
- Transparantie en informatie: geboden zorg is zichtbaar, bekend en begrijpbaar

Kenmerken van verantwoorde zorg (3)

4. Kwaliteit

- Materialen, middelen, fysieke en organisatorische setting
- Menselijk kapitaal, opleiding, in aantal, correcte arbeidsvoorwaarden, tevredenheid medewerkers, ethisch handelen
- Proceskwaliteit
- Resultaat, meetbare indicatoren (proces, prestatie)
- Kwaliteitsbeleving cliënt, privacy, veiligheid
- Duurzaamheid
- Transparantie
- Innovatie

Kenmerken van verantwoorde zorg (4)

5. Doelmatigheid

→ relatie tussen inzet van middelen en opbrengsten

- Efficiëntie: zo groot mogelijke meerwaarde, bijv. betere resultaten met dezelfde middelen of meer doen met dezelfde middelen. Zijn er ijkpunten?
- Effectiviteit: worden beoogde doelen bereikt?
- Preventie: systematisch problemen voorkomen
- Duurzaamheid: financiële stabiliteit (solvabiliteit), heldere regels, financiële verantwoording
- Subsidiariteit: zorg op de juiste plaats, juiste samenhang, voorkeur voor minst ingrijpende zorg, dichtbij de persoon en omgeving

Bepalen van opdracht en strategie

Inzetten van medewerkers (HR)

Opzetten van systemen (rapportering, kwaliteit,..)

Inzicht verwerven in kostprijs en meerwaarden

**Hefboom kan u hierin
helpen, ondersteunen, coachen**

Vragen?

Standpunten & discussie