

Proces 'Van idee naar plan'

Ideeën kunnen uit alle hoeken, van binnen of buiten de organisatie, komen. Steeds meer organisaties proberen hun klanten of anderen uit te nodigen om met nieuwe ideeën te komen. In de bijlage 'hoe kom ik tot ideeën' staan een aantal voorbeelden om ideevorming te stimuleren.

In onderstaande omschrijving vindt u de stappen vanaf het prille idee tot en met de uitwerking van het idee in een concreet plan¹. Voor de verschillende fases zoals het idee, de verkenning van het idee en de uitwerking van het idee in een concreet plan, zijn formats gemaakt. In deze formats staan de onderwerpen en vragen die uitgewerkt moeten worden om te kunnen bepalen of een idee potentie heeft en haalbaar is. Hoe verder een idee komt, hoe meer vraagstukken uitgewerkt moeten worden. Elk format bevat toetsingscriteria waarop beslissers een go / no go kunnen geven.

1. Medewerkers kunnen via de Pitch methode (zie format pitch) hun nieuwe idee kenbaar maken en bespreken met de <verantwoordelijke voor ideeën²>.
2. De <verantwoordelijke voor ideeën> neemt de pitch door en besluit om het idee in te brengen in het <MT³>.
3. Het idee (de pitch) wordt in het <MT> besproken en vervolgens wordt besloten om het idee verder uit te werken via het format 'uitwerking idee'. Hiervoor moet ruimte, middelen en faciliteiten (budget) beschikbaar gesteld worden. Het toetsen van deze ideeën is op basis van een aantal criteria zoals:
 - passend binnen de strategie;
 - voordeel voor de klant en de maatschappij;
 - marktaantrekkelijkheid;
 - financieel interessant.
4. Indien het een samenwerking met een externe strategische partner betreft, dan zal eerst een scan uitgevoerd worden naar de betrouwbaarheid van de strategisch partner via research, o.a.: financieel/jaarrekening, referenties en KvK inschrijving. Indien de strategische partner betrouwbaar is, wordt gestart met het uitwerken van het format voor het nieuwe idee.
5. Uitwerken format idee (eerst haalbaarheid aantonen) door initiatiefnemer(s) eventueel in samenwerking met andere medewerkers en partners. Vooraf wordt met het MT de planning en het budget besproken.
6. Het uitgewerkte 'format idee' bespreken met de <verantwoordelijke>, deze besluit om het format voor te leggen aan het <MT>.

1 De implementatie van het plan en de andere vervolgstappen zijn niet meegenomen.

2 Dit kan zijn de directeur, een MT lid, beleidsmedewerker, manager business development etc.

3 Dit kan ook een andere delegatie of verantwoordelijke zijn.

7. Het MT besluit om het idee wel of niet goed te keuren. In het format 'uitwerken idee' zijn de toetsingscriteria opgenomen. Bij goedkeuring dient het idee concreet gemaakt te worden middels o.a. het uitwerken van de businesscase, aantrekken van subsidies en ontwikkelbudgetten en het aangaan van samenwerkingsverbanden. Het MT kent hiervoor een budget toe (medewerkers, tijd, andere middelen). Indien er nieuwe partners bijkomen dienen deze ook gescreend te worden op betrouwbaarheid.
8. Uitwerken businesscase: hiervoor moet een werkgroep worden geformeerd en een planning worden afgesproken met duidelijke milestones.
9. Zorg voor een vroegtijdige toets op de operationele haalbaarheid (beschikbaarheid personeel, faciliteiten, fysieke locatie, vergunningen, etc.).
10. De uitgewerkte businesscase bespreken met de <verantwoordelijke>, deze besluit om deze voor te leggen aan het <MT>.
11. Goedkeuring businesscase door het MT en bij goedgekeurde businesscases: financiering / budget toekennen voor de uitvoering van de businesscase. In het format van de businesscase zijn de toetsingscriteria opgenomen.

Hoe kom je tot ideeën

Open innovatie

Steeds meer organisaties proberen hun klanten of anderen uit te nodigen om met nieuwe ideeën te komen. Zo gebruikt Procter en Gamble het InnoCentive netwerk van 80.000 wetenschappers die samenwerken om R&D problemen aan te pakken. Meer dan 35% van de nieuwe producten van P&G komen van buiten (open innovatie).

Hoe zorg je voor open innovatie, enkele voorbeelden:

- klantenpanels, klantgesprekken;
- gesprekken met belangrijke stakeholders (o.a. verzekeraars, woningcorporaties, gemeenten);
- werkbezoeken bij andere organisaties;
- bezoek congressen en beurzen;
- research innovaties / gesprekken kennisinstellingen;
- innovatielabs;
- netwerkbijeenkomsten (ook buiten de bedrijfswaak).

Ideeën door eigen medewerkers

Voor vernieuwing en innovatie zijn concepten nodig. Deze concepten vloeien voort uit ideeën en observaties. Een ieder van ons neemt waar en vormt ideeën hierover. In potentie betekent dat er dus binnen organisaties veel impliciete ideeën en observaties zitten. Het vangen, beoordelen en selecteren van al deze ideeën is oorzakelijk verbonden met het innovatievermogen van de organisatie. Hoe kun je het potentieel van de medewerkers benutten?

Enkele voorbeelden:

- werklunches met bepaalde thema's;
- ideeënbus / ideeënboard;
- pitchwedstrijd onder alle medewerkers;
- onderdeel van overleggen / functioneringsgesprekken;
- ondernemerschapsgame (op spelende wijze een meer ondernemende houding krijgen);
- inspiratieseminars van bijvoorbeeld ondernemers buiten de zorg;
- creativiteitsessies (hiervoor zijn verschillende methodieken voor zoals: de Blue Ocean Strategie, SWOT analyse, gezamenlijke brainstorm);
- probleemanalyse en procesanalyse (via diverse analysemethodieken);
- werkbezoeken.

Organiseren binnen de eigen organisatie, enkele voorbeelden:

- medewerker(s) verantwoordelijk maken voor analyse van trends, markt, beleid (o.a. veranderende wetgeving) en subsidiemogelijkheden;
- invullen van de functie van business development;
- invullen van de functie van accountmanagement / commercieel;
- regelmatig overleg met de cliëntenraad;
- vast onderwerp binnen het MT.

Format ideescan

Naam initiatiefnemer(s):

Naam idee:

Datum:

Vul op één A4 uw idee in:

- a. *Geef de aanleiding of achtergrond van het idee*
- b. *Geef een kernachtige omschrijving van het idee*
- c. *Uit welke producten en/of diensten bestaat het idee?*
- d. *Voor welke doelgroep is het idee?*
- e. *Wat is de meerwaarde voor de maatschappij / stakeholders¹?*
- f. *Waarom moeten we voor dit idee kiezen?*

De toetsing van het idee door het management / directeur / bestuurder is op basis van een aantal criteria zoals:

- passend binnen de strategie van de eigen organisatie;
- voordeel voor de klant en de maatschappij;
- marktaantrekkelijkheid;
- financieel interessant.

¹ Dit kunnen zijn: cliënten, mantelzorgers, verzekeraars, huisartsen, ziekenhuizen, gemeente, woningcorporaties, etc.



Format uitwerken idee

Naam idee

Initiatiefnemer(s)

Datum

Inhoud

1	Het idee (potentiële aanbod)	1
2	Partners	1
2	Toegevoegde waarde	1
3	Commerciële haalbaarheid	3
4	Ontwikkeling en budget	4

Geen inhoudsopgavegegevens gevonden.

1. Het idee (potentiële aanbod)

- Aanleiding en achtergrond: hoe en waarom is het idee ontstaan?
- Geef een omschrijving van het idee en het beoogde aanbod (o.a. in de vorm van producten / diensten).
- Wat zijn de (nieuwe) activiteiten om de zorgproducten /diensten te leveren?

Voorbeeld

Als een product zorgverlening aan verstandelijke gehandicapten is, dan is dit tevens een kernactiviteit. Beschrijf op welke wijze deze zorgverlening bijzonder is. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van domotica of anderszins.

- In hoeverre kan er bij het beoogde aanbod gebruik gemaakt worden van het huidige aanbod en beschikbare kennis / ervaring van, zo ja op welke wijze?
- Wat moet er ontwikkeld worden?
- Wat is de verwachte tijd om het idee uit te werken en te starten met de exploitatie (time to market)?
- Past het idee in de missie en visie van de eigen organisatie?

2. Partners

- Met wie (interne en externe partners) wilt u het idee verder uitwerken?
- Geef per partner aan: de rol, inbreng, baten en het belang.
- Heeft u al afspraken met partners gemaakt? Zo ja, welke?
- Welke partners gaat u nog benaderen?

3. Toegevoegde waarde

Waarde voor de eigen organisatie

- Wat is de waarde voor de eigen organisatie, bijvoorbeeld binnen komen bij interessante doelgroepen, hogere omzet, groei, invulling aan de missie en visie, besparingen, hogere productiviteit, hogere kwaliteit zorg, interessante werkgever?

Cliëntwaarde

- Op welke behoeften van de cliënt wordt ingespeeld?
- Wat is de meerwaarde van het initiatief voor de cliënt?

Waarde voor de stakeholders (maatschappelijke waarde)

Geef de toegevoegde waarde aan van het initiatief voor stakeholders. Bijvoorbeeld voor verzekeraars: minder hoge kosten in de 2^e lijn, zoals: amputaties, nierinsufficiëntie en andere cardiovasculaire aandoeningen.

Wie zijn de belangrijkste stakeholders? Denk aan: patiënten, familie en naasten, zorgverleners, artsen, patiëntenraad, ervaringsdeskundigen, partners in zorg, gemeente, woningcorporaties, thuiszorginstellingen, zorgkantoor en zorgverzekeraar.

Vul per stakeholder de toegevoegde waarde in:

Stakeholder
<i>Cliënt</i>
<i>Familie</i>
<i>Professional</i>
<i>Woningcorporaties</i>
<i>Eerstelijn (Huisarts, fysio)</i>
<i>Gemeenten</i>
<i>Verzekeraar</i>

4. Commerciële haalbaarheid

Doelgroep

Marktsegmentering omvat het verdelen van de markt in duidelijk herkenbare en aanspreekbare deelsegmenten of doelgroepen. Iedere doelgroep heeft haar specifieke kenmerken als het gaat om afnemersgedrag. Bijvoorbeeld een vast omschreven groep cliënten op basis van een of meerdere kenmerken, zoals: Diabetes II patiënten / cliënten vastgesteld op basis van de NHG standaard. Geef een beschrijving van de verschillende doelgroepen, variabelen hierbij kunnen zijn:

- het ziektebeeld / de diagnose / typering cliëntgroepen / klachten etc.;
- de behoefte / vraag van de doelgroep waarop wordt ingespeeld;
- het beslisniveau (gericht op bijvoorbeeld de cliënt of de mantelzorger);
- sociale en demografische factoren (o.a. leeftijd, inkomen, leefstijl, sociale kenmerken, woonsituatie, woonplaats / regio);
- de noodzaak voor het gebruik ('need to have' of 'nice to have').

Marktpotentieel

- Geef een indicatie van het marktpotentieel: de totale omvang van uw potentiële cliënten per doelgroep.
- Geef voor de komende jaren een schatting van de omzet per doelgroep.

- Geef de verwachte groeiontwikkelingen van de markt.
- Kan het initiatief ook elders slagen (schaalbaar)?

Bij de behandeling van bovenstaande punten moet een kwantitatief onderzoek gehouden worden. Aan de hand van dit onderzoek kan een indicatie gegeven worden van de marktgrootte. Er moet dus aangetoond worden waarop de cijfers zijn gebaseerd!

Distributie

- Via welk distributiekanaal wordt de dienst aangeboden? Hierbij moet worden gedacht aan face to face (onder andere casemanagers, verpleegkundigen), internet, telefoon, e-mail, via intermediairs (huisartsen, GGZ, verzekeraars, ziekenhuizen, verzekeraars etc.), via fysieke locatie, etc.
- Zijn er mogelijke partners op dit gebied? Hoe staan zij tegenover het idee?

Concurrentie

- Op welke manier wordt de behoefte van de cliënt nu ingevuld en door wie?
- Omschrijving van de belangrijkste andere zorgaanbieders (concurrentie) met een soortgelijk aanbod (eventueel via substituut-producten). Geef een beschrijving van het onderscheid ten aanzien van deze andere aanbieders. Hierbij is het belangrijk om een aantal eigenschappen te benoemen waarmee u andere aanbieders met uw eigen idee vergelijkt, zoals: kwaliteit product, uniekheid van product, marktaandeel (huidige klanten), prijs, gebruik, naamsbekendheid, service, etc.
- Waarom gaan beoogde cliënten voor uw idee / project kiezen (unique selling points¹).

Businessmodel

- Wordt er geld verdiend met het nieuwe productaanbod? Zo ja, hoe wordt er geld verdiend?
- Wat is de verwachte prijs, kostprijs en marge?
- Hoe kunnen de diensten / producten worden gefinancierd / bekostigd?
- Is deze financiering / bekostiging al zeker? Zo nee, welke activiteiten worden hiervoor ingezet en wat zijn de verwachtingen daaromtrent?

Risico's en kritische succesfactoren

- Wat zijn de belangrijkste risico's bij het uitwerken en realiseren van het idee? 'en' hoe kan je deze minimaliseren?
- Wat zijn de belangrijkste kritische succesfactoren bij het uitwerken en realiseren van het idee?

5. Ontwikkeling en budget

- Wat zijn de belangrijkste stappen bij de uitwerking van het idee en wat is daarbij de planning?
- Met wie (interne en extern) wilt u het idee verder uitwerken?

¹ Bijvoorbeeld betere kwaliteit zorg, betere service, lagere prijs, dichterbij huis, meer uren zorg voor het zelfde bedrag, meer vrijheid cliënt, all in concept, innovatief etc.

- Welk budget (medewerkers en andere middelen) is nodig voor de verdere ontwikkeling van het idee (o.a. opstellen businesscase, marktonderzoek en verkennende gesprekken met stakeholders en partners)?
- Hoe kan dit budget ingevuld en gefinancierd worden (o.a. door eigen organisatie, mogelijke partners, subsidies)?

Toetsingscriteria idee

Op basis van een weloverwogen afweging van de positieve en negatieve scores op de toetsingscriteria neemt de verantwoordelijke bestuurder, directeur of manager een besluit om het idee wel of niet verder uit te gaan werken in de maatschappelijke businesscase. Let op de toetsingscriteria zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de risico's van het project op basis waarvan beslissers hun besluit nemen. Dat betekent niet dat je aan alle toetsingscriteria moet voldoen.

Selectiecriteria idee

- Past het idee binnen de strategie en het huidige aanbod van de eigen organisatie?
- Is er een duidelijke en verklaarbare aanleiding voor het idee, oftewel is er voldoende behoefte aan het idee?
- Is de behoefte voldoende onderbouwd onder andere aan de hand van een eerste markttoetsing bij potentiële klanten, strategische partners en desk research?
- Is de behoefte goed vertaald in een aantrekkelijk idee / aanbod of moeten eerst nog andere oplossingen uitgewerkt worden (alternatieven)?
- Is het idee in de praktijk wel uit te werken?
- Is de tijd om het idee uit te voeren (time to market) acceptabel en wel beschikbaar?

Selectiecriteria partners

- Zijn de beoogde partners akkoord om mee samen te werken (check op onder andere hun financiële positie, betrouwbaarheid, reputatie, status, eerdere faillissementen, handelingsbevoegdheden)?

Selectiecriteria toegevoegde waarde

- Is er voldoende toegevoegde waarde voor de cliënt?
- Is er voldoende toegevoegde waarde voor de eigen organisatie?
- Is er voldoende toegevoegde waarde voor de (andere) stakeholders?
- Is de toegevoegde waarde voldoende interessant om eventueel financiering bij de stakeholders aan te trekken? Is hierop een reële kans?

Selectiecriteria commerciële haalbaarheid

- Is de markt voldoende groot / interessant?
- Zijn er voldoende kansen om binnen te komen bij deze doelgroepen?
- Wordt deze doelgroep al niet voldoende bediend door andere zorginstellingen?
- Is het een economisch interessant idee?
- Is er financiering / bekostiging van het aanbod? Zo nee, is hierop een goede kans?

Selectiecriteria risico's en kritische succesfactoren

- Zijn de risicofactoren acceptabel en is er voldoende vertrouwen in om deze risico's te minimaliseren?

Selectiecriteria ontwikkeling en budget

- Is het benodigde ontwikkelbudget voldoende onderbouwd en beschikbaar?
- Is er op termijn kans op voldoende middelen / financiering voor de verdere ontwikkeling en realisering van het concept?



Format
Maatschappelijke
Business case

<Naam idee>

Inhoud

1	Samenvatting <naam businesscase>	1
2	Inleiding	2
2.1	Wat is het project	2
2.2	De status	2
2.3	Achtergrond initiatiefnemer(s)	2
2.4	Maatschappelijk waarde	2
2.5	Leeswijzer	2
3	Het idee	4
3.1	Cliënt	4
3.2	Zorgproducten / diensten	4
3.3	Kernactiviteiten	4
3.4	Ontwikkelproces	4
4	Doelgroep en markt	5
4.1	Doelgroep	5
4.2	Huidige cliënten	5
4.3	Marktpotentieel	5
4.4	Concurrentie en kopieerbaarheid	5
4.5	Prijsbeleid	6
4.6	Distributie	6
5	Organisatie	7
5.1	Organisatie	7
5.2	Partners en netwerk	7
5.3	Capaciteit	7
5.4	Marketing en communicatie	7
5.5	Gevolgen voor de organisatie	8
6	Maatschappelijke case	9
6.1	Stakeholdersanalyse	9
6.2	Negatieve effecten	9
6.3	Kwantitatieve effecten	9
6.4	Conclusies	9
7	Financiële planning project	10
7.1	Uitgangspunten financiële prognoses	10
7.1.1	Uitgangspunten voor de resultatenrekening	10
7.1.2	Uitgangspunten voor de investeringsbegroting	12
7.2	Financiële prognoses	13
7.2.1	Exploitatiebegroting	13
7.2.2	Efficiencywinst en besparingen	14
7.2.3	Liquideitsprognoses	15
7.3	Financieringsbehoefte	15
7.4	Financieringsvoorstel	15
8	Continuïteit en risico's	16
8.1	Continuïteit	16
8.2	Risico's	16
9	Status, planning en realisatie project	17
10	Conclusie: levensvatbaarheid project	18
	Toetsingscriteria businesscase	19
	Bijlagen	22

1

Samenvatting <naam businesscase>

Maak een samenvatting van maximaal twee A4 van deze businesscase.

Geef een korte omschrijving van het project

- De aanleiding en het waarom van het project.
- Uitleg van het (nieuwe) idee en aanbod, met aandacht voor vernieuwende elementen.
- De doelstelling van het project.
- De initiatiefnemers (en de reeds aangesloten partners).
- De timing van het project: de huidige status, start (begin levering) en looptijd van het project.

Geef een korte omschrijving van het cliëntperspectief en de markt

- De cliëntbehoeften waarop wordt ingespeeld met het project.
- De meerwaarde van het project voor de cliënt.
- Geef het marktpotentieel aan.

Financiële prognoses van het project en de maatschappelijke waarde

- Het verwachte projectresultaat (ook de ontwikkeling in de loop der jaren) en de besparingen / efficiency die het project veroorzaakt in de eigen organisatie(s).
- De toegevoegde waarde van het project voor de verschillende stakeholders (geef de belangrijkste weer).
- De totale baten (gekwantificeerd) voor de stakeholders.
- De belangrijkste negatieve / positieve gevolgen van het project voor de eigen organisatie.
- De benodigde financiering om het project te kunnen draaien.
- Hoe het project te financieren (de gewenste financiering) en eventuele toezeggingen van bijvoorbeeld stakeholders.

Risico's en kritische succesfactoren

- De belangrijkste risico's (met de grootste impact) en hoe deze te minimaliseren.
- De belangrijkste kritische succesfactoren.

Levensvatbaarheid project

- Conclusie: kans van slagen van project.

2 Inleiding

Inleiding met het doel van de business case¹.

2.1 Wat is het project

Geef aan:

- De aanleiding en achtergrond om te komen tot deze businesscase (korte omschrijving).
- Geef een korte uiteenzetting van het (nieuwe) idee / concept.
- De doelstellingen van het project.
- De aansluiting van het project met de missie en visie van de eigen organisatie(s).

2.2 De status

Hier gaat het om:

- Is het initiatief reeds gestart? Zo ja, wanneer is het initiatief gestart?
- In welke fase bevindt het initiatief zich: idee, concept, ontwikkel, start, pilot, uitrol, exploitatiefase?
- Geef aan op hoofdlijnen wat er tot nu toe is gedaan, o.a. op het gebied van: samenwerking, productontwikkeling, pilots, cliënten, onderzoek, financiering.
- Geef aan hoeveel in het initiatief tot nu toe is geïnvesteerd.
- Wat is de timing van het project (start, operationeel)?

2.3 Achtergrond initiatiefnemer(s)

Geef een korte omschrijving van de initiatiefnemer(s) / het samenwerkingsverband

2.4 Maatschappelijk waarde

Op welke maatschappelijk vraagstukken wordt ingegaan?

2.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de behoeften van de cliënt, tevens is in dit hoofdstuk het aanbod van zorgproducten / diensten en de kernactiviteiten van het project inzichtelijk gemaakt. In hoofdstuk 4 vindt u een omschrijving van de doelgroepen en het marktpotentieel, de schaalbaarheid van het initiatief, marketing en de wijze van distributie. Hoofdstuk 5 gaat in op de (project)organisatie en de minimale basisvereisten in materiële capaciteiten en personeel. In hoofdstuk 6 wordt de maatschappelijke case beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de voordelen van de belangrijkste stakeholders. In hoofdstuk 7 vindt u de financiële prognoses van het project: 'Wat is het verwachte projectresultaat?', 'Hoeveel financiering is nodig om het project te draaien?' en 'Wie zijn de mogelijke financiers?'.

¹ Bij de samenstelling van de maatschappelijke businesscase hebben we gebruik gemaakt van de Bron: Maatschappelijke Business Case, Transitieprogramma in de langdurige zorg, Ernst & Young

Hoofdstuk 8 biedt inzicht in de continuïteit en de belangrijkste risico's van het project, in hoofdstuk 9 staat de planning van het project en afsluitend in hoofdstuk 10 wordt op basis van de belangrijkste conclusies in voorgaande hoofdstukken een uitspraak gedaan over de levensvatbaarheid van het project.

3 Het idee

3.1 Cliënt

Op welke behoeften van de cliënt wordt ingespeeld en waaruit blijkt dit?

Wat is het gevolg voor de cliënt indien het initiatief er niet is of er niet komt?

Deze paragraaf moet onderbouwd worden met marktonderzoek (geef de bronnen aan). Bijvoorbeeld indien het initiatief al van start gegaan is, door interviews met huidige cliënten. Indien het initiatief nog niet gestart is, kan gebruik worden gemaakt van onderzoek via onder andere desk research, ervaringen met soortgelijke projecten of marktonderzoek onder potentiële cliënten.

3.2 Zorgproducten / diensten

Geef een omschrijving van:

- De producten / diensten en andere activiteiten (het aanbod in het project).
- Het innovatieve en onderscheidende (deel).
- De status van de producten / diensten en bouwstenen: is het al op de markt of nog in ontwikkeling?

3.3 Kernactiviteiten

Benoem de kernactiviteiten.

3.4 Ontwikkelproces

Vraagstukken zijn onder andere:

- Welke (hoofd)activiteiten moeten worden uitgevoerd voor de ontwikkeling van producten / diensten en kernactiviteiten tot de marktintroductie?
- Worden de producten /diensten en kernactiviteiten zelf (verder) ontwikkeld en of wordt dit uitbesteed. Zo ja, welke gedeeltes (zijn) worden uitbesteed en wie worden (zijn) de partners / leveranciers?
- Wat is het verwachte tijdsplan van de ontwikkeling van het productaanbod en kernactiviteiten (verwachte ontwikkeltijd, toetsing en de marktintroductie)?

4

Doelgroep en markt

4.1 Doelgroep

Marktsegmentering omvat het verdelen van de markt in duidelijk herkenbare en aanspreekbare deelsegmenten of doelgroepen. Iedere doelgroep heeft haar specifieke kenmerken als het gaat om afnemersgedrag. Bijvoorbeeld een vast omschreven groep cliënten op basis van een of meerdere kenmerken, zoals: Diabetes II patiënten / cliënten vastgesteld op basis van de NHG standaard. Geef een beschrijving van de verschillende doelgroepen, variabelen hierbij kunnen zijn:

- het ziektebeeld / de diagnose / typering cliëntgroepen / klachten etc.;
- de behoefte / vraag van de doelgroep waarop wordt ingespeeld;
- het beslisniveau (gericht op bijvoorbeeld de cliënt of de mantelzorger);
- sociale en demografische factoren (o.a. leeftijd, inkomen, leefstijl, sociale kenmerken, woonsituatie, woonplaats / regio);
- de noodzaak voor het gebruik ('need to have' of 'nice to have').

4.2 Huidige cliënten

Indien van toepassing: omschrijving van de huidige resultaten van het project: huidige cliënten, omzet, belangrijke leads, etc.

4.3 Marktpotentieel

- Geef een indicatie van het marktpotentieel: de totale omvang van uw potentiële cliënten per doelgroep.
- Geef voor de komende jaren een schatting van het aantal verkopen per bovengenoemde doelgroep. Dit geeft inzicht in het beoogde marktaandeel (het aandeel dat daadwerkelijk cliënt wordt).
- Geef de verwachte groeiontwikkelingen van de markt.
- Kan het initiatief ook elders slagen (schaalbaar)? Zo ja, wat zijn dan de voorwaarden? Het is belangrijk om de schaalbaarheid aan te tonen²!
- Wat is de planning bij de eventuele opschaling?

Bij de behandeling van bovenstaande punten moet een kwantitatief onderzoek gehouden worden. Aan de hand van dit onderzoek kan een indicatie gegeven worden van de marktgrootte. Er moet dus aangetoond worden waarop de cijfers zijn gebaseerd!

4.4 Concurrentie en kopieerbaarheid

- Geef een beschrijving van de belangrijkste andere zorgaanbieders (concurrentie) met een soortgelijk aanbod. Hierbij is het belangrijk om een aantal eigenschappen te benoemen waarmee u andere aanbieders met uw eigen project vergelijkt, zoals: kwaliteit product, uniekheid van product, marktaandeel, prijs, gebruik, naamsbekendheid, service, etc.

² Bijvoorbeeld voor de stakeholders zoals verzekeraars

- Geef een omschrijving van andere partijen die mogelijk ook deze behoefte gaan invullen bijvoorbeeld door substituut-producten. Benoem hierbij de partijen en de verwachte wijze hoe zij dit gaan doen.
- Is het initiatief kopieerbaar door andere partijen?
- Wat zijn mogelijke kritische succesfactoren in dit project waardoor kopiëren moeilijk wordt/is.
- Geef een onderbouwing waarom cliënten voor uw organisatie kiezen in plaats van de andere organisaties, zowel op korte als lange termijn?

4.5 Prijsbeleid

- Wordt er geld verdiend met het nieuwe productaanbod? Zo ja, hoe wordt er geld verdiend?
- Wat is de prijsstrategie: op basis van de prijs in de markt / de prijs van de concurrentie, de laagste prijs willen neerzetten, nieuw product dus hoge prijs...?
- Wat is de verwachte prijs?
- Hoe is de prijs van het product opgebouwd met betrekking tot de kostprijs, winstmarge, kortingen en verkoopprijs?
- Hoe worden de diensten / producten gefinancierd?
- Is deze financiering al zeker? Zo nee, welke activiteiten worden hiervoor ingezet en wat zijn de verwachtingen daaromtrent?

4.6 Distributie

Hierbij gaat het om:

- Via welk distributiekanaal wordt de dienst aangeboden? Hierbij moet worden gedacht aan face to face (onder andere casemanagers en verpleegkundigen), internet, telefoon, e-mail, via intermediairs (huisartsen, GGZ, verzekeraars, ziekenhuizen, verzekeraars etc.), via fysieke locatie, etc.
- Zijn hierover al afspraken gemaakt met partijen?
- Hoe wordt gebruik gemaakt van de cross selling mogelijkheden binnen de eigen organisatie(s)?
- Hoe ziet het verkoopproces eruit?

5 Organisatie

5.1 Organisatie

- Geef een omschrijving van de projectstructuur (stuurgroep, werkgroep, etc.) en wat is de werkwijze.
- Hoe wordt het project gemanaged en gecoördineerd?
- Wat is de juridische status en hoe ziet die eruit in de toekomst (o.a. stichting, BV)?
- Geef de organisatie weer via een organogram.

5.2 Partners en netwerk

- Geef een beschrijving van (potentiële) partners.
- Beschrijf de rol van deze partners.
- Geef aan wat de inbreng is van elke partner.
- Geef per partner het belang weer.
- Geef een omschrijving van de (juridische) afspraken met de samenwerkingspartners.
- Wat voor andere relevante relaties (niet zijnde partners) zijn er in het betreffende werkgebied?
- Op welke wijze willen deze partijen een bijdrage leveren aan het project?
- Wat zijn de afspraken met deze partijen?
- Welke partijen gaan nog benaderd worden voor het netwerk?
- Wat zijn de eventuele negatieve gevolgen van het project voor (potentiële) partners?

5.3 Capaciteit

Geef de benodigde personele en materiële capaciteiten om de diensten te kunnen leveren.

Personeel:

- Het aantal fte's en de wijziging ten opzichte van de huidige situatie.
- De functie en het salaris per medewerker.
- Geef per functie het aantal benodigde uren aan per jaar in de projectperiode.
- Geef indien nodig de geplande opleidingen en trainingen weer.
- Geef indien nodig de inhuur van personeel weer.
- Het gebruik van mantelzorg en / of vrijwilligers.

Overige capaciteiten:

- Huisvesting.
- Computer, software, telefoon(centrale), etc.
- Domoitca etc.
- Secretariaat, administratie en helpdesk.

5.4 Marketing en communicatie

Uit welke onderdelen bestaat de marketing en communicatiemix (o.a. google-marketing, beurzen, free publicity, advertenties, website, brochures) en geef een omschrijving van hoe

deze instrumenten worden ingezet en uitgevoerd (zelf of uitbesteden). Maak hierbij onderscheid voor marketing en communicatie voor de cliënt en bijvoorbeeld voor de distributeurs of partners (o.a. verzekeraars, huisartsen, GGZ).

Positionering

Hoe wilt u dat uw cliënten uw project zien? Hierbij rekening houdend met het onderscheid ten opzichte van de concurrentie en USP's (Unique Selling Points) van uw project³.

Centraal: wat is de boodschap naar de cliënten toe?

Houd hierbij rekening met de volgende vragen:

- Is er bij de positionering rekening gehouden met een heldere en aansprekende boodschap naar de cliënt toe?
- Wordt er in de positionering voldoende rekening gehouden met het onderscheidende karakter en de unique selling points van het project?
- Is de positionering getoetst bij de doelgroep: komt de boodschap goed over?

5.5 Gevolgen voor de organisatie

- Wat zijn de belangrijkste positieve / negatieve gevolgen van het project voor de eigen organisatie (alle onderdelen erbij betrekken)? Bijvoorbeeld wat heeft het project voor gevolgen voor regio A of voor de administratieafdeling?

³ Belangrijke onderscheidende elementen kunnen zijn: lage prijs, hoge kwaliteit en service, innovatief, uniek, gemak, all in concept, meer zorg.

6

Maatschappelijke case

In dit hoofdstuk wordt het belang van de stakeholders en het maatschappelijk gewin beschreven.

6.1 Stakeholdersanalyse

Geef de toegevoegde waarde aan van het initiatief voor stakeholders. Bijvoorbeeld voor verzekeraars: minder hoge kosten in de 2^e lijn, zoals: amputaties, nierinsufficiëntie en andere cardiovasculaire aandoeningen.

Wie zijn de belangrijkste stakeholders? Denk aan: patiënten, familie en naasten, de burens, zorgverleners, artsen, patiëntenraad, ervaringsdeskundigen, partners in zorg, gemeente, woningcorporaties, thuiszorginstellingen, zorgkantoor en zorgverzekeraar.

Vul per stakeholder de toegevoegde waarde in:

Stakeholder

Cliënt

Familie

Professional

Woningcorporaties

Eerstelijns

(Huisarts, fysio)

Gemeenten

Verzekeraar

6.2 Negatieve effecten

Benoem per stakeholder de mogelijk negatieve effecten.

6.3 Kwantitatieve effecten

Probeer de effecten zoveel mogelijk te kwantificeren.

6.4 Conclusies

7

Financiële planning project

In dit hoofdstuk worden de financiële prognoses van het project gegeven, deze moeten antwoord geven op de volgende vragen:

- Hoeveel geld heeft het project nodig verspreid over welke periode?
- Wat voor financieel resultaat gaat het project maken en wanneer?
- Wat zijn de voornaamste veronderstellingen achter deze voorspellingen?

De minimaal vereisten met betrekking tot de financiële planning zijn de volgende:

- Liquiditeitsberekening en resultatenrekening (indien er een juridische entiteit wordt opgericht is een balans nodig).
- Projecties voor de komende 3-5 jaar, minimaal 1 jaar na het break even moment.
- Het eerste jaar per kwartaal of maand, de rest per jaar.
- Alle cijfers gebaseerd op veronderstellingen (vermeld de belangrijkste en ieder geval die van de omvangrijkste onderdelen).

7.1 Uitgangspunten financiële prognoses

Breng alleen die financiële gegevens in die betrekking hebben op het project en niet op de going concern situatie maar houd wel rekening met de veranderingen die daardoor plaatsvinden. Bijvoorbeeld de inzet van minder personeel door de inzet van domotica, de kosten van het gebruik van domotica, de meerkosten voor trainingen, etc. Bij het invullen van de prognoses kunt u gebruik gaan maken van een Excel format waarbij u de verschillende variabelen in kunt geven.

7.1.1 Uitgangspunten voor de resultatenrekening

Inkomsten

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt uit inkomsten door de verkoop van zorgproducten en andere inkomsten zoals: bijdragen uit subsidies en of van strategische partners.

Inkomsten door verkopen

Geef het aantal verkopen aan per omzetgroep in de loop van de tijd, inclusief onderbouwing zoals aantal cliënten, gemiddelde besteding per cliënt, bezettingsgraad, groeiverwachtingen, verkoopprijs per omzetgroep. Neem ook de extra inkomsten mee van gerelateerde activiteiten die door het project gestimuleerd worden, bijvoorbeeld extra inkomsten behandelend personeel. Geef een schatting van de betaaltermijn⁴.

Overige inkomsten

Bijvoorbeeld:

- subsidiebijdragen;
- ontwikkelbijdragen;
- bijdragen door derden.

⁴ Bijvoorbeeld: op basis van bevoorschotting, achteraf gemiddeld na 3 maanden....

Het kostenniveau in de komende jaren

Bij de indeling van de kosten wordt een onderscheid gemaakt tussen de directe kosten (direct te relateren aan de omzet, zoals kosten uitvoerend personeel en inkoop materialen) en indirecte kosten (zoals marketing en ICT).

Directe Kosten

Personeelskosten van het direct uitvoerend personeel:

- Benoemen type functie en het aantal (in de loop van de tijd).
- Bepaal de productiviteit van het personeel: goed onderbouwen!
- Benoemen van eventuele overige personeelskosten: reiskosten en opleidingen.

- Overige direct toewijsbare kosten die betrekking hebben op de kostprijs van de omzet zoals: inkoop van materialen en inhuur capaciteit.

Indirecte kosten

Indirecte personeelskosten

- Dit zijn de kosten van het niet direct uitvoerend personeel zoals stafdiensten, management en administratie.
- Benoemen type functies, het aantal (in de loop van de tijd) en bijbehorende salarissen, inclusief vakantiegeld (8%), overhevelingstoeslag, sociale lasten.
- Benoemen van eventuele reiskosten, opleidingskosten, inhuur flexibel personeel en overige personeelskosten.
- Dit kunnen ook doorbelaste kosten zijn.

Ontwikkelkosten

- Geef een omschrijving van de ontwikkelkosten, bijvoorbeeld: het uitwerken van het concept, opstellen programma van eisen voor ICT, het opstellen van het samenwerkingsconvenant en het aanvragen van ontwikkelsubsidies.

Huisvestingskosten

- Geef een omschrijving van het type huisvestingskosten zoals huur-, energie- en schoonmaakkosten, verzekeringen en onderhoud.

Marketing en distributie

- Geef een omschrijving van de in te zetten middelen voor marketing, communicatie en distributie zoals de website, advertenties, reclame en brochures.

Algemene bedrijfskosten

- Geef een omschrijving van de algemene kosten als telefoon, contributies en abonnementen, advieskosten, accountancykosten, secretariaatskosten, licentiekosten, ICT en overhead doorbelastingen.

7.1.2 Uitgangspunten voor de investeringsbegroting

Investeren is het aanschaffen van bedrijfsmiddelen die een levensduur hebben van méér dan één jaar en een aanzienlijke waarde vertegenwoordigen. Bijvoorbeeld: de aanschaf van een computer van € 1.500 die drie jaar levensduur heeft; drukwerk van € 750 voor een periode van twee jaar; een auto van € 20.000, die een verwachte levensduur heeft van vijf jaar. Een hamer die weliswaar 30 jaar meegaat, maar een onaanzienlijke waarde heeft van € 25, wordt dus niet als investering beschouwd. De computer wordt over drie jaar afgeschreven, dat betekent afschrijvingskosten van € 500 per jaar voor de komende drie jaar. Deze afschrijvingskosten worden meegenomen in de resultatenrekening.

Vul onderstaande tabel voor investeringen in⁵:

Investering	Bedrag aanschaf	Jaar Aanschaf	Levensduur	Afschrijving per jaar
Computer	€ 2.500	2010	3	€ 500
Bedrijfsauto	€ 12.000	2010	5	€ 2.400
Etc....				
Totaal				

⁵ Onderbouw deze posten

7.2 Financiële prognoses

7.2.1 Exploitatiebegroting

Exploitatiebegroting			
	1e jaar	2e jaar	3e jaar
Inkomsten uit verkoop product			
Inkomsten product A			
Inkomsten product B			
Inkomsten uit bijdragen derden			
Subsidies			
Bijdragen strategische partners			
<i>Totale inkomsten</i>			
Directe Kosten			
Loonkosten direct uitvoerend personeel			
Eventuele andere direct toewijsbare kosten			
<i>Totale directe kosten</i>			
<i>Bruto Marge⁶</i>			
Indirecte kosten			
Indirecte personeelskosten			
Management			
Doorbelasting stuurgroep			
Ontwikkelkosten			
Ontwikkeling programma van eisen			
Huisvestingskosten			
Huur huisvesting			
Marketing en distributie			
Opstellen website en brochures			
Overige kosten			
ICT			
Administratie			
Afschrijvingskosten			
<i>Totale indirecte kosten</i>			
<i>Projectresultaat⁷</i>			

⁶ Bruto marge = Totale inkomsten – Totale directe kosten

Voorgaand overzicht geeft een beeld van het exploitatieoverzicht en de verschillende posten daarbinnen⁸. Voor het eerste jaar kan gekozen worden voor een overzicht meer in detail, bijvoorbeeld op maand of kwartaalniveau.

7.2.2 Efficiencywinst en besparingen

Optioneel kan je de besparingen die het project veroorzaken weergeven, bijvoorbeeld⁹:

- Minder inzet nodig van behandelend personeel.
- Besparingen door minder benodigd fte verplegend personeel.
- Hogere arbeidsproductiviteit.
- Lagere overheadkosten.
- Lager verzuim en verloop.

Indien het project elders in de organisatie hogere kosten veroorzaken dan moeten deze van het voordeel afgetrokken worden.

Besparingen / efficiencywinst eigen organisatie

Besparing aantal FTE's verplegend personeel

Efficiencywinst door hogere productiviteit

Totale besparingen eigen organisatie

⁷ Projectresultaat = Totale inkomsten – totale directe kosten – totale indirecte kosten

⁸ Dit is een verkorte weergave, u bent vrij om posten toe te voegen of te verwijderen

⁹ Onderbouw dit en kwantificeer deze posten zoveel mogelijk.

7.2.3 Liquiditeitsprognoses

Maak de liquiditeitsprognose voor het eerste jaar op detailniveau (maand of kwartaal), de daaropvolgende jaren kan op jaarniveau. Dit overzicht geeft aan hoeveel financiering het project nodig heeft.

Liquiditeitsbegroting			
	Maand 1	Maand 2
Begin saldo			
Ontvangsten			
Ontvangsten afnemers			
Ontvangsten Projectpartners			
Ontvangsten Subsidies			
Overige Ontvangsten			
Totaal ontvangsten			
Uitgaven			
Investeringen			
Directe kosten (o.a. direct uitvoerend personeel)			
Indirecte personeelskosten			
Ontwikkelkosten			
ICT en Domitica uitgaven			
Huisvestingskosten			
Marketing en distributie			
Overige operationele kosten			
Algemene bedrijfskosten ¹⁰			
Overige uitgaven			
Totale uitgaven			
Eindsaldo			

7.3 Financieringsbehoefte

Geef aan hoe hoog de financieringsbehoefte is voor het project de komende jaren.

7.4 Financieringsvoorstel

Geef aan hoe deze financieringsbehoefte in te vullen, onder andere door eigen inbreng, inbreng strategische partners, subsidies, verzekeraars, ontwikkelbudgetten etc..

- Hoe ziet de gewenste financieringsstructuur eruit, met andere woorden: door welke partijen wordt de financieringsbehoefte (mogelijk) ingevuld?
- Wat zijn de eventuele reeds gemaakte afspraken en voorwaarden met deze partijen?
- Zijn er nog andere potentiële financiers?
- Geef aan of er mogelijke knelpunten zijn in de financiering voor het initiatief. Zo ja, benoem deze knelpunten.

¹⁰ Afschrijvingen zijn geen uitgaven en moeten dus niet in dit overzicht meegenomen worden.

8 Continuïteit en risico's

8.1 Continuïteit

Hoe is de continuïteit van het project gewaarborgd:

- Is de continuïteit van het initiatief gewaarborgd? Zo ja, waar blijkt dit uit?
- Kan het initiatief voor de middellange en lange termijn structureel worden voortgezet?
- Benoem de kritische succesfactoren van het initiatief.
- Is er draagvlak voor het initiatief? Zo ja. Waar blijkt dit uit?

8.2 Risico's

Hier gaat het om onder andere:

- Benoem de risico's van het project. Voorbeelden van risico's zijn:
 - te lage bezetting;
 - versterken van de onderhandelingspositie van cliënten en leveranciers;
 - wegvallen van partners of rivaliteit;
 - minder afname dan verwacht / geen doorverwijzing via de eerste lijn;
 - hogere ontwikkelkosten, geen financiering / bekostiging van de zorgproducten;
 - vertraging in de ontwikkeling van het concept;
 - kopiëren door concurrentie;
 - onvoldoende financiering voor het project.
- Hoe gaat u met deze risico's om?
- Wat wordt aan de eigen organisatie gevraagd om bovengenoemde risico's te minimaliseren?
- Wat zijn de andere te nemen stappen om de risico's te beperken?

9

Status, planning en realisatie project

Geef in dit hoofdstuk de milestones van de geplande activiteiten van het project weer. Hierbij moeten de (voorgenomen) activiteiten die in de businesscase zijn behandeld zoveel mogelijk gekwantificeerd en gepland worden in onderstaand schema. Wees niet te algemeen: benoem de activiteit, de (gekwantificeerde) doelstelling, de status en de geplande afronding¹¹.

Activiteit	Status	Afronding
Productontwikkeling en productaanbod		
Ontwikkeling product A, B, C		
Toetsen van het product		
Starten eerste pilot in twee verpleeghuizen		
Marketing en communicatie		
Ontwerp van de brochure, website, free publicity of ander materiaal		
Distributie		
Houden van een kennismakingsronde bij vijftien relaties		
Benaderen van huisartsen in regio X voor doorverwijzing		
Inrichten van een call centre / helpdesk voor aanvragen		
Doelgroep en Markt		
Start verkoop van product X aan doelgroep Y		
Realiseren van x verkopen van productproduct X, Y, Z aan doelgroep A, B, C		
Behalen van € xxx omzet		
Organisatie		
Inrichten van de organisatiestructuur		
De juridische entiteit vormgeven		
Kerncapaciteiten		
Invulling van het project met werknemers X, Y, Z voor een bepaald aantal uur		
Gebruik van faciliteiten, bijvoorbeeld: gebruik software applicatie Y		
Partners		
Tekenen van drie intentieverklaringen van strategische partner X, Y, Z		
Formaliseren samenwerking met vier partners in		
Financieel		
Vinden van projectfinanciering € ... van strategische partner X		
Realiseren van financiering / bekostiging van de behandeling		
Binnenhalen van subsidie X		

¹¹ In onderstaand schema zijn voorbeelden opgenomen, u kunt deze zelf aanpassen.

10

Conclusie: levensvatbaarheid project

Doe een uitspraak over de levensvatbaarheid van het project. Houd hierbij rekening met ondermeer het financiële rendement van het project, de maatschappelijke baten, de belangrijkste risico's en de mogelijkheden voor financiering en geef op basis hiervan de belangrijkste conclusies / onderbouwing voor de levensvatbaarheid van het project. Dit is de totale afweging op basis van de belangrijkste conclusies uit voorgaande hoofdstukken.

Toetsingscriteria businesscase

Op basis van een weloverwogen afweging van de positieve en negatieve scores op de toetsingscriteria neemt de verantwoordelijke bestuurder, directeur of manager een besluit om het project wel of niet te starten. Let op de toetsingscriteria zijn bedoeld om inzicht te krijgen in de risico's van het project op basis waarvan beslissers hun besluit nemen. Dat betekent niet dat je aan alle toetsingscriteria moet voldoen. De maatschappelijke businesscase wordt getoetst op basis van de volgende criteria:

Selectiecriteria aanleiding van het project

- Is er voldoende aanleiding voor het project?
- Past het project binnen de missie en visie van de eigen organisatie(s)?
- Speelt het project in op belangrijke maatschappelijke problemen?

Selectiecriteria concept / aanbod

- Speelt het project voldoende in op de behoeften van cliënten? 'en' is er voldoende meerwaarde voor de cliënt?
- Is dit voldoende onderbouwd met marktonderzoek, bijvoorbeeld door interviews met huidige cliënten of met potentieel nieuwe cliënten?
- Is het aanbod voldoende onderscheidend?
- Is het verwachte ontwikkelpad van het aanbod naar de marktintroductie realistisch en acceptabel?

Doelgroep en markt

- Kwantitatief marktonderzoek potentiële cliënten: is de markt voldoende groot / interessant? Zijn er hiervoor voldoende partijen benaderd (valide onderzoek)?
- Zijn er voldoende kansen om binnen te komen bij deze doelgroepen (zijn er bijvoorbeeld al contacten bij de doelgroepen)?
- Is er bij de positionering rekening gehouden met een heldere en aansprekende boodschap naar de cliënt toe?
- Is er al voldoende invulling van de distributiekanaalen (toeleiding cliënten)? Zijn hiermee al afspraken gemaakt?

Selectiecriteria organisatie

- Is er voldoende vertrouwen in het projectmanagement en de coördinatie?
- Zijn er kwalitatief goede mensen beschikbaar voor de invulling van het project?
- Is de (voorgestelde) juridische structuur akkoord?

Selectiecriteria partners en netwerk (draagvlak)

- Hebben de benodigde strategische partners zich (voldoende) gecommitteerd aan het project?
- Zijn de partners in het project gecheckt op onder andere hun financiële positie, betrouwbaarheid, reputatie, status, eerdere faillissementen, handelingsbevoegdheden?
- Staan de belangrijke strategische partijen (ook niet zijnde partners van het project) achter het idee?
- Is er een voldoende groot netwerk opgebouwd, met andere woorden is er voldoende draagvlak?

Selectiecriteria kerncapaciteiten

- Is het project operationeel haalbaar: zijn de benodigde personele capaciteiten realistisch en voldoende beschikbaar? en zijn de overige benodigde capaciteiten (zoals locatie, software, domotica) realistisch en beschikbaar?

Selectiecriteria prijsbeleid en bekostiging

- Is het businessmodel voldoende uitgewerkt (hoe ga ik eventueel geld verdienen)?
- Is de prijsopbouw uitgewerkt (kostprijs, verkoopprijs, marge)?
- Is deze prijsopbouw / marge acceptabel?
- Is er financiering / bekostiging van het aanbod? Zo nee, is hierop een goede kans?

Selectiecriteria financieel

- Is het potentiële verlies of de winstgevendheid op de product, diensten en overige activiteiten acceptabel?
- Zijn de financiële prognoses voldoende onderbouwd?
- Zijn er voldoende mogelijkheden om het project te financieren (is hiervoor voldoende onderbouwing / commitment)?
- Is er voldoende onderzoek geweest naar andere financieringsbronnen?
- Is er voldoende ontwikkelbudget beschikbaar binnen de eigen organisatie?

Selectiecriteria maatschappelijke case

- Is de toegevoegde waarde van de stakeholders voldoende uitgewerkt?
- Zijn de baten realistisch en voldoende onderbouwd?
- Is er overleg geweest met de betreffende stakeholders en zien zij ook de meerwaarde?
- Zijn de baten voldoende interessant om eventueel financiering bij de stakeholders aan te trekken? Is hierop een reële kans?

Selectiecriteria levensvatbaarheid

- Zijn de risicofactoren goed in kaart gebracht en zijn deze compleet?
- Zijn deze acceptabel en is er voldoende vertrouwen in om deze risico's te minimaliseren?
- Is er voldoende vertrouwen in de continuïteit van het project?
- Is het project levensvatbaar?

Selectiecriteria tijdsplan

- Is er een realistisch en acceptabel tijdspad voor de verschillende milestones (onder andere productontwikkeling, marktbenadering en toetsing, commitment strategische partners)?
- Is de tijd om het project operationeel te maken (time to market) acceptabel en wel beschikbaar?

Bijlagen

Als bijlagen kunt u toevoegen:

- Onderbouwing marktonderzoek
- Literatuurlijst
- Onderbouwing kwantitatieve effecten stakeholders
- Etc. ...

Handleiding financieel model

In hoofdstuk 7 van de maatschappelijke businesscase worden de financiële prognoses weergegeven. Om deze te berekenen, kan je gebruik maken van het Excel format. In het Excel format zijn 7 tabbladen opgenomen. Per tabblad zie je een toelichting. Voor alle tabbladen geldt dat je zwarte velden en rode velden ziet. De rode velden kan je zelf invullen / aanpassen, de zwarte niet. Dit zijn vaak formules dus deze mag je niet overschrijven. In het model wordt uitgegaan van 4 prognosejaren, je kan uiteraard ook voor minder jaren kiezen.

Tabblad varia

In dit tabblad worden veruit de meeste gegevens ingegeven, deze gegevens komen vervolgens in de andere tabbladen weer terug. In het varia tabblad kan je per hulptabel de gegevens invullen. Start met hulptabel 1 en vul vervolgens de daarop volgende hulptabellen in.

Hulptabel 1: Algemene gegevens

Projectnaam:	proef
Start in jaar (1ste jaar):	2010
Start in maand (1ste jaar)	1
Debiteurentermijn (maanden):	1
Crediteurentermijn (maanden):	1,5
Beginsaldo liquiditeitsprognose:	0

Zoals eerder vermeld, kan je de rode waarden aanpassen / invullen. Zo kan je de naam van het project invoeren (deze zie je vervolgens ook in de andere tabbladen terugkomen). Vul het jaar in wanneer je start met de prognoses, eventueel kan je ook de maand aangeven waarin je start. Stel dat je prognoses starten per september 2009, dan vul je start in maand 9 in.

Bij de debiteurentermijn geef je aan wat de betalingstermijn is van je inkomsten uit verkopen van de diensten / producten. Als je gemiddeld 2 maanden moet wachten op je geld, dan vul je 2 in. Als je niet met een debiteurentermijn wil werken dan kan je 0 ingeven.

Bij de crediteurentermijn geef je aan wat je betalingstermijn is bij het betalen van inkopen (bijvoorbeeld aankoop van brochures). Als je gemiddeld 1 maand wacht met betalen, dan vul je 1 in. Als je niet met een crediteurentermijn wil werken dan kan je 0 ingeven.

Bij de beginsaldo liquiditeitsprognose geef je het reeds beschikbare budget of liquide middelen in die je al hebt voor je project. De meeste projecten starten echter zonder financiële middelen, geef dan 0 in.

Hulptabel 2: Inkomsten door verkopen

	2010			2011			2012			2013		
Vul in: inkomsten door verkoop diensten / producten												
producten	Omzet	Marge	Inkoop	Omzet	Marge	Inkoop	Omzet	Marge	Inkoop	Omzet	Marge	Inkoop
Inkomsten uit												
verkopen dienst A	12.000	100%	0	20.000	100%	0	30.000	100%	0	500.000	100%	0
Inkomsten uit												
verkopen dienst B	12.000	100%	0	50.000	100%	0	40.000	100%	0	70.000	100%	0
Inkomsten uit												
verkopen dienst C	30.000	100%	0	80.000	100%	0	90.000	100%	0	23.000	100%	0
.....	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0
.....	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0
.....	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0
.....	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0
.....	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0	0	100%	0
Totale inkomsten uit verkopen												
	54.000	100,00%		150.000	100,00%		160.000	100,00%		593.000	100,00%	
Totaal inkoop:			0			0			0			0

In bovenstaande tabel geef je de verschillende groepen diensten / producten aan die je gaat verkopen in het project. Per prognosejaar (2010 t/m 2013) geef je de begrote jaaromzet in per diensten of productgroep. Bij marge geef je in wat de marge is op je verkochte product / dienst. Is de verkoopprijs van een dienst €100 en de directe kosten van deze dienst €10, dan is de marge (brutowinst) € 90 oftewel 90%. De directe kosten zijn direct toewijsbaar aan de betreffende producten / diensten. Bij catering kan je bijvoorbeeld denken aan inkoop van dranken of eten. Let op vul alleen het percentage van de marge in. Stel dat je directe kosten 10% zijn, dan vul je als marge 90% in, het systeem rekent dan zelf de directe inkoopkosten uit. Je hoeft in deze zwarte kolom dus niets in te vullen.

Hulptabel 3: Omzetspreiding

Jaar 2010													
maand	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	totaal
Inkomsten uit													
verkopen dienst A	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100%
Inkomsten uit													
verkopen dienst B	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100%
Inkomsten uit													
verkopen dienst C	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100%

Deze tabel is optioneel en kan je gebruiken als er sterke schommelingen zijn per maand in de verkopen van diensten / producten. Als je een geleidelijk beeld hebt van de verkopen dan hoef je niets te doen met deze tabel.

Stel dat je een dip hebt in de zomer, dan kan je de percentages per maand aanpassen. Let op de totaalstelling per jaar moet op 100% uitkomen (zie de laatste kolom). Check dit!

Hulptabel 4: Overige inkomsten

					2010
Vul in: overige					
inkomsten	jan	feb	mrt	apr	
Subsidie	0	1.000	0	0	0
Bijdrage					
verzekeraar	0	0	0	0	0
Overige bijdragen					
derden	0	0	0	0	0
.....	0	0	0	0	0
.....	0	0	0	0	0
Totale overige					
inkomsten	0	1.000	0	0	

In de rode velden kan je aangeven wat voor soort andere inkomsten je voor het project verwacht (de rode velden kan je overschrijven). De overige inkomsten moet je per maand aangeven voor het betreffende jaar.

Hulptabel 2 en 4 biedt inzicht in je totale inkomsten.

Hulptabel 5: Brutoloonkosten uitvoerend personeel

	jaar in dienst	maand in dienst	maand salaris	Jaarsalaris		
Functie				2010	2011	2012
Medewerker 1	2010	1	1.600	19.200	19.776	20.369
Medewerker 2	2010	3	2.500	25.000	30.900	31.827
Medewerker 3	2011	1	1.900	0	22.800	23.484
Medewerker 4	2012	1	1.500	0	0	18.000
Medewerker 5	2013	1	1.300	0	0	0
Medewerker 6	2010	1	0	0	0	0

In deze tabel moet je de personeelsleden (functies) invullen die direct betrekking hebben op de verlening van zorg of op het verlenen van de diensten waartegenover inkomsten staan.

Bijvoorbeeld fysiotherapeuten die zorgen voor de inkomsten uit fysiotherapie. Geef de functie weer, het jaar van in dienst treden, de maand van start in het betreffende jaar en het brutoloon. Vervolgens rekt het model zelf het brutojaarloon uit.

Hulptabel 6: Premies sociale lasten / vakantiegeld

	Percentage
Premies soc. Verzekering	15%
Vakantiegeld	8%

In deze tabel kan je het percentage ingeven van de sociale lasten en vakantiegeld.

Hulptabel 7: Brutoloonkosten uitvoerend personeel

Kosten uitvoerend personeel	2010	2011	2012	2013	Jaarlijkse stijgings%
<i>Personeelskosten</i>					
Bruto lonen	44.200	73.476	93.680	112.091	3%
Premies soc. verzekering	6.630	11.021	14.052	16.814	
Vakantiegeld	3.536	5.878	7.494	8.967	
Premies soc. verz. vakantiegeld	530	882	1.124	1.345	
Overige personeelsuitgaven	0	0	0	0	3%
Totale personeelskosten uitvoerend personeel	54.896	91.257	116.351	139.217	

In deze tabel zijn de waarden berekend van de brutoloonkosten uitvoerend personeel, sociale lasten en vakantiegeld (hiermee dus niets doen). Je kan zelf nog overige personeelsuitgaven ingeven, bijvoorbeeld inhuur van personeel of opleidingskosten. Je kan in de laatste kolom van de tabel de jaarlijkse stijging van de loonkosten geven, bijvoorbeeld 3% als gemiddelde stijging van het gemiddelde brutoloon per jaar.

Totale directe kosten: in tabel 7 en tabel 2 (de inkoopkolom) staan samen de totale directe kosten.

De volgende tabellen hebben betrekking op de indirecte kosten (niet direct toewijsbaar aan de levering van diensten / producten).

Hulptabel 8: Personeelskosten algemeen personeel

Functie	2010			
	jaar in dienst	maand in dienst	maandsalaris	Jaarsalaris
Medewerker 1	2010	1	3.000	36.000
Medewerker 2	2013	1	2.000	0
Medewerker 3	2010	1	0	0
Medewerker 4	2010	1	0	0
Medewerker 5	2010	1	0	0
Medewerker 6	2010	1	0	0

Hier kun je de functies weergeven van het algemene personeel (niet uitvoerend personeel), zoals managers, secretariaat, administrateur. Vul de naam van de functie, de start van in diensttreden (jaar en maand) en het bruto maandsalaris.

Hulptabel 9: Premies sociale lasten / vakantiegeld

Hulptabel 9: premies sociale lasten / vakantiegeld	Percentage
premies soc. verzekering	15%
vakantiegeld	8%

In deze tabel kan je het percentage ingeven van de sociale lasten en vakantiegeld.

Hulptabel 10: Indirecte kosten

<i>Personeelskosten algemeen personeel</i>	
bruto lonen	36.000
premies soc. verzekering	5.400
vakantiegeld	2.880
premies soc. verz. vakantiegeld	432
overige personeelsuitgaven	0
doorbelaste personeelskosten	0
<i>Ontwikkelkosten</i>	
Ontwikkeling programma van eisen	25.000
Prototype	1.000
.....	0
<i>Huisvestingskosten</i>	
huur	0
schoonmaakkosten	1.000
onderhoudskosten	12.000
energie	0
verzekeringen	0
<i>Backoffice / facilitair</i>	
secretariaat	500
helpdesk	1.000
ICT	1.000
.....	0
<i>Overige operationele kosten</i>	
Huur domotica	12.000
Service en onderhoud	0
.....	0
<i>Marketing/verkoop</i>	
huisstijl (brochures, briefpapier ..)	3.000
promotiekosten	0
website	0
overige uitgaven	0
<i>Algemene kosten</i>	
kantoorartikelen/telefoon/post	2.000
accountantskosten	0
advieskosten	0
.....	0
overige uitgaven	0

In deze tabel kan je al de indirecte kosten ingeven, te beginnen met personeelkosten algemeen personeel. De eerste velden (brutolonen, sociale lasten en vakantiegeld) heeft het systeem op basis van de eerdere input in de andere tabellen berekend (hier dus niets zelf invullen). Alle rode velden kan je desgewenst aanpassen door ander type kosten te nemen. Op de stippellijnen kan je desgewenst zelf posten invoeren. Let op de kosten van het eerste prognose jaar worden automatisch overgenomen voor de jaren daarna, rekening houdend met een jaarlijkse prijsstijging die jezelf kan ingeven. Je kan de waarden voor de daaropvolgende jaren uiteraard ook overschrijven.

Tabblad 2 Investerings

Investeren is het aanschaffen van bedrijfsmiddelen die een levensduur hebben van méér dan één jaar en een aanzienlijke waarde vertegenwoordigen. Bijvoorbeeld: de aanschaf van een computer van € 1.500 die drie jaar levensduur heeft; drukwerk van € 750 voor een periode van twee jaar; een auto van € 20.000, die een verwachte levensduur heeft van vijf jaar. Een hamer die weliswaar 30 jaar meegaat, maar een onaanzienlijke waarde heeft van € 25, wordt dus niet als investering beschouwd. De computer wordt over drie jaar afgeschreven, dat betekent afschrijvingskosten van € 500 per jaar voor de komende drie jaar. Deze afschrijvingskosten worden meegenomen in de resultatenrekening.

Materiële vaste activa							2010
	jaar van aanschaf	maand levering	aanschaf prijs	restwaarde	afs.termijn	jaarlijkse afschrijving	
Computer	2010	1	3.000	0	2	1.500	1.500
Schermen	2011	1	4.000	0	3	1.333	0
Post 3	2010	1	8.000	0	3	2.667	2.667
Post 4	2010	1	0	0	1	0	0

In hulptabel 11 moet je de investeringen van het project ingeven. Vul daarbij in het type investering (bijvoorbeeld computer), het jaar van aanschaf en de maand van levering, het aanschafbedrag, de restwaarde (wat is het materiaal nog waard nadat het afgeschreven is, dit is veelal 0) en de afschrijvingstermijn (in hoeveel jaar wordt bijvoorbeeld de computer afgeschreven). Vervolgens berekent het systeem zelf de jaarlijkse afschrijving. Het is handig om dit overzicht op te nemen in je businesscase.

Tabblad 3 Lonen

Met dit tabblad hoef je niets te doen. De loonkosten worden doorberekend op maandniveau dit is nodig voor de liquiditeitsprognose (tabblad 4).

Tabblad 4 Liquiditeitsoverzicht

Dit overzicht is belangrijk omdat het je inzicht geeft in de ingaande en uitgaande kasstromen en geeft ook inzicht in de behoefte aan financiering om het project te kunnen draaien. In dit tabblad hoeft je niets in te geven, het is een resultante van de eerder ingegeven waarden. Het is belangrijk om dit overzicht in je businesscase te presenteren. Je kan er ook voor kiezen om voor 1 a 2 jaar het liquiditeitsoverzicht te laten zijn, bijvoorbeeld tot aan de termijn dat het project positieve kasstromen laat zien.

Tabblad 5 Exploitatie overzicht

Dit overzicht is belangrijk omdat het inzicht geeft in het resultaat van het project. Ook in dit tabblad hoeft je niets in te geven, het is een resultante van de eerder ingegeven waarden. Het is belangrijk om dit overzicht in je businesscase te presenteren.

Tabblad 6 Besparingen

Dit tabblad is optioneel en niet verplicht om in te vullen. Hierin kan je de besparingen die veroorzaakt worden door het project weergegeven, bijvoorbeeld de besparingen door een hogere productiviteit. kies je hiervoor dan kan je deze tabel ook weergeven in de businesscase.

Tabblad 7 Grafiek

In dit tabblad zie je een grafiek waarin de ontwikkelingen van de liquiditeit van het project zijn weergegeven. Dit is berekend op basis van de eerder ingegeven waarden in de andere tabbladen. Dit is optioneel om te laten zien.