

ELEMENTAIRE BEDRIJFSECONOMISCHE MODELLEN

Consistent naslagwerk voor nieuwkomers in de bedrijfseconomie

Auteurs: Fons Vernooij en Paul van der Aa

Website: fons-vernooij.nl/bm-site/EBM

Versie d.d. 1 augustus 2019

Module 3: Kostenbeheersing (verdiepingsmodule)

Sectie 11: De dienstverlenende sector

11.1 [Kenmerken van de dienstensector](#)

11.2 [Het capaciteitsbeslag als berekeningsbasis](#)

11.3 [Semi-overheidsbedrijven](#)

11.4 [De zorgsector](#)

Kernbegrippen

dienstensector	differentiële redenering
berekeningsbasis	meerkosten
provisie	seizoenpatroon
semi-overheid	externe budgettering
privatiseren	aanvaardbare kosten
kasbasis	egalisatiereserve

Doelgroep

Iedereen die behoefte heeft aan een consistente inleiding tot de bedrijfseconomie, in het bijzonder eerste jaars HBO en WO, bedrijfskundigen, rechtenstudenten, technische studenten en praktijkmensen.

Inhoud

Deze sectie behandelt enkele voorbeelden van economische redeneringen die van toepassing zijn op de dienstensector. Zonder volledigheid na te streven komen enkele economische noties aan de orde met betrekking tot de verslaglegging en de kostencalculatie.

Functie

De functie van deze sectie is om te laten zien dat bedrijfseconomische redeneringen ook toepasbaar zijn in de dienstensector, ook al krijgen ze een sterke kleuring vanuit de gewoonten en het jargon dat binnen een bepaalde dienstverlenende sector in gebruik is.

Verantwoording

Deze sectie is onderdeel van de oorspronkelijke methode “Elementaire Bedrijfseconomische Modellen”, geschreven door Fons Vernooij en Paul van der Aa, en uitgegeven door ThiemeMeulenhoff.

Veel elementen zijn opgenomen op de website Bedrijfseconomische-Modellen.nl en termen zijn toegelicht op de website Bedrijfseconomische-Begrippen.nl.

Op Vakdidactiek-Bedrijfseconomie.nl staat een toelichting op de vakdidactische kant die is opgezet vanuit het proefschrift dat door [Fons Vernooij](http://FonsVernooij.nl) is geschreven. Vragen of opmerkingen kunt u sturen naar mail@fons-vernooij.nl.

11.1 Kenmerken van de dienstensector

De term 'dienstensector' is een verzamelnaam voor uiteenlopende typen van bedrijven uit de commerciële en de niet-commerciële sector. In de commerciële sector vallen bedrijven die diensten produceren er onder, zoals horecabedrijven en uitzendbureaus. Maar ook de handelsbedrijven rekent men tot de commerciële dienstverlening omdat zij een bijdrage leveren aan de distributie van de goederen.

In de niet-commerciële sector gaat het om overheidsinstellingen en zorginstellingen. Tot de overheidsinstellingen behoren de overheidsorganisaties, zoals de burgerlijke stand, de overheidsbedrijven, zoals de gemeentebedrijven en de semi-overheidsbedrijven, zoals de vervoersbedrijven. Semi-overheidsbedrijven zijn gedeeltelijk geprivatiseerd zodat zelfstandig handelen gekoppeld is aan richtlijnen en prijsstelling door de overheid.

Tot de zorginstellingen behoren talloze kleine en grote organisaties die een zelfstandige taak hebben in de verzorging van het welzijn. Veel zijn door het particulier initiatief ontstaan en opereren op basis van subsidies, collectes of bijdragen die de klanten betalen. Sommige organisaties zijn uitgegroeid tot grote bedrijven ook al hebben ze het winststreven niet uitdrukkelijk in hun vaandel staan. Zo zijn de ziekenhuizen en verpleeghuizen meestal vorm gegeven in Stichtingen, maar moeten ze een uitgebreid bedrijfseconomisch beleid voeren om zich te handhaven.

In dit hoofdstuk komen enkele opmerkingen over de dienstensector aan de orde. Het is niet mogelijk om in een introductieboek over bedrijfseconomie alle typen van bedrijven systematisch te bespreken. Daarom volgen enkele besprekingen om een indruk te geven, hoe de bedrijfseconomische beginselen al dan niet zijn toe te passen in deze sector. De handelsbedrijven zijn in module 1 al aan de orde geweest en keren hier dus niet terug.

Eerst de bepaling van de kostprijs en de verkoopprijs in de commerciële dienstverlenende bedrijven aan de orde. Na een korte toelichting op de problematiek van het capaciteitsbeslag als berekeningsbasis in het hotelbedrijf, komt de samenhang tussen prijsstelling, subsidie en resultaatberekening bij een semi-overheidsbedrijf in bespreking. Tot slot volgt een korte beschrijving van de verslaggeving in de zorgsector.

Bij commerciële dienstverlenende bedrijven gaat het om bedrijven die diensten verlenen en streven naar een *commerciële vergoeding*, d.w.z. naar een vergoeding die voldoende moet zijn om winst te maken nadat alle kosten gedekt zijn (inclusief de arbeid van de ondernemer en de vergoeding voor het vermogen dat deze in de onderneming heeft gestoken).

De belangrijkste dienstverlenende bedrijven zijn: de handelsbedrijven, de transportondernemingen, de bank- en verzekeringsbedrijven, de reparatiebedrijven en de communicatiebedrijven.

Bij de meeste bedrijven keren elementen terug van de kostenbeheersingsmethoden die in module 2 voor de industriële bedrijven zijn besproken. Vaak hebben ze wel een specifieke uitwerking voor een bepaalde bedrijfstak en gebruikt men termen die eigen zijn aan die bedrijfstak, maar met behulp van een ruime interpretatievaardigheid kunnen de meeste berekeningen snel gevolgd worden.

Het ligt vaak erg voor de hand hoe een berekening verloopt. Meestal is een dergelijke berekening ook niet complex, behalve voor de verzekeringsbranche. Ook de bankwereld heeft zijn eigen karakteristieke manier om kostencalculaties uit te voeren.

Een illustratie van het gemak waarmee sommige specifieke verslagen zijn te lezen en zich laten interpreteren, is gegeven in figuur 11.1, waar de data en valuta zijn geactualiseerd. Opvallend is dat de termen 'baten' en 'lasten' als verzamelnamen opduiken.

Vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2018

(bedragen in duizenden euros)

	2018	2017
<i>Baten</i>		
Intrest	1.586	1.592
Winsten op deelnemingen	<u>40.090</u>	<u>35.713</u>
	41.676	37.305
<i>Lasten</i>		
Kosten	17	1.434
Verliezen op deelnemingen	<u>7.620</u>	<u>2.625</u>
	<u>7.637</u>	<u>4.059</u>
Winst voor belasting	34.039	33.246
Belasting m.b.t. de winst	<u>571</u>	<u>97</u>
Winst na belastingen	33.468	33.149
	=====	=====

Figuur 11.1 De resultatenrekening van een verzekeringsmaatschappij over 2018

Dienstverlenende bedrijven hebben net als andere bedrijven informatie nodig voor het besturen van die organisatie. Kengetallen en kostencalculaties vormen belangrijke bronnen voor informatie. Kostprijscalculatie is nodig voor de prijsstelling en voor de kostenbewaking, ook al zal het vaak niet om

standaardkostprijzen gaan. De kostprijs is echter altijd een norm, die beschikbaar is om de efficiëntie van het bedrijf te meten.

De meest gebruikte methode om tot kostprijscalculatie te komen is de opslagmethode, zoals die bij stukproductie en serie-stukproductie besproken is. Kostprijs en verkoopprijs komen beide tot stand door een berekeningsbasis te kiezen en daar een opslagpercentage overheen te leggen.

Het ligt voor de hand om een vast verband te leggen tussen kostprijs en verkoopprijs door voor alle diensten van hetzelfde bedrijf een vast opslagpercentage voor de nettowinst te kiezen. Alleen als twee soorten diensten een verschillende concurrentie ondergaan, kan het zinvol zijn om de opslagpercentages voor de nettowinst af te stemmen op de marktpositie. De volgende varianten zijn te onderscheiden:

1. *Materiaal als berekeningsbasis*

Arbeidskosten, machinekosten en alle andere kosten worden opgevat als indirecte kosten die verrekend worden als opslag op het verbruik van directe materialen. Cafés, restaurants en zelfs handelsbedrijven werken met deze aanpak. Voor dienstverlening die gebouwd is op duidelijk herkenbare producten ligt het voor de hand dat deze producten centraal staan. Bij de bespreking van de handelsbedrijven in module 1 is aangegeven hoe een kostprijs tot stand kan komen.

2. *Arbeidstijd als berekeningsbasis*

Deze methode ligt voor de hand bij dienstverlening die arbeidsintensief is, zoals de advocatuur, medische consultaties, accountantskantoren en dergelijke. Als er weinig materialen verbruikt worden in de uitvoering van de dienst, zullen deze opgenomen zijn in het opslagpercentage ter dekking van de indirecte kosten.

3. *Capaciteitsbeslag als berekeningsbasis*

Bedrijven die heel kapitaalintensief zijn opgezet zullen een tarief hanteren dat gebaseerd is op het gebruik van de capaciteit. Zo vragen ziekenhuizen een dagtarief en hotels een nachttarief. Arbeidstijd en materiaalverbruik behoren tot de indirecte kosten, tenzij zij als duidelijk herkenbare activiteiten of producten apart in rekening gebracht kunnen worden. Is het laatste het geval, dan is dit ook economisch zinvol, omdat het tarief voor het gebruik van de capaciteit daardoor lager kan zijn.

Afsplitsing van aparte prijzen leidt ertoe dat alleen de mensen die echt gebruik maken van die aparte activiteit of dat product daarvoor betalen. De berekening van het uurtarief bij kapitaalintensieve dienstverlening komt sterk overeen met de berekening van het uurtarief voor machinekosten bij industriële bedrijven. In hoofdstuk 12 komt de berekening van dit uurtarief nader aan de orde.

4. *Combinaties van materiaalverbruik en/of arbeidstijd en/of capaciteitsbeslag*

Combinaties van de eerder genoemde methoden zijn ook mogelijk. Dit kan zich uiten in losse tarieven die verwijzen naar afzonderlijke berekeningsbases, maar ook naar gecombineerde tarieven. Voor de vaststelling van de verkoopprijs is het natuurlijk mogelijk om eerst tarieven te combineren tot een kostprijs en er dan een opslagpercentage overheen te leggen voor de nettowinst die het bedrijf behalen wil. Daardoor is het mogelijk om de kostprijs toch in delen uiteen te laten vallen, waardoor kostenbewaking mogelijk is.

5. *Provisie*

Een methode voor berekening van een brutowinst die buiten de kostprijs van de diensten om gaat is het hanteren van provisie. Reisorganisaties, notarissen, makelaars en verzekeringsagenten werken allemaal op *provisiebasis*. Zij krijgen een percentage van de verkoopprijs, zoals dat in hun branche gebruikelijk is.

Soms gebeurt dit openlijk, zoals bij notarissen en makelaars. De klant weet welk deel van de prijs naar de bemiddelaar gaat en kan dit soms vermijden door zelf de activiteiten te verzorgen, zoals bij de makelaar. Bij andere organisaties, zoals reisbureaus zit een marge in de verkoopprijs begrepen, zonder dat de klant op de hoogte is van de omvang van die marge.

[\(Terug naar het begin\)](#)

11.2 Het capaciteitsbeslag als berekeningsbasis

Het hotelbedrijf is genoemd als voorbeeld van een bedrijf dat een tarief hanteert dat gebaseerd is op het capaciteitsbeslag. Alle kosten voor personeel, materialen, apparatuur, reclame en bestuur komen via een *nachttarief* tot uiting. In principe kan een hotel daarom werken met de standaardkostprijbenadering.

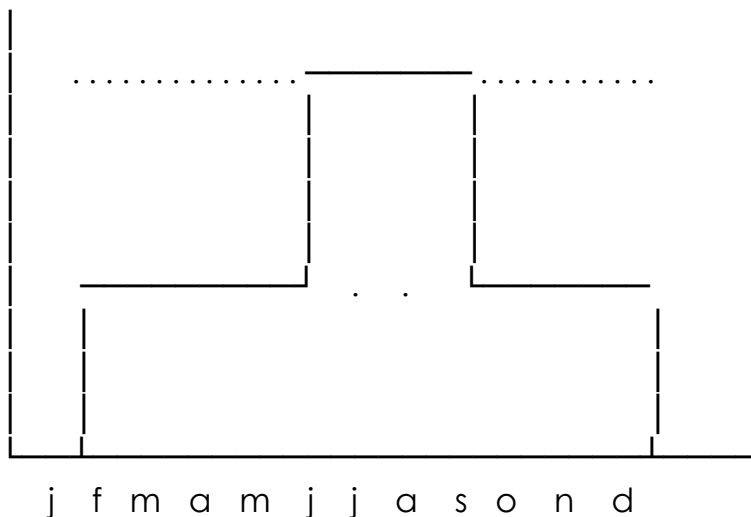
De constante standaardkosten kan het delen door de normale bezetting en de variabele standaardkosten door de begrote bezetting. Als de kamers verschillend in kwaliteit en grootte zijn, kan een nadere uitsplitsing van de kosten over de typen van kamers overwogen worden.

Bij de verdeling van de kosten doet zich echter een interessant probleem voor. De meeste hotels hebben te maken met een seizoenpatroon in de bezetting van de kamers. Als dit seizoenpatroon het gevolg is van twee verschillende typen van klanten rijst de vraag of er nog wel sprake kan zijn van een 'normale bezetting'. Als er geen normale bezetting is, moet een nieuw criterium gevonden worden om vast te stellen welke kosten het hotel aan welke klanten moet doorberekenen.

Stel een hotel heeft een beperkt aantal vaste klanten die regelmatig het gehele jaar door langskomen en er zijn zomergasten die alleen in de vakantieperiode boeken. Het gevolg van deze tweedeling is dat 9 maanden per jaar de capaciteit maar voor 40% wordt bezet, terwijl de bezetting in de drie zomermaanden 100% is. De vraag is dan aan wie het hotel de onvolledige capaciteitsbenutting (i.c. de leegstand) van 60% over 9 maanden moet toerekenen.

De *toerekening* heeft gevolgen voor de prijsstelling. Als het hotel de oorzaak van de leegstand bij de vaste klanten zoekt, zullen de kostprijzen van de kamers buiten het topseizoen hoger liggen dan in het seizoen. Het is dan redelijk buiten het seizoen aan de vaste klanten een hogere prijs te vragen dan in het topseizoen.

Als de leegstand door alle klanten gezamenlijk wordt veroorzaakt, ligt het voor de hand de kosten van de leegstand aan alle klanten toe te rekenen en de prijzen dus het hele jaar hetzelfde te houden. Maar als de oorzaak van de leegstand bij de zomergasten ligt, zullen de kostprijzen in de zomer veel hoger zijn dan in de rest van het jaar en is het dus aanvaardbaar dat de prijzen in de zomer het hoogste zijn.



Figuur 11. Spreiding van de capaciteitsbenutting over de maanden van het jaar

De bedrijfsleiding kan dit probleem oplossen met behulp van een *differentiële* redenering. Dat wil zeggen dat zij haar klanten als twee doelgroepen ziet. De eerste vraag is wat de constante kosten zijn als beide doelgroepen bediend worden en de tweede vraag is de vraag wat de constante kosten zouden zijn indien het hotel volledig op de vaste klanten was gericht. In het laatste geval zou de capaciteit kleiner kunnen zijn, waardoor de constante kosten lager zouden zijn. Dit lagere bedrag is het bedrag dat de bedrijfsleiding aan de vaste klanten in rekening kan brengen en ook over het gehele jaar kan spreiden.

Het verschil tussen het lagere bedrag en het totale bedrag aan constante kosten zijn de *meerkosten* die samenhangen met de extra capaciteit in verband met seizoensklanten. De bedrijfsleiding kan deze kosten aan de seizoensklanten in rekening brengen en over de twee of drie maanden van het seizoen verdelen. Dit leidt tot hoge kostentarieven met daarop aansluitend ook hoge prijzen in het seizoen als de meeste klanten aanwezig zijn.

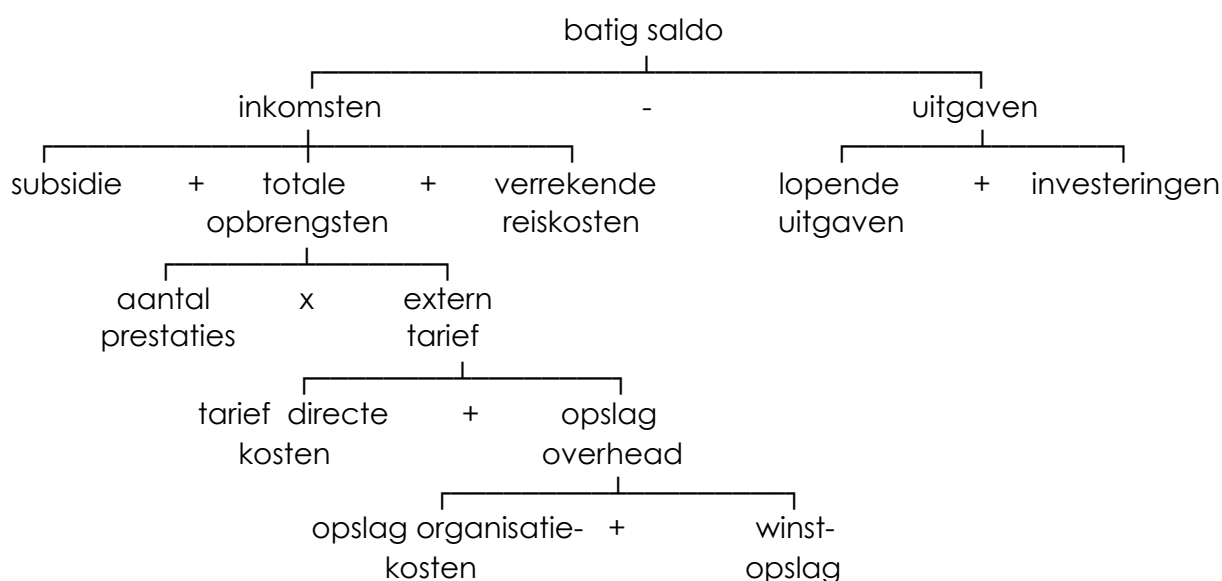
[\(Terug naar het begin\)](#)

11.3 Semi-overheidsbedrijven

Semi-overheidsbedrijven zijn bedrijven die gedeeltelijk geprivatiseerd zijn, maar die om strategische redenen niet geheel geprivatiseerd worden. Voorbeelden zijn het energiebedrijf en het waterleidingbedrijf. De overheid wil wel dat zij onder de druk van de vrije concurrentie komen te staan om efficiënt werken te bevorderen, maar tegelijk wil zij sturing blijven geven aan het bedrijfsbeleid en eventueel zelfs een monopolie-situatie handhaven.

Deze bedrijven voeren om die reden een administratie die vaak gebaseerd is op twee principes: het principe van de overheidsboekhouding, waar inkomsten en uitgaven centraal staan, en het principe van de bedrijfsboekhouding waar opbrengsten en kosten centraal staan. Dat leidt tot allerlei processen en gelegenhedenoplossingen die afhankelijk zijn van de situatie waarin de berekening wordt toegepast.

In figuur 11.2 staat de berekening van het batig saldo weergegeven van een bedrijf dat materieeltransporten regelt voor het leger. Om de efficiëntie te verhogen is het bedrijf geprivatiseerd voor zover dat mogelijk is. Het batig saldo is echter geen winstbedrag maar een liquiditeitenoverschot.



Figuur 11.2 Een model voor berekening van het batig saldo in een geprivatiseerde overheidsinstelling die materieeltransporten regelt voor het leger

Het grote probleem bij een dergelijke aanpak is dat het batig saldo aan liquide middelen toch in de buurt moet komen van een echt winstsaldo wanneer dit bedrijf als geprivatiseerde overheidsinstelling wil functioneren op de commerciële markt. Op zijn minst zal het batig saldo een redelijke schatting moeten zijn van het

winstbedrag dat bij toepassing van een correcte bedrijfseconomische aanpak te voorschijn was komen.

Voor de lopende uitgaven ligt de omrekening naar kosten voor de hand. Er kunnen bedragen zijn die als 'nog te betalen bedragen' uit het vorige kalenderjaar voortkomen. Als die bedragen van jaar op jaar ongeveer even groot zijn, is het bedrag aan lopende uitgaven een goede schatting van het bedrag aan werkelijke kosten dat samenhangt met deze uitgaven.

Problematischer ligt het voor de investeringen. Verdeling over de jaren is niet mogelijk als de administratie gevoerd wordt op *kasbasis*. Om toch te zorgen dat kosten en uitgaven bij elkaar in de buurt liggen, zoekt dit bedrijf de oplossing door gebruik te maken van *leasing*. In hoofdstuk 10 is dit principe beschreven.

De inkomsten van dit bedrijf bestaan uit drie bronnen. Het indienen van *declaraties* van de reiskosten voor de voorbereiding van speciale projecten is een manier om een deel van de kosten apart door te berekenen aan de klant op basis van objectief controleerbare nota's.

De *subsidies* vloeien voort uit bestuurlijke afspraken. Vanuit een oogpunt van privatisering gaat het erom dat het subsidiebestanddeel van de inkomsten in de loop van enkele jaren wordt teruggedrongen tot € 0,00.

De derde bron van inkomsten bestaat uit de *opbrengst* van de geleverde prestaties. Deze vloeit voort uit het aantal prestaties maal het tarief dat daar voor staat. Het aantal prestaties is te tellen, dus de sleutel voor de berekening ligt in het tarief.

Voor de vaststelling van het tarief duikt een tweede probleem op. Het bedrijf uit figuur 11.2 heeft een monopolie-positie. De diverse legeronderdelen zijn verplicht om dit bedrijf in te schakelen. Uit veiligheidsoverwegingen en uit efficiëntie-overwegingen zijn alle activiteiten in de transportsector van militair materieel bijeen gebracht in dit door de overheid gecontroleerde bedrijf.

Dat brengt met zich mee, dat de overheid de vaststelling van het tarief niet over kan laten aan het bedrijf, want dan zou het tarief flink op kunnen lopen. De overheid moet dus zowel een tarief kiezen als de omvang van de subsidie vaststellen. Hoe hoger het tarief, hoe lager de subsidie kan zijn en hoe hoger de subsidie, hoe lager het tarief dat nodig is.

Om efficiënt werken af te dwingen zullen beide instrumenten (subsidie en tarief) krap geformuleerd moeten worden. Die krappe formulering hangt weer af van de resultaten in het voorafgaande jaar, want andere informatiebronnen zijn er nauwelijks.

Het is echter de vraag of deze werkwijze echt leidt tot efficiënt werken of dat de bureaucratische procedures sterker zijn dan het bedrijfseconomische besef. Als de subsidie in het ene jaar afhangt van de uitkomsten van het voorafgaande jaar, ligt het voor de hand om te anticiperen op de subsidie van volgend jaar. Hoge kosten in dit jaar zullen leiden tot een ruimere subsidie in het volgende jaar.

Daarmee is een oneigenlijk element in de financiële redenering mogelijk, zodat er van de realisering van een vastgesteld doel met een minimum aan middelen weinig terecht kan komen.

Bij de berekening van het tarief valt nog op dat de opslag voor overhead uit twee delen bestaat. Een deel is op te vatten als opslag ter dekking van de organisatiekosten en een ander deel is op te vatten als opslag voor de winst.

De berekening van een opslag voor overheadkosten waarin een winstopslag is opgenomen, leidt tot een verwarring van kostprijs en verkoopprijs. De kostprijs is dan tegelijk de verkoopprijs.

[\(Terug naar het begin\)](#)

11.4 De zorgsector

Net als voor de andere sectoren in de economie geldt dat er regelingen zijn, die speciaal in deze sector gelden en dat er termen zijn die in deze sector een bijzondere betekenis hebben. Het jargon spreekt soms voor zich, maar soms is het noodzakelijk de betekenis van bepaalde termen apart te achterhalen.

Ook hier kan dat op twee manieren gebeuren:

- door na te gaan hoe de termen eerder zijn gedefinieerd;
- door een financieel overzicht na te rekenen en te kijken welk etiket aan een bepaalde berekening wordt toegekend.

Bedrijfseconomie is soms meer een taalkundig vak, dan een rekenkundig vak. En rekenkundige bewerkingen zijn soms nodig om te achterhalen wat de taalkundige betekenis is van een term.

De bespreking van de zorgsector zou aanleiding kunnen zijn tot een uitvoerig verhaal. Maar in deze introductie in de bedrijfseconomie blijft zij beperkt tot een voorbeeld van de financiering van de ziekenhuissector. In deze sector bestaat een ver doorgevoerd systeem van externe budgettering.

Ziekenhuizen hebben niet alleen intern een budgetsysteem, waarmee voor alle afdelingen normen zijn vastgelegd, maar ook extern. Voor elke regio is het aantal specialisten beperkt, zijn afspraken gemaakt over het aantal opnames en dagbehandelingen, en liggen de tarieven vast die via de patiënten bij de zorgverzekeraars in rekening gebracht mogen worden.

De kern van het systeem van *externe budgettering* voor de ziekenhuizen is dat de directe band tussen opbrengst en kosten is doorbroken. De zorgverzekeraars onderhandelen met de ziekenhuizen over een budget van *aanvaardbare kosten*. Dit bedrag krijgen de ziekenhuizen vergoed, ongeacht de werkelijke kosten en ongeacht de bedragen die zij voor alle verrichtingen in rekening brengen.

In de toelichting op de resultatenbegroting van de Stichting BAVO, Centrum voor Psychiatrie staat vermeld (zie figuur 11.3 met aangepaste data en valuta):

Grondslagen resultaatbepaling

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten

Het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten betreft de door het Centraal Orgaan Tarieven Gezondheidszorg goedgekeurde kosten voor de exploitatie van het boekjaar, verhoogd of verlaagd met een voorlopige nacalculatie van die kosten waarvoor in principe goedkeuring verkregen zal worden.

Resultaat

Het resultaat wordt bepaald op basis van het verschil tussen enerzijds de werkelijke kosten die aan het boekjaar toegerekend zijn en het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten anderzijds. De baten en lasten zijn toegekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van de historische kosten.

De *baten* voor een ziekenhuis bestaan dus niet uit de opbrengsten, maar uit het bedrag aan 'aanvaardbare kosten', zoals vastgesteld in de onderhandelingen tussen de zorgverzekeraars en de ziekenhuisdirectie. Dat het bedrag aan 'baten' samenvalt met een bedrag aan 'kosten' mag enige verbazing scheppen.

Toch is dit niet zo vreemd als gelet wordt op de partij die de term introduceert. Het zijn 'aanvaardbare kosten voor de verzekeraars', maar dat betekent nog niet dat dit ook kosten voor de ziekenhuizen zijn. Voor de ziekenhuizen gaat het om honoraria en tarieven waarin de beloning voor de specialisten en de winst van de ziekenhuizen zijn begrepen.

De *lasten* bestaan uit de 'werkelijke kosten'.

Lasten:

(alle getallen x € 1000,-)	Uitkomst	Begroting	Uitkomst
	<u>2018</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>
Salarissen	27.362	27.201	26.727
Terrein - en gebouw- gebonden kosten	2.125	2.315	2.257
Afschrijvingen, leasing en kapitaalslasten	8.761	8.700	7.235
Algemene kosten	18.309	15.910	15.624
Voordelig resultaat (*)	45	264	0
	-----	-----	-----
Totaal	54.602	54.390	51.843
	=====	=====	=====

Baten:

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	54.552	54.390	51.328
Overige baten minus lasten	50	0	395
Nadelig resultaat	0	0	120
	-----	-----	-----
Totaal	54.602	54.390	51.843
	=====	=====	=====

(*) Dit voordelige resultaat wordt toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten.

Figuur 11.3 Resultatenrekening van de Stichting BAVO, Centrum voor Psychiatrie (waarbij jaartallen en valuta zijn aangepast aan de tijd)

Als de werkelijke kosten lager zijn dan het budget van 'aanvaardbare kosten', maakt het ziekenhuis winst, die het aan de reserves of de voorzieningen kan toevoegen (zie onder de passiva bij figuur 11.4). Als de werkelijke kosten hoger zijn, dan moet zij die uit de reserves aanvullen. Om die reden komen winsten voor een groot deel op de balans onder de term 'reserve voor aanvaardbare kosten', 'egalisatiereserve' of 'voorzieningen'.

Als de opbrengst via nota's aan de klanten, lager is dan het budget van 'aanvaardbare kosten' krijgt het ziekenhuis een aanvulling van de zorgverzekeraars, maar als de opbrengst hoger is dan moet het ziekenhuis het overschot afdragen. Het budget wordt dus altijd gevolgd door een nacalculatie, waarbij het verschil tussen de opbrengst en het budget berekend wordt.

De opbrengsten leveren een boekhoudkundig bedrag op dat achteraf wordt aangevuld of afgeroomd tot het bedrag van de reeds vaststaande baten. Dit verschil

verschijnt op de balans als 'nog te vorderen' of als 'nog te verrekenen' (zie onder de activa bij figuur 11.4).

<i>Activa</i>		
(alle bedragen x € 1000,-)	2018	2017
Vaste activa	74.910	85.708
Vlottende activa:		
- voorraden	270	212
- vorderingen	11.108	7.909
- nog te verrekenen	3.095	9.280
Liquide middelen	452	1.036
	-----	-----
Balanstotaal	89.835	104.145
	=====	=====
<i>Passiva</i>		
(alle bedragen x € 1000,-)	2018	2017
Eigen Vermogen:		
- algemene reserve	411	411
- reserve aanvaardbare kosten	982	937
- reserve herstructurering	0	676
	-----	-----
	1.393	2.024
Voorzieningen	4.988	4.129
Langlopende schulden	65.999	76.722
Kortlopende schulden	17.455	21.270
	-----	-----
Balanstotaal	89.835	104.145
	=====	=====

Figuur 11.4 De balans van de Stichting BAVO, Centrum voor Psychiatrie

Een ziekenhuis dat naar een positief resultaat streeft, zal dus moeten zorgen voor lage werkelijke kosten. Dit kan zij bereiken door zo weinig mogelijk behandelingen uit te voeren en daarmee een zo laag mogelijke opbrengst aan declaraties binnen te halen.

Dit merkwaardige systeem vindt zijn logica in de korte termijn redeneringen die eruit voortvloeien. Instellingen in de gezondheidszorg moeten streven naar weinig ingrepen en weinig patiënt-opnames. Op korte termijn is het aantrekkelijk weinig verrichtingen uit te voeren zodat er weinig opbrengst is en er tegelijk weinig kosten

zijn. De lage kosten leiden tot een winst, terwijl de lage opbrengst geen nadelige invloed heeft op de winst. Hoe minder ingrepen hoe meer winst.

Op korte termijn hebben de zorgverzekeraars dus een nadeel. Op de lange termijn echter treden voor de zorgverzekeraars de voordelige effecten op. Zij onderhandelen met de zorginstellingen over het budget aan aanvaardbare kosten voor het volgende jaar. Als het aantal ingrepen omlaag gaat, heeft dit gevolgen voor het nieuwe budget dat ook een aanpassing omlaag krijgt. Het nieuwe budget hangt af van het aantal verrichtingen in de vorige periode.

Het uitvoeren van meer verrichtingen dan afgesproken heeft dus geen effect op de korte termijn, maar kan wel invloed hebben op de budgetten op de lange termijn. Een ziekenhuis moet investeren in deze extra verrichtingen, als zij in de toekomst een hoger budget wil hebben.

Maar extra verrichting garanderen nog geen verhoging van het budget aan aanvaardbare kosten voor het volgende jaar. Bij de vaststelling van de budgetten hanteren de zorgverzekeraars allerlei *kengetallen*, waarmee de activiteiten van ziekenhuizen en zorginstellingen zijn te toetsen. Zo zal het aantal verrichtingen van een bepaalde ingreep (bij voorbeeld het aantal blindedarm-operaties) per 1000 inwoners een mooi kengetal zijn om tussen regio's en ziekenhuizen te vergelijken.

[\(Terug naar het begin\)](#)