|  |
| --- |
|  |
| Nut en noodzaak van strategische financiële planning. |
| Wendy van Vliet |

|  |
| --- |
|  |
| Nut en noodzaak van strategische financiële planning. |
| Wendy van Vliet |

*Een casestudyonderzoek naar strategisch financiële planning bij Amaris Zorggroep.*

Naam student W. T. van Vliet

Studentnummer 1593219

Opleidingsinstituut Hogeschool Utrecht FEM

Opleiding Bedrijfseconomie & Accountancy

Datum/maand Juni 2014

# Voorwoord

Met tevredenheid toon ik hierbij mijn scriptie, welke de afsluiting vormt van de bachelors Bedrijfseconomie en Accountancy aan de Hoge School van Utrecht. Het schrijven van deze scriptie was een boeiende periode waarin ik veel heb geleerd. Naast het stagelopen bij Amaris Zorggroep heb ik tijdens het schrijven van deze scriptie vakken gevolgd van Accountancy om op deze manier een *double degree* binnen te halen.

Mijn interesse in de zorg brachten mij tot het onderzoeken van dit onderwerp en het schrijven van deze scriptie. Door letterlijk de handen aan het bed te zijn met mijn werkzaamheden bij Amaris Zuiderheide en de financiële kant van de zorg kunnen bekijken bij de afdeling Finance & Control bij Amaris Zorggroep heb ik de twee kanten van de zorg van heel dicht bij mogen mee maken. Vastberaden om verder te gaan in de boeiende zorgsector heb ik besloten om in september 2014 verder te gaan met de pre-master Zorgmanagement aan de Erasmus in Rotterdam.

Met dit voorwoord wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie hartelijk danken. Een paar mensen wil ik met naam noemen. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar Drs. W.P.M. van Erp voor de begeleiding bij het vormgeven en schrijven van de scriptie.

Ook Arnoud Meeder RA wil ik graag bedanken voor de kans om stage te lopen bij de Amaris Zorggroep. Pieter Koot en Arjen de Groot wil ik graag bedanken voor de goede samenwerking in het project Strategisch Financiële Planning.

Daarnaast wil ik graag Lucinda Stouthart, Robert Jan Komrij en Erwin Komrij bedanken. Een heel jaar heb ik met jullie lief en leed mogen delen voor het behalen van mijn double degree. Dit is zeker niet zonder slag of stoot gegaan maar samen hebben we het voor elkaar gekregen.

Ik wens u veel leesplezier met mijn scriptie.

Wendy van Vliet

Laren, Juni 2014

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.hollandspoor.com/wp-content/uploads/Amaris_zorggroep_HSweb-1024x488.jpg | http://www.weblectures.nl/sites/default/files/HU-logo.png |

# Samenvatting

Om de zorg toegankelijk, goed en betaalbaar te houden, voert het kabinet de komende jaren hervormingen door, bijvoorbeeld op het gebied van de AWBZ. Ook neemt de overheid maatregelen zodat mensen langer zorg thuis kunnen krijgen.

Deze hervormingen zijn voor Amaris cruciaal. Om mee te kunnen draaien in de veranderende markt moet Amaris zelf ook een aantal ingrijpende hervormingen invoeren. Amaris Zorggroep is op dit moment bezig met een grote reorganisatie. Aan de hand van het project met de naam “Allon” worden er verscheidende hervormingen doorgevoerd binnen de organisatie. Doel van deze hervormingen is om op meer doelmatige en flexibele wijze zorg op maat aan te bieden.

Een van deze veranderingen is de aanschaf van een strategisch financiële planning ICT-tool. De volgende probleemstelling zal in dit kader worden beantwoord.

*Welke mogelijkheden dient een strategisch financiële planningstool te bieden en voor welke mogelijke valkuilen van een dergelijke tool dient gewaakt te worden om te voorzien in de behoefte aan strategische financiële planning van Amaris Zorggroep.*

Wat betreft de afbakening van het onderzoek ligt de focus op het aandachtsgebied meerjarenprognose. Deze prognose betreft de periode van vijf tot tien jaar. Voor de post vastgoed zijn de prognoses van tien jaar en langer mogelijk. Gekozen is voor dit aandachtsgebied omdat dit aandachtsgebied een nauwe relatie heeft met de andere aandachtsgebieden. De meerjarenprognose krijgt input van verschillende aandachtsgebieden en fungeert op haar beurt weer als input voor diverse andere aandachtsgebieden.

Strategisch financiële planning stelt Amaris in staat toename van risico`s meer in perspectief te kunnen plaatsen. Aan de hand van de gegevens in de planningstool beschikt Amaris Zorggroep over betrouwbare informatie waar gedegen keuzes mee gemaakt kunnen worden. Een voorbeeld daarvan is dat in de planningstool scenario’s geplaatst kunnen worden. Wanneer Amaris Zorggroep verschillende scenario`s uitwerkt en deze gegevens in de planningstool verwerkt kan op deze manier bekeken worden welke effecten de risico`s op Amaris Zorggroep hebben. Door het meer inzichtelijk maken van de risico`s kunnen er keuzes gemaakt worden waar een meer gedegen onderbouwing aan ten grondslag ligt.

Naast het beter kunnen beheren van risico`s kan een strategisch financiële planning er voor zorgen dat er een beter zicht wordt verkregen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de activiteiten en de organisatie. Zo kunnen bijvoorbeeld keuzen in een portfolio nauwlettend worden gemonitord.

Een strategisch financiële planning biedt een zorginstelling in het algemeen en Amaris Zorggroep in het bijzonder verschillende mogelijkheden en valkuilen. De mogelijkheden en valkuilen worden eerst in algemene zin beschreven en vervolgens specifiek voor Amaris Zorggroep toegelicht.

Aan de hand van de onderzochte onderdelen wordt er een aanbeveling gedaan tot aanschaf van voor een specifiek softwarepakket. Waar Amaris Zorggroep naar mijn mening de vraag naar betrouwbare strategisch financiële planning informatie gedegen mee kan beantwoorden. Gezien de achtergrond en doelstelling van de strategisch financiële planning tool, adviseer ik om een definitieve keuze te maken voor het softwarepakket Corporate Planner. De redenen daarvoor zijn dat Corporate Planner in vergelijking tot andere pakketen meer gericht is op planning dan op control, minder afhankelijk is van Excel en meer specifiek aanpasbaar is voor de zorgbranche.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 3](#_Toc390694871)

[Samenvatting 4](#_Toc390694872)

[Inhoudsopgave 6](#_Toc390694873)

[Inleiding 8](#_Toc390694874)

[1. Nieuwe risico`s waarmee zorginstellingen geconfronteerd worden als gevolg van recente landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving. 10](#_Toc390694875)

[2. Mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning 17](#_Toc390694876)

[Mogelijkheden 17](#_Toc390694877)

[Valkuilen 18](#_Toc390694878)

[ Methodologische valkuilen 18](#_Toc390694879)

[ Fundamentele valkuilen 19](#_Toc390694880)

[3. Onderzoek aanpak 21](#_Toc390694881)

[4. Eisen gesteld aan strategisch financiële planning door Amaris zorggroep. 24](#_Toc390694882)

[IST en SOLL positie 25](#_Toc390694883)

[Verbetering SOLL 26](#_Toc390694884)

[Meerjarenprognose 27](#_Toc390694885)

[Input 28](#_Toc390694886)

[“Black box” 29](#_Toc390694887)

[Output 30](#_Toc390694888)

[Evaluatie 31](#_Toc390694889)

[5. Mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning voor Amaris Zorggroep. 32](#_Toc390694890)

[Mogelijkheden 32](#_Toc390694891)

[Risico`s het hoofd bieden 34](#_Toc390694892)

[Valkuilen 34](#_Toc390694893)

[Functionele valkuilen 34](#_Toc390694894)

[Methodologische valkuilen 35](#_Toc390694895)

[6. Aanbeveling om te komen tot een voor Amaris zorggroep custommade inrichting van de strategisch financiële planningstool. 38](#_Toc390694896)

[Conclusie & Aanbeveling 40](#_Toc390694897)

[Literatuurlijst & Referenties 42](#_Toc390694898)

[Afkortingen 44](#_Toc390694899)

[Bijlage 45](#_Toc390694900)

[Bijlage 1 46](#_Toc390694901)

[Bijlage 2 47](#_Toc390694902)

[Bijlage 3 55](#_Toc390694903)

[Bijlage 4 57](#_Toc390694904)

[Bijlage 5 61](#_Toc390694905)

[Bijlage 6 64](#_Toc390694906)

# Inleiding

De landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving op het terrein van zorg en welzijn kenmerken zich door een forse toename van financiële risico’s voor zorgorganisaties zoals Amaris Zorggroep. De zorgsector en Amaris in het specifiek beseffen zich steeds meer dat de bedrijfsvoering en de sturing van een zorgorganisatie op de schop moet. Het gaat daarbij naast operationele en tactische sturing vooral om de noodzaak om strategische sturing te moderniseren. (ActiZ, 2013)

Daarom is Amaris Zorggroep op zoek naar een tool/instrument om de strategische planning te verbeteren. In de probleemstelling wordt ingezoomd op strategisch financiële planning. Om een gedegen keuze te kunnen maken voor een planningstool wordt in deze scriptie ingegaan op de volgende probleemstelling.

*Welke mogelijkheden dient een strategisch financiële planningstool te bieden en voor welke mogelijke valkuilen van een dergelijke tool dient gewaakt te worden om te voorzien in de behoefte aan strategische financiële planning van Amaris Zorggroep.*

Het gaat om een noodzakelijke aanpassing van de strategie- en bedrijfsvoering van een zorginstelling en Amaris zorggroep in het bijzonder. Juist van wegen alle uitdagingen waar de zorg voor staat.

De probleemstelling wordt beantwoord aan de hand van zes deelvragen die zijn verwerkt in zes hoofdstukken.

In het eerste hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de nieuwe risico`s waarmee zorginstellingen worden geconfronteerd als gevolg van recente landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

Vervolgens wordt in het tweede hoofdstuk ingegaan op de mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning die beschreven staat in de hedendaagse literatuur.

In het derde hoofdstuk staat beschreven welke acties ik heb ondernomen op tot het beantwoorden van mijn deelvragen te komen. Het betreft hier een beschrijving van mijn onderzoeksaanpak. In gegaan wordt op mijn werkzaamheden als projectmedewerkers bij Amaris zorggroep. Tevens wordt mijn aanpak voor het literatuuronderzoek beschreven.

Daarna wordt in hoofdstuk vier gekeken naar de eisen die Amaris Zorggroep stelt aan strategisch financiële planning. Gekeken wordt naar de IST en SOLL positie bij Amaris Zorggroep. Specifiek wordt ingezoomd op het gekozen aandachtsgebied: de meerjarenprognose.

In hoofdstuk vijf worden de voordelen van strategisch financiële planning voor Amaris Zorggroep beschreven. Gekeken wordt in hoeverre een dergelijke planning Amaris in staat stelt geschetste toename van risico`s het hoofd te bieden. Ook wordt gekeken naar de valkuilen waar Amaris voor dient te waken.

Hoofdstuk zes, tevens het laatste hoofdstuk, worden de aanbevelingen gedaan, op basis van de antwoorden van de voorgaande hoofdstukken, om voor Amaris Zorggroep te komen tot een custom made inrichting van de strategisch financiële planningstool.

# Nieuwe risico`s waarmee zorginstellingen geconfronteerd worden als gevolg van recente landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

Zorginstellingen in de Nederlandse zorgsector bevinden zich in een turbulente omgeving en worden geconfronteerd met veranderingen die onontkoombaar zijn. Het huidige zorgstelsel in Nederland wordt flink gewijzigd mede vanwege de explosieve stijging van de zorgkosten. Deze kosten zijn in de toekomst nauwelijks meer op te brengen. Daarom moet en gaat er het een en ander veranderen in de zorg. (European Commission, 2009)

De belangrijkste recente landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving zijn:

* **De zware zorg wordt overgeheveld uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar de WLZ[[1]](#footnote-1)**

De huidige AWBZ is een ruime wet waaruit het grootste deel van de zorg wordt vergoed. Alleen de zware, langdurige zorg wordt nog vergoed uit de AWBZ. Lichtere vormen van AWBZ- zorg gaan over naar de WMO of worden geregeld via de zorgverzekering.

Langdurige zware zorg die blijft, wordt opgenomen in de WLZ. waarmee de AWBZ geheel komt te vervallen. De WLZ wordt beperkter; minder doelgroepen en alleen nog langdurig verblijf.

* **Scheiden wonen en zorg**.

Het kabinet wil in de AWBZ en binnenkort ook in de WLZ het 'scheiden van wonen en zorg' invoeren. Aan de ene kant betekent dit dat de aanspraak voor vergoeding van het wonen en het verblijf alleen nog maar voor de zwaarste zorgcliënten blijft bestaan. Cliënten met een lichte zorgvraag (voorheen de bewoners van verzorgingshuizen) zullen zijn aangewezen op extramurale of thuiszorg en de WMO / Zorgverzekeringswet (zie hierna) en zelf voor de woonlasten moeten opdraaien.

* **Veranderingen WMO**.

Gemeenten worden met ingang van 2015 geheel verantwoordelijk voor de activiteiten op het gebied van dagbesteding, begeleiding en al eerder de huishoudelijke verzorging. De dienstverlening wordt meer gericht op waar ze het hardste nodig is en gaat vallen onder de wet maatschappelijke ondersteuning (WMO).

* **Zorgverzekeringswet**

De zorgverzekeraar wordt verantwoordelijk voor de medische zorg thuis: wijkverpleging en verzorging thuis. Ook de kortdurende geriatrische revalidatiezorg is hier in 2012 ondergebracht waarbij de bekostiging plaatsvindt op basis van Diagnose Behandeling Combinaties (DBC). Pas na afsluiting van de DBC volgt betaling door de verzekeraar.

Hieronder zal ingegaan worden op de risico’s vanuit diverse invalshoeken waaronder: economie, de risico`s voor de externe profilering en interne bedrijfsvoering van Amaris Zorggroep. De ontwikkelingen en reacties en hierdoor ontstane risico`s voor Amaris kunnen onderverdeeld worden in de volgende groepen. Deze onderdelen worden hieronder uitgewerkt, de risico`s per onderdeel voor Amaris zullen genoemd worden.

|  |  |
| --- | --- |
| *Politiek(Aanpassing bekostigingsmodellen)* | *Markt* |
| * Scheiden wonen en zorg
* Dynamiek regelgeving & bekostiging
* Financieringsstromen
* Prestatiebekostiging
 | * Zorgverzekeraars
* Gemeente
 |
| *Economie* | ***Processen & Middelen*** |
| * Bezuinigingen
* Kapitaalmarkt
 | * Processen
* Middelen
 |
| *Strategie* | ***Personeel*** |
| * Strategische samenwerkingspartners
* Inspelen op markt- en technologische ontwikkeling
 | * Vergrijzing
* Arbeidskrapte
* Flexibiliteit
 |
| *Organisatie* | ***Maatschappij*** |
| * Managementinformatie
 | * Vergrijzing
 |

**Politiek / Aanpassing bekostigingsmodellen**

**Scheiden wonen en zorg.**

Door het overhevelen van grote delen van de huidige AWBZ naar de WMO en de zorgverzekeringswet wordt de omvang van de zorgplaatsen waarbij ook het verblijf en het wonen, wordt vergoed een stuk kleiner. Van de lichtere cliënten die langer thuis blijven wonen wordt alleen nog maar de zorg vergoed. De maaltijd, het onderhoud en de huur betaalt deze cliënt in het vervolg zelf.

Daarnaast geldt dat voor overgebleven zware zorg die in de WLZ blijft de vaste vergoeding voor de kapitaallasten vervalt en wordt vervangen door een onderhandelbare toeslag op de zorgprestatie. Risico’s bij de exploitatie van het wonen en het vastgoed komen vanaf 2018 geheel bij de zorginstelling te liggen.

Zorg­instellingen krijgen nu ook te maken met de wereld van het wonen - met zijn puntenstelsel, huuradministratie, huurrecht, huurtoeslag en huurdersverenigingen. Als ouderen zo lang mogelijk in hun eigen huis wonen, krijgen zorginstellingen te maken met geleidelijke leegloop van hun panden. Zorginstellingen gaan risico`s lopen wat betreft de huurinning en leegstand.

Maatschappelijke initiatieven zijn particuliere woon/zorginitiatieven. Dit is de nieuwe vorm van scheiden van wonen en zorg. Het is niet geheel particulier, want de zorg wordt vanuit de WMO betaald. Mensen betalen dus zelf voor wonen en leven maar wonen wel in een geschikte omgeving voor de doelgroep.

**Dynamiek regelgeving en bekostiging**

De zorg is afhankelijk van de besluiten die genomen worden door de politiek. Op dit moment willen politieke partijen flink bezuinigen op de zorg. Mogelijkheid is dat politieke partijen over een tijd weer een andere route bevaren waardoor de zorg er juist meer geld bij krijgt. De zorg is dus afhankelijk van de veranderingen in de politiek.

Dit vraagt om een slagvaardige bedrijfsvoering; veranderingen in declaraties of verwante processen moeten soms met terugwerkende kracht worden doorgevoerd.

**Financieringsstromen: WLZ, WMO, ZVW, PGB, Particulier en nog veel meer.**

De aanspraak op zorg wordt over steeds meer financieringsstromen verdeeld. De tendens is daarbij dat steeds meer eigen betalingen van cliënten verwacht worden. Voor zowel cliënt als zorginstellingen krijgen met steeds meer loketten te maken en de nodige bureaucratie om zorg toegewezen en vergoed te krijgen. De bedrijfsvoering wordt door de veelvoud van financieringsstromen steeds lastiger. (ActiZ, 2013)

* De proces ondersteunende software applicaties moeten meerdere bekostigingsmodellen tegelijk ondersteunen
* Iedere financieringsstroom vraagt veel kennis van de toewijzen van de zorg en de declaratie
* Er zijn veel zorgaanspraken die niet helder gedefinieerd zijn. De zorgverzekeraar wijst dan voor betaling van de zorg naar de gemeente of andersom

**Prestatiebekostiging**

De overgang van budgetbekostiging naar prestatiebekostiging heeft de afgelopen jaren al plaatsgevonden. Prestatiebekostiging betekent dat de inkomsten van de zorginstellingen afhankelijk worden van de geleverde zorgprestaties als gefactureerde DBC’s. Hiervoor is het van groot belang dat er grip is op wat er gefactureerd wordt, zodat zorginstellingen geen financiële risico`s lopen. Omschakeling vraagt nog altijd veel van de zorginstelling omdat het registeren van declarabele zorg niet in de DNA van veel zorgverleners zit.

De volgende stap die er aankomt is de overstap van prestatie naar ‘outcome’- bekostiging. Alleen het resultaat van medisch handelen wordt dan bekostigd, dus niet de medische handeling zelf. In andere woorden: niet langer wordt alleen de doelmatigheid maar ook de doeltreffendheid van zorginstellingen beloond. Het voorkomen van zorg, het inschakelen van niet professionele zorg , om de schadelast voor de verzekeraar of de gemeente te bepreken worden belangrijke items. Op dit moment is de uitwerking naar ‘outcome’ bekostiging nog onduidelijk. Dit brengt extra onzekerheid met zich mee.

* **Maatschappij**

**Vergrijzing**

De vergrijzing van de bevolking zorgt in de komende jaren voor een sterke toename van de zorgvraag, vooral in de VVT-sector. Daarnaast stijgt de vraag naar medische zorg. Ongemakken worden minder geaccepteerd en er wordt meer gevraagd van de zorg en zorgverleners. Op zich is dit een positieve ontwikkeling voor de zorg. Wel moet er rekening gehouden worden met de steeds kritischer wordende ‘zorg- consument’. Deze zal zeker kritischer worden als het aandeel eigen betalingen toeneemt.

Anderzijds, de gemiddelde leeftijd van werknemers in de zorg ligt tussen de 41 en 46 jaar. De uitstroom naar pensioen neemt de komende jaren geleidelijk toe. Het pensioenfonds PGGM voorziet vanaf 2016 een toename van de uitstroom naar pensioen. Dat betekent een sterke groei in de zorgbehoefte en tegelijkertijd een kleinere aanwas van nieuwe medewerkers voor de zorg. (UWV, 2013)

* **Economie**

**Bezuinigingen**

Overheidstekorten leiden tot verdergaande bezuinigingen in de zorg. Het scheiden van wonen en zorg is daar een voorbeeld van. Daarnaast worden er steeds zwaardere kortingen op de zorgtarieven geëist van de verzekeraar en de gemeenten. Zorginstellingen moeten snel op deze veranderingen reageren. Het risico dat hier ontstaat, is dat zorginstellingen ad-hoc beslissingen gaan nemen die achteraf niet wenselijk blijken.

**Kapitaalmarkt**

De stijging in het risicoprofiel van de zorginstelling en de krapte op de kapitaalmarkt zorgen ervoor dat de beschikbaarheid van bancaire financiering in de toekomst niet meer is gegarandeerd. Het risicoprofiel zorgt er ook voor dat rentetarieven zullen stijgen. Banken hebben behoefte aan meer zekerheid en vragen steeds meer zekerheden van zorginstellingen die de beleidsvrijheid kunnen beperken. Er zal gekeken moeten worden naar andere financieringsmogelijkheden als bijvoorbeeld obligaties en crowdfunding.

* **Organisatie**

**Managementinformatie**

Op organisatorisch vlak is onvoldoende kwaliteit van managementinformatie een belangrijk risico. Dit wordt veroorzaakt doordat managementinformatiesystemen (MIS) nog niet voldoen aan de eisen die het management hieraan stelt om de huidige zorgomgeving correct te kunnen sturen. De informatie die de onderneming nodig heeft om op te sturen wordt niet voldoende in beeld gebracht. MIS heeft een overwegend financiële focus. Tijdige bijsturing van financiële en operationele resultaten is soms nog niet mogelijk. (AON Nederland cv)

* **Markt**

**Zorgverzekeraar**

Door de invoering van de marktwerking is de macht van de zorgverzekeraars toegenomen. Ze stellen meer eisen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Zorgverzekeraars en zorginstelling moeten met elkaar in gesprek over de beschikbare budgetten. Zorginstellingen kampen met onzekerheid ten aanzien van de aanbesteding van zorg- en productieafspraken. De stakeholderindex van HEAD, uitgevoerd in 2011, meet de invloed van de zorgkantoren/verzekeraars. Uit de index valt op te maken dat vooral de invloed van zorgkantoren/zorgverzekeraars de komende periode toe zal nemen. Maar liefst 72% van de financieel managers van zorginstellingen verwacht een dergelijke stijging. Daarnaast verwachten de zorginstellingen een stijging in de invloed van de (huis)banken, maar deze is met 33% lager dan bij zorgkantoren/verzekeraars. In de stakeholdersindex van 2013 geeft 83% van de zorginstellingen aan dat de invloed van de zorgkantoren en zorgverzekeraars in de komende 12 maanden (sterk) toe gaat nemen. (Head, 2013)

**Gemeente**

Gemeenten worden vanaf 2015 verantwoordelijk voor begeleiding en persoonlijke verzorging. Helaas bestaat er nog veel onduidelijkheid over de afbakening van de WMO met de ZVW en de WLZ. Bovendien is ook volstrekt onduidelijk hoe gemeenten hun WMO verantwoordelijkheid gaan invullen. Deze onduidelijkheid is een risico voor zorginstellingen.

* **Strategie**

**Strategische samenwerkingspartners**

De belangrijkste samenwerking in de zorg richt zich op woningcorporaties (vastgoed) en andere leveranciers van zorg (huisartsen, ziekenhuizen, collega-instellingen). Amaris zorggroep heeft een samenwerkingsverband met woningcorporatie Habion en neemt deel aan diverse zorgketens: palliatieve zorg en netwerk dementie. Een veelvoorkomend strategisch risico is de onjuiste selectie van een strategische samenwerkingspartner. De onjuiste selectie wordt vaak veroorzaakt doordat

* Bureaucratische obstakels of reglementeringen op gebied van privacy blokkeren een goede uitwisseling van informatie.
* De verwachtingen en doelstellingen van de samenwerkingspartners verschillend zijn of eisen en wensen onvoldoende in kaart zijn gebracht.
* De (mis)match tussen culturen. Ook persoonlijke voorkeuren van bestuurders/ managers/ teammanagers kunnen leiden tot een onjuiste keuze. (AON Nederland cv)

De gevolgen van een onjuiste selectie laten zich raden: grote materiële (verlies contract of ontwikkelingen van zorgvastgoed die achter blijven) of immateriële (slechte pers) schade.

**Inspelen op markt- en technologische ontwikkelingen.**

Een ander strategisch risico kan zijn dat de zorginstelling onvoldoende of onjuist inspeelt op markt- en technologische ontwikkelingen. Wanneer dit gebeurt kan de marktpositie aangetast worden. Gedacht kan worden aan de keuze voor E-health of keuzes inzake vastgoed. Er zal goed ingespeeld moeten worden op de eisen en wensen van de klant. Zorginstellingen zullen de eisen en wensen van hun doelgroep moeten onderzoeken om hier op in te kunnen spelen.

* **Personeel**

**Vergrijzing**

Net als een extern risico is vergrijzing ook een intern risico. Doordat de medewerkers steeds ouder worden zullen personeelskosten stijgen en instellingen kunnen meer worden geconfronteerd met arbeidsongeschiktheid. Personeelskosten vormen nog altijd de grootste kostencomponent binnen de totale begroting.

**Opleidingen en competenties**

De arbeidsmarkt voor zorgprofessionals is veranderd. Er is sprake van een vernieuwd competentie- en takenprofiel dat ook hogere eisen stelt aan het opleidingsniveau van medewerkers. Van een kleine groep medewerkers wordt gevraagd om over specifieke aandoeningen expertise te ontwikkelen. Van een grote groep professionals wordt flexibiliteit gevraagd om op verschillende plaatsen en voor verschillende doelgroepen inzetbaar te zijn. Veel banen in de zorg hebben een bredere invulling gekregen, nieuwe taken zijn bijvoorbeeld het vervullen van een poortwachtersrol, signalering en het begeleiden van mantelzorgers. Ook het leggen van verbindingen in het netwerk van zorg en ondersteuning maakt deel uit van de nieuwe functieprofielen. (In voor zorg!, 2014)

**Arbeidskrapte**

De zorgsector is met 1.2 miljoen arbeidskrachten de grootste werkgever van Nederland. Ondanks de vele ontslagen die er op dit moment plaats vinden, voorzien verschillende modellen in vijf jaar tekort aan personeel in de zorg. Hoofdoorzaak is de vergrijzing: daardoor neemt de zorgvraag toe, terwijl de beroepsbevolking kleiner wordt. Dus rijst de vraag: wie zorgt er voor de ouderen van de toekomst? (In voor zorg!, 2014) Een algemeen risico voor de gehele zorgsector is het niet kunnen vinden van geschikt personeel om de vraag naar zorg aan te kunnen.

**Flexibiliteit**

Een ander aspect, vooral in de VVT-sector, is dat de medewerkers onvoldoende flexibel inzetbaar zijn. Door de jaren heen hebben medewerkers op maat gesneden, versnipperde roosters gekregen. In deze tijden kan de zorginstelling daardoor niet snel genoeg veranderen. Piekmomenten in de zorgvraag zijn moeilijk op te vangen met een onvoldoende flexibel medewerkersbestand. Daarnaast is de beperkte veranderingsbereidheid van medewerkers een risico. Zeker binnen een sterk veranderende omgeving is het van belang om te werken aan een cultuur die veranderingsbereidheid ondersteunt.

* **Processen & Middelen**

**Processen**

Als we kijken naar de organisatie van processen in zorginstellingen, zijn twee terugkerende risico's zichtbaar. Enerzijds ketensamenwerking en anderzijds betreft het de inrichting van de IT-processen.

* Ketensamenwerking: zorginstellingen sluiten op allerlei gebieden samenwerking afspraken met andere zorginstellingen, bijvoorbeeld met eerste lijn hulp verleners en ziekenhuizen. Deze afspraken zijn vaak complex van aard en moeten contractueel goed vastgesteld zijn.
* IT-processen: IT wordt steeds belangrijker. Voorbeelden zijn de elektronische cliëntendossiers, de opkomst van E-health, maar ook het belang van managementinformatie. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat zorginstellingen moeten kunnen vertrouwen op de continuïteit en beschikbaarheid van hun IT-systemen. Daarnaast moet de juistheid, volledigheid, tijdigheid en vertrouwelijkheid van informatie over cliënten gewaarborgd zijn.

**Middelen**

Voorbeelden van middelen zijn software pakketten. Zorginstellingen zijn druk bezig om aan betrouwbare informatie van strategisch financiële aard te komen, waarmee beleidsmatige en strategische keuzes kunnen worden gemaakt en inzicht wordt verkregen in de financiële positie van de zorginstelling. Software pakketten kunnen een middel zijn om over de gewenste informatie te beschikken.

Door deze veranderingen vallen veel zekerheden voor de zorginstellingen weg en ontstaan er nieuwe risico’s die van belang zijn voor de inrichting van de strategisch financiële planning. Enkele voorbeelden worden hieronder kort genoemd.

1. Geen vaste zorgcontracten meer maar via aanbestedingen en inschrijvingen moet de zorg verkocht worden aan gemeenten en verzekeraars. En er ontbreekt nu nog de mogelijkheid om meerjarenafspraken te maken.
2. Om akkoord te kunnen gaan met de zware kortingen op de zorgtarieven die door verzekeraar en de gemeenten worden geëist dienen zorginstellingen voldoende inzicht te hebben in de eigen kosten.
3. Er is niet meer alleen inzicht nodig in de opbrengsten en resultaten van alle financieringstromen maar ook marktgegeven van het aantal cliënten en inkomens worden cruciaal.
4. Bevoorschotting van de geleverde zorg valt weg; facturatie achteraf
5. Vanaf 2017 is de exploitatie en investeringen, ook voor vastgoed, voor 100% voor rekening en risico van de zorginstelling. Er zijn geen vangnetten meer.
6. Zowel cliënten als zorginstellingen krijgen met steeds meer loketten te maken en de nodige bureaucratie om zorg toegewezen en vergoed te krijgen.
7. Er zijn veel zorgaanspraken nog niet duidelijk gedefinieerd.
8. De software applicaties moeten meerdere bekostigingsmodel tegelijk ondersteunen

De dynamiek tussen regelgeving en bekostiging wordt groter, slagvaardigheid is cruciaal, doelmatig + doeltreffendheid moet omhoog vanwege de bezuinigingen, er komen voor zorginstellingen veel nieuwe risico`s zoals vastgoed en snel toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering. Dit zijn stuk voor stuk grote uitdagingen. Er is een andere cultuur nodig, zorginstellingen zullen moeten gaan ondernemen om kansen te benutten.

# Mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning

*Wat leert de hedendaagse literatuur over de mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning*

Strategische planning is een discipline die gepaard gaat met een grote mate van complexiteit en onzekerheid. Met behulp van verschillende analysemethoden en strategiemodellen kan er geprobeerd worden om grip te krijgen op deze complexiteit en onzekerheid. Toch blijven er enkele valkuilen bestaan (Mouwen, 2004). Deze valkuilen zullen hier verder besproken worden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen fundamentele en methodologische valkuilen.

Voordat we ingaan op de valkuilen van strategisch financiële planning kijken we eerst naar de mogelijkheden van strategische financiële planning.

## Mogelijkheden

Zoals in hoofdstuk 1 is beschreven komen er veel veranderingen op zorginstelling af. Deze veranderingen brengen risico`s met zich mee. Met behulp van strategisch financiële planning kunnen deze risico`s grotendeels in kaart gebracht worden. Met strategisch financiële planning kan de effectiviteit en efficiëntie of wel de doelmatigheid en de doeltreffendheid van een zorginstelling gemonitord worden.

Beter beheer van risico`s is van groot belang voor zorginstellingen om de continuïteit te kunnen waarborgen. Van belang is dat zorginstellingen inzichtelijk hebben wat de uitwerking van bepaalde risico`s voor de organisatie kan zijn.

Met behulp van strategisch financiële planning kan de werkvloer (de managers) beter betrokken worden bij de bedrijfsvoering van de organisatie. Door de gevolgen van keuze te bespreken en aan de hand van strategisch financiële planning visueel te maken kan er voor gezorgd worden dat iedereen achter de gemaakte keuzen staat.

Veel organisaties maken voor het doorrekenen van veranderingen en meerjarenplanningen gebruik van spreadsheets en andere rekenmodellen. Maar voor strategische planning en control zijn ook specifieke toepassingen beschikbaar. Er zijn verschillende software programma`s op de markt gebracht. Deze maken een integratie mogelijk tussen control op hoofdlijnen, het rapporteren van de voortgangscijfers en de prognose van bijvoorbeeld “end of year” cijfers. Ook het voorspellen van de balansverhoudingen en de liquiditeitenplanning wordt gekoppeld aan het bedrijfsmodel. (Vries & van den Dolder, Strategische Control, 2013)

Veel strategische financiële planning softwarepakketten maken gebruik van spreadsheets als bronbestand. Een samenwerking tussen spreadsheets en een softwarepakket voor de strategisch financiële planning is een mogelijkheid om betrouwbare informatie van strategisch financiële aard te verkrijgen, waarmee beleidsmatige en strategische keuzes kunnen worden gemaakt en inzicht wordt verkregen in de financiële positie. (AON Nederland cv)

## Valkuilen

*Henry Mintzberg concludeert dat strategie niet te plannen valt, omdat planning over analyse gaat en strategie over synthese. Daarom, zo stelt hij, gaat strategische planning zo vaak en dramatisch mis.* (Mintzberg, 1994)

Gelukkig is de techniek van tegenwoordig is zo verbeterd dat nu met behulp van een softwareprogramma strategische planning beter inzichtelijk gemaakt kan worden. Hierdoor kunnen mislukte statische planningen voorkomen worden.

De valkuilen kunnen zowel van methodologische als van fundamentele aard zijn. Deze zullen hieronder apart behandeld worden.

### Methodologische valkuilen

Methodologische valkuilen hebben te maken met de werkwijze waarmee informatie wordt verworven en hoe hier mee om gegaan wordt.

* **Aanname van hoofd- en bijzaken:**

Doormiddel van een strategisch financiële planningstool kan men elk onderdeel volledig tot op (operationeel) detailniveau uitputten om het betreffende onderdeel maar in een strategisch perspectief te kunnen plaatsen. Het gevolg hiervan is dat men na verloop van tijd verdrinkt in de details, de hoofdzaken niet meer van de bijzaken kan onderscheiden en hierdoor vastloopt.

* **Aanname van verschillende analysetechnieken:**

Deze valkuil lijkt een beetje op de voorgaande. Men gebruikt meestal een aantal analysemethoden door elkaar heen en raakt vervolgens de draad kwijt. Bij deze analysemethode kan gedacht worden aan SWOT- analyses. Het gaat fout wanneer men de verschillende resultaten ervan tot een conclusie moet samenbrengen en de conclusie ogenschijnlijk nauwelijks enige relatie heeft met de combinatie van de gemaakte analyses. (Mouwen, 2004)

* **Aanname van de bedrijfsstructuur en de indeling van de organisatorische eenheden:**

Planning is afhankelijk van opsplitsing in nauwkeurig omschreven categorieën die vrijwel altijd een weerspiegeling zijn van wat er al bestaat binnen de organisatie. Met andere woorden planning gaat uit van de categorieën die al gebruikt worden, zowel strategische als structurele, en ontwerpt meestal geen nieuwe categorieën. Tregoe en Zimmerman menen: zonder een duidelijk strategisch kader dat vastlegt wat de organisatie wil worden, is de lange- termijnplanning gedwongen een beeld van de organisatie samen te stellen door ieder detail van de business in de toekomst te projecteren. Dit schrikt veranderingen af en zorgt voor een onbuigzaam geheel(1980:26) (Mintzberg, 1994).

### Fundamentele valkuilen

Fundamentele valkuilen hebben te maken met de verwachtingen/aannames die men heeft met betrekking tot de uitkomsten van het strategieproces als met het gedrag van diverse actoren in een dergelijk proces.

Een aantal basis aannames en gekoppelde fundamentele valkuilen:

* **Aanname over formalisering**:

Het proces van strategische planning kan geprogrammeerd worden met behulp van systemen. Het systeem ondersteunt het denkwerk en versnelt het proces: “planning is de sleutel tot meerdere componenten. De planning stuurt het proces, genereert beleidsalternatieven en voegt die samen tot een goedgekeurd plan” (Albert, 1974:249).

Alleen al door de veelheid aan analyse methoden en strategiemodellen, wordt al snel de indruk gewekt dat als maar voldoende zorgvuldig wordt gepland, de toekomst redelijk in kaart te brengen is en met het oog daarop de strategische keuzes gemaakt kunnen worden (Mouwen, 2004). Naast de geplande strategie bepalen tal van andere strategische invloeden het uiteindelijke resultaat. Te weten de opgelegde, opportunistische en de spontane strategie. Bij opgelegde strategieën kan gedacht worden aan de maatregelen van de overheid aangaande het scheiden van wonen en zorg. De opportunistische strategie hebben betrekking op strategische kansen die zich voordoen gedurende het lopende implementatietraject van een (geplande) traject. Los daarvan blijken nieuwe strategieën zich vaak spontaan gedurende de rit te ontwikkelen, dit zijn de spontane strategieën. In de schematische weergave hieronder valt te zien dat de uiteindelijke gerealiseerde strategie inderdaad een samenkomst is van allerlei typen strategieën.



Een remedie voor deze valkuil bestaat uit het continu bewaken en bijstellen van de zaken. Doormiddel van een strategisch financiële planningstool kan dit proces sneller en daarmee efficiënter plaats vinden. Belangrijk is dat gekeken gewordt naar de bepaalde strategische keuzen. Maar ook naar de niet gerealiseerde strategische keuzen. Achterhaald dient te worden waarom deze strategische keuzen niet gerealiseerd zijn.

* **Aanname van het vooraf vaststellen:**

Omdat de context voor strategievorming stabiel is, of in ieder geval voorspelbaar, kunnen het proces zelf en de gevolgen ervan (strategieën) van te voren vastgesteld worden. Er wordt vanuit gegaan dat alle actoren binnen en buiten de organisatie met dezelfde intentie zullen bewegen in het strategieproces. Het concept van de strategische driehoek laat de verschillende invalshoeken zien. Bij elk strategisch planningsproces gaat het in feite om de *onzekerheid* en *complexiteit* die verbonden zijn aan een niet echt te voorspellen toekomst in een steeds complexere wereld *beheersbaar* te maken en te houden via enige vorm van *rationaliteit*. De kernbegrippen zijn opgenomen binnen de driehoek.



Een remedie voor deze valkuil is hetzelfde als de remedie voor de valkuil hierboven besproken. Deze remedie bestaat uit het continu bewaken en bijstellen van de zaken. Dit kan doormiddel van een planningstool.

* **Aanname van kwantificering:**

Het proces van strategievorming wordt gestuurd door ‘harde feiten’ bestaande uit kwantitatieve samenvoeging van de feiten over de organisatie en haar omgeving. Hieronder wordt verstaan het gegeven dat in een organisatie op een bepaalde manier en vanuit een bepaalde opvatting, naar de binnen- en buitenwereld wordt gekeken. Daarbij zullen vertekeningen van de geobserveerde realiteit optreden, omdat in de gehanteerde zienswijze meestal ook een impliciet beoordelingskader ligt opgesloten. (Mouwen, 2004) De zelfde cijfers kunnen bij verschillende mensen verschillende beelden oproepen.

De remedie voor deze valkuil is het veelvuldig terugkoppelen van de beoordelingskaders. Door geregeld met elkaar in gesprek te gaan over de beoordelingskaders is het mogelijk om iedereen dezelfde richting te laten bekijken.

# Onderzoek aanpak

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik op verschillende terreinen onderzoek gedaan naar het onderwerp Strategisch financiële planning.

Een van de methoden die ik heb toegepast om de onderzoeksvraag te beantwoorden is de uitvoering van een literatuuronderzoek. In het literatuuronderzoek ben ik nader ingegaan op het begrip ‘strategisch financiële planning’. De data voor deze case study is afkomstig uit diverse wetenschappelijke artikelen, boeken, magazines en websites. Deze onderzoeksopzet wordt schematisch weergegeven in het figuur hier onder.



Aangezien het onderzoekstraject zich beweegt op het brede gebied van strategisch financiële planning is afbakening noodzakelijk. De afbakening in dit onderzoeksgebied wordt aangebracht door de keuze voor het aandachtsgebied meerjarenprognose. De overige aandachtsgebieden zijn terug te vinden in bijlage **2**.

Zoals hier voor al is genoemd heb ik gekozen voor de case study methodiek. Een casestudie is een bijzondere vorm van kwalitatief onderzoek. Bij een casestudie is er slechts één onderzoekseenheid. Voor dit onderzoek heb ik mij gericht op de strategisch financiële planning bij Amaris Zorggroep. Amaris Zorggroep is de onderzoekseenheid waar ik mijn onderzoek op heb gericht. Omdat er slechts één object (één onderzoekseenheid) wordt onderzocht, is het moeilijk de uitkomsten te generaliseren naar andere zorginstellingen. In dit onderzoek heb ik mij gericht op de valkuilen en mogelijkheden van strategisch financiële planning bij Amaris Zorggroep. Bij andere zorginstellingen kunnen ook andere valkuilen en mogelijkheden te vinden zijn. Het is lastig zo niet onmogelijk een onderzoeksresultaat uit een casestudie als algemeen geldig te verklaren (Zee). In het kader van deze case study heb ik alle direct bij het project betrokken functionarissen geïnterviewd en alle voor dit project relevante documenten bestudeerd.

Naast de case study methodiek heb ik de handelingsonderzoek of action research techniek toegepast. Deze stroming van sociaalwetenschappelijk onderzoek fundeert zich met name in een kritische benadering. Dit onderzoek is vanaf de start gericht op het bewerkstelligen van concrete verandering van handelen, ook wel de transformatie van handelingscontexten. De nieuwe kennis die in handelingsonderzoek wordt geproduceerd dient ‘action-able’ en operation-able’ te zijn. De kennis zet direct aan tot handelen. (Boog, 2007). De projectwerkzaamheden rondom de strategisch financiële planningstool zijn gericht op het bewerkstellingen van concrete verandering van handelen rondom de strategische planning van Amaris Zorggroep. Tevens zullen de valkuilen die benoemd zijn in dit onderzoek leiden tot direct handelen.

Tijdens mijn afstudeerperiode ben ik bij Amaris Zorggroep onderdeel geweest van het projectteam van het project Strategisch financiële planning tool. Dit project is opgestart om een gedegen keuze voor een strategisch financiële planning tool te maken.

Als project medewerker heb ik mij bezig gehouden met vele onderdelen van het project. Een van de onderdelen van het project was het inzichtelijk krijgen van de verschillende onderdelen van strategisch financiële planning bij Amaris Zorggroep. Deze onderdelen zijn weergegeven in de IST positie en de SOLL positie, voor Amaris Zorggroep. In hoofdstuk 4 wordt hierop verder ingegaan.

Naast de IST en SOLL positie zijn ook de uiteindelijke gebruikers van de strategische financiële planningstool vastgesteld. De gebruikers bij Amaris Zorggroep bestaan uit de controllers, de business analist en de managers. Iedere gebruikersgroep zal op een eigen wijze gebruik kunnen maken van het programma, gebaseerd op hun functie en daarop toegespitste informatiebehoefte. Zo zullen de managers alleen gegevens kunnen inzien van de onderdelen waar zij leiding aan geven. De managers krijgen toegang tot het softwarepakket tijdens van opstellen van de begroting van de verschillende locaties. Deze keuzes zijn tot stand gekomen tijdens de vele vergadermomenten van het projectteam.

Ik ben betrokken geweest bij het opstellen van het programma van eisen. (Amaris Zorggroep, 2014) Deze eisen zijn opgesteld aan de hand van de huidige en ideale positie bij Amaris Zorggroep. De eisen zijn terug te vinden in bijlage **1, 2** en **5**.

Aan de hand van de eisen die opgesteld zijn voor Amaris Zorggroep is gekeken naar verschillende pakketten die op dat moment op de markt voor strategisch financiële planning software werden aangeboden. Deze softwarepakketten zijn op internet en op de jaarlijks georganiseerde Zorg en ICT beurs gevonden. Van de verschillende pakketten is uiteindelijk een longlist samen gesteld met acht software pakketten. Deze acht softwarepakketten zijn ieder getoetst aan de wensen en eisen van Amaris Zorggroep.

Na de eerste toetsing zijn vier softwarepakketten in de shortlist opgenomen. Deze shortlist is terug te vinden in bijlage **6**. De leveranciers van deze vier pakketten zijn benaderd om een presentatie te komen geven van de softwarepakketten. Tijdens de presentaties van de softwareleverancier waren verschillende vertegenwoordigers van Amaris Zorggroep aanwezig waaronder ik als projectmedewerker.

Kort samengevat heb ik bij Amaris Zorggroep de kans gekregen om gehele proces rondom de keuze van het strategisch financiële planningstool bij te wonen. Na mijn stage periode zal ik werkzaam blijven voor de implementatie van strategisch financiële planningstool. Ik kan dus stellen dat ik bij het hele traject betrokken zal zijn.

In mijn stageverslag staat verder uitgebreid beschreven want mijn werkzaamheden precies hebben ingehouden bij Amaris Zorggroep met betrekking tot dit project maar ook andere projecten.

Mijn deelname aan het project strategisch financiële planning tool vergroot de betrokkenheid en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

# Eisen gesteld aan strategisch financiële planning door Amaris zorggroep.

*Welke eisen stelt Amaris Zorggroep aan strategisch financiële planning? En zijn de hierbij te hanteren wettelijke, functionele en technische kaders volledig en juist**?*

Amaris zorggroep heeft duidelijke eisen opgesteld waaraan strategisch financiële planning moet voldoen. Deze eisen zijn opgesteld aan de hand van de beschreven IST en SOLL positie van een negental aandachtsgebieden die betrekking hebben op de financiële strategisch planning. De keuze voor deze negen aandachtsgebieden is ontstaan tijdens het verwerken van de meerjarenplanning van 2013. Tijdens het opstellen van deze meerjarenplanning bleek per onderdeel dat gegevens uit tal van verschillende Excel bestanden gehaald moesten worden. Dit brengt veel werk met zich mee. Gekeken is naar de volgende negen aandachtsgebieden:

**Aandachtsgebieden**:

1. Activa / investeringen
2. Onderhoudsplanning
3. Vastgoedplanning
4. Meerjarenprognose
5. Liquiditeitsplanning
6. Budget/begroting
7. Rapportages
8. Kostprijzen
9. Business cases

Zoals hier boven al beschreven staat worden deze negen aandachtsgebieden nu nog ieder op een eigen manier verwerkt in aparte Excel bestanden. Van belang voor de strategisch financiële planning is dat er samenhang aanwezig is tussen de verschillende aandachtsgebieden. De IST positie van de samenhang tussen de negen aandachtsgebieden is hier onder schematisch weergegeven. Goed is te zien welke aandachtsgebieden met elkaar in verband staan. Duidelijk te zien is dat de aandachtgebieden kostprijzen en business cases op dit moment nauwelijks verbonden zijn met de overige aandachtsgebieden. De aandachtsgebieden staan grotendeels op zichzelf.

Hieronder zal verder ingegaan worden op de huidige situatie bij Amaris Zorggroep. Hierna de zogeheten IST positie. Vervolgens zal ingegaan worden op de beoogde situatie bij Amaris Zorggroep, de zogeheten SOLL positie. Ingegaan zal worden op de verschillende verbeteringen van de SOLL positie ten opzichte van de IST positie. Daarnaast zal verder ingegaan worden op het aandachtsgebied de meerjarenprognose.

## IST en SOLL positie

In de huidige situatie (IST positie) is Amaris Zorggroep niet in staat om betrouwbare informatie te vergaren waarmee overwogen keuzen voor de toekomst gemaakt kunnen worden. In de schematische weergave van de IST positie is te zien hoe de aandachtsgebieden zich nu ten opzichte van elkaar verhouden. Grotendeels ontbreekt het aan samenhang tussen verschillende aandachtsgebieden. Te zien is dat gegevens uit Exact worden gebruikt om rapportages mee samen te stellen. Ook wordt hieruit de onderhoudsplanning samengesteld. Het aandachtsgebied meerjarenprognose staat wel in verband met verschillende andere aandachtsgebieden. Te weten budget/begroting, liquiditeitsplanning en in mindere mate vastgoed en businesscases.



Wenselijk is om alle aandachtsgebieden meer met elkaar in verband te brengen. Aan de hand van de wensen en eisen die binnen Amaris Zorggroep zijn opgesteld kan de volgende SOLL positie geschetst worden. De wensen en eisen van Amaris Zorggroep zijn terug te vinden in bijlage **2.**

In de schematische weergave van de SOLL positie is te zien dat de samenhang tussen de verschillende aandachtsgebieden is vergroot. Gegevens van verschillende aandachtsgebieden worden met elkaar verbonden. Zo is af te lezen dat gegevens van activa en investeringen ook gebruikt worden bij het opstellen van de onderhoudsplanning. Tevens worden deze gegevens weer verwerkt in een vastgoedplanning.

Het Datawarehouse, in de schematische weergave, wordt gezien als een vergaarbak waar verschillende bronbestanden bij elkaar komen. Een van de bronbestanden waar informatie uit geput wordt is Exact.



## Verbetering SOLL

Groot verschil tussen de IST positie en de SOLL positie is de samenhang tussen de negen aandachtsgebieden. In de IST positie is duidelijk te zien dat de aandachtsgebieden grotendeels zelfstandige onderdelen zijn. In de SOLL positie is te zien dat aandachtsgebieden in relatie staan met andere aandachtgebieden.

Door middel van de vergrote samenhang tussen de aandachtsgebieden wordt de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de strategische informatie die vergaard wordt vergroot. Een ander voordeel van de vergrote samenhang tussen de aandachtsgebieden is dat de informatie gemakkelijker gewijzigd kan worden omdat alles met elkaar samenhangt. Alle wijzigingen hebben tenslotte een uitwerking op een ander aandachtsgebied.

Uiteindelijk is alles terug te voeren op het grote voordeel dat de samenhang tussen de aandachtsgebieden bij de IST positie te minimaal is en in de SOLL positie vergroot wordt.

Om naar de SOLL positie toe te werken is goed gekeken naar de benodigde input en de veroorzaakte output per aandachtsgebied. Aan de hand van deze gegevens zijn er eisen gesteld per aandachtsgebied. Deze eisen per aandachtgebied zijn terug te vinden in bijlage **2.** De eisen worden onder ieder aandachtsgebied beschreven als Hoe.

Voor mijn onderzoek heb ik mij specifiek gericht op het aandachtsgebied de meerjarenprognose. Zoals zowel in de IST als in de SOLL positie te zien is vertoont dit aandachtsgebied grote mate van samenhang met de andere aandachtgebieden.

Om een meerjarenprognose samen te kunnen stelling is in de IST positie input nodig van de aandachtsgebieden budget/begroting en liquiditeitsplanning. Ook wordt in mindere mate input gegeven vanuit de aandachtsgebieden business cases en vastgoed.

In de SOLL positie wordt input gegeven vanuit de aandachtsgebieden budget/begroting en vastgoed. Doordat het aandachtsgebied vastgoed ook input vergaart uit de aandachtsgebieden Activa/investeringen en onderhoudsplanning worden ook deze gegevens meegenomen tijdens het opstellen van de meerjarenprognose. In de SOLL positie worden meer gegevens meegenomen tijdens het opstellen van de meerjarenprognose.

Hieronder zal dieper ingegaan worden op input, “blackbox” en output van de meerjarenprognose.

Naast de eisen aan de strategische financiële planning, specifiek de eisen van de meerjarenprognose, wordt gekeken of de wettelijke, functionele en technische kaders die gezet zijn, volledig en juist zijn. Per kader zijn enkele toevoegen/opmerkingen geplaatst. Dit gehele onderdeel is terug te vinden als bijlage van dit onderzoek. Te weten bijlage **3.**

## Meerjarenprognose

De meerjarenprognose bij Amaris Zorggroep geeft de financiële en kwantitatieve gevolgen van een gekozen strategie over een aantal jaren weer. Bij Amaris Zorggroep wordt gebruik gemaakt van een meerjarenprognose van vijf tot tien jaar vooruit kijkt. (en voor vastgoed langer)

De meerjarenprognose beoogt inzicht te geven in:

* de activiteiten van de organisatie voor een aantal jaren;
* de aan die activiteiten verbonden kosten;
* de financiering daarvan en
* een raming van de te verwachten opbrengsten.

Bij Amaris Zorggroep hebben de activiteiten betrekking op drie verschillende markten, te weten behandelcentra, thuismarkt en de intensieve markt. Deze markten kunnen individueel bekeken worden maar ook gezamenlijk weergegeven worden. Op deze manier wordt er een totaalplaatje verkregen van de verschillende activiteiten.

Het proces van de meerjarenprognose kan onderverdeeld worden in drie onderdelen. Input, verwerking en uiteindelijk de output. Per onderdeel zal hieronder ingegaan worden op de werkzaamheden. Het proces is schematisch weergeven en hieronder te vinden.

### Input

De informatie die nodig is om een meerjarenprognose op te kunnen stellen is grotendeels afkomstig van de overige aandachtsgebieden. De output van deze aandachtsgebieden wordt dus weer voor de meerjarenprognose gebruikt als input. Zoals in de weergave van de SOLL positie te zien is, komen bij de meerjarenprognose de meeste aandachtsgebieden bij elkaar.

Naast deze input van de andere aandachtsgebieden wordt er in de meerjarenprognose ook rekening gehouden met het budgetkader dat opgesteld wordt door het zorgkantoor. Het zorgkantoor maakt jaarlijks afspraken met gecontracteerde zorgaanbieders over de aard, de omvang, de prijs en de kwaliteit van de te leveren zorg. Deze kaders worden mee genomen in de berekening voor de meerjarenprognose.

Ook de kaders die gesteld worden door de overheid worden meegenomen in de meerjarenprognose. De risico`s die besproken zijn in hoofdstuk 1 kunnen gezien worden als input gegevens voor de meerjarenprognose.

Tevens zijn er beleidsmatig een aantal parameters vastgesteld die gezien worden als input. Met de parameters wordt gerekend om uiteindelijk met alle gegevens een meerjarenprognose op te kunnen stellen. Een voorbeeld van een parameter is het bedrag voor voedingskosten. Dit bedrag is bijvoorbeeld vastgesteld op €10,- per dag per cliënt. De bepaling van deze kostprijs is gebaseerd op ervaringscijfers uit het recente verleden. Het totaal bedrag kan vervolgens weer berekend worden aan de hand van de ontwikkeling van het aantal cliënten (productie) Op deze manier kunnen de totale voedingskosten berekend worden voor de meerjarenprognose.

Een andere parameter is hoe de ZZP productie (de intramurale productie) wordt omgezet naar extramurale productie. Zoals hier reeds boven besproken is wordt er gestuurd op het langer thuis wonen van zorgbehoevenden. Hierdoor zal de intramurale zorgvraag afnemen en de extramurale zorgvraag juist toenemen. Dit heeft tevens te maken met het scheiden van de financiering van wonen en zorg. De afname van de intramurale productie is gebaseerd op de parameter: de gemiddelde ligduur van de cliënt. De afname van het aantal cliënten wordt daarna omgezet naar extramurale productie op basis van de functionele indicatie van de ZZP. Elk zorgzwaarte pakket heeft een aantal klassen. Deze klassen hebben een eigen gemiddelde bandbreedte verdeeld in uren BG, PV, VP in uren. Dit is de extramurale productie. Deze klassen zijn terug te vinden in bijlage **7**.

### “Black box”

Zoals de meerjarenprognose schematisch is weergegeven lijkt het proces van de meerjarenprognose een “black box”(terug te vinden in bijlage **1**). Hierboven is al besproken dat er voor de meerjarenprognose input verkregen wordt van verschillende aandachtsgebieden. Aan de hand van deze input en verschillende parameters wordt er een output gecreëerd. Maar wat gebeurt er nu precies met de input om vervolgens weer output te kunnen genereren?

In de meerjarenprognose worden verschillende berekeningen gemaakt. Deze berekeningen maken gebruik van parameters. Deze parameters kunnen gezien worden als knoppen waar aan gedraaid kan worden. Sommige parameters staan vast ingesteld. Deze parameter verschillen per model. Sommige parameters zijn de uitkomst van kostprijsberekeningen op basis van ervaringscijfers. Een voorbeeld hiervan is de eerder genoemde voedingsprijs. Andere parameters zijn op hun beurt weer de uitkomst van een apart model. Een voorbeeld hiervan is de genormeerde fte inzet op basis van het HMM model. Dit HHM model heeft een aantal vaste parameters aan de hand waarvan de omvang van de fte vastgesteld wordt door de zorgzwaarte.

Alle parameters staan in verhouding met de productie. De productie kan natuurlijk fluctueren. Daar moet rekening mee gehouden worden. Welke invloed de veranderingen van de productie kan hebben op andere onderdelen kan berekenend worden in de meerjarenprognose. Alles wat zich verhoudt met de productie wordt in de “black box” gestopt die daarmee transparant wordt.

De Jaarrekening wordt bekeken om per post de betrekking op de productie te controleren. Per post wordt bekeken hoe deze het beste benaderd kan worden de komende jaren. Dit kan doormiddel van parameters of door handmatig invoeren van de gegevens. Een voorbeeld van handmatig invoeren bij Amaris zorggroep zijn de ICT kosten. Deze kosten worden handmatig ingevoerd omdat de verhouding met de productie niet geheel duidelijk is. Daarom is gekozen om een geschat bedrag mee te nemen in de meerjarenplanning voor de ICT kosten.

Naast de ICT kosten zitten andere materiële kosten ook vaak niet verwerkt in de “knoppen waar aan gedraaid” kan worden in een meerjarenprognose. Een voorbeeld daarvan zijn de Voedingskosten. Deze kosten zijn vastgesteld op €10, - per persoon per dag. De bepaling van deze kostprijs is gebaseerd op ervaringscijfers uit het recente verleden. De totale kosten van de voeding is afhankelijk van de productie. De €10, - is een vast bedrag dat mee genomen wordt en doorgetrokken wordt naar volgende jaren. Een keer in de drie jaar wordt dit tarief wel of niet herzien afhankelijk van de actuele kosten ontwikkeling.

Naast de materiële kosten kan er ook een kostenplaatje samengesteld worden voor de personeelskosten. Aan de hand van de fte en productie kan een fte-mix samen gesteld worden. Dit heeft betrekking op de verhouding van het niveau van het in te zetten personeel. Wanneer de zorg zwaarte toeneemt zal er ook meer hoger gediplomeerd personeel ingezet moeten worden. Aan de hand van deze gegevens kan er een totaal plaatje geschetst worden van de totale personeelskosten, productie en zorgzwaarte.

### Output

Het inzicht dat door middel van een meerjarenprognose kan worden verkregen werkt verhelderend, zowel voor de beleidsmakers als voor de uitvoerders op de werkvloer. Met behulp van de meerjarenprognose wordt het voor iedereen in de organisatie duidelijk welke kant de organisatie op moet. (Ketelaars, Strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering, 2000)

Het gaat bij een meerjarenprognose uiteindelijk om de analyses die gemaakt worden en hoe de verhoudingen worden weer gegeven. Op deze uitkomsten moet strategisch gestuurd worden.

Een van de uitkomsten van een meerjarenprognose is het inzicht in de liquiditeit van een organisatie. De liquiditeit geeft aan in welke mate een onderneming haar lopende betalingsverplichtingen kan voldoen. Amaris Zorggroep is een grote vastgoedportefeuille aan het ontwikkelen. Nieuwe instellingen worden geopend en bestaande instellingen worden verbouwd. Voor deze investeringen is liquiditeit nodig. De investeringen worden mee genomen in de meerjarenprognose. In de meerjarenprognose kan bekeken worden wat de investeringen met de liquiditeit van de organisatie doen. Aan de hand van de scenario`s kunnen er keuzen gemaakt worden om meer te lenen of de investeringen even uit te stellen of in het geheel te cancelen als het een negatieve uitwerking heeft op de liquiditeit van de organisatie.

Naast de liquiditeit geeft de meerjarenprognose ook een beeld van de solvabiliteit van de organisatie. Het eigen vermogen is het verschil tussen de bezittingen en de schulden van de organisatie. De huidige Raad van Bestuur is zich terdege bewust van het belang van deze ratio met oog op het aantrekken van financiering ter bekostiging van de vastgoedplannen.

De bruto marge geeft de verhouding tussen de brutowinst en de omzet weer. De brutomarge is de brutowinst uitgedrukt in een percentage van de jaaromzet. De brutomarge geeft een gemiddeld beeld t.o.v. de jaaromzet. De brutomarge kan berekend worden voor het behandelcentrum, de thuismarkt en de intensieve markt maar ook al geheel.

De overheadkosten zijn zeer interessant voor Amaris Zorggroep. De overheadkosten liggen onder een vergrootglas en hebben geleid tot doelstellingen met betrekking tot het terugdringen van de overheadkosten. Voor Amaris zorggroep is een norm vastgesteld aan de hand van het Allon project. Amaris hanteert het vertrekpunt dat het aandeel overhead niet meer mag bedragen dan het landelijke gemiddelde: 13,3% (Actiz benchmark). Het streven is om een percentage van maximaal 12,5% te realiseren.

Belangrijk punt voor de meerjarenprognose is dat deze inzicht geeft per locatie en per doelgroep. Aan de hand van deze informatie kan er zowel een intern als extern benchmark onderzoek gedaan worden. Het potentiele leereffect van een benchmark kan als volgt beschreven worden.

* Ieder organisatie(locatie) onderdeel krijgt een objectief beeld van de concurrentiepositie, zowel intern als extern. Door bijvoorbeeld iedere locatie te vergelijken met de andere locaties wordt er een goed beeld verkregen van de positie van de locatie in de gehele organisatie en ten opzichte van locaties van andere zorgorganisaties. Daarnaast wordt er inzicht verschaft in de punten die verbeterd kunnen worden.
* Interne en externe processen kunnen verbeteren. Processen worden met elkaar vergeleken waardoor er zicht is de betreffende processen en de ‘beste’ uitvoering in bepaalde locaties.
* Door middel van benchmarking kunnen er realistische doelen vaststellen worden. Door te kijken naar de prestaties van een betreffende locatie kunnen realistische doelstellingen opgesteld worden. Ook kunnen nauwkeurig knelpunten aangegeven worden die opgelost moeten worden.
* Er wordt minder gekeken naar een organisatieonderdeel maar meer naar de organisatie als geheel. Veel locaties zijn sterk gericht op zichzelf. Met benchmarking kan er duidelijk gemaakt worden hoe de gehele organisatie er voor staat.
* Beter inzicht verkrijging in de sterke en zwakke punten van de organisatie. Een SWOT-analyse kan helpen om inzicht te verkrijgen in de sterke en zwakke punten van Amaris Zorggroep. Benchmarking maakt het mogelijk om vooral de sterktes en zwaktes te beargumenteren. Door middel van benchmarking worden de sterkte en zwakte punten aangetoond. (Digitale professionals, 2014)

In de meerjarenprognose kunnen verschillende scenario`s met elkaar vergeleken worden. De verschillende scenario`s worden geanalyseerd waar uiteindelijk een keuze uit gemaakt wordt. Van deze keuze wordt een rapport gemaakt. Aan de hand van deze strategische keuzen kunnen ook tactische en operationele keuzen gemaakt worden.

Met een meerjarenprognose kan ook een portfolio-analyse gemaakt worden. De portfolio-analyse is een hulpmiddel dat gebruikt wordt binnen het marketingvakgebied om beslissingen te nemen over product-marktcombinaties (portfolio). Het doel is een mix van product-marktcombinaties die op korte en op langere termijn in balans is. Een organisatie zal een goede mix van product-marktcombinaties moeten hebben, zowel producten in opkomst, als producten die geld opleveren (dit zijn de categorieën uit de welbekenden Boston Consultancy Group matrix).

Tot slot zorgt de output van de meerjarenprognose voor de aandachtsgebieden budget/begroting, vastgoed en liquiditeitsplanning weer voor input. Dus de output van het ene aandachtsgebied is voor het andere aandachtsgebied weer input.

### Evaluatie

De evaluatiemomenten vormen een belangrijk aspect van de meerjarenplanning. De ervaringen, opgedaan in een eerdere periode, kunnen worden verwerkt in de plannen voor een volgende periode. Bovendien wordt tijdens de evaluatie gecontroleerd of de geformuleerde strategie nog steeds de meest wenselijke is, gezien de interne en externe ontwikkelingen. Gesproken kan worden over een rolling forecast. Het is een voorspelling van de toekomstige vraag in de markt naar een bepaald product. Aan de hand van de ervaringen, opgedaan in eerdere periode wordt er een verwachting gemaakt voor volgende periode.

# Mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning voor Amaris Zorggroep.

*Welke voordelen biedt strategisch financiële planning voor Amaris Zorggroep? In hoeverre stelt een dergelijke planning Amaris in staat geschetste toename van risico’s het hoofd te bieden? En voor welke valkuilen dient Amaris te waken?*

Een strategisch financiële planning stelt Amaris Zorggroep in staat om betrouwbare informatie van strategisch financiële aard te vergaren. Met deze informatie kunnen beleidsmatige en strategische keuzes worden gemaakt en beter inzicht worden verkregen in de financiële positie van Amaris. Dit is in een notendop verwoord wat strategische financiële planning biedt voor Amaris Zorggroep. Momenteel heeft Amaris Zorggroep onvoldoende betrouwbare en beschikbare informatie om geschetste toename van risico`s (besproken in hoofdstuk 1) het hoofd te bieden.

## Mogelijkheden

Strategisch financiële planning biedt Amaris Zorggroep verschillende voordelen. Enkele voordelen zijn hieronder verder uitgewerkt.

* **Gefundeerd beslissingen nemen!**

Aan de hand van strategisch financiële planning krijgt Amaris Zorggroep meer zicht op de voortgang, “end of year” prognose maar ook de lange termijn is beter inzichtelijk te maken. De resultaten van de simulaties vormen een prima inzet voor de gestructureerde meerjaren discussies binnen Amaris zorggroep. Het integrale strategiemodel wordt gehanteerd als een goed afwegingsmodel waarmee de vele interne en externe invloeden op een evenwichtige manier met elkaar in verband gebracht kunnen worden. Inzicht wordt verkregen in alle verbanden en de samenhang van gevolgen de gekozen strategie.

* **Langlopende liquiditeit waarborgen!**

Amaris zorggroep heeft doormiddel van strategisch financiële planning meer zicht op de liquiditeit per locatie en van de gehele zorggroep. Aan de hand van de verschillende scenario`s en parameters kunnen er financieringsmixen vastgesteld worden. Gekeken wordt dan naar de mogelijkheden van de liquide middelen, het kortvreemd vermogen en langvreemd vermogen. Rekening wordt gehouden met de rentelasten. Naast de passiva kant kan ook gekeken naar de activa kant waar de vorderingen staan weergegeven. Door deze financieringsmix tegen de tijd uit te zetten krijgt Amaris Zorggroep een duidelijk beeld over de langlopende liquiditeit. Zeker met de grote investeringsplanning in het vooruitzicht in het voor Amaris Zorggroep cruciaal om voldoende inzicht te hebben in de langlopende liquiditeit.

* **Tijdbesparing en betrouwbare gegevens!**

Het handmatig invoeren van gegevens wordt geminimaliseerd waardoor de kans op fouten ook wordt geminimaliseerd. Daarnaast zal het automatiseren van verschillende onderdelen tijdbesparend werken omdat gegevens eenmalig ingevoerd moeten worden in de planningstool.

* **Met simulaties weten wat er gaat gebeuren, voordat het gebeurt!**

Het vermogen om vooruit te kijken en te denken in alternatieve scenario`s kan Amaris zorggroep helpen bij haar strategievorming, businessplanning en investeringsanalyses en uiteindelijk om haar bedrijfsresultaten te verbeteren en continuïteit op langere termijn te verzekeren. Het vergroot het inzicht in de gevolgen van gemaakte keuzen. Daarnaast kan gekeken worden wat de impact is van gemaakte keuzes door bijvoorbeeld de politieke invloed op de bedrijfsvoering en de financiële status van Amaris Zorggroep.

* **Eenduidigheid van de strategische richting vergroten**.

De transparantie van strategisch financiële planning kan zorgen voor eenduidigheid van de strategische richting bij onder andere de managers. Zij zullen naast de controllers en de business analist gebruik gaan maken van de planningstool. De planningstool kan de gebruikers van de tool inzichten verschaffen in behaalde strategische keuze en de weg die nog afgelegd moet worden. De gegevens kunnen op elk gewenst moment worden opgeroepen en het cijfermateriaal is voor iedere gebruiker het zelfde. Waardoor gebruikers op de gewenste momenten de juiste gegevens ter beschikking hebben om de juiste keuzes te kunnen nemen.

* **Verbetering van kwaliteit, continuïteit en prestaties**

De resultaten van de voorgaande zaken zullen leiden tot meer duidelijkheid in de continuïteit van de organisatie en kunnen mede leiden tot verbeteringen van de kwaliteit en prestaties van de organisatie. Een strategisch financiële planning tool draagt bij tot een positief koersbewuste organisatie (Mouwen, 2004). De tool is een middel om tot richting te komen. Daarmee zal de kwaliteit en continuïteit van de organisatie, en daarmee haar overlevingskansen worden vergroot (Mouwen, 2004) Een tool kan er voor zorgen dat er meer inzicht wordt verkregen in de kwaliteit en de prestaties van de organisatie. Doordat Amaris Zorggroep op ieder moment beschikt over betrouwbare informatie kunnen er keuzes gemaakt worden die de kwaliteit en de continuïteit van de geleverde diensten verhogen.

* **Stakeholders**

Een duidelijke, maar genuanceerde strategische positie en koers, vormen de basis voor een door de meeste stakeholders goed begrepen en meestal gewaardeerde strategisch beleid. Ze geven ook een zekere robuustheid aan het strategisch beleid van de organisatie en voorkomen te heftige veranderingen daarin. Op deze manier kunnen bijvoorbeeld banken over de streep getrokken worden om toch investeringsplannen van Amaris Zorggroep te financieren.

## Risico`s het hoofd bieden

Een dergelijke planning stelt Amaris in staat geschetste toename van risico`s (besproken in hoofdstuk 1) meer in perspectief te kunnen plaatsen. Aan de hand van de gegevens in de planningstool beschikt Amaris Zorggroep over informatie waar gedegen keuzes mee gemaakt kunnen worden. Een voorbeeld daarvan is dat in de planningstool scenario’s geplaatst kunnen worden. De risico`s (besproken in hoofdstuk 1) kunnen gezien worden als scenario`s. Wanneer Amaris Zorggroep verschillende scenario`s uitwerkt en deze gegevens in de planningstool verwerkt kan op deze manier bekeken worden welke effecten de risico`s hebben. Door het meer inzichtelijk maken van de risico`s kunnen er keuzes gemaakt worden waar een gedegen onderbouwing aan ten grondslag ligt.

Naast het beter kunnen beheren van risico`s kan een strategisch financiële planning er voor zorgen dat er een beter zicht wordt verkregen van de doelmatigheid en doeltreffendheid van de activiteiten en de organisatie. Tijdig kan gestuurd worden op de resultaten van de activiteiten en de organisatie.

Aan de hand van strategisch financiële planning kunnen onder andere managers meer zicht krijgen op gekozen strategie en de uitwerkingen van de gekozen strategie.

## Valkuilen

In hoofdstuk 2 is ingegaan op de mogelijkheden en valkuilen van strategisch financiële planning. Deze valkuilen zijn ook op Amaris Zorggroep van toepassing. Deze valkuilen worden specifiek voor Amaris verder uitgewerkt. Gekeken wordt naar de valkuilen waar Amaris Zorggroep voor moet waken.

### Functionele valkuilen

* **Aanname over formalisering:**

Momenteel is Amaris Zorggroep druk bezig met een reorganisatie. Daar ligt een duidelijk geplande strategie aan ten grondslag. Deze staat beschreven in het organisatieplan van het project Allon. Dit organisatieplan bevat de *geplande* strategie. Naast de geplande strategie bepalen tal van andere strategische invloeden het uiteindelijke resultaat, de uiteindelijk *gerealiseerde* strategie. In deelvraag 1 is uitgebreid ingegaan op de risico`s van zorginstellingen met betrekking op de veranderingen in wet en regelgeving. Deze veranderingen zijn voor Amaris Zorggroep *opgelegde* strategieën. Er is ruimte nodig voor spontaan ondernemerschap. Ook strategische kansen, zogenaamde *opportunistische* strategieën, die zich gedurende het lopende implementatietraject van een (geplande) strategie voordoen zorgen voor de uiteindelijk gerealiseerde strategie. Daarnaast blijken nieuwe strategieën zich dikwijls spontaan gedurende de implementatie te ontwikkelen, de zogeheten *spontane* strategieën. Al deze strategieën zullen uitmonden in de uiteindelijk gerealiseerde strategie.

Geconcludeerd kan worden dat er niet te krampachtig aan een vastgestelde strategie vastgehouden moet worden. Het is op zijn minst verstandig om op een flexibele manier met strategie om te gaan, al was het maar omdat blijkbaar de mogelijk noodzaak tot aanpassing ervan in het implementatietraject groot kan zijn. (Mouwen, 2004)

* **Aanname van kwantificering:**

Dezelfde cijfers kunnen bij verschillende mensen verschillende beelden oproepen. Bij Amaris Zorggroep werken overwegend mensen met een zorgachtergrond en geen financiële achtergrond. Zij zijn meer gericht op de zorg voor cliënten dan de kosten die hier mee gemoeid gaan. Cijfers kunnen daarom anders opgevat worden. Om dit te voorkomen kan het helpen om strategieën niet altijd direct in formele documenten met cijfers over te brengen, ze kunnen ook op een meer visuele manier worden verspreid. Met behulp van een strategisch financiële planningstool kunnen bijvoorbeeld de uitwerkingen van business cases voor Amaris Zorggroep inzichtelijk gemaakt worden met behulp van tabellen en grafieken. Op deze manier kan voor iedereen inzichtelijk gemaakt worden wat de gevolgen van strategisch keuzen kunnen zijn voor Amaris Zorggroep. Amaris Zorggroep moet zich bewust zijn van de moeilijkheid van cijfers. Er zal energie gestoken moeten worden in de communicatie van de cijfers. Belangrijk is dat iedereen(managers/teammanagers) uiteindelijk dezelfde strategie voor ogen heeft.

* **Aanname van het vooraf vaststellen**:

Gedacht kan worden dat als men met behulp van uitgekiende analysemethoden de toekomst in kaart heeft gebracht en daarop geënt slimme strategieën heeft ontworpen, die toekomst zich ook aldus zal ontwikkelingen. (Mouwen, 2004) Helaas is dit meestal niet het geval. Hier zal Amaris Zorggroep op bedacht moeten zijn. Een remedie voor deze valkuil bestaat uit het continu bewaken en bijstellen van de zaken. De managers van Amaris Zorggroep zullen met behulp van de planningstool in staat zijn om op ieder gewenst moment de stand van zaken te bekijken. Een continue monitoring van de (interne en externe) ontwikkelingen en tijdige bijstelling van de strategie kunnen voorkomen dat, als de doelstellingen van de organisatie na een aantal jaar zijn bereikt, de strategie gedateerd blijkt te zijn of dat de situatie niet overeen komt met de verwachtingen. (Ketelaars, Strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering, 2000) Aan de hand van deze informatie kunnen tijdig nieuwe strategische keuzen gemaakt worden. Op deze manier kan dus rekening gehouden worden met de geplande strategie maar ook met de overige strategieën die bij deelvraag 2 besproken zijn.

### Methodologische valkuilen

* **Aanname van hoofd- en bijzaken:**

Deze valkuil doet zich vooral voor bij de starters in het strategievak. Amaris Zorggroep is nog een starter in het strategievak zeker op gebied van strategisch financiële planningstools. Een strategisch financiële planningstool kan volledig tot op (operationeel) detailniveau inzoomen om de betreffende onderdelen in een strategisch perspectief te zetten. Gevaar is dat managers zich gaan richten op bijzaken, in plaats van de hoofdzaken zoals de productie. Hierdoor zal men na verloop van tijd verdrinken in de details, de hoofdzaken niet meer van de bijzaken kunnen onderscheiden en aldus vastlopen. Een benadering die consequent wordt gericht op de hoofdlijnen van beleid heeft grote voordelen (Mouwen, 2004). De hoofdlijnen spreken de gehele organisatie erg aan en zullen dan ook aanleiding geven tot interessante discussies. Dat is winst voor het proces. Wanneer de strategie geïmplementeerd moet worden zal iedereen zich de discussies over de hoofdzaken herinneren en de keuzen kunnen begrijpen die gemaakt zijn. Dit komt het implementatieproces ten goede.

Remedie voor deze valkuil voor Amaris Zorggroep kan zijn dat er regelmatig klankbordsessies gehouden worden met managers/teamleiders om de duidelijkheid en begrijpelijk te blijven houden. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid om stuurinformatie afhankelijk van de manager te filteren. Een andere oplossing kan zijn dat managers duidelijk wordt gemaakt waarom gestuurd dient te worden. Gedacht kan worden aan de brutomarge.

* **Aanname van verschillende analysetechnieken:**

Ook deze valkuil doet zich vooral voor bij de starters in het strategievak. Voor Amaris zorggroep is het gebruik van een strategisch financiële planningstool nieuw. Tot op heden worden analyses gemaakt met behulp van Excel bestanden. Een strategisch financiële planning tool bezit verschillende analysetechnieken, gedacht kan worden aan de NCW methodiek, interne rentabiliteit en, reële optie methodiek. Gevaar kan zijn voor Amaris Zorggroep dat iedereen zo gefascineerd raakt van alle analysemethoden dat er een aantal door elkaar heen gebruikt gaan worden waardoor uiteindelijk niemand meer snap wat de einduitkomst eigenlijk zegt. De verschillende methodieken kunnen daarnaast tegengestelde uitkomsten weergeven. Het gevolg is natuurlijk dat er teleurstelling ontstaat terwijl zo enthousiast begonnen is aan het strategieproces. Dit dient Amaris zorggroep te voorkomen door te blijven redeneren vanuit de hoofdzaken. Remedie voor deze valkuil voor Amaris Zorggroep kan zijn dat de gebruiker(controllers, business analist, managers) van de planningstool goed geïnstrueerd worden in het gebruik van de planningstool. Om dit te bevorderen kan er een groep van sleutelgebruikers geformeerd worden die de ander gebruikers kunnen ondersteunen. Het vooraf duidelijk uitleggen van de werking van de planningstool voorkomt dat gebruikers op latere momenten niet meer weten wat ze precies hebben berekent. Daarnaast kan een sleutelgebruiker er op toezien welke analysetechnieken toegepast wordend. Belangrijk is dat het aantal te gebruiken analysetechnieken beperkt blijft.

* **Aanname van de bedrijfsstructuur en de indeling van de organisatorische eenheden,**

Een strategisch financiële planningstool gaat uit van de categorieën die al gebruikt worden en ontwerpt meestal geen nieuwe categorieën. Ook bij Amaris Zorggroep zal de planningstool gaan werken met de bedrijfsstructuur en de indeling van de organisatorische eenheden zoals deze ingevoerd wordt. Amaris Zorggroep is op dit moment bezig met een grootscheepse reorganisatie. Over een tijdje zal blijken of de nieuwe bedrijfsstructuur voor Amaris Zorggroep geschikt is.

Remedie voor deze valkuil voor Amaris Zorggroep is dat de gebruiker van de planningstool bijgebracht wordt dat ze niet alleen gericht moeten zijn op de eigen afdeling of instelling zoals die nu vormgegeven is maar ook kunnen denken in productgroepen en cliëntgroepen. Op deze manier wordt de vraag centraal gesteld en niet de mogelijke belemmeringen van de vastgestelde bedrijfsstructuur en de indeling van de organisatorische eenheden. Daarnaast kan de planning tool een filter bevatten om de gebruikers in staat te stellen om de informatie op een totaal andere wijze te rangschikken. Op deze manier worden de gebruikers gedwongen om ook op een andere manier naar de prestaties van de organisatie te kijken.

Geconcludeerd kan worden dat Amaris Zorggroep met behulp van strategisch financiële planning beter in staat is om de strategische keuzes voor de toekomst uit te werken doormiddel van het zichtbaar maken van de gevolgen van de risico`s waaraan Amaris Zorggroep bloot staat.

# Aanbeveling om te komen tot een voor Amaris zorggroep custom made inrichting van de strategisch financiële planningstool.

Voor de aanschaf van een strategisch financiële planning tool zijn er aan de hand van de negen aandachtsgebieden de IST- en SOLL-positie beschreven en vervolgens de eisen en wensen benoemd van de toekomstige tool. Per aandachtsgebied is ingezoomd op de input, verwerking en output van het proces. De schematische weergave van deze processen is terug te vinden in bijlage 2.

Door rond te kijken op het internet en de jaarlijks georganiseerde Zorg en ICT beurs in Utrecht te bezoeken zijn er verschillende softwarepakketten gevonden die een oplossingen kunnen gebieden op het vlak van strategisch financiële planning.

Er zijn acht mogelijke softwareleveranciers geselecteerd en getoetst aan de eisen en wensen van Amaris Zorggroep. Vanuit de longlist zijn er vier softwareleveranciers uitgenodigd voor een presentatie van hun product. Tijdens deze presentaties zijn verschillende functionarissen van Amaris Zorggroep vertegenwoordigd. Zo is een gebruiker(een controller) aanwezig geweest bij de vier presentaties. Ook een ICT medewerkers is betrokken geweest bij de presentaties om de technische kant van de softwarepakketten te kunnen toetsen. De projectmedewerkers zijn aanwezig geweest bij de presentaties om nogmaals de pakketten te toetsen aan de gestelde eisen en wensen van Amaris Zorggroep. Daaruit bleken twee tools aan de eisen en wensen van Amaris Zorggroep te voldoen. Te weten: Corporate Planner en LucaNet. In bijlage 6 is de ingevulde scorelijst te vinden die is opgesteld aan de hand van de presentaties van de softwareleveranciers.

Deze leveranciers hebben vervolgens de mogelijkheid gekregen om een offerte op te sturen en een aantal referenties op te geven. Voor elke tool is gekozen voor één referentiebezoek om een meer onafhankelijke mening te krijgen over de softwarepakketten.

Geconcludeerd kan worden dat beide tools grotendeels voldoen aan de eisen en wensen van Amaris Zorggroep. Acht aandachtsgebieden komen terug in Corporate Planner, alleen het aandachtsgebied de onderhoudsplanning niet. Bij LucaNet zijn dat zeven aandachtsgebieden; onderhoudsplanning en activa / investeringen zitten niet in het pakket.

Kijkend naar de criteria kan Amaris Zorggroep met beide tools de doelstelling bereiken. Het verschil tussen de tools zit in de herkomst. LucaNet is van oorsprong ontwikkeld vanuit consolidatie- vraagstukken en richt zich daarom meer op control dan planning. Corporate Planner is daarentegen ontwikkeld vanuit planning- vraagstukken en richt zich daarom meer op planning dan control.

Vanuit het oogpunt dat planning een belangrijk aspect wordt bij de financiële sturing van de organisatie, is Corporate Planner toekomstbestendiger. Dit uit zich ook in de opslag van de data (database) en de technische vereisten van de tool. Tevens maakt Corporate Planner gebruik van een web-applicatie voor bijvoorbeeld budgethouders. Hierdoor wordt het mogelijk gebruik van mobile devices beter ondersteund.

Een ander verschil tussen beide tools is het gebruik van Excel. LucaNet gebruikt Excel zowel voor de input als output en Corporate Planner alleen voor de output. Dit zorgt ervoor dat LucaNet beter aansluit bij de huidige werkwijze van de gebruikers en bovendien is de tool overzichtelijker opgebouwd wat de gebruikersvriendelijkheid verhoogd.

Gezien de achtergrond en doelstelling van de strategisch financiële planning tool, adviseer ik om een definitieve keuze te maken voor Corporate Planner. Ondanks het feit dat LucaNet en Corporate Planner beide voldoen aan de eisen en wensen van Amaris Zorggroep, is de kans groot dat met Corporate Planner betere strategisch financiële informatie vergaard kan worden. Corporate Planner is meer gericht op planning, minder afhankelijk van Excel en toekomstbestendiger. Enige nadeel is de lagere gebruiksvriendelijkheid, maar gezien de kleine groep gebruikers en het aanbieden van een gedegen training kunnen we dat ondervangen.

# Conclusie & Aanbeveling

Momenteel maakt Amaris Zorggroep nog gebruik van de programma’s Excel en Exact om strategisch financiële informatie vorm te geven. Gecombineerde inzichten met behulp van Excel en Exact zijn op dit moment niet mogelijk of complex van aard. Een strategisch financiële planning tool kan Amaris Zorggroep betrouwbare informatie van strategisch financiële aard verschaffen, waarmee beleidsmatige en strategische keuzes kunnen worden gemaakt en inzicht wordt verkregen in de financiële positie van Amaris. Door één integrale tool te kiezen kan Amaris beter inspelen op de ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving en alle andere genoemde ontwikkelingen en risico’s..

Zoals in hoofdstuk een is beschreven komen er veel veranderingen op zorginstelling af. Deze veranderingen brengen risico`s met zich mee. Met behulp van strategisch financiële planning kunnen deze risico`s grotendeels ondervangen worden. Met strategisch financiële planning kan de effectiviteit en efficiëntie of wel de doelmatigheid en de doeltreffendheid van een zorginstelling gemonitord worden.

Beter beheer van risico`s is van groot belang voor zorginstellingen om de continuïteit te kunnen waarborgen. Van belang is dat zorginstellingen inzichtelijk hebben wat de uitwerking van bepaalde risico`s voor de organisatie kan zijn.

Een strategisch financiële planningstool kan een zorginstelling als Amaris Zorggroep helpen om meer grip te krijgen op de te maken strategische keuzen.

Na het vaststellen van voorgaande bevinden en het beantwoorden van de deelvragen is duidelijk geworden dat strategisch financiële planning zowel mogelijkheden als valkuilen kent voor zorginstellingen in het algemeen en Amaris Zorggroep in het bijzonder.

In hoofdstuk zes is een uitgebreide aanbeveling beschreven voor een softwarepakket die naar mijn mening goed aansluit bij de wensen en eisen van Amaris zorggroep. Daarnaast wijs ik Amaris Zorggroep nogmaals op de mogelijke valkuilen die strategisch financiële planning met zich mee brengt.

De geadviseerde oplossingen staan hieronder wederom opgesomd:

* Het vooraf duidelijk uitleggen van de werking van de planningstool voorkomt dat gebruikers op latere momenten niet meer weten wat ze precies hebben berekend. Daarnaast kan een sleutelgebruiker er op toezien welke analysetechnieken toegepast worden. Belangrijk is dat het aantal te gebruiken analysetechnieken beperkt blijft.
* Regelmatige klankbordsessies kunnen de duidelijkheid en de begrijpelijkheid bij de managers behouden. Daarnaast bestaat ook de mogelijkheid om stuurinformatie afhankelijk van de manager te filteren. Een andere oplossing kan zijn dat managers duidelijk wordt gemaakt waarop gestuurd dient te worden. Gedacht kan worden aan de brutomarge.
* Er zal energie gestoken moeten worden in de communicatie van de cijfers. Dit is belangrijk om de cijfers en de achterliggende gedachte van de cijfers begrijpelijk te houden en eenzelfde duiding te geven.
* Gebruikers moeten gewezen worden op het belang van de gehele organisatie in plaats van alleen het belang van de eigen afdeling of instelling.
* Een continue monitoring van de (interne en externe) ontwikkelingen en tijdige bijstelling van de strategie kunnen voorkomen dat, als de doelstellingen van de organisatie na een aantal jaar zijn bereikt, de strategie gedateerd blijkt te zijn of dat de situatie niet overeen komt met de verwachtingen

# Literatuurlijst & Referenties

ActiZ. (2013). *In beweging, Inzichten vanuit de Benchmark in de Zorg 2013.*

Amaris Zorggroep. (2014). *Programma van Eisen Strategische financiële planningstool.* Laren.

Andriessen, D., & Aken, J. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek.* Boom Lemma uitgevers.

AON Nederland cv. (sd). *Risicomanagement in de zorgsector.* Opgeroepen op April 1, 2014, van Whitpaper: http://www.aon.com/netherlands/whitepapers/pdf/risicomanagement-in-de-zorgsector\_Aon-Nederland.pdf

Atlante . (sd). *Zorghulpatlas*. Opgeroepen op April 2014, van Wet maatschappelijke ondersteuning WMO: http://www.zorghulpatlas.nl/wet-maatschapplijke-ondersteuning-wmo-/

Bass, B. (1970). When planning for Others. *Journal of Applied Behavioral Science* , 2.

Beek, G. v. (2013). *Faq`s Scheiden van Wonen en Zorg.*

Berenschot. (2006). *Het strategieboek 2, een veranderend speelveld.* Amersfoort: Academic Service.

Berenschot. (2002). *Het strategieboek.* Amsterdam: Nieuwezijds.

Boog, B. (2007). Handelingsonderzoek of Action Research. *KWALON* , 6.

Digitale professionals. (2014). *Benchmarking, wat u moet weten over benchmarking*. Opgeroepen op Juni 2014, van Digitale professionals: http://www.financieel-ondernemen.nl/artikelen/483/Benchmarking-wat-u-moet-weten-over-benchmarking/

Directie Zorgmarkten Care nza. (2012, juni ). *Beleidsregels en regelingen Care 2012 en 2013.* Opgeroepen op Mei 2014, van http://www.nza.nl/133167/133445/465320/AWBZ-12-07c.pdf

European Commission. (2009). Sustainability Report 2009., (p. 180). Luxembourg.

Head. (2013). *ZORGVERZEKERAARS ZETTEN SCHERPER IN DAN KABINETSPLANNEN.* Utrecht.

In voor zorg! (2014, Januari 9). *De langdurige zorg in 2020: trends en ontwikkelingen* . Opgeroepen op April 2014, van In voor zorg!: http://www.invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/map-nieuws/map-nieuws-De-langdurige-zorg-in-2020-trends-en-ontwikkelingen.html

Ketelaars, V. (2000). *strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering.*

Ketelaars, V. (2000). *Strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering.*

Ketelaars, V. (2000). *Strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering.*

Kieft, R. (April 2010). *Financiele planning: het meerjarenplan.*

Mintzberg, H. (1994). *Opkomsten en ondergang van Strategische Planning.* Schoonhoven: Academic Service.

Mouwen, C. (2004). *Strategische planning.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). (2011, Augustus). *Huisvesting wordt onderdeel integrale tarieven langdurige zorg*. Opgeroepen op Mei 2014, van http://www.invoorzorg.nl/ivzweb/Overzichten-In-Voor-Zorg!/map-nieuws/Huisvesting-wordt-onderdeel-integrale-tarieven-langdurige-zorg.html?highlight=huisvesting

NORA. (2014, April 14). *Patroon voor logging*. Opgeroepen op Mei 2014, van Controleerbaarheid: http://www.noraonline.nl/wiki/Patroon\_voor\_logging

NZa. (2014). *BELEIDSREGEL CA-300-605.*

Poppe, B. (2013, Augustus). *Wie heeft de macht in de zorg?* Opgeroepen op April 2014, van http://www.baspoppe.nl/wp-content/uploads/2013/08/PDF-Wie-heeft-de-macht-in-de-zorg.pdf

Rijksoverheid . (sd). *Veranderingen in de AWBZ* . Opgeroepen op April 2014, van Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz/veranderingen-in-de-awbz

Rijksoverheid. (2014). *Onderwerp: Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)*. Opgeroepen op Mei 2014, van Veranderingen in de AWBZ: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-wet-bijzondere-ziektekosten-awbz/veranderingen-in-de-awbz

UWV. (2013). *De Zorg Sectorbeschrijving.* Amsterdam: UWV.

Vries, B., & van den Dolder, B. (2013). Strategische control. *Headline* , 6-9.

Vries, B., & van den Dolder, B. (2013). Strategische Control. *Headline* , 6-9.

*Wajong*. (sd). Opgeroepen op 2014, van Vraagn en antwoord: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html

Westra, B., & Mooijekind, M. (2002). *Compendium van de Accountantscontrole.* Ede: Pentagan Publishing.

Zee, F. v. (sd). *Casestudie / casestudy*. Opgeroepen op Juni 2014, van BMOOO - Woordenboek onderzoek, methodologie en statistiek: http://www.moaweb.nl/kenniscentrum/digitaal-woordenboek/c/casestudie

# Afkortingen

|  |  |
| --- | --- |
| Afkorting | Betekenis |
| VVT-sector | Verzorging, Verpleging & Thuiszorg sector  |
| NHC | Normatief huisvesting component |
| IT processen | Informatietechnologie processen |
| ZZP | Zorg- zwaartepakket |
| VPT | Volledig pakket thuis |
| BG | Begeleiding |
| PV | Persoonlijke verzorging |
| VP | Verpleging |
| HHM- model | Naam advies bureau |

# Bijlage

* Bijlage 1

Schematische weergave proces meerjarenprognose (onderdeel hoofdstuk 4)

* Bijlage 2

Eisen en wensen aandachtsgebieden (onderdeel hoofdstuk 4)

* Bijlage 3

Volledigheid en juistheid (onderdeel hoofdstuk 4)

* Bijlage 4

Uitwerking criteria

* Bijlage 5

Criteria deelvraag 5

* Bijlage 6

Scorelijst softwareprogramma`s

* Bijlage 7

Klassenverdeling intramuralisering 🡪 Extramuralisering

## Bijlage 1

Aandachtsgebied **Meerjarenprognose**



*De hoe? `s worden gezien als eisen die gesteld worden aan het onderdeel meerjarenprognose van de strategisch financiële planning.*

## Bijlage 2

Eisen deelvraag 4

Schematische weergaven van de processen van de negen aandachtsgebieden

Aandachtsgebied **Activa / Investeringen**:



Aandachtsgebied **Onderhoudsplanning**:



Aandachtsgebied **Vastgoedplanning (impairment)**:



Aandachtsgebied **Liquiditeitsplanning**:



Aandachtsgebied **Budget / Begroting**:



Aandachtsgebied **Rapportage**:



Aandachtsgebied **Kostprijzen**:



Aandachtsgebied **Business Cases**:



## Bijlage 3

**Volledig en juistheid gehanteerde wettelijke, functionele en technische eisen**.

Met het opstellen van de eisen heeft Amaris Zorggroep rekening gehouden met wettelijke en voorgenomen wettelijke kaders. De voorgenomen wettelijke kaders hebben betrekkingen op wisselende wet en regelgeving. Daarnaast zijn ook verschillende functionele en technische kaders gezet. De functionele kaders hebben betrekking op de vastgestelde kaders die opgesteld zijn door de branche en/of branchevereniging. Bij de technische kaders wordt gekeken naar de systemen en netwerken van Amaris. Ook wordt hier gekeken naar de verwachte vernieuwingen van de systemen en netwerken.

Maar zijn al deze gehanteerde eisen volledig en juist? Om daar het antwoord op te vinden zullen alle gehanteerde wettelijke, functionele en technische eisen hieronder nader bekeken worden.

**Wettelijke en voorgenomen wettelijke kaders.** De planningstool moet voldoen aan de volgende wettelijke eisen die betrekking hebben op de werkwijze en inhoud van de planningstool.

* Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ)
* Regeling verslaglegging WTZi

Verwachte wetwijzigingen zorgen er voor dat de strategisch financiële planning ook moet volgen rekening houdt met de volgende voorgenomen wettelijke kaders.

* Wet langdurige zorg (WLZ)
* Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO)
* Zorgverzekeringswet (ZVW)
* Participatiewet

*Toevoegingen/ opmerkingen.*

* *IFRS: Crowdfunding*

In de meeste gevallen gaan ondernemers naar de bank om een kredietaanvraag te doen. Tegenwoordig worden steeds minder kredietaanvragen ingewilligd door banken. Om toch aan kapitaal te komen kan aan crowdfunding gedaan worden. Dit is een alternatieve wijze van financieren. Wanneer Amaris Zorggroep voor deze manier van financieren gaat kiezen zal ook rekening gehouden moeten worden met de richtlijnen van IFRS. IFRS(International Financial Reporting Standards) is een boekhoudkundige standaard voor jaarverslagen.

* *Participatiewet*

Met de Participatiewet wil het kabinet bereiken dat jonggehandicapten die kúnnen werken, aan het werk gaan (participeren). (Wajong)

Gesteld kan worden dat deze wet meer gericht is op de jeugdzorg dan op de VVT zorg waar Amaris Zorggroep meer in gespecialiseerd is.

* *Nic: Normatieve inventariscomponent*

De normatieve inventariscomponent (NIC) is een productie gebonden normatieve vergoeding voor investeringen in inventaris. Deze normatieve vergoeding bestaat uit een jaarlijkse bijdrage die voldoende is om, over de gehele levenscyclus van inventaris de rente, en afschrijvingskosten bij een bezettingspercentage van 97% en bij een vastgestelde investeringsnorm te dekken. (NZa, 2014)

**Functionele kaders**

De planningstool dient te voldoen aan de door de branche en/of de branchevereniging vastgestelde functionele kaders:

* Kostprijsmodel DBC GRZ
* HHM-model

**Technische kaders**

Amaris sluit aan bij de geldende eisen en standaarden, zoals deze in de zorgsector worden gehanteerd, dan wel worden opgelegd. Een belangrijk technisch kader is de NEN 7510 t.b.v. de informatiebeveiliging.

De planningstool moet binnen de systemen en netwerken van Amaris te gebruiken zijn. Er kan hier uit worden gegaan van het huidige Citrix-netwerk, want die zal in 2014/2015 niet wijzigen. Bovendien moet de planningstool een koppeling kunnen maken met het huidige datawarehouse.

De technische kaders zullen in de toekomst wel veranderen, waarbij de focus ligt op Cloud-ontwikkeling en het werken met mobile devices binnen de zorgsector. De leverancier van de planningstool zal in haar (door)ontwikkelprogramma ook hier rekening mee moeten houden.

## Bijlage 4

Criteria om tot een zorgvuldige selectie van strategisch financiële planning software te komen.

*Welke criteria kunnen er worden vastgesteld voor Amaris Zorggroep om tot een zorgvuldige selectie van strategisch financiële planning software te komen?*

Op de markt van strategisch financiële planningstools zijn verschillende aanbieders actief. Iedere aanbieder heeft zijn eigen oplossing gecreëerd op de vraag naar strategisch financiële planningstools. Deze oplossingen liggen flink uit elkaar. Om tot een zorgvuldige selectie van een strategisch financiële planning software te komen heeft Amaris zorggroep een uitgebreide lijst gecreëerd met daarin opgenomen de criteria waaraan het softwarepakket moet voldoen. In deze lijst zijn specifieke criteria opgenomen die onderverdeeld zijn in verschillende categorieën. Deze categorieën en criteria hebben betrekking op het softwarepakket en de leveranciers van het pakket.

De volgende categorieën zijn gebruikt voor het onderverdelen van de verschillende criteria:

* Gebruikers
* Flexibiliteit
* Randvoorwaarde
* Beheer
* Toekomstbestendigheid
* Signalering
* Functionaliteit
* Leveranciers
* Implementatie

Deze categorieën kunnen gezien worden als “algemene” onderwerpen. Per categorie zijn er criteria vastgesteld die specifiek voor Amaris Zorggroep van belang zijn. De gehele longlist met de daarbij behorende criteria is bijgevoegd in bijlage 2.

Hieronder zal ingegaan worden op de algemene onderwerpen. Per onderwerp zal een verdieping gemaakt worden die specifiek op de situatie van Amaris Zorggroep van toepassing is.

**Gebruikers**

Van belang bij een softwarepakket is dat iedere gebruiker toegang krijgt tot de informatie waar hij of zij recht op heeft. Die principe wordt ook wel de need-to-know autorisatie genoemd. Dit heeft te maken met de autorisatiestructuur, deze is gericht op de functie en toegespitst op de informatiebehoefte die past bij de functie. Je mag alleen zien wat je voor je functie nodig hebt. Er zijn verschillende autorisaties beschikbaar. De meest bekende zijn het Lees-recht en het Schrijf-recht. Er bestaat een direct verband met administratieve organisatie.

De gebruikers bij Amaris Zorggroep bestaan uit de controllers, de business analist en de managers. Iedere gebruikersgroep zal op een eigen wijze gebruik kunnen maken van het programma, gebaseerd op hun functie en daarop toegespitste informatiebehoefte. Zo zullen de managers alleen gegevens kunnen inzien van de onderdelen waar zij leiding aan geven.

**Flexibiliteit**

Een strategisch financiële planningtool kan een flexibele organisatie helpen. Maar daarvoor zal de planningstool zelf ook flexibel moeten zijn. Een flexibel software pakket is vaak niet goedkoop. Door flexibiliteit heeft de software de neiging om complexer te worden. Complexiteit leidt bij software op allerlei manieren tot kosten. De zorg is in beweging en van groot belang is dat de planningstool met deze bewegingen mee gaat. Veranderingen in financieringsstromen moeten tijdig ingevoerd worden om veranderingen in de financiële informatie weer te kunnen geven. Een maatwerk pakket is voor Amaris Zorggroep niet nodig maar het softwarepakket moet wel gemakkelijk aan te passen zijn.

Amaris Zorggroep is momenteel bezig met een grote reorganisatie. Daardoor zal de organisatie structuur de komende tijd nog wel eens wisselen. In het softwarepakket zal de organisatiestructuur ook ingevoerd moeten worden. Maar om te kunnen beschikken over betrouwbare en juiste strategisch financiële planning informatie dient de organisatiestructuur in het softwareprogramma gemakkelijk te wijzigen zijn.

Wijzigingen zullen doorgevoerd moeten worden op zowel detailniveau als op totaal niveau. Het gaat er hier om dat wijzigingen specifiek betrekking kunnen hebben om een van de locatie`s van Amaris Zorggroep maar ook op de Zorggroep als geheel.

**Randvoorwaarde**

De randvoorwaarde hebben betrekking op de koppelingen met onder andere datawarehouse van Amaris Zorggroep en het financiële pakket waar Amaris Zorggroep mee werkt, Exact. Het softwareprogramma zal gekoppeld moeten worden aan deze onderdelen om voldoende informatie te kunnen vergaren om te kunnen werken.

Een randvoorwaarde die Amaris Zorggroep heeft gesteld is dat het softwarepakket gebaseerd moet zijn op de zorg. Deze randvoorwaarden zullen we ook terug zien bij de keuze van een leverancier.

**Beheer**

Het beheer van een strategisch financiële planning tool kan onderverdeeld worden in een gedeelte functioneel beheer en een gedeelte technisch beheer.

* Functioneel beheer: houdt zich bezig met het beheren van de informatievoorziening in een organisatie
* Technisch beheer: richt zich op het in stand houden, beheren en onderhoud van de IT- infrastructuur

Amaris Zorggroep heeft de keuze gemaakt om het functioneel beheer van het programma bij Amaris Zorggroep neer te leggen en het Technisch beheer bij de leverancier.

Belangrijk is dat de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie gewaarborgd wordt. Dit kan doormiddel van logging. Logging houdt in dat opgeslagen wordt wie op welk moment bepaalde gegevens wijzigt. Loggegevens over personen kunnen dienen als wettig bewijsmateriaal, waarmee onwettige handelingen aangetoond kunnen worden. Loggegevens kunnen ook betrekking hebben op ongewenste handelingen, die niet in overeenstemming zijn met het organisatiebeleid. Deze gegevens moeten daarom zeer vertrouwelijk worden behandeld. (NORA, 2014)

**Toekomstbestendigheid**

Zoals in deelvraag 1 al staat beschreven bevinden zorginstellingen in de Nederlandse zorgsector zich in een turbulente omgeving en gaat er nog veel veranderen in de zorgsector. Belangrijk is dat de planningstool hier op inspeelt. Deze zal moeten mee veranderen en toekomst gericht zijn.

Op dit moment wordt er bij Amaris Zorggroep gewerkt met thin client. Mogelijk wordt over een paar jaar vanuit een cloud gewerkt. Deze overstap stelt weer andere eisen aan het softwarepakket. Het softwarepakket zal ook deze manier van gebruik moeten kunnen ondersteunen.

Daarnaast is het werken met mobile devices een toekomst geluid. Dit houdt in dat het programma ook op mobieltjes of notebooks gebruikt moet kunnen worden.

**Signalering**

Een tijdige signalering van een te laag saldo van de liquide middelen is van cruciaal belang.

**Functionaliteit**

Een strategisch financiële planningstool werkt al snel beter dan verschillende Excel bestanden. Het handmatig invoeren van gegevens wordt geminimaliseerd waardoor de kans op fouten ook wordt geminimaliseerd. Daarnaast zal het automatiseren van verschillende onderdelen tijdbesparend werken omdat gegevens eenmalig ingevoerd moeten worden in de planningstool. Maar naast deze toch worden er nog verschillende eisen gesteld aan de functionaliteiten van de planningstool. Bij Amaris Zorggroep werken overwegend mensen met een zorgachtergrond en geen financieel achtergrond. Zij zijn meer gericht op de zorg voor cliënten dan de kosten die hier mee gemoeid gaan. Cijfers kunnen daarom anders opgevat worden. Om dit te voorkomen kan het helpen om strategieën niet altijd direct in formele documenten met cijfers over te brengen, ze kunnen ook op een meer visuele manier worden verspreid.

**Leveranciers**

Softwareselectie is geen eenvoudige zaak. Er zijn een hoop criteria te bedenken die van belang zijn bij de keuze van een softwarepakket en leverancier en die verschillen ook nog eens van organisatie en per sector. Het is belangrijk dat de aanbieder aan deze criteria kan voldoen. Iedere sector heeft zo zijn eigenschappen die kenmerkend zijn voor die sector en die doorwerking moeten vinden in het softwareprogramma. De leverancier moet bekend zijn met deze kenmerken. Deze criteria is hier boven bij randvoorwaarden ook al ter sprake gekomen.

Rekening gehouden moet worden met verschillende modellen die verwerkt zijn in het softwarepakket. Gedacht kan worden aan het NHC model of het HHN model

**Implementatie**

De implementatie is van groot belang voor het succes van de tool zelf. Wanneer het softwarepakket niet juist is geïnstalleerd zal dit problemen geven tijdens de gebruik van het pakket.

Een lange implementatiefase brengt vaak hogere kosten met zich mee. Het is echter wel mogelijk om de strategie tussentijds aan te passen aan de zich wijzigende (interne en externe) omstandigheden. Indien gekozen is voor een snelle implementatie van de veranderingen dan kan de concurrentie worden voorgebleven. Bovendien blijkt een snelle implementatie vaak relatief goedkoop. Het nadeel van het snel implementeren van de strategie is dat geen rekening kan worden gehouden met de onzekerheden die inschattingen voor de komst met zich mee brengen. (Ketelaars, Strategische meerjarenplanning. Een procesmatige benadering, 2000)

Bij Amaris Zorggroep bestaat de wens op de begroting voor 2015 al op te stelling in de nieuwe strategisch financiële planningstool. Eis is dat de planningtool binnen vier maanden volledig is geïnstalleerd en live is. Hierdoor zal de keuze komen te liggen voor een snelle implementatie.

## Bijlage 5

**Criteria deelvraag 5**

**Categorieën**

De volgende categorieën zijn bepaald:

* Gebruikers
* Flexibiliteit
* Randvoorwaarde
* Beheer
* Toekomstbestendigheid
* Signalering
* Functionaliteit
* Leveranciers
* Implementatie

**Categorie 1: Gebruikers**

Gebruiksvriendelijkheid: Moet werkbaar zijn voor (concern)controllers en management, niet lager in de hiërarchie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Door meerdere functionarissen tegelijk te raadplegen zijn | De groepen dienen op een eigen wijze gebruik te kunnen maken van het programma (gelaagde autorisatiestructuur), gebaseerd op hun functie en daarop toegespitste informatiebehoefte | Het gebruik van het systeem moet eenvoudig aan te leren zijn |  |
| De verschillende onderdelen kunnen worden geprint waarbij de output een overzichtelijk geheel vormt | Een juiste en flexibele autorisatie voor verschillende financiële rapporten moet instelbaar zijn op gebruikersniveau |  |  |
| De berekeningen moeten transparant zijn voor de gebruiker | Schermopbouw is overzichtelijk, met heldere kleurstelling, voldoende informatie, eenvoudige (intuïtieve) knoppen, en de mogelijkheid om meerdere formulieren/documenten naast elkaar op scherm te tonen |  |  |
|  | Nederlandse taal |  |  |

**Categorie 2: Flexibiliteit**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Organisatiestructuur moet ondersteund worden en eenvoudig te wijzigen zijn | Eenvoudig zelf rapportages kunnen samenstellen |  |  |
|  | Wijzigingen moeten zowel op detailniveau als op totaalniveau doorgevoerd kunnen worden |  |  |

**Categorie 3: Randvoorwaarde**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Het moet gekoppeld worden aan het datawarehouse (SQL) van Amaris | Het moet gekoppeld worden aan Exact | Het moet een systeem zijn wat gebaseerd is op de zorg |  |

**Categorie 4: Beheer**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
|  | Het functioneel beheer van het programma moet bij Amaris liggen, het technische beheer bij de leverancier | Mogelijkheid tot ‘logging’ van gebruik programma (inzage, toevoegingen en wijzigingen) |  |
|  | Veranderingen in de regelgeving moeten binnen een redelijke en billijke periode verwerkt worden door de softwareleverancier | Autorisatiegroepen zijn mogelijk om aan te maken en gemakkelijk toe te kennen |  |
|  | Het systeem moet direct een overzicht van de autorisatie instellingen kunnen geven |  |  |

**Categorie 5: Toekomstbestendigheid**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| De software is geschikt voor wijzigingen van financiering |  | Mogelijkheid tot het werken in de Cloud |  |
|  |  | Werken met verschillende mobile devices |  |

**Categorie 6: Signalering**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
|  | In staat zijn om signaleringen op de negen aandachts-gebieden aan en uit te kunnen zetten |  |  |

**Categorie 7: Functionaliteit**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Data moet geëxporteerd kunnen worden naar Excel of PDF |  | Zodanig schaalbaar dat groei in het volume is op te vangen zonder ingrijpende software wijzigingen dan wel groot verlies van ‘performance’ |  |
| Zorg- en vastgoedexploitatie moeten zowel individueel als integraal benaderd kunnen worden |  |  |  |
| Gegevens moeten in tabelvorm en grafiekvorm getoond kunnen worden |  |  |  |
| Eenmalige invoer, meervoudig gebruik |  |  |  |

**Categorie 8: Leveranciers**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Ervaren leverancier | Kennis van de zorg | Een (door)ontwikkel-agenda hebben |  |
| Financieel solide | Redelijke en billijke respons- en hersteltijd  |  |  |

**Categorie 9: Implementatie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Must have** | **Should have** | **Could have** | **Won’t have** |
| Ondersteuning bieden bij implementatie | Voorstel implementatieplan |  |  |
|  | Binnen vier maanden moet de tool volledig geïnstalleerd en live zijn |  |  |

## Bijlage 6

Scorelijst softwareprogramma`s

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | **Weging** | 1. Corporate Planner | 2. Lucanet |  |
| **Algemeen** |  |  |  |  |
|  | **Gebruikers** |  |  |  |  |
|  |  | Nederlandse taal | 2 | 2 | 3 |  |
|  |  | Door meerdere functionarissen tegelijk te raadplegen zijn. | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Printmogelijkheden waarbij de output een overzichtelijk geheel vormt | 3 | 3 | 2 |  |
|  |  | Berekeningen zijn transparant | 3 | 2 | 2 |  |
|  |  | De groepen dienen op een eigen wijze gebruik te kunnen maken van het programma (gelaagde autorisatie structuur), gebaseerd op hun functie en daarop toegespitste informatiebehoefte | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Een juiste en flexibele autorisatie voor financiële rapportages moet instelbaar zijn op gebruikersniveau | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Schermopbouw is overzichtelijk, voldoende informatie, eenvoudige knoppen, en mogelijkheid om meerdere formulieren/ documenten naast elkaar op scherm te tonen | 2 | 2 | 3 |  |
|  |  | Eenvoudig aan te leren | 1 | 1 | 2 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 45 | 47 |  |
|  |  |  |  | 0,83 | 0,87 |  |
|  | **Flexibiliteit** |  |  |  |  |
|  |  | Organisatiestructuur moet ondersteund worden en eenvoudig te wijzigen zijn | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Zelf rapportages kunnen samenstellen | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Wijzigingen moeten op totaal en detailniveau doorgevoerd kunnen worden | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 21 | 21 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 1,00 |  |
|  | **Randvoorwaarde**  |  |  |  |  |
|  |  | Koppelbaar aan datawarehouse (SQL) van Amaris | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Koppelbaar aan Exact | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Systeem gebaseerd op de zorg | 1 | 2 | 2 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 17 | 17 |  |
|  |  |  |   | 0,94 | 0,94 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Beheer** |  |  |  |  |
|  |  | Het functioneel beheer van het programma moet bij Amaris liggen, het technische beheer bij de leverancier | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Mogelijkheid tot logging van gebruik programma | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Het systeem moet direct een overzicht van de autorisatie instellingen kunnen geven  | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Autorisatiegroepen zijn mogelijk om aan te maken en toe te kennen | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Veranderingen in de regelgeving moeten binnen een redelijke en billijke periode verwerkt worden door de software leverancier | 2 | 3 | 1 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 24 | 20 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 0,83 |  |
|  | **Toekomstbestendigheid** |  |  |  |  |
|  |  | Software is geschikt voor wijzigingen van financiering | 3 | 3 | 2 |  |
|  |  | Mogelijkheid tot het werken in de cloud | 1 | 1 | 0 |  |
|  |  | Werken met verschillende mobile devices | 1 | 2 | 0 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 12 | 6 |  |
|  |  |  |  | 0,80 | 0,40 |  |
|  | **Signalering** |  |  |  |  |
|  |  | In staat zijn om signaleringen op de negen aandachtsgebieden aan en uit te kunnen zetten | 2 | 2 | 2 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 4 | 4 |  |
|  |  |  |  | 0,67 | 0,67 |  |
|  | **Functionaliteit** |  |  |  |  |
|  |  | Data moet geëxporteerd kunnen worden naar Excel of PDF | 3 | 3 | 2 |  |
|  |  | Zorg en vastgoed exploitatie moeten zowel individueel als integraal benaderd kunnen worden | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Gegevens moeten in tabelvorm en grafiekvorm getoond kunnen worden | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Eenmalige invoer, meervoudig gebruik | 3 | 3 | 2 |  |
|  |  | Zodanig schaalbaar dat groei in het volume is op te vangen zonder ingrijpende software wijzigingen dan wel groot verlies van ‘performance’ | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 39 | 33 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 0,85 |  |
|  | **Leveranciers** |  |  |  |  |
|  |  | Kennis van de zorg | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Redelijke en billijke respons- en hersteltijd  | 2 | 2 | 2 |  |
|  |  | Financieel solide | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Ervaren leverancier | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | (Door)ontwikkelagenda bekend | 1 | 0 | 0 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 28 | 28 |  |
|  |  |  |  | 0,85 | 0,848 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Implementatie** |  |  |  |  |
|  |  | Ondersteuning bieden bij implementatie  | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Voorstel implementatieplan | 2 | 1 | 2 |  |
|  |  | Binnen 4 maanden live zijn | 2 | 2 | 2 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 15 | 17 |  |
|  |  |  |   | 0,71 | 0,81 |  |
|  |  |  |  |   |   |  |
|  | **Subtotaal Algemeen** |  | 0,91 | 0,85 |  |
| **Aandachtsgebieden** |   |   |   |  |
|  | **Activa/investeringen** |  | Ja | Nee |  |
|  |  | Afschrijvingstermijn wordt automatisch bepaald | 1 | 0 | 0 |  |
|  |  | Afschrijvingen boeken in Exact | 1 | 3 | 0 |  |
|  |  | Inkoopfactuur uit Exact/ DB | 1 | 0 | 0 |  |
|  |  | Activa labelen naar cost-center | 2 | 3 | 0 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 9 | 0 |  |
|  |  |  |  | 0,80 | 0,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Onderhoudsplanning** |  | Nee | Nee |  |
|  |  | Componenten methode | 1 | 0 | 0 |  |
|  |  |  |  | 0 | 0 |  |
|  |  |  |  | 0,00 | 0,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Vastgoed (impairment)** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Bevat het NHC-model | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Indexeren | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 6 | 6 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Meerjarenprognose** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Bevat de verschillende productie-modellen | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Indexeren | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Normformatie per productieonderdeel (direct) | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Onderverdeling functieniveau | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Normformatie per productieonderdeel (Indirect, facilitair en Overhead) | 1 | 0 | 0 |  |
|  |  | of zelf handmatig een prognose invullen | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Huisvestingskosten per productieonderdeel | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Andere personeelskosten (gekoppeld aan % FTE) | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 36 | 36 |  |
|  |  |  |  | 0,96 | 0,96 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Liquiditeitsplanning** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Bevat een module voor een leningenportefeuille | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  |  |  | 3 | 3 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Budget/ begroting** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Workflow ondersteuning | 2 | 2 | 3 |  |
|  |  | Gemiddelde salariskosten vorig jaar \* indexatie | 2 | 1 | 3 |  |
|  |  | Berekening sociale lasten obv vorig jaar | 1 | 1 | 3 |  |
|  |  | Productie invoeren per productieonderdeel | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 16 | 24 |  |
|  |  |  |  | 0,83 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Rapportage** |  | Ja | Ja |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Kostprijzen** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Zelf vaststellen van de kostendrager/activiteiten. |  |   |   |  |
|  |  | Kostenallocatie naar financieringsstroom/productgroep | 2 | 3 | 3 |  |
|  |  | Berekenen uit begroting of realisatie | 3 | 3 | 3 |  |
|  |  | Bevat zowel de kostenplaatsmethode als de ABC methode  | 2 | 0 | 3 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 15 | 21 |  |
|  |  |  |  | 0,86 | 1,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Business Cases** |  | Ja | Ja |  |
|  |  | Aan en uit kunnen zetten | 1 | 3 | 3 |  |
|  |  | Handmatig paramaters kunnen aanpassen | 2 | 3 | 1 |  |
|  |  | **Subtotaal** |  | 9 | 5 |  |
|  |  |  |  | 1,00 | 0,78 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Subtotaal Aandachtsgebieden** |  | 0,89 | 0,83 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Totaal cijfer** |  | 0,90 | 0,84 |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Algemeen** 60% |  |  |  |  |  |
|  | Gebruikers | 10% |  | 0 | Onvoldoende |
|  | Flexibiliteit | 14% |  | 1 | Matig |
|  | Randvoorwaarde | 12% |  | 2 | Voldoende |
|  | Beheer | 10% |  | 3 | Goed |
|  | Toekomstbestendigheid | 6% |  |  |  |
|  | Signalering | 4% |  |  |  |
|  | Functionaliteit | 20% |  |  |  |
|  | Leverancier | 20% |  |  |  |
|  | Implementatie | 4% |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | Subtotaal | 100% |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Aandachtsgebieden** | 40% |  |  |  |  |
|  | Activa/investeringen | 8% |  |  |  |
|  | Onderhoudsplanning | 5% |  |  |  |
|  | Impairment | 11% |  |  |  |
|  | Meerjarenprognose | 20% |  |  |  |
|  | Liquiditeitsplanning | 7% |  |  |  |
|  | Budget/ begroting | 20% |  |  |  |
|  | Rapportage | 9% |  |  |  |
|  | Kostprijzen | 4% |  |  |  |
|  | Business Cases | 16% |  |  |  |
|  | Subtotaal | 100% |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Totaal** |  | 200% |  |  |  |

**Bijlage 7**

****

1. Zie lijst afkortingen blz 43 [↑](#footnote-ref-1)