



Senior Living Group

Hoe uw kosten onder controle houden
binnen een woonzorgcentrum

Senior Living Group

- Dominiek Beelen : CFO en mede-bestuurder sinds 01/01/2006
- Belgische NV opgericht door Waterland Private Equity Fund in 2004.
- Sinds jan 2006 zelfstandig management in plaats gesteld.
- Missie is leidende rol te vervullen binnen segment van commerciële rusthuizen in België, zowel op vlak van schaalgrootte als kwaliteit.

Senior Living Group

- Erkenning in portefeuille voor 6.370 bedden waarvan momenteel 5.170 operationeel
- Momenteel 46 residenties in beheer, 4 greenfields in uitwerking.
- Nationale spreiding :
 - Vlaanderen : 29 + 4 greenfields
 - Brussel : 9
 - Wallonië : 8
- Zakencijfer (excl personeelssubsidies) :
 - 2012 : 183 mio €
 - Budget 2013 : 203 mio €

Agenda

- Basisstructuur P&L ROB/RVT (tot operationeel resultaat)
- Algemene randbemerkingen gezondheidssector
- Basisparameters voor een duurzame kostenbeheersing
- Specifieke topics
 - Sale & leaseback transacties
 - Leasing >< Capex
 - Quid met onderhoudscontracten
 - Duurzame energie investeringen
- Q&A

Basisstructuur P&L RVT (tot operationeel resultaat)

Inkomsten	Huurinkomsten
	RIZIV-inkomsten (FF)
	Andere inkomsten
Uitgaven	Personeelskost (incl pers subsidies)
	Operationele kosten
	Huur / afschrijvingen
Operationeel resultaat	
Capex	

Algemene randbemerkingen (1)

- Rust-en verzorgingssector is GEEN sales gedreven sector doch wel :
 - Beperkingen dagprijsbepaling
 - Reglementering (geen aleatoire prijsaanpassingen mogelijk)
 - Aandacht voor betaalbaarheid dagprijzen (vooral risico nieuwbouw)
 - Overheidsbeperkingen op toepassing dagprijzen in uitwerking ?

Algemene randbemerkingen (2)

- Potentiële risico's RIZIV toelagen
 - Quid regionalisering financiering gezondheidszorg ? 2014 ?
 - Quid toekomstige toekenningen RVT conversies ?
 - Quid Budgettaire ruimte ?
 - bv. 3de luik tegemoetkoming : plafond al bereikt in vorige referentieperiode, nu nieuw KB in uitwerking voor ref periode 2011-2012, doch quid toekomst met nieuwe openingen en uitbreidingen en toename aan tewerkstelling ?
- RIZIV bepaalt federaal minimale personeelsnormen gebaseerd op zorgtegraad en type (ROB-RVT) ter financiering, echter :
 - Vlaamse normering aan personeel hoger indien geen zorgtegraad van 65%
 - Waalse normering : idem
 - Brusselse normering volgt RIZIV.

Algemene randbemerkingen (3)

- Discriminatie in overheidssubsidiëring
 - Brussel en Wallonië : geen bijk **werking**ssubsidies naast de federaal bepaalde
 - Vlaanderen (en Vlaamse instellingen in Brussel) :
 - VZW's :
 - bijkomende animatievergoeding :
 - bijkomende KV subsidie (compensatie leegstand)
 - bijkomende DVC subsidie
 - NV's/BVBA's :
 - Animatie-norm in dienst te nemen **zonder** subsidie
 - Geen bijkomende KV noch DVC subsidie
 - Geen duidelijkheid betreffende overheidsstandpunt
Onroerende Voorheffing → algemene tendens : overwegend VZW's vrijgesteld

Algemene randbemerkingen (4)

- Personeelsbeleid – personeelskosten
 - Schaarste op de Belgische markt voor zorgpersoneel
 - Verloningsconcurrentie : bijk extra-legale voordelen, toegepaste baremieke anciënniteit, extra verlof ...
 - + competitief voordeel ziekenhuizen (taakinhoud, uurregeling en verloning)
 - Tewerkstelling buitl verpleegkundigen
 - Niet de alles omvattende wonderoplossing (operationele beperkingen)
 - Relatief duur (zeker indien weggeplukt na 1 jaar dienst/opleiding)
 - Behoud baremieke vergoedingen in berekening RIZIV FF >< gestegen loonkost (o.a. extra-legale voorwaarden)
 - Gevolg : steeds duurder wordend personeel >< gelijkblijvende RIZIV financiering

Algemene randbemerkingen (5)

- Continue aanpassingen normeringen
 - Toegenomen infrastructurale normen
 - 8m² - 12m² - 16m² - 25,5m²
 - 3P (STOP) – 2P (gelimiteerd) – 1P - zorgflat
 - Toegenomen brandveiligheidsnormen, niet enkel federaal doch ook bijkomende (en afwijkende) normen per regio.
 - Toegenomen normvereisten naar comfort residenten : zonnepanelen, koeling in leefruimtes, TV en telefoonaansluiting, ...
- MAAR : ook toegenomen verwachtingen residenten → toename welvaartstaat
- Toegenomen inspecties bevoegde instanties (FAVV, ROB/RVT ...)
- Gevolg : Toename investeringskost bij gelijkblijvende inkomsten

Algemene randbemerkingen (6)

Toename operationele kosten

- Energieprijzen (dan wel taksen/distributiekosten) in stijgende lijn
- Voedingskosten in constante stijgende lijn → schaarse grondstoffen
- Vrijgesteld van BTW = GEEN BTW-aftrek !
- Quid invoering wet op de overheidsopdrachten ?

Druk op werkkapitaal

- Toename risico op onbetaalde facturen residenten
- Toename tussenkomst OCMW's >< toename betaaltermijnen
- Cash-flows RIZIV (mutualiteiten)

Algemene randbemerkingen - conclusie

- Inkomsten en beheer personeelskosten staan onder druk
- Sterkte van mgt ter optimalisatie van levensvatbaarheid / rendement van de instelling focust zich op :
 - Opnamebeleid
 - Optimalisatie van RIZIV FF
 - Actief HR-beleid MAAR met minder vat op het ganse kostenplaatje van een FTE
 - **Organisatorische efficiëntie**
 - **Beheer operationele kosten / capex**
- Zonder kwaliteit van dienstverlening, infrastructuur en comfort/zorg van de residenten uit het oog te verliezen

Cost controlling

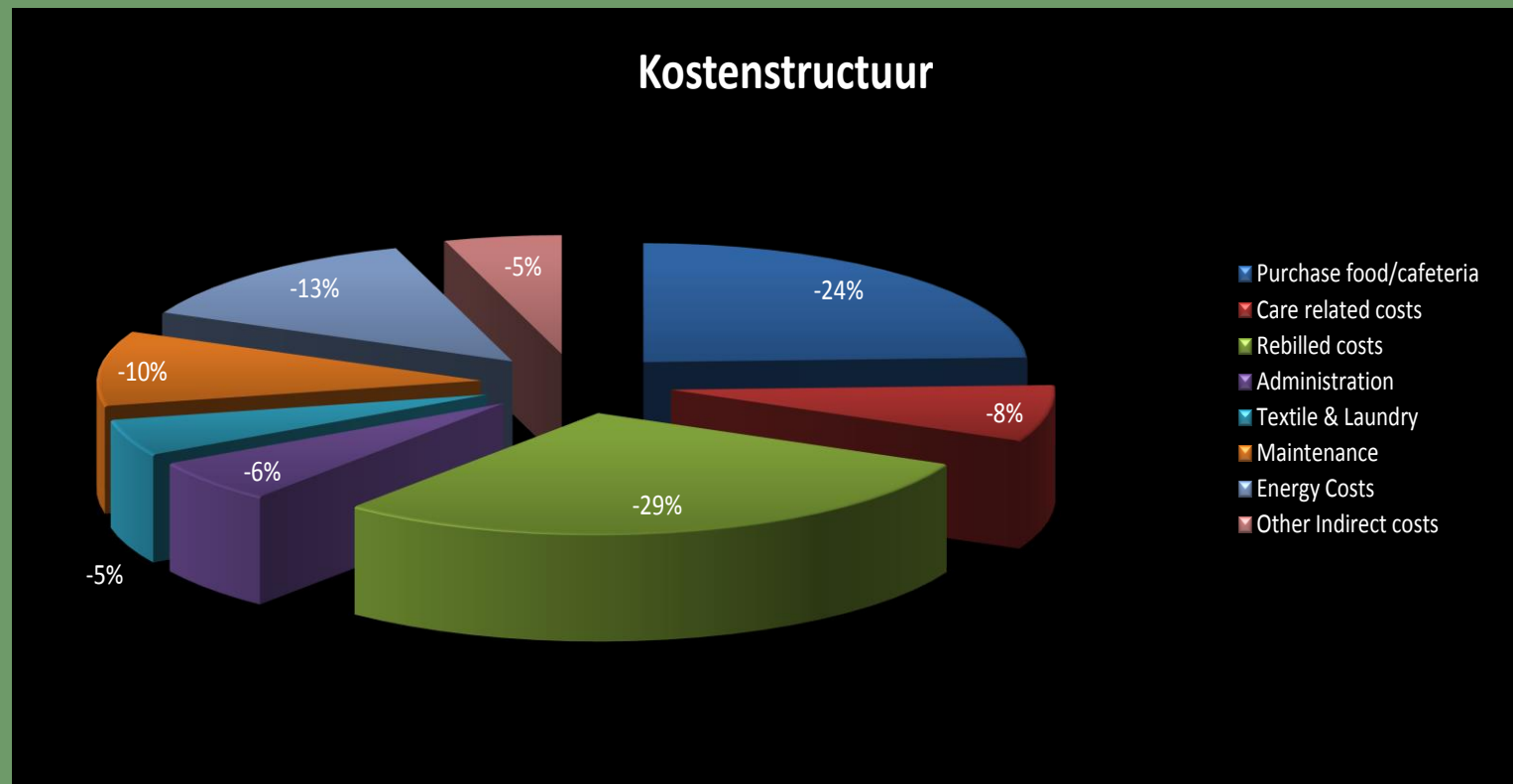


Operationele kosten / capex controlling

Inkomsten	Huurinkomsten
	RIZIV-inkomsten (FF)
	Andere inkomsten
Uitgaven	Personeelskost (incl pers subsidies)
	Operationele kosten
	Huur / afschrijvingen
Operationeel resultaat	
Capex	



Operationele kosten - split



Basisparameters voor een duurzame kostenbeheersing

- Financieel/administratief → monitoring
 - 1 centrale bron van financiële info
 - Transparante en systematische rapportering
 - Benchmarking
 - Stricte budgetopvolging
 - Full cost benadering
- Operationeel → uitwerking
 - Intern controlesysteem
 - Kostenbewustzijn en verantwoordelijkheidszin binnen de organisatie
 - Partnerships vormen met externe leveranciers / dienstverleners
 - “Golden lists” definiëren en produktgamma beperken
- Korte communicatielijn tussen “finance” en “operations”

Monitoring – “meten is weten”



1 centrale bron van financiële info

- **Uniformiteit van financiële data** (opgezet in samenspraak met alle betrokkenen) doorheen de ganse organisatie :
 - Beperking van aantal rapporten
 - Aangepaste rapportering naar eindgebruiker
- Boekhouding / finance als centrale bron van **JUISTE** en **VOLLEDIGE** informatie binnen de organisatie
- Vermijden dat elke afdeling eigen rapporteringen en tabellen hanteert met afwijkende data
- In geval van groepering van meerdere instellingen : **standaardisatie en uniformiteit** zijn de sleutelwoorden
vb : zelfde KPI's, rekeningenstelsel, definities, boekingswijze en rapporteringssets

Transparante, snelle en systematische rapportering (intra-muros)

- Intern :
 - Operationeel dashboard :
 - KPI- rapportering (binnen de week na einde maand)
 - Definieer en analyseer de belangrijkste operationele parameters
 - SNELLE financiële maand-closes
 - Interne besprekingen met lokale directie / middenkader
 - Maandelijkse detailanalyse en bespreking belangrijkste operationele kosten en KPI-componenten
 - Vermijd romans → issue spotting en compacte/leesbare tabellen
- Extern :
 - Vastlegging van standaard rapporteringssets :
 - met sociaal secretariaat
 - met leveranciers
 - Formele trimestriële bespreking verbruiksgegevens / samenwerking met de preferente leveranciers
 - SLA – covenants compliance

Benchmarking (extra-muros)

- Intern :
 - Maandelijks / trimestrieel tussen de instellingen (in geval van een groepering)
 - Belang van voldoende historische data en standaardisatie
- Extern :
 - Benchmarking met sectoriale gegevens – historieken
- Stop niet op bij de inventarisatie van deze benchmarks
 - Analyseer en Interpreteer
 - Communiceer
 - Vraag toelichting
 - Trek conclusies / acties
- Detailleer budgetten en targets obv aftoetsing met benchmarks en individuele omstandigheden

Stricte budgetopvolging

- Maandverdeling jaarbudget alsook capex : spendeer niet alle "gekende" kosten/capex vanaf begin van het jaar, hou steeds een reserve voor onvoorziene omstandigheden
- Maandelijks variantie-analyse actuals >< budget
- Interpretatie van de data en herziening/bijsturing budget voor de resterende maanden indien nodig.
- Maandelijks projectie evolutie rendement instelling naar jaareinde toe → voorspelbaarheid
- Bijsturing van de werking van de instelling voor de volgende maanden indien nodig

Oog voor full cost benadering

- **GOED**koop is niet altijd **BETER**koop
- Onderscheid te maken tussen zuiver prijsgerelateerde produkten/diensten en deze met toegevoegde waarde
 - Prijs : energie, telefonie, financiële kosten, leasings ...
 - Total cost of ownership o.a. incontinentie, onderhoudsprodukten, voeding, adviseurs ... zelfs afval
- Niet enkel korte termijn en short win mathematische overwegingen !

Total cost of ownership

- Direct cost (pricing) + **gevolgkosten**
- Gevolgkosten :
 - Impact op organisatie bv workload
 - Administratie
 - Verbruik
 - Impact op "rand"kosten
 - Kwaliteit
 - Afval
 - End of life-kost ?
- Duurzaamheid ? → kosten gemaakt in de volledige levenscyclus van het artikel
- Niet alle parameters wiskundig eenvoudig te berekenen → werken met wegingsfactoren per gevolgkost

Uitwerking draagvlak binnen de organisatie



Intern controlesysteem

- Duidelijke facturatie-, reporting-, goedkeuringsflow en tijdslijn implementeren
- Track & trace van bestelling en levering
- Afstemming van factuur met leveringsbon + afgesproken pricing
- Functiescheiding : goedkeuring betaling verschillend van goedkeuring aankoop / levering
- Vermijd kasuitgaven
- Leg stockverantwoordelijkheden en beveiliging (sleutelplan) vast

Verantwoordelijkheidszin en kostenbewustzijn binnen de organisatie

- **HET sleutelement** voor goed en duurzaam kostenbeheer
- Hou de administratie binnenshuis (>< centraal gestuurde administratie)
- Budgetverantwoordelijkheden vastleggen doch eindverantwoordelijkheid bij directeur
- Betrek de afdelingsverantwoordelijken bij de bepaling van golden lists, opmaak van budgetten en maandelijkse reportings ...
- Vermijd toeloop van vertegenwoordigers
- Challenge de afdelingsverantwoordelijken tot inschatting van kostprijs vóór bestelling, vb. menukeuze kok
- Bepaal prioriteiten in geval van beperkt budget EN communiceer er intern over

Streven naar partnerships met de leveranciers

- Voorkeur voor SCHRIFTELIJKE LT-overeenkomsten onder stricte SLA-voorwaarden mbt o.a. prijszetting, produktengamma, levering, opleiding, kwaliteit ...
 - Voordelen :
 - SAMEN belang tot welslagen van samenwerking
 - Leverancier meer geneigd tot belangrijkere investeringen in samenwerking vb op vlak van op- en begeleiding
 - Focus op optimalisatie verbruik en opzet van beheersprocessen = grotere impact dan repetitief afsluiten van KT-overeenkomsten en focus op directe kost, zijnde prijs.
 - Afspraken mogelijk rond budgetgaranties
 - Aandachtspunt :
 - Voorzie de nodige escape clauses in geval van niet nakomen van de SLA-bepalingen
- Beperk het produktengamma per leverancier → werken met golden lists (80/20 regel)

Organisatorische effiëntie



Senior Living Group

Organisatie en administratie

- Eigen mgt en organisatie kritisch en continu in vraag stellen
- Opletten voor te zware hiërarchie en middle management en/of administratief getint personeel
- Lean organisatie met korte rapporteringslijnen
- Focus ligt op residenten = meer handen aan het bed en minder handen in administratie → vermijd red tape
- Actief beleid arbeidsverzuim

IT en logistiek

- IT-platform
 - let op voor IT-overshooting
 - Eerst interne organisatie op punt stellen, dan hierin optimaal automatiseren, niet omgekeerd
 - Bepaal bewust de IT-noden
 - Kosten-baten analyse te maken
- Logistiek / keuken
 - Welke maaltijdverdelingsflow ?
 - Welke logistieke flows van en naar afdelingen ?
 - Wie houdt zich bezig met bestellingen en stockage ?
 - Optie : vol-leeg systeem, stock en bestelprocedure obv canban-systeem

Verzorgend compartiment

(geen onderwerp van deze presentatie)

- Enkele reflecties :
 - Multi-tasking
 - logistiek – verzorging
 - Admin verantwoordelijkheden in “daluren”
 - Vermijden van overtollige administratie → handen aan bed
 - Objectivering werkdruk per afdeling
 - Solidariteit cross-afdelingen
 - Implementatie interne mobiele equipe ?
 - Verschoven uurroostering mogelijk ?
 - Taakverdeling nacht – ochtend
 - Optimalisatie part-time contracten
 -

Specifieke topics



Sale & Leaseback transacties

- Houdbaarheid en toepassing VIPA-subsidies ?
- Beperkte traditionele financieringsmogelijkheden nieuwbouw :
 - Bancair : termijn, marges, liquiditeitsbonus
 - Onroerende leasings ?
- Naast vastgoedbevaks ook interesse van institutionelen (= druk op yields)
- Geen volledige eigenaar van gebouw
 - 27 jarige erfpacht (2maal verlengbaar), jaarlijks indexeerbaar
- Basisregels corporate governance :
 - Canon niet meer dan 65% operationeel resultaat voor huur
 - EBITDA rond 10%

Leasing >< capex

- Leasing/renting >< capex : cash flow benadering
 - Enkele reflecties :
 - Lage intrestvergoedingen op spaar en zichtrekeningen
 - Keuze afhankelijk van rente-evolutie op de markten
 - Off- >< on balance leasing/financiering
 - Cash flow vandaag gekend, quid morgen ?
 - Verrekening in capex-budget
- Wagenpark : leasing ? :
 - Voordeel :
 - kost beter beheers- en budgetteerbaar
 - Geen impact op financieel risico-inschatting onderneming
 - Opvolging minder tijdsintensief
 - Nadeel :
 - Duurder
 - In feite pas relevant indien > 10 wagens

Quid met onderhoudscontracten

- In principe tegen services contracten tenzij kritisch voor de werking van de instelling, vb brandcentrale, liften, elektronisch oproepsysteem
- Keuze voor een services contract best te beoordelen obv historische data.
- Druk vanuit de leveranciers, doch terecht ?
 - SLA-besprekingen
 - Toegenomen concurrentie : verschil te maken op flexibele en betaalbare dienstverlening
- Voordeel : kost beter beheersbaar en budgetteerbaar

Duurzame energie investeringen

- Brussel en Wallonië nog attractief voor plaatsing van fotovoltaïsche panelen en/of zonneboiler.
- Hype rond LED-verlichting
 - Onderscheid te maken tussen permanente verlichting en sporadische verlichting
 - Welke garanties van de leveranciers + voorgesteld financieringsproduct ?
- Energie herfinancierings projecten
 - Individueel :
 - WKK-oplossing, Isolatie, Chauffageepark, Elektriciteit en/of verlichtingsplan
 - Full scope duurzame energie benadering
 - ESA – EPC contracten
 - Retro-fit overeenkomsten
- Doel : besparing in energieverbruik + onderhoudskosten herinvesteren in duurzame energie investeringen zodat toekomstig rendement wordt verzekerd en capex uitgaven vermeden

Summary

- Meten is weten
 - Dashboard - KPI
 - Snel, to the point reporting
- Total cost of ownership
- Interne draagkracht en verantwoordelijkheid budgetbewaking
- Vermijd red tape
- Transparante communicatie
 - Finance – operations
 - Directie - middenkader



Senior Living Group

Q&A