

Ondernemingsraden in de Zorgsector

*“De zin en onzin van financiële informatie voor de
medezeggenschap”*



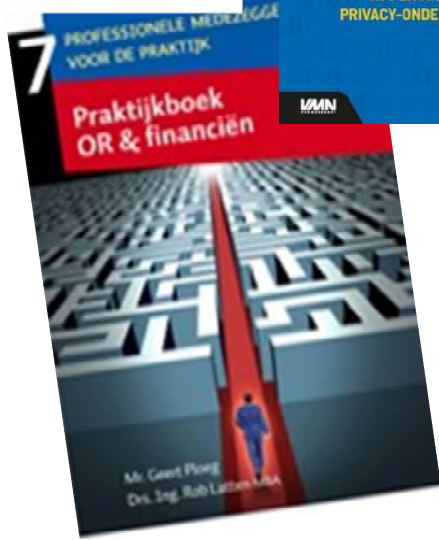
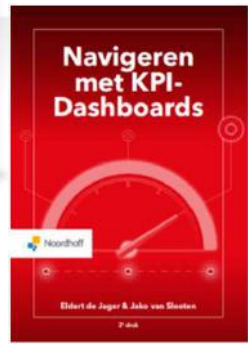
Rob Latten en Jako van Slooten

Locatie:

Hotel Landgoed Zonheuvel
Amersfoortseweg 98
3941 EP Doorn



Wie de vorm beheerst,
Is de inhoud meester
- Bolkenstein -



Rob Latten
<https://www.linkedin.com/in/roblatten/>
Rob.Latten@DeVerandermotOR.nl
06 – 1024 66 60



31 mei 2023

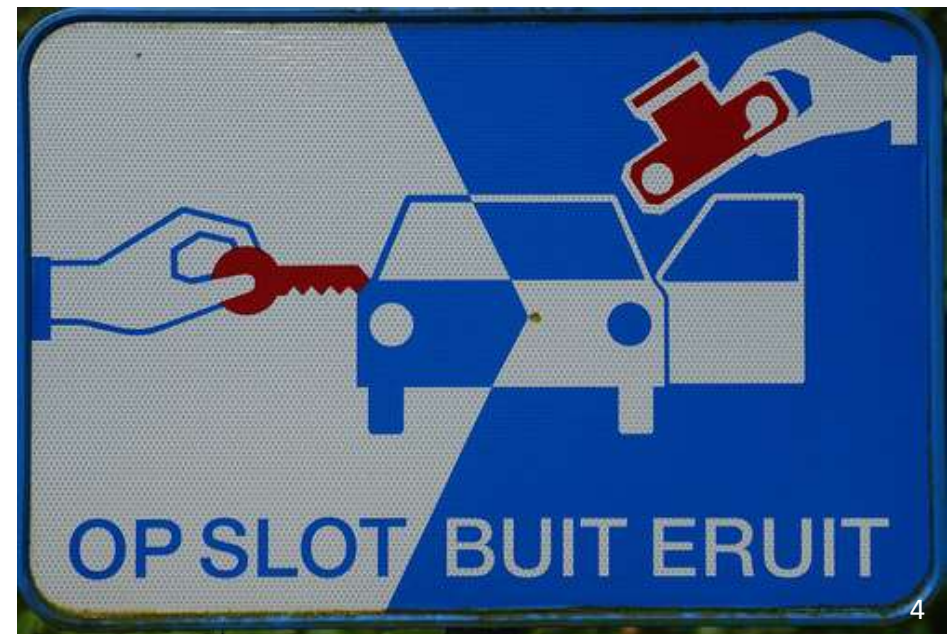
Jako van Slooten
<https://www.linkedin.com/in/jakovanslooten/>
jako.van.slooten@DeVerandermotOR.nl
06 – 20111810



Wat wil je uit de ochtend halen?

Wat we gaan doen is Financiën *beter inzetten*.

- Waar moeten we als OR/medezeggenschapsraad op letten?
- Wat zijn eventuele goede vragen die gesteld kunnen worden?
- Wat is belangrijk?



Agenda van de dag

- De trends en ontwikkelingen (*deel 1*)
- De strategische en financiële cyclus (*deel 2*)
- De financiële kant (*deel 3*)

Indeling ochtend:

- Plenaire sessie
- Parallelsessies met vraagstukken
- Koffiepauze



Waardevolle ideeën?



Maak je eigen woordenboek...

WHITE BLACK

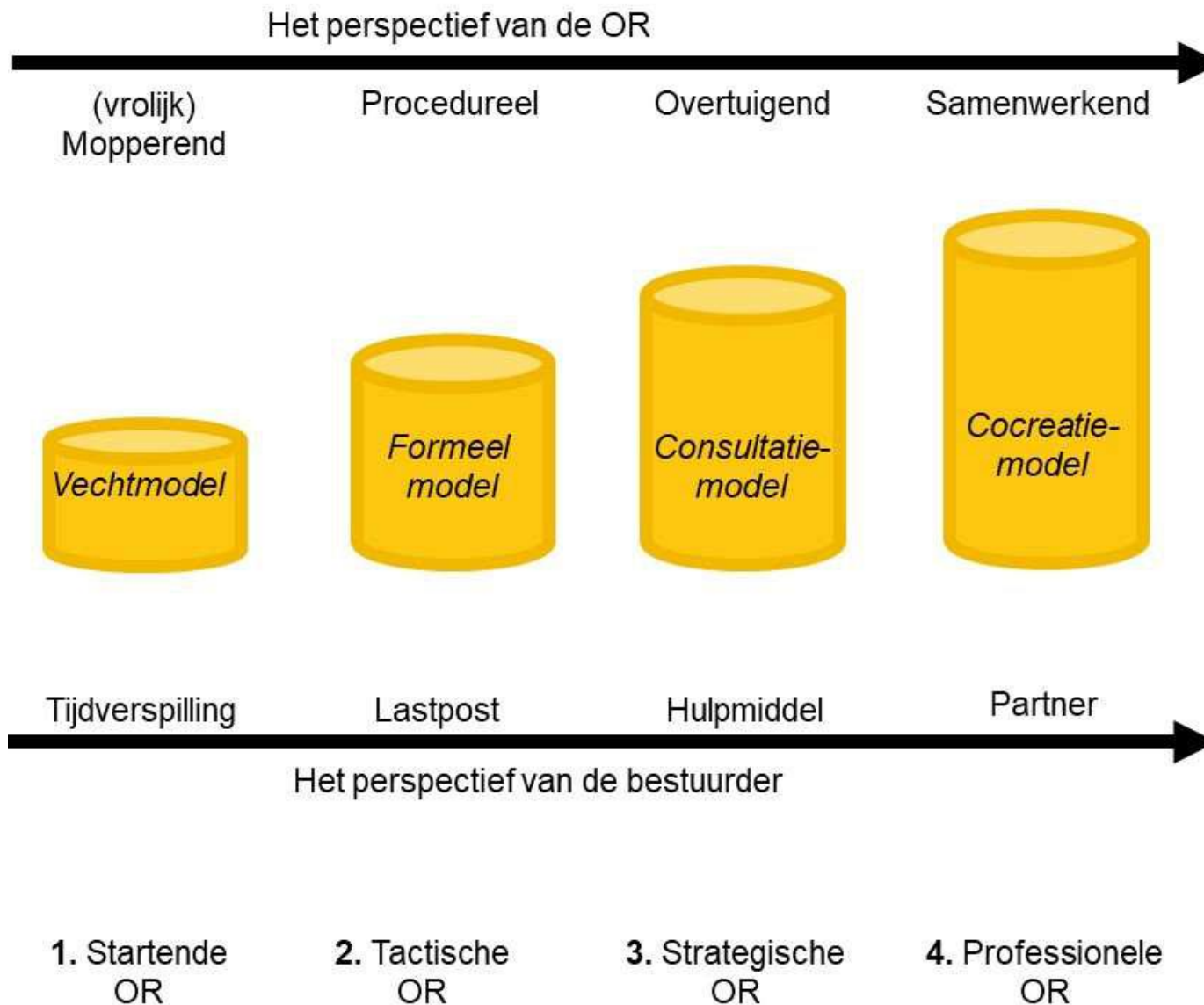
- Verwonder je
- Wees kritisch
- Wees opbouwend

Begrijp en speel het spel !!





Welke medezeggenschap wil je zijn: het trapmodel?



Dat doe je met het uitzetten van goede koers, focus op je bestemming, met je team.



De wind kan je niet veranderen, wel de stand van de zeilen.

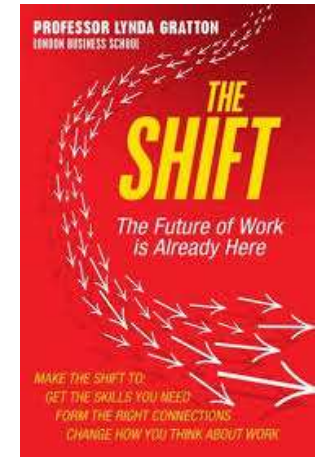
Deel 1: Trends



5 mondiale mega trends

5 great forces of transformation are reshaping businesses and will impact the future of work.

				
<p>Demographic shifts cause companies to:</p>	<p>Shift in global economic power causes companies to:</p>	<p>Accelerating urbanization causes companies to:</p>	<p>Climate change & resource scarcity cause companies to:</p>	<p>Technological breakthroughs cause companies to:</p>
<p>Better address the needs of a multi-generational workforce</p>	<p>Rethink talent sourcing strategies</p>	<p>Focus on new organizational designs and align compensation and benefits plans</p>	<p>Address risk of increased regulation on talent with a greater focus on internal sustainability</p>	<p>Align talent strategy to changing business models</p>



Hoofdthema's

- Maatschappelijke veranderingen en ontwikkelingen
- Technologische ontwikkelingen
- Globalisering
- Demografische ontwikkelingen



Socrative vraag



Student Login

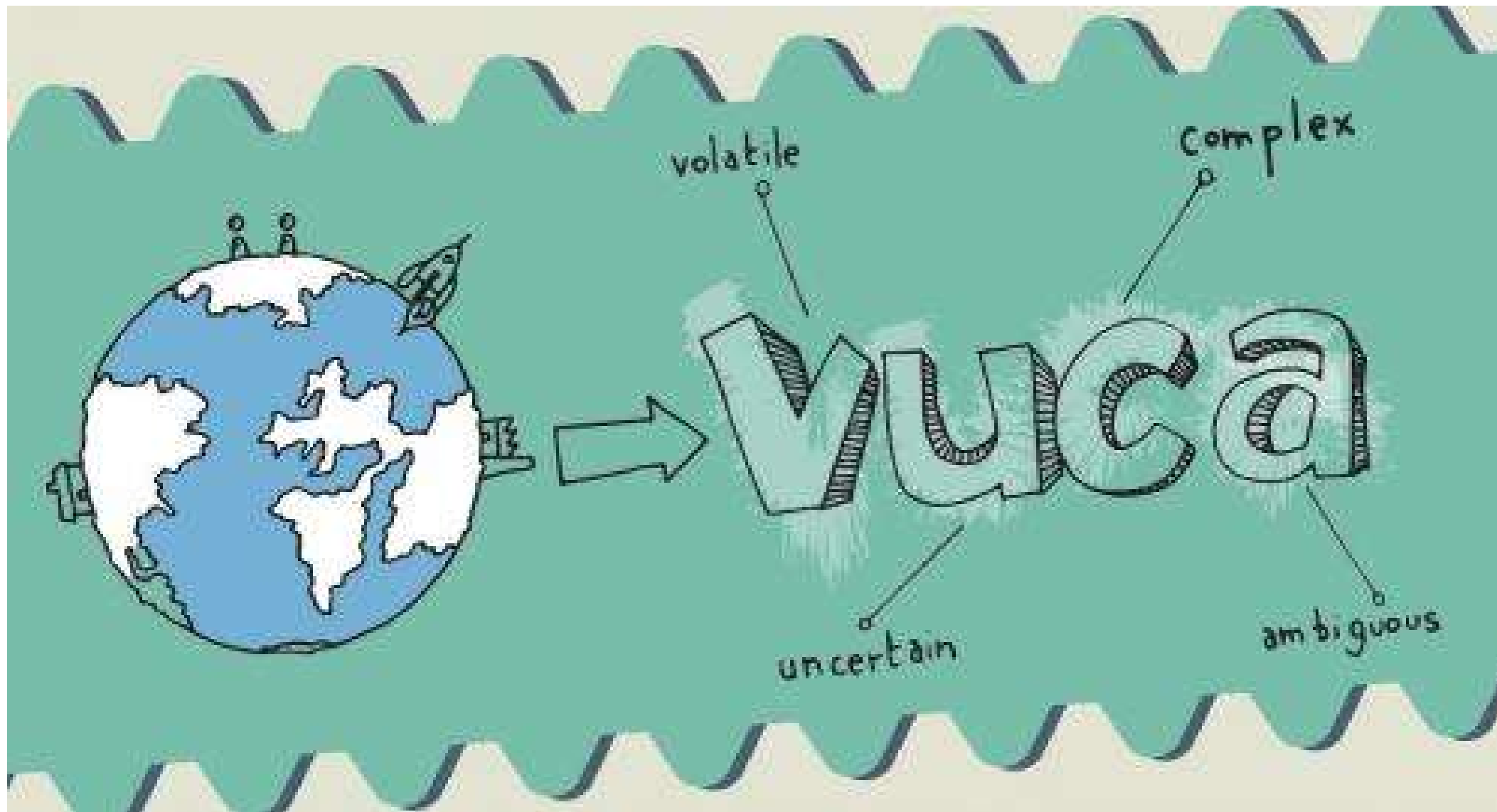
Teacher Login

Ga naar **Socrative** (b.Socrative.com), ga naar room **JAKO5408**
en vul jouw antwoord op de volgende vraag in:

Wat is de grootste uitdaging in de zorg?



De wereld verandert snel...



Maatschappelijke trends in arbeidsmarkt

- Arbeidskrapte
- Vermarkten van werkgeverschap
- Duurzaam werkgeverschap
- Hybride werken
- Arbeidsmigranten
- 50+’ers interessant
- Inzet op betekenis

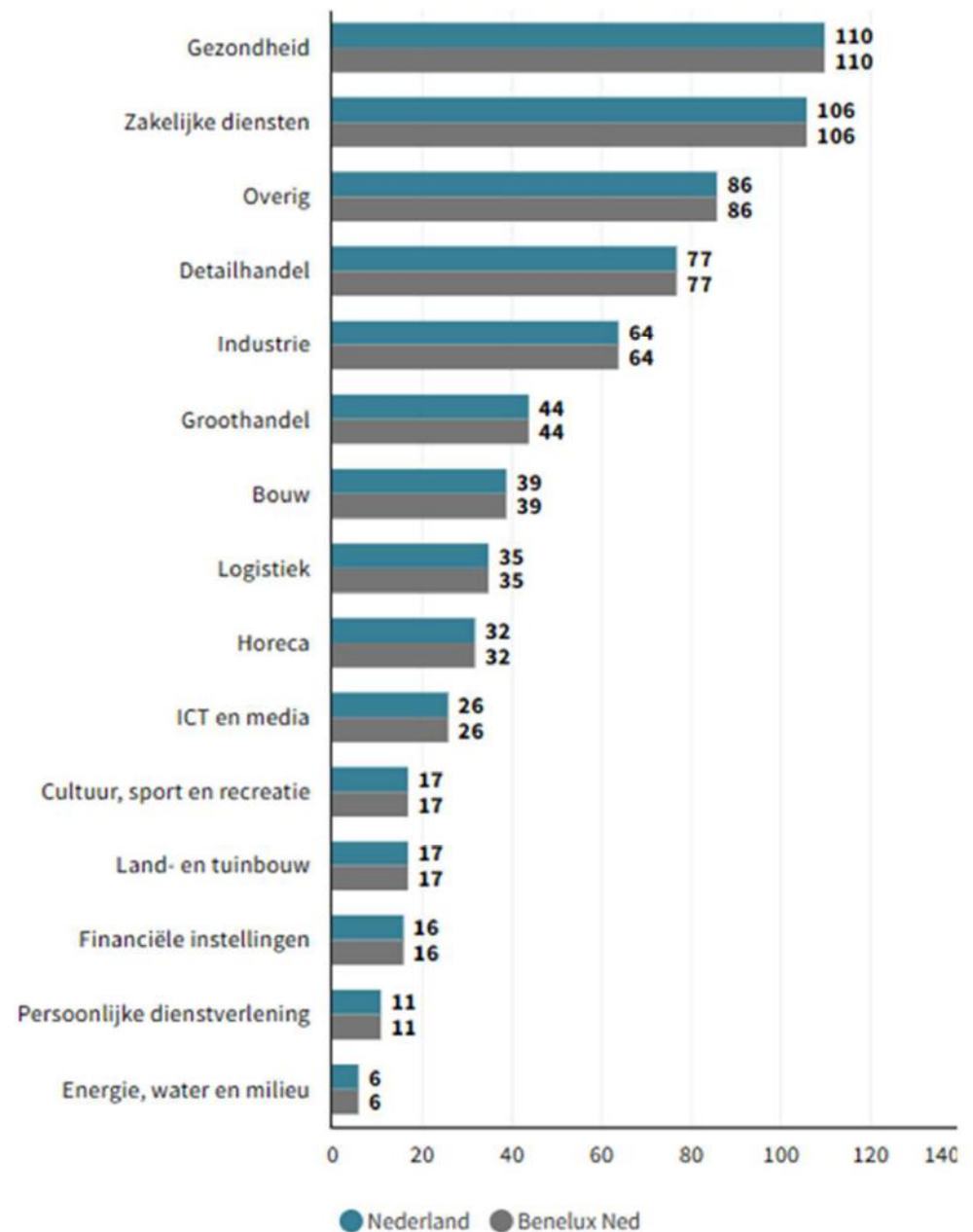
Doel: investeer in gezonde werkomgeving



Maatschappelijke trends in arbeidsmarkt

- In 2016 was het nog 101 per duizend inwoners
- Aandeel vacatures naar bedrijfstak:
Zorg 14,4% (in 2016: 13,6%)

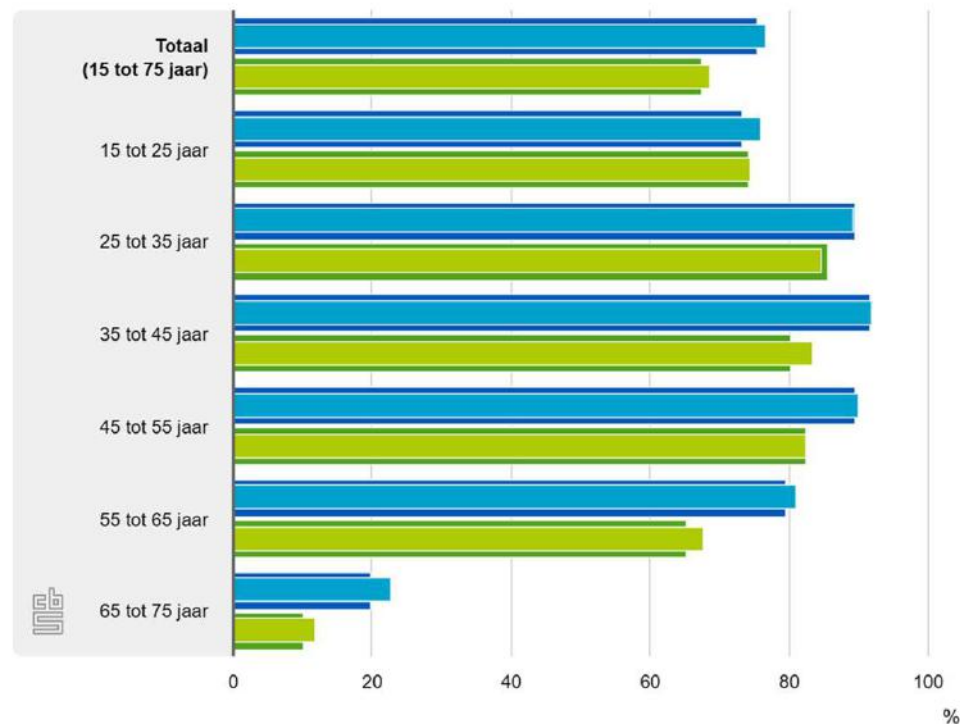
Banen per 1.000 inwoners 15-74 jaar
Nederland, aantal





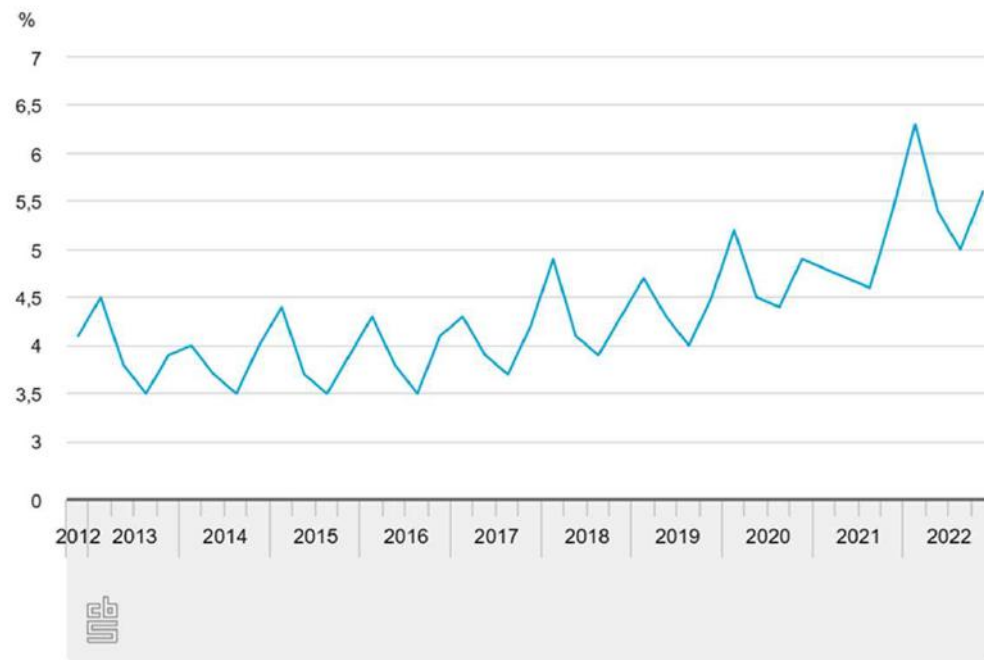
Maatschappelijke trends in arbeidsmarkt

Nettoarbeidsparticipatie, het eerste kwartaal van 2023



■ Mannen, het eerste kwartaal van 2023 ■ Mannen, het eerste kwartaal van 2022
■ Vrouwen, het eerste kwartaal van 2023 ■ Vrouwen, het eerste kwartaal van 2022

Ziekteverzuim

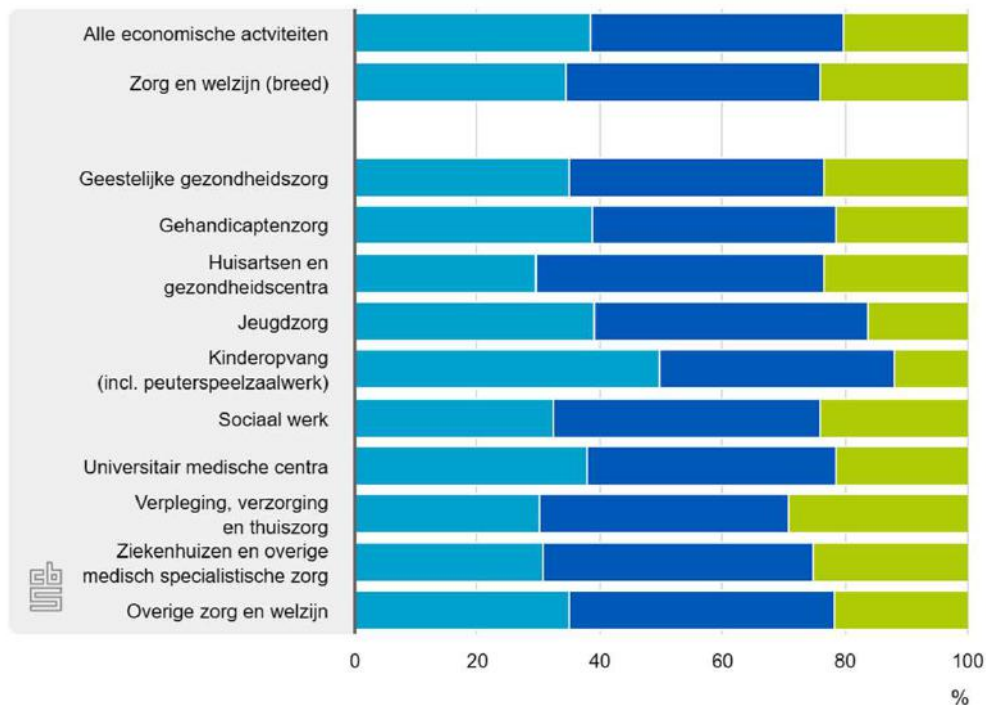


Bron: CBS

Bron: KvK

Maatschappelijke trends in ZORG en WELZIJN

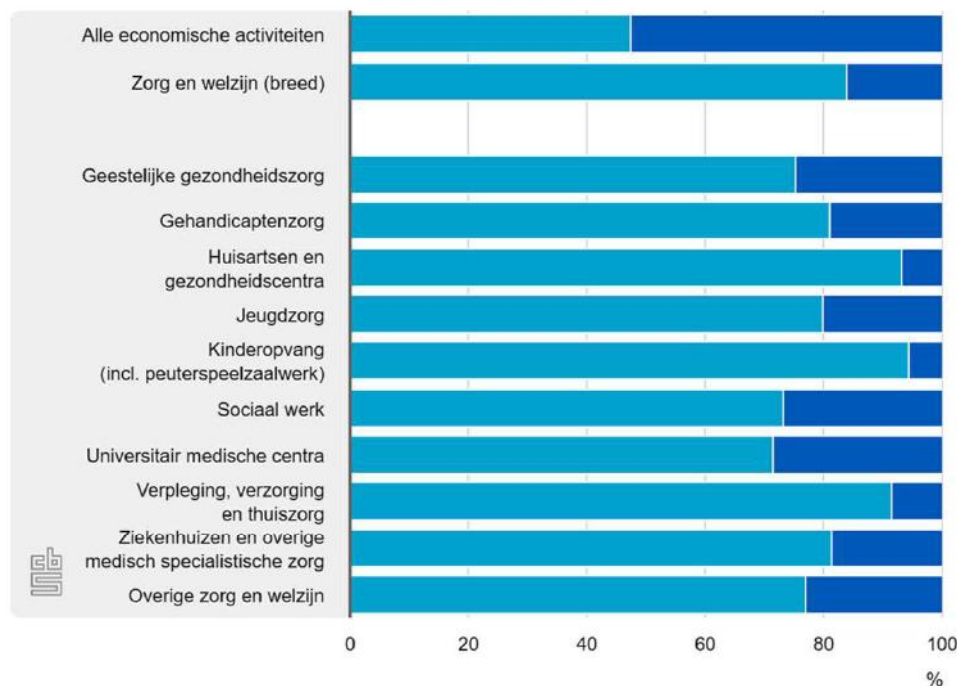
3.1.1 Leeftijd werknemers zorg en welzijn, 1e kwartaal 2020*



■ Jonger dan 35 jaar ■ 35 tot 55 jaar ■ 55 jaar of ouder

*Voorlopige cijfers

3.1.2 Geslacht werknemers zorg en welzijn, 1e kwartaal 2020*



■ Vrouw ■ Man

*Voorlopige cijfers

- Meeste 55-plussers in verpleging, verzorging en thuiszorg
- Mannen zijn sterk ondervertegenwoordigd in zorg en welzijn

Technologische trends

- Internet of Things met impact op individu en branche
- Online zorg
- Gebruik van big data
- Kunstmatige intelligentie
- Robotisering
- Privacy
- 3D-printing
- Duurzaamheid
- (cyber)security



De genoemde trends komen deels terug in het Integraal Zorgakkoord

Integraal Zorgakkoord

Samen werken aan gezonde zorg

Nederland heeft een hoogontwikkelde gezondheidszorg. Maar de **kwaliteit** en de **toegankelijkheid** van onze zorg en ondersteuning staan onder druk. De vraag naar zorg neemt toe, vooral door de vergrijzing. Tegelijkertijd zijn er grenzen aan de beschikbaarheid van zorg, door de toenemende **krachte op de arbeidsmarkt**. De groeiende zorgvraag zorgt bovendien voor een uitdaging bij het **betaalbaar houden** van de zorg. Als we doorgaan op de huidige weg, loopt het vast en kan niet meer iedereen rekenen op goede en tijdige zorg en ondersteuning. Daarom werken we aan verbetering. Dat doen we **samen**: patiëntenverenigingen, zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten en de overheid. We vragen **iedereen in Nederland** met ons mee te doen. Want alleen samen kunnen we zorgen voor goede zorg, ondersteuning én voor een gezonde samenleving.

! Scenario als we doorgaan op de huidige weg

Patiënten en cliënten geen tijdige zorg en ondersteuning



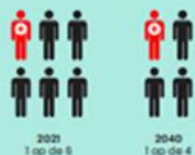
Overbelaste zorgprofessionals



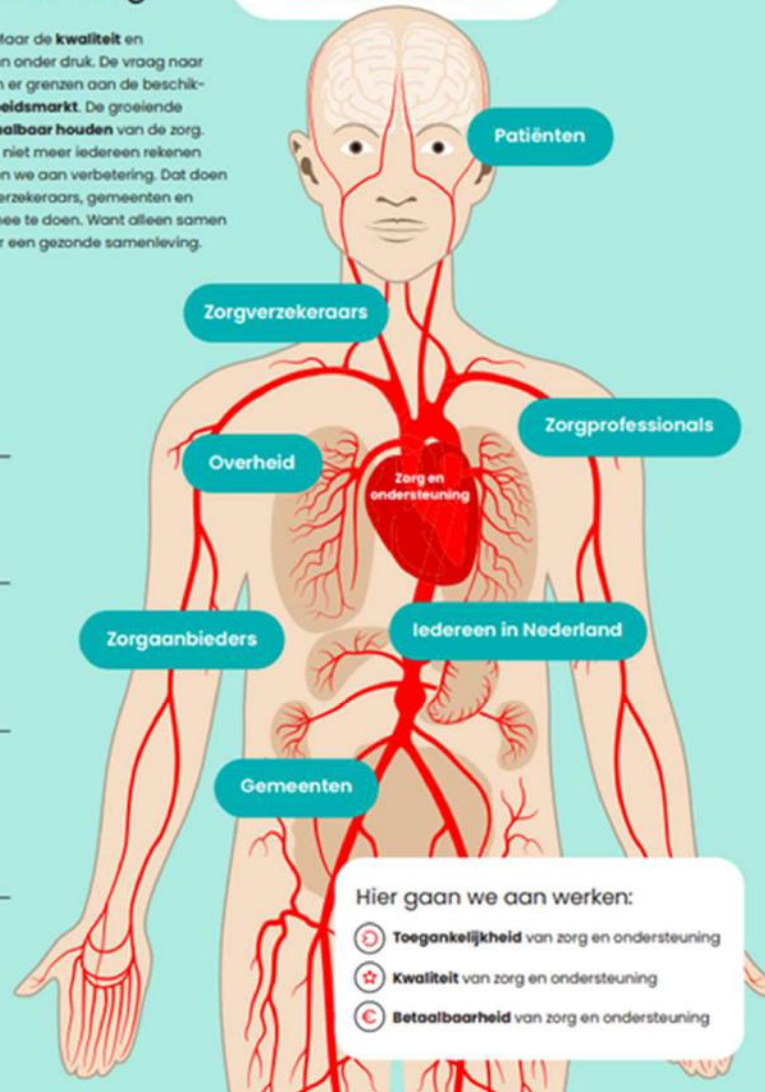
Geld van ons nationaal inkomen dat nodig is voor zorg



Nederlandse werknemers die nodig zijn in de zorg



Samenwerking tussen en over sectoren



Hier gaan we aan werken:

- Toegankelijkheid van zorg en ondersteuning
- Kwaliteit van zorg en ondersteuning
- Betaalbaarheid van zorg en ondersteuning



Waar gaan we naartoe?



Meerwaarde voor de patiënt of cliënt
Zorg is aantoonbaar effectief



Samen met de patiënt of cliënt
Patiënt en zorgprofessional staan samen aan het roer



Juiste zorg op de juiste plek
Dichtbij huis waar het kan, verder van huis voor complexe zorg



Gericht op gezondheid i.p.v. ziekte
Kwaliteit van leven staat centraal



Goede werkomgeving voor zorgprofessionals
Verminderen werkdruk en administratief gedoe



Wat gaan we doen de komende jaren?



Zorg die echt helpt en past bij de situatie van de patiënt



Meer samenwerking binnen de regio en tussen sectoren



Eerstelijnszorg laagdrempelig en dichtbij



Samenwerking sociaal domein, huisartsenzorg en ggz



Zorg voorkomen door gezond leven en preventie



Vergroten werkplezier in de zorg



Verbeteren van digitalisering en gegevensuitwisseling



Verbeteren contractering

Deel 2: De strategische en financiële cyclus



あア	かカ	さサ	たタ	なナ	はハ	まマ	やヤ	らラ	わワ	んン
いイ	きキ	しシ	ちチ	にニ	ひヒ	みミ		りリ		
うウ	くク	すス	つツ	ぬヌ	ふフ	むム	ゆユ	るル		
えエ	けケ	せセ	てテ	ねネ	へヘ	めメ		れレ		
おオ	こコ	そソ	とト	のノ	ほホ	もモ	よヨ	ろロ	をヲ	

がガ	ざザ	だダ	ばバ	びビ
ぎギ	じジ	ぢヂ	びビ	びビ
ぐグ	ずズ	づヅ	ぶブ	ぶブ
げゲ	ぜゼ	でデ	べベ	べベ
ごゴ	ぞゾ	どド	ぼボ	ぼボ

きゃ	きゅ	しゅ	じゅ	ちゅ	ぢゅ
きゅ	きょ	しゅ	じゅ	ちゅ	ぢゅ
きょ	き	し	じ	ち	ぢ

にゃ	ひゃ	びゃ	びゃ	みゃ	りゃ
にゅ	ひゅ	びゅ	びゅ	みゅ	りゅ
にょ	ひょ	びょ	びょ	みょ	りょ

Let op het begrippenkader...

Financiën is niet lastig...



Omzet



minus



is

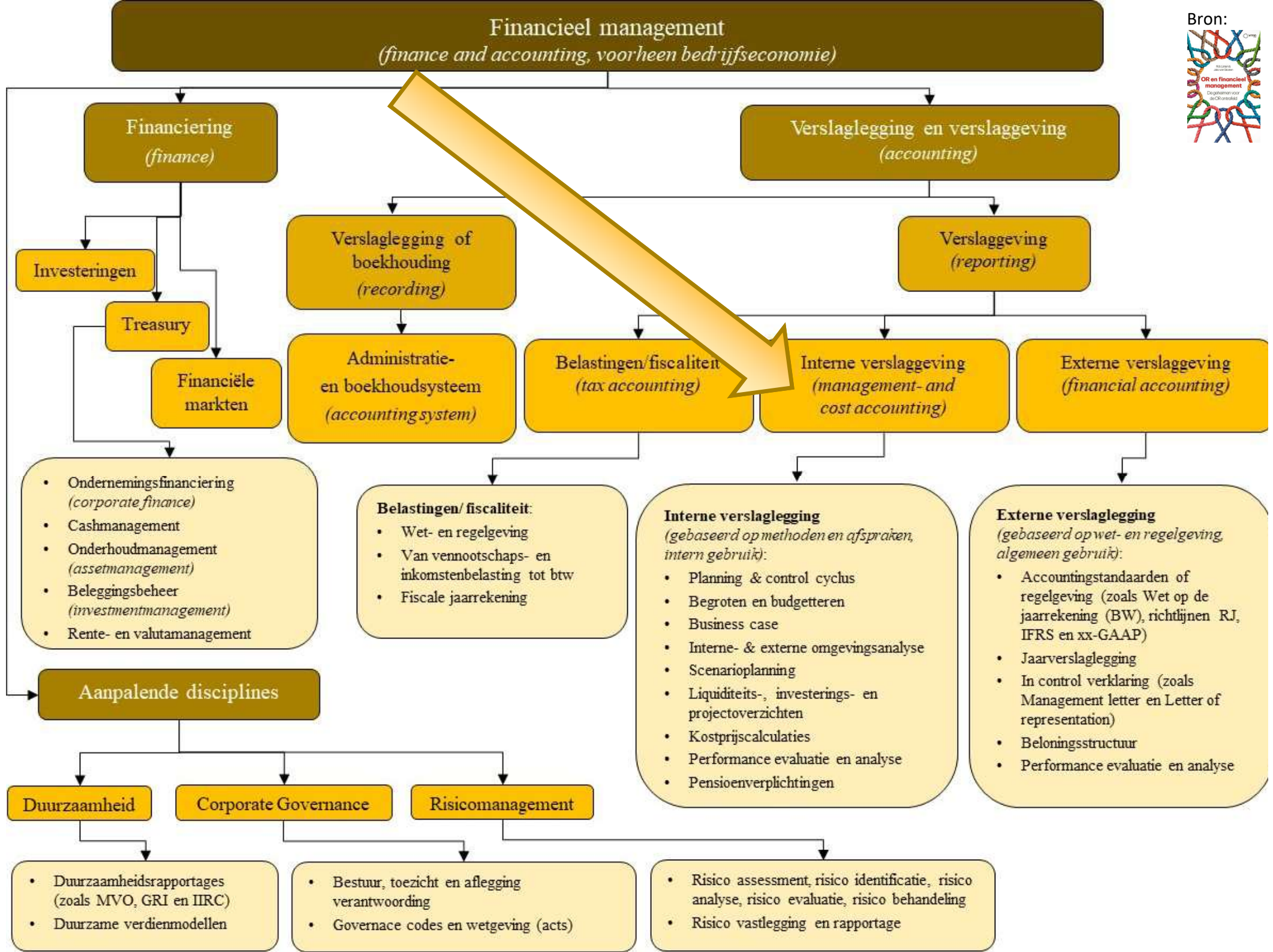


resultaat

de rest is vakjargon, laat je niet gek maken



Wij maken het onszelf lastig...



De rol van de OR als financieel expert?



Welke rol je ook in de organisatie hebt, er zijn altijd een drietal zaken die je op financieel gebied zou moeten kunnen:

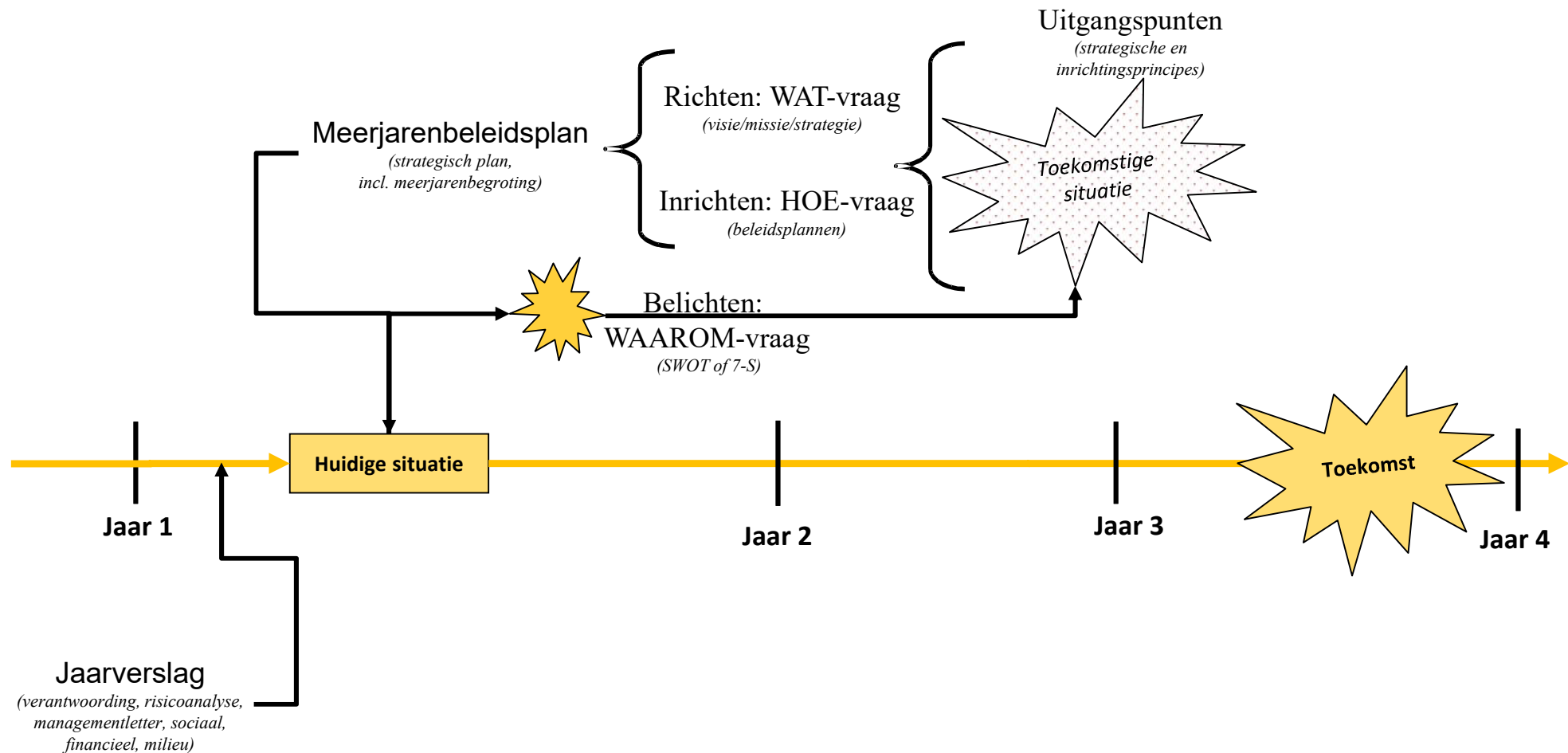
- (i) Het onderzoeken of een organisatie financieel gezond is alsmede inzicht in de risico's (diagnose) en op basis daarvan een beeld vormen wat dit betekent voor het eigen vakgebied.
- (ii) Het monitoren van de ontwikkelingen op basis van (veelal) financiële kengetallen en daarmee ervoor zorgen dat je weet of je ambities worden bereikt.
- (iii) Het doorgronden van een businesscase. Oftewel,
 - (a) het kunnen lezen en beoordelen van de financiële onderbouwing van een voorgenomen besluit alsmede
 - (b) het zelf (laten) financieel onderbouwen van eigen voorstellen of adviezen.

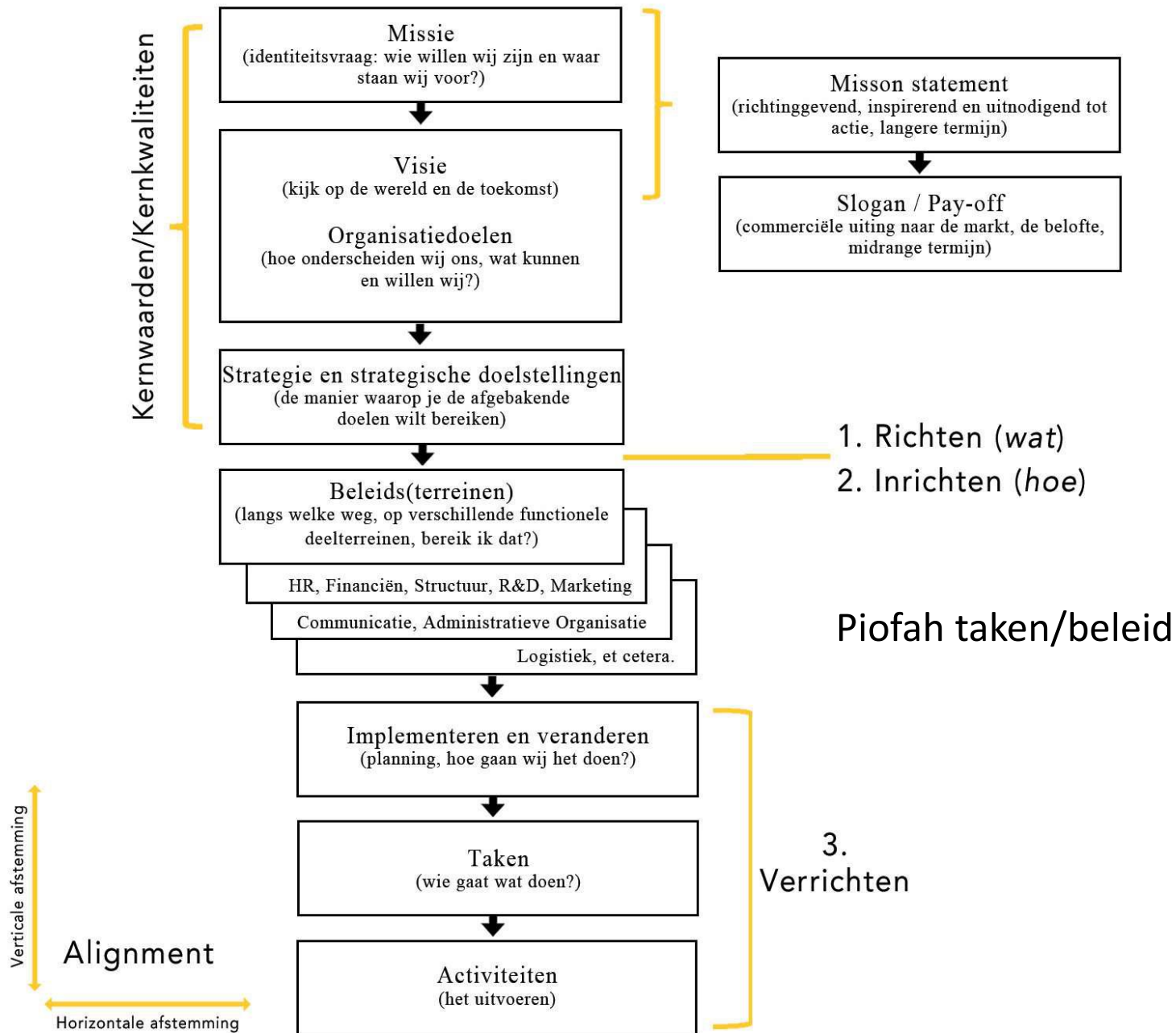
Medezeggenschap en Financiën

- Verleden
 - Jaarverslag
- Huidig
 - Kwartaalrapportages
- Toekomst
 - (Strategisch) Meerjarenplan
 - Begroting en budget
 - Business casus met advies of instemming



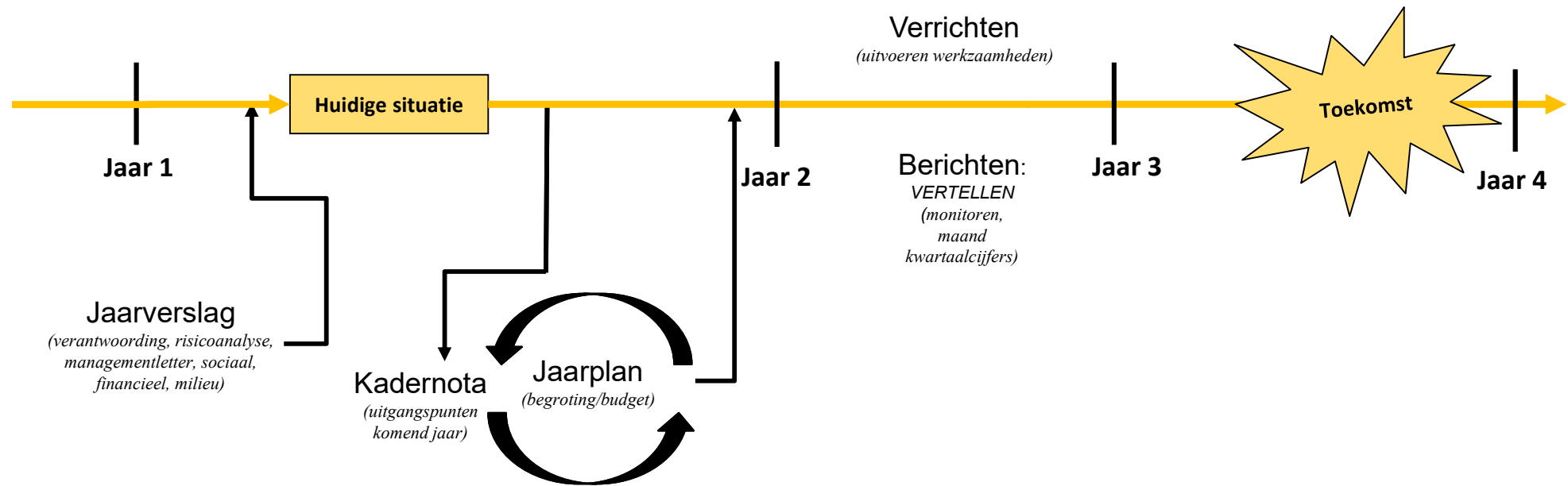
Strategische beleidscyclus (grote cyclus)



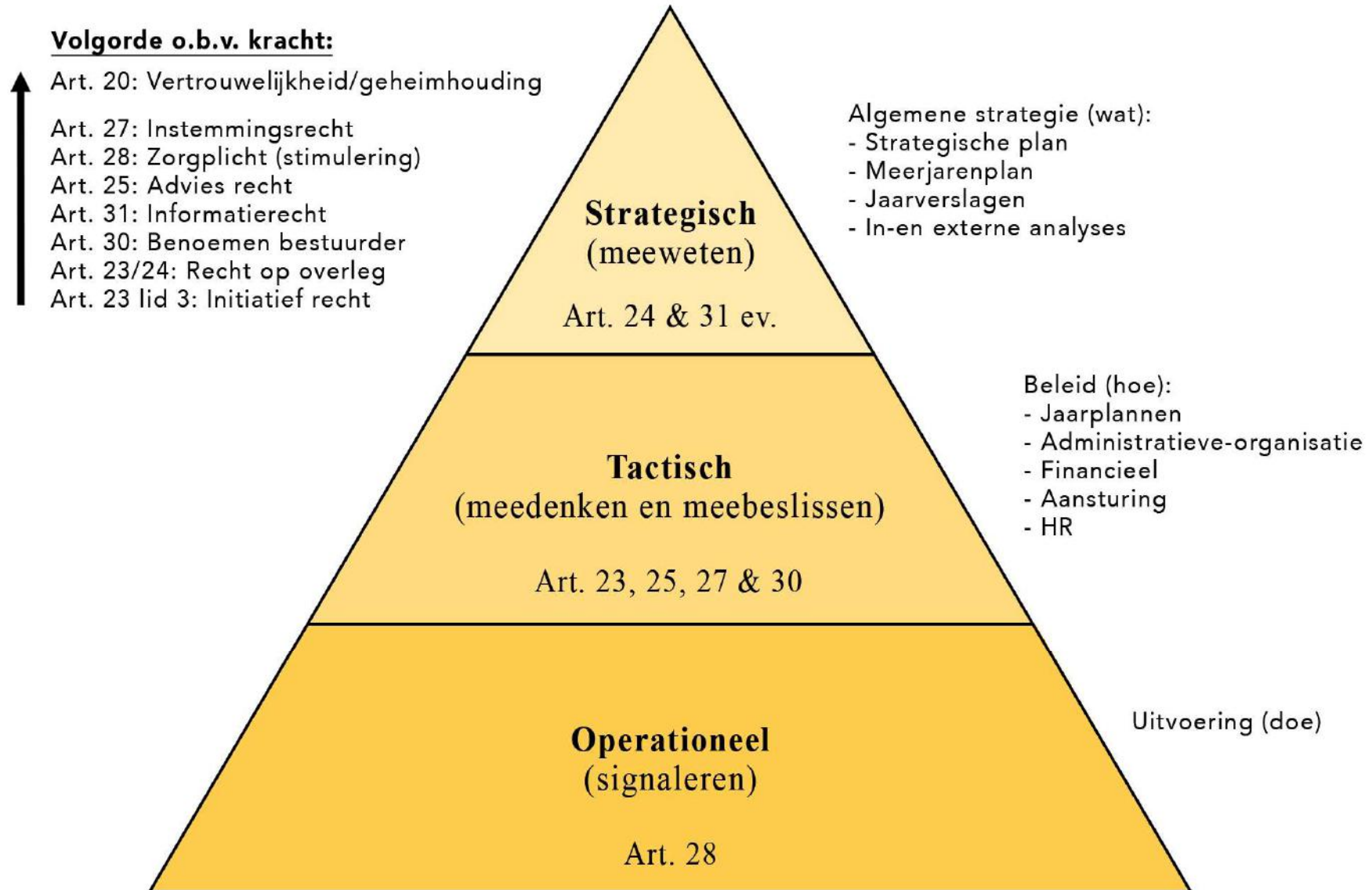


PIOFAH staat voor **P**ersoneel, **I**nformatievoorziening, **O**rganisatie, **F**inanciën, **A**utomatisering/**A**ministratie en **H**uisvesting.

Planning & controlcyclus (kleine cyclus)



De wet ondersteunt



Art.2 WOR: “OR in het belang van goed functioneren van de onderneming in al haar (zowel sociale als economische) doelstellingen”

Art. 20 WOR

Deel 3: De financiële kant



Resultaat in zorg en welzijn staat onder druk.



Opbrengst: Maatschappelijke druk op het beperkt op laten lopen van de kosten in de zorg

Trends in de **kosten:**

- Personeelskosten als % van opbrengst loopt steeds (verder) op.
- Druk om te “investeren” in personeel en personeelsontwikkeling
- Druk om te investeren in technologische innovaties.
- Druk om te investeren in verduurzaming van gebouwen en werkprocessen.
- Druk om capaciteit (*vanuit productiviteit*) uit te breiden.

Investerings

(als onderwerp binnen de businesscase benadering)

Investeren is in het vakjargon een uitgave die in de toekomst een opbrengst realiseert

- *Een besparing wordt ook gezien als een ‘opbrengst’*



**Is investeren in personeel (opleiding, salaris etc.)
een investering?**

IMPACT



Personeelskosten

- Impact van uitbreiding zorg
- Impact van ziekteverzuim
- Impact inzet van PNIL-ers



Andere operationele kosten - ICT, administratie, huur etc.

Afschrijvingen

- Impact van investeringen in duurzame gebouwen, digitalisering, technologische vernieuwing = spreiden van uitgaven over de tijd van gebruik



Financieringskosten

- Financiering van negatieve resultaten en investeringen





Koffiepauze – 20 minuten

- Ga met elkaar in gesprek  **socrative**
- Beschouw de ontwikkelingen en stel jezelf de volgende vragen:
 1. Welke investeringen zijn nodig om deze ontwikkelingen aan te kunnen?
 2. Welke vragen zijn voor een OR relevant om, in lijn met deze investeringen te stellen?
 3. Welke initiatieven kan de OR nemen om hierop te anticiperen?
- Daarna plenaire discussie



Plenaire discussie bevindingen



Afronding

3.14

159265358979323846264338327
 950288419716939937510582097
 49445923078164062862089986
 28034825342117067982148086513282
 30664709384460955058223172535940812848
 1117450284102701938521105559644622948954
 9303819644288109756659334461284756482337867831652712
 01909145648566923460348610454326648213393607260249
 1412737245870066063155881748815209209628292540917153
 6436789259036001133053054882046652138414695194151160
 9433057270365759591953092186117381932611793105118548074462379962749
 567351885752724891227938183011949129833673362440656643086021394946
 39522473719070217986094370277053921717629317675238467481846766940
 513200056812714526356082778577134275778960917363717872146844090122
 4953430146549585371050792279689258923542019956112129021960864034
 41815981362977477130996051870721134999999837297804995105973173281609631859
 50244594553469083026425223082533446850352619311881710100031378387528865875332083814206
 17177669147303598253490428755468731159562863882353787593751957781857780532
 1712268066130019278766111959092164201989380952572010654858632788659...

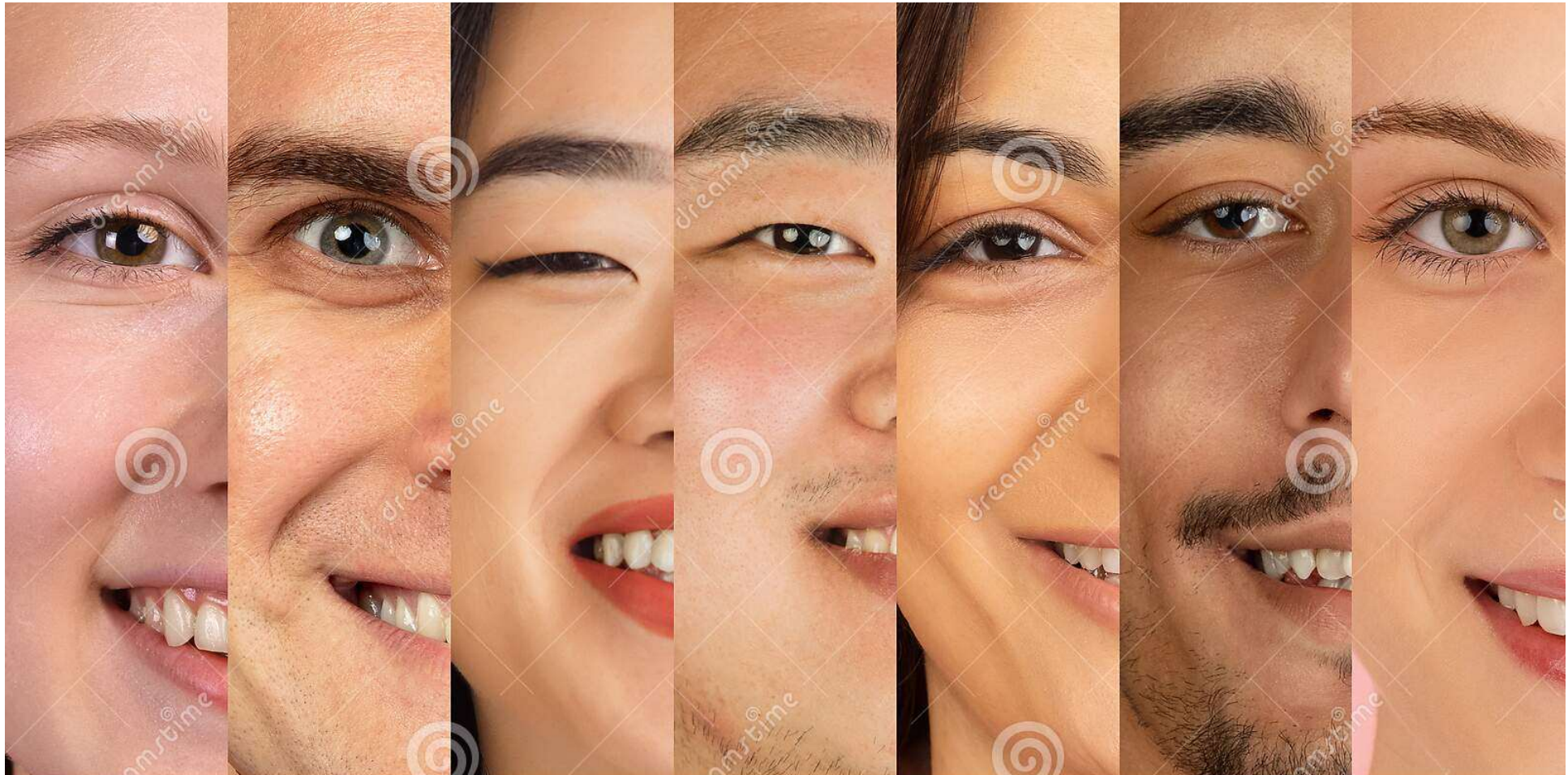
Heb zicht en grip op:

- Maak een uitgangspuntennotitie.
- Voor strategisch overleg (art. 24 overleg), o.b.v. strategisch plan, eigen informatie en onderzoek.
- Zorg dat je eigen uitgangspunten terugkomen in de begroting als activiteit.
- Regel betrokkenheid bij samenstelling kaderbrief.
- Maak onderscheid tussen going concern en de programmabegroting.
- Analyseer relevante documenten (zoals jaarverslagen, benchmarken, management letter, onderzoeken)
- Monitor de ontwikkelingen (kengetallen), maar vraag kengetallen die voor de OR relevant zijn.
- Organiseer de OR in een vaste commissies om kennis op te doen en de betreffende cyclus te monitoren.
- Vraag naar en onderzoek de businesscase.
- Maak een eigen financieel woordenboek om kennis te borgen.





Achtergrond modellen



Het motOR-model

“op weg naar een gestructureerd denken over ontwikkelen”

Er zijn diverse mogelijkheden om te werken aan de ontwikkeling van een OR. Als organisatie hanteren wij het motOR-model, gebaseerd op methoden en denkwijzen vanuit de branche en wetenschap.

Het model is geen stappenplan of fasering. Het is een denk- en gespreksmodel. In het motOR-model komen alle thema's voor de ontwikkeling van de medezeggenschap, in onderlinge samenhang aan bod.

Samen met de OR wordt gekeken naar de behoefte van ontwikkeling, de mogelijkheden, analyse van de situatie, evaluatiemomenten en een plan van aanpak opgesteld.

- M** van Missie, visie/ambitie, strategie en uitgangspunten
- O** van Organisatie, structuur en afspraken (werkwijze en procedures)
- T** van team, aansturing en cultuur
- O** van Ontwikkeling van het team en het individu
- R** van representatie, participatie, belanghebbenden



Socrative vraag: de uitkomst (1)

LOMOZ

May 31, 2023 11:20 AM

JAKO5408

Wat is de grootste uitdaging in de zorg?

de juiste zorg weer rond te krijgen

waan van de dag

personeelstekort aanvullen

zorg kunnen blijven leveren

digitale transformatie

Zorg kunnen blijven bieden met de middelen en medewerkers die er zijn.

financien en personeel. wat is belangrijker, waar ligt de balans

looneis vakbonden CAO: consequenties voor zorgorganisaties

minder financien vanuit overheid

Dat iedereen de zorg kan krijgen die hij nodig heeft. voor nu en in de toekomst.

voldoende personeel

personeel en geen visie op wie welke zorg gaat leveren? Blijven ziekenhuizen zelfstandig of wordt er, min of meer gedwongen, samengewerkt. Wie mag welke zorg leveren en zijn daar voldoende financiële middelen voor?

kosten

Socratice vraag: de uitkomst (2)

.....
Relatie groeiende zorgbehoefte bij afnemende/stagnerende
financiële middelen

meer cliënten met minder personeel

Voldoende en betaalbare zorg voor iedereen.

salaris in verhouding met je inzet

zorgen dat iedereen tevreden en gelukkig is

mensen duidelijk maken dat het leven eindig is.

personeelsgebrek (in combinatie met toename zorgvraag)

blijvend zorg geven

meer cliënten, zelfde aantal zorgverleners

personeelstekort

Zorg (voor iedereen met hoge kwaliteit) betaalbaar houden

tijdsdruk ,voldoende personeel

krappe arbeidsmarkt

complexe (en daarmee dure) patienten.

technologie

Dat de zorgkosten beheersbaar blijven de komende jaren en dat er voldoende medewerkers beschikbaar
zijn

Personeelstekort

Socratice vraag: de uitkomst (3)

Zorg (voor iedereen met hoge kwaliteit) betaalbaar houden

tijdsdruk ,voldoende personeel

krappe arbeidsmarkt

complexe (en daarmee dure) patienten.

technologie

Dat de zorgkosten beheersbaar blijven de komende jaren en dat er voldoende medewerkers beschikbaar zijn

Personeelstekort

Arbeidsmarkt vergrijzing

personeel effectief inzetten

arbeidsmarkt

Het beleid/ visie en missie volledig koppelen en waar maken in de praktijk.

Er zijn vaak grootte wensen voor de visie en missie echter blijft het realiseren hiervan in de praktijk vaak achterwegen of is dit niet geheel haalbaar door verschillende aspecten die meespelen in een organisatie/ bedrijf.

kwalitatieve zorg (blijven) leveren met de financiële middelen en onderbezetting

de zorg betaalbaar te houden voor iedereen.

- financieel gezond blijven/worden

- verplaatsing van de zorg (ketenzorg)

genoeg mensen die zorg willen geven

voldoende 'handen aan het bed'

Socratice vraag: de uitkomst (4)

hoe gaat de zorg er uit zien

blijft ziekenhuis bestaan, of krijgen we allemaal particuliere behandelcentra's?

Zorgvraag die er is geven met minder personeel en financiële middelen.

dat het financieel haalbaar is om iedereen in Nederland goede zorg te geven de komende jaren.

personeel

behoud/werven van personeel om überhaupt de zorg in de lucht te houden.....

de zorg zo inrichten dat deze over 50 jaar ook van goede kwaliteit is

zorgstelsel

voldoende goed gekwalificeerd en tevreden personeel

kwaliteit van zorg blijven leveren met de arbeidstekorten

voldoende gemotiveerd en gespecialiseerd personeel hebben en binden

Personeelsgebrek

Voldoende mensen aan bed

personeelstekort

aandeel zorg van het bruto nationaal product enigszins beperkt houden.

personeelstekort

financiële vergoedingen verzekeraars

mijn pensioen halen

behoud van medewerkers

de juiste zorg weer rond krijgen

over een aantal jaren nog steeds goede betaalbare zorg kunnen leveren.

hoe kunnen we nog betaalbare krachten op de werkvloer houden over een aantal jaren.

Socratice vraag: de uitkomst (5)

balans tussen zorgverlenen en geld middelen

Behoud medewerkers ten opzicht van economische en demografische ontwikkelingen die het zorglandschap verandert.

vergrijzing

meer waardering voor onze functies.

voldoende gekwalificeerd personeel vinden en behouden voor de toenemende zorgbehoefte met minder medewerkers meer zorg verlenen

voldoende gekwalificeerd personeel dubbele vergrijzing ziekenhuis verplaatste zorg

- arbeidskrapte

- beperkte grondstoffen, levertijden hulpmiddelen. vertraging dus van noodzakelijke noden voor clientenzorg.

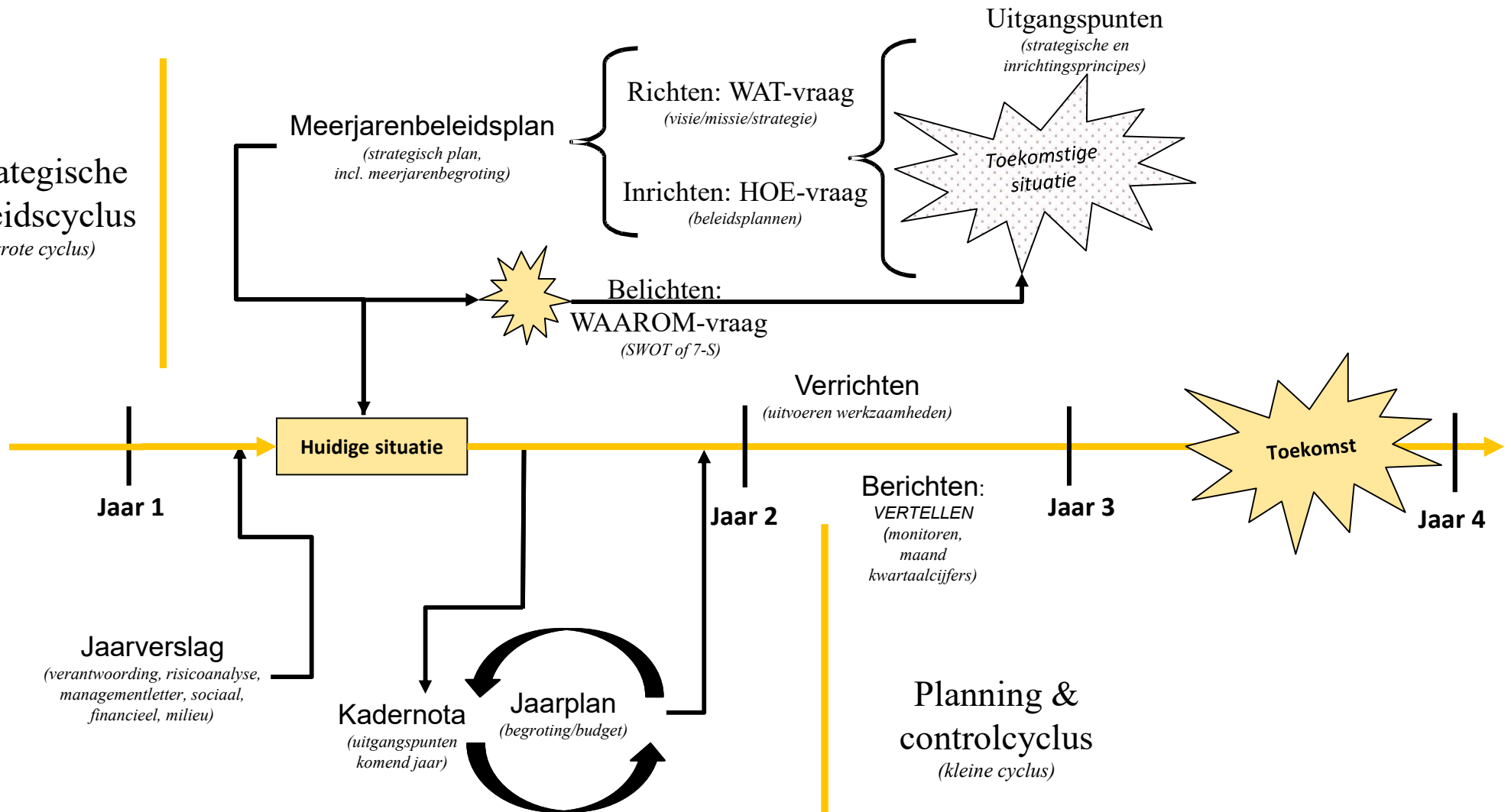
- complexe zorg/behandeling in thuissituatie geven uitgaande van de ontwikkelingen

- financieel: rendabel zorgverlenen en bedrijfsvoering op orde houden.

kostenstijging

Hoe krijgen wij meer zorgpersoneel die ook bij ons blijven?

**Strategische
beleidscyclus**
(grote cyclus)



- Inhoudelijke voorbereiding door:
- De verwachtingen voor de toekomst
 - De uitgangspunten / focuspunten van de OR
- Primair overleg: algemene-gang-van-zaken (art. 24)

Drie belangrijke financiële overzichten

Activa / debet-zijde <i>(Assets, debit)</i>	Passiva / credit-zijde <i>(Owners' Equity, credit)</i>
Wat je hebt... <i>(what do you have?)</i>	Hoe het is gefinancierd... <i>how is it funded?</i>

Omzet <i>(revenue)</i>	-/-
Kosten <i>(operating expenses)</i>	=
<hr/>	
Resultaat <i>(profit / lost, gross profit)</i>	-/-
Financiële baten/lasten <i>(financial expenses)</i>	-/-
<hr/>	
Belastingen <i>(taxes)</i>	=
Netto resultaat <i>(net income)</i>	

Inkomsten <i>(income)</i>	-/-
Uitgaven <i>(costs)</i>	=
<hr/>	
Mutatie geld/ liquide middelen <i>(increase/decrease of cash)</i>	-/-
Uitgaande van <i>(cash from)</i> :	
- Operationele <i>(operating-)</i>	
- Financiële <i>(financing-)</i>	
- Investeringsactiviteiten <i>(investing activities)</i>	

Analyse vanuit OR-bril

- Lees vooral ook eerst het bestuursverslag: wat zijn de strategische doelen van de organisatie?
- Komen deze doelen ook expliciet naar boven in de toekomstverwachtingen?
- Wat zijn belangrijke hoofdlijnen uit het jaarbericht van de toezichthouders (rvb/rvt)?
- Welke acties of plannen in lijn met de strategische doelen zijn te onderkennen?
- Zoek naar trends bijvoorbeeld in activa (*b.v. ontwikkelingen materiële vaste activa*).
- Zet de belangrijkste kpi's (*b.v. van de bank en van het management*) op een rij: liquiditeit, solvabiliteit, kengetallen. Oftewel, hoe wordt aangestuurd?
- Kijk naar kostenopbouw, onderlinge verhoudingen en rendementen.
- Let op verschil tussen Verdienmodel (*rendement*) en Bekostiging (*cashflow*).
- Vraag naar Investeringsoverzicht, projectenoverzicht.
- Ontwikkelingen in afschrijvingen, investeringen, financieringen?
- Wat zegt de accountant (*management letter*)?



- Bedoeld om te monitoren (*ontwikkelingen*) of analyseren (*gezondheid*)
- Kengetal, kerncijfer, ratio, verhoudingsgetal of prestatie-indicator
- Verschil ken- en stuurgetal
- Absoluut of verhoudingsgetal
- Ontwikkel een eigen relevante monitor

Werkwijze:

1. Welke kritische succesfactor (KSF) staat centraal?
2. Welke kritische prestatie-indicatoren (KPI) geven hier inzicht in? Welk inzicht geeft de KPI, wat zegt het?
3. Hoe wordt de KPI berekend (*formule*)?
4. Welke norm is van toepassing en waar komt deze vandaan? (*benchmark, eigen norm, branche, wettelijk, etc.*)?
5. Wat is de uitkomst (*nu en wat is de ontwikkeling, wat is de trend*)?
6. Welke mening heb je er dan over?



Veel voorkomende kengetallen

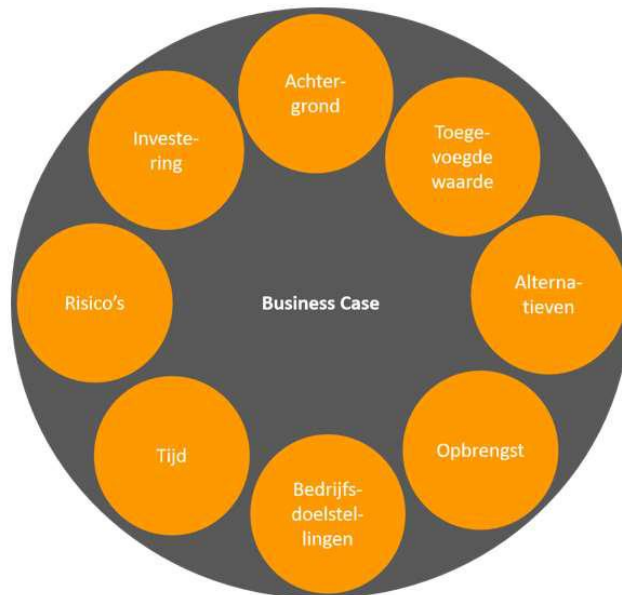
Inzichten vanuit verstrekkers van vreemd vermogen (financiële instellingen):

- Solvabiliteit
- Loan to value (LtV): verhouding tussen de lening en de waarde van het gekochte actief ($LtV = \frac{\text{Waarde lening}}{\text{waarde actief}}$)
- Debt service cover ratio (DSCR): Verhouding is tussen enerzijds de betalingscapaciteit van de organisatie en anderzijds de financiële verplichtingen ($DSCR = \frac{\text{vrije kasstroom}}{\text{financiële verplichtingen}}$).
- Interest cover ratio: ook wel rentedekkingskengetal, geeft aan hoeveel maal een organisatie haar rentelasten verdient ($ICR = \frac{EBIT}{\text{rentekosten}}$).

Kengetallen worden gebruikt voor de monitoren-aansturing of diagnose. Vanuit het perspectief van de medezeggenschap zijn daarbij vier invalshoeken te onderkennen:

- Hoe kijkt de aandeelhouder/eigenaar/overheid/toezichthouder naar de organisatie? (achterhaal deze omdat dit een goede indicatie is voor de manier waarop de strategie van de organisatie wordt bepaald)
- Hoe kijkt de financierder naar de organisatie? (zie hiervoor)
- Hoe presteert de medewerker financieel (zoals productiviteitscijfers)?
- Hoe kun je prestaties vanuit HR-optiek bekijken (via HR-Commissie)?

DE OPBOUW VAN DE BUSINESS CASE

*Figuur 1 Elementen van de business case*

De business case

Zoek naar 2 effecten:

1. De (realiteit van) begroting van het voorstel zelf (kosten-baten)
2. De impact op de W-V-rekening (baten-lastenstaat, exploitatie)

Maar bovenal, sluit het voorstel aan bij de strategie (“probleem aanpraten”)

Een business case bevat veelal de volgende informatie:

1. Achtergrond en redenen voor de investering.
2. De bijdrage van de investering aan de organisatiedoelstellingen.
3. Alternatieven die zijn overwogen.
4. Organisatorische, technologische en personele gevolgen van de investering.
5. Een tijdsplanning en overzicht van de belangrijkste mijlpalen.
6. De belangrijkste risico's, de kans daarop en de impact daarvan, inclusief een scenario-analyse.
7. De financiële en niet-financiële baten van de investering.
8. De benodigde investering in tijd, geld en andere middelen.
9. Een analyse van kosten en opbrengsten op basis van de belangrijkste investeringskengetallen.
10. Overzicht van de belangrijkste aannames en veronderstellingen.
11. Een conclusie en aanbeveling.

Beoordelen investeringen

- Gemiddeld rendement
gemiddelde winst gedeeld door investering
- Terugverdien tijd
netto kasstroom gelijk aan investering
- Netto contante waarde
netto opbrengsten “terugrekenen” naar nu
- Interne rentabiliteit
*netto kasstroom gedeeld door investering
‘teruggerekend’ naar nu*



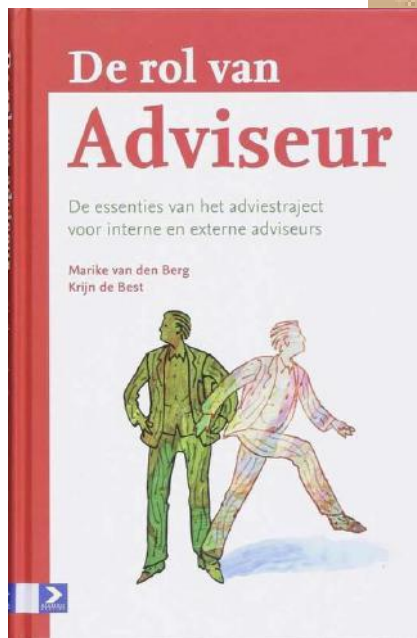
Oplossingsrichtingen en terugverdienen van investering



Hoe verdien je de investeringen terug?



Je blijft adviseur...



PROA:

Probleem, Risico, Oorzaak en Advies

OPR:

Oorzaak, Probleem en Risico

Als adviseur wil je maar één ding: dat een interne of externe klant het door jou uitgebrachte advies met overtuiging overneemt. Maar veel adviezen worden niet of onvoldoende onderbouwd. En zonder een goede onderbouwing zien klanten niet in waarom een advies waardevol is en waarom ze het zouden moeten overnemen. Alleen goed onderbouwde adviezen hebben overtuigingskracht en daarmee kans van slagen. Maar hoe pak je dat aan?

In dit boek vind je een succesvolle adviesaanpak, gebaseerd op twee beproefde modellen: PROA en OPR. PROA staat voor Probleem, Risico, Oorzaak en Advies, en is bedoeld om een logische redenering van probleem naar advies te presenteren. OPR staat voor Oorzaak, Probleem en Risico, en heeft tot doel de juiste oorzaak voor de PROA te analyseren. Daarmee heb je een krachtig middel in handen om klanten voor je te winnen.

- Een bewezen adviesaanpak aan de hand van twee logische en praktische modellen.
- Veel voorbeelden van slecht en goed onderbouwde adviezen.
- Bedoeld voor elke adviseur die met beter onderbouwde adviezen meer succes wil behalen.

Krachtig argumenteren

Zoek achterliggende en eventuele gezamenlijke belangen!!

De adviesformule

Formule: $E = (K * A * U * M)$

E = effectiviteit

K = vakinhoudelijke kwaliteit van het advies

A = mate van acceptatie van advies door betrokkenen

U = uitvoerbaarheid

M = mate waarin adviestraject en implementatie goed worden gemanaged cq. uitgevoerd





**NIET
PANIEKEREN**

HET IS

ALEEN MAAR HET EINDE

VAN MIJNE POWERPOINT

KeepCalmAndPosters.com