



Thema: Begroting (zorg)

Ing. Paul van der Priem MBA

Adjunct directeur SBI

Ontwikkelingen financiering zorg

Wat we aan zorg betalen wordt bepaald door:
prijs x volume

Prijs: Arbeidsproductiviteit

Volume: gezondheid, bevolkingssamenstelling
en inkomen

Ontwikkelingen financiering zorg

Wat we aan zorg betalen wordt bepaald door:

Politieke keuzes

Aandeel zorg: bijna kwart collectieve uitgaven

Meer belasting betalen?

Bezuinigen op andere collectieve uitgaven?

Solidariteit generaties en hogere inkomens

Ontwikkelingen financiering zorg

Vanaf 2015:

Verzekeraars maken afspraken met ziekenhuizen en kunnen overstappen bij overschrijding van productieplafond

Wet Langdurige Zorg voor langdurige zware intramurale zorg ouderen en gehandicapten (kern AWBZ) met extra bezuinigingen in de komende jaren

Overige AWBZ componenten gaan naar:

ZvW: extramurale persoonlijke verzorging en verpleging (wijkverpleging) via premiestijging 20 euro en extra bezuinigingen

WMO: extramurale ondersteuning en begeleiding (o.a. dagopvang) bij gemeenten (komt bij het pakket aan huishoudelijke hulp met extra bezuinigingen)

Jeugdwet: gemeenten

Begroting maken

Fase 1: extrapoleren van cijfers

- Begroting vorig jaar
- Realiteit dit jaar
- Realiteit dit jaar incl. forecast
- Rollende forecast

Begroting maken

Fase 1: problemen

Zelfsturende teams (wel zorgkennis, financiën?)

Foute gegevens (opsteller geen ruggespraak)

Invoerfouten (blijven hoofdrekenen)

Trage totstandkoming

Intern gericht

Korte termijn

Begroting maken

Fase 2: mensen, processen en cijfers/uitkomsten verbinden

relaties aanbrengen tussen opbrengsten en normkosten en functies en uren:

DBC

ZZP

Cluster

Locatie

Financiering

Begroting maken

Fase 2: problemen

Complexiteit neemt toe

Jaarlijks veranderingen in wetgeving

Onzekerheid over uitkomsten onderhandelingen
(diversificatie van financiering, c.q. inkoopmacht
verzekeraars)

Begroting maken

Hoe kan je een begroting maken als je het niet meer weet wat er gaat gebeuren?

Vier sporen model:

- Doelmatig: doen we de goede dingen?
- Efficiënt: doen we de dingen goed?
- Flexibel: kunnen we omschakelen in keuze van onderwerpen, tijdsbesteding en doorlooptijd.
- Creatief: kunnen we inspelen op zaken door eigen inzichten mee te geven.

Begroting maken

- Opbrengsten
- Personeelskosten
- Materiele kosten/Afschrijvingskosten
- Overige bedrijfskosten

Wat is vast en wat is flex?

Opbrengstenflexibiliteit en kostenflexibiliteit

Relatie mens-proces-norm-kosten-opbrengsten

Begroting maken

- Macro: regeerakkoord
- Meso: branche ontwikkelingen
- Micro: jaarplan

Impact:

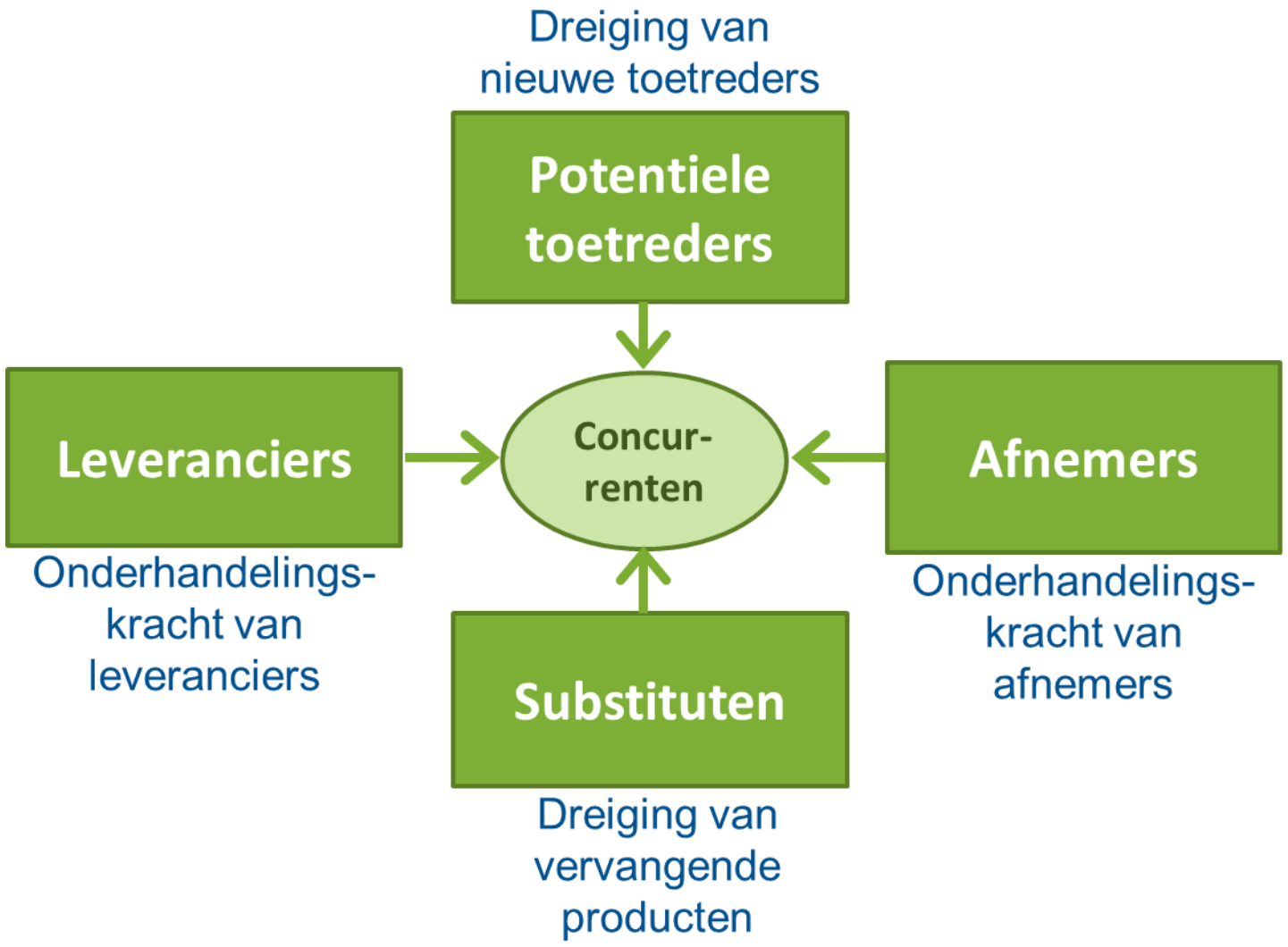
Opbrengsten

Kosten

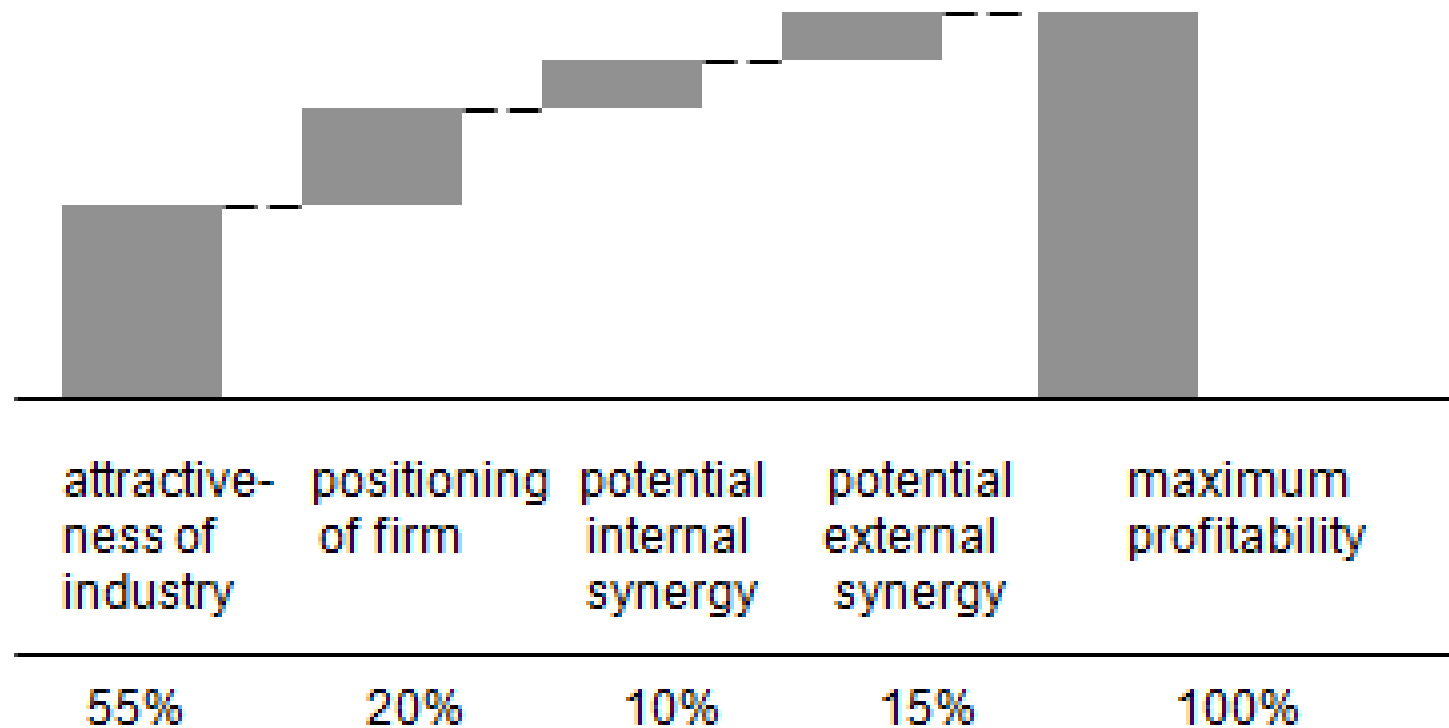
Personele inzet (omvang en kwaliteit)

Investeringsen

Turbulentie van de omgeving	Repetitief	Uitbreidend	Veranderend	Discontinu	Onvoorspelbaar
	Repetitief	Langzaam, incrementeel	Snel, incrementeel	Discontinu voorspelbaar	Discontinu, onvoorspelbaar
Strategische agressiviteit	Stabiel	Reactief	Anticiperend	Ondernemend	Creatief
	Stabiel, gebaseerd op verleden	Incrementeel, gebaseerd op ervaring	Incrementeel, gebaseerd op extrapolatie	Discontinu, nieuw, gebaseerd op waarneembare kansen	Discontinu, kansen gebaseerd op creativiteit
Reactie van het bedrijf	Zoeken naar stabiliteit	Efficiency-gedreven	Marktgedreven	Omgeving-gedreven	Creëren van de omgeving
	Verwerpt verandering	Past zich aan verandering aan	Zoekt verandering die vertrouwd is	Zoekt verandering die gerelateerd is aan bestaande situatie	Zoekt nieuwe, onbekende verandering
Turbulentieniveau	1	2	3	4	5

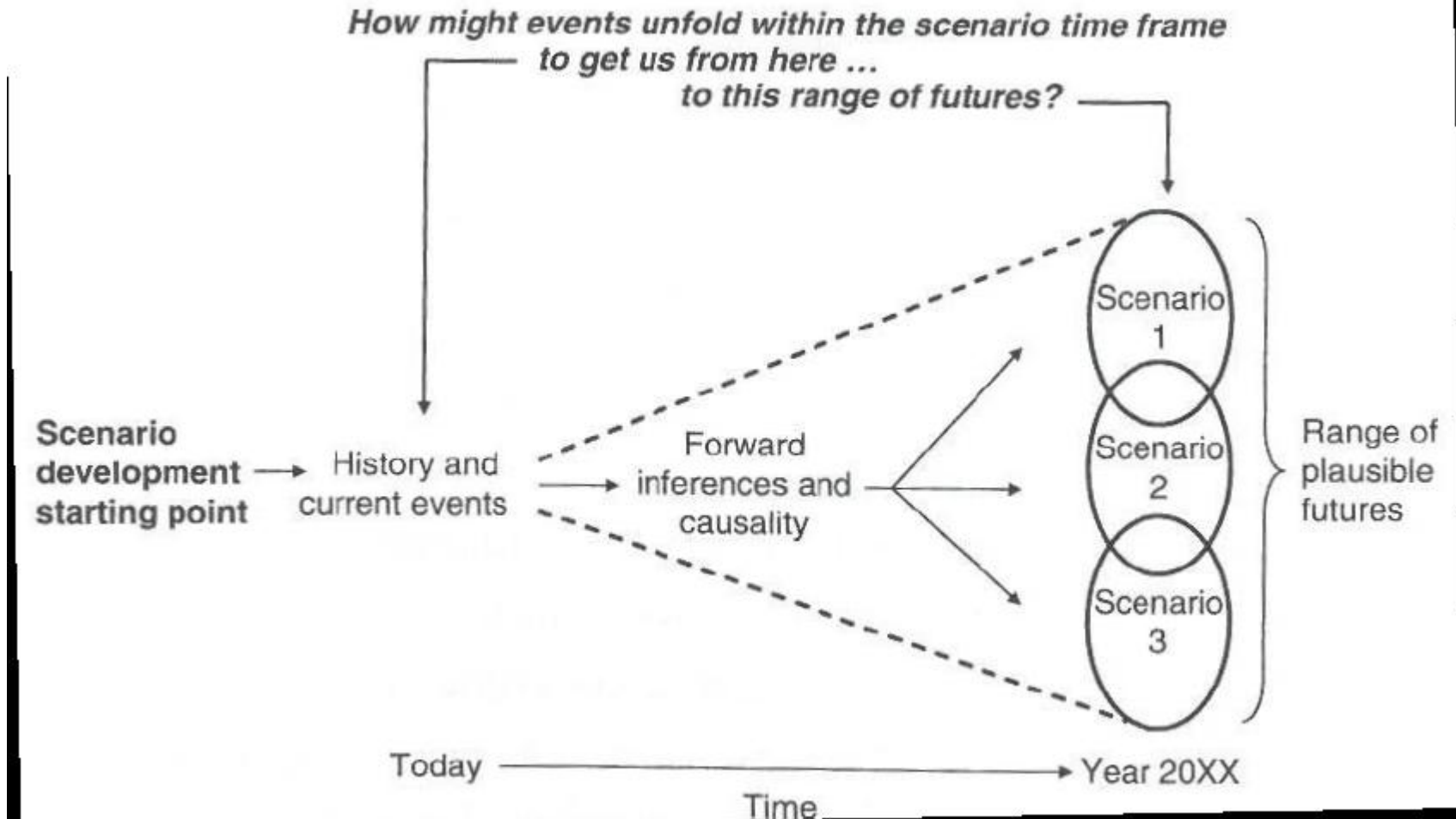


Organization performance ('firms')

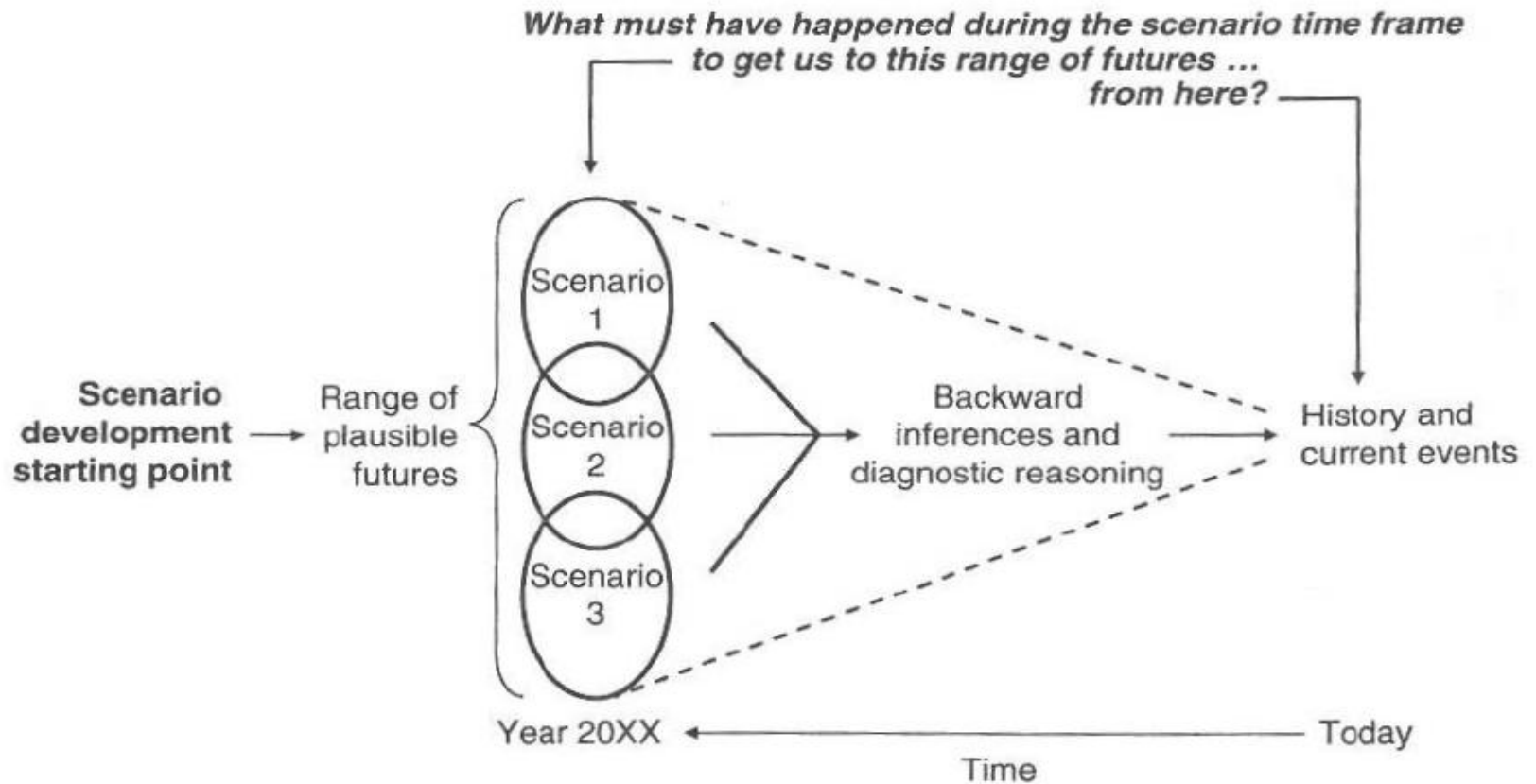


Source: Caves (1977); Porter (1980); Goldman Sachs (1996); Jagersma (2000)

Scenario's maken



Scenario's maken



Per scenario uitwerken

Voor de komende drie jaar:

- Beginbalans
- Exploitatie
- Personeel
- Investeringsen
- Liquiditeit
- Eindbalans

Realiteit en best passend scenario

Voor de komende drie jaar:

- Sturen op opbrengsten (vast en flex)
- Sturen op kosten (vast en flex)
- Sturen op personeel (omvang/kwaliteit/flex)
- Investerings (uitvoeren of uitstellen)
- Sturen op liquiditeit
- Sturen op activa
(huur/koop/afstoten/vernieuwen)



KEEP

CALM

AND

ZIJN ER NOG

VRAGEN?

Bronnen

- Rabobank marktanalyse sector zorg
- Hadjono en Bakker, management van processen
- Henk Volbeda, de flexibele onderneming
- Bill Sharp en Kees van der Heijden: Scenario's for success, Turning insights into action, Oxford Futures Forum
- Vijf krachtenmodel (Porter)
- Performance van organisaties (Jagersma)