

# Hoe scherp is uw zicht?

Processen- en kostentransparantie met Activity Based Costing



Ziekenhuizen, GGZ-instellingen, verpleeg- en verzorgingshuizen, thuiszorgorganisaties, apothekers, huisartsen, huisartsenposten en andere zorgverleners worden allen geconfronteerd met de marktwerking in de Zorg. Betere en snellere zorg voor de patiënten tegen lagere kosten. Deze instellingen voelen de druk van de zorginkopers van de zorgverzekeraars en het gebruik van de DBC's. Weet u waar de kosten zitten? Kent u de marges op uw diensten?

Arteria Consulting levert professionele projectbegeleiding, kennis en expertise om u met behulp van Activity Based Costing inzicht te verschaffen in de kosten van uw diensten.

## Wat is Activity Based Costing?

Binnen de zorg worden zeer verschillende diensten geleverd aan patiënten. Elk van die diensten is vastgelegd door het CTG. Aan deze diensten of verrichtingen is een prijskaartje gehangen. Een aantal van deze verrichtingen is gebundeld in een DBC. Op dit moment zijn er ongeveer 29.000 DBC's gedefinieerd. De verrichtingen en DBC's worden of rechtstreeks gedeclareerd bij de zorgverzekeraars of bij de verzekerde, die de nota vervolgens declareert bij zijn zorgverzekeraar. Activity Based Costing (ABC) is een kostprijsmethode die stelt dat kosten veroorzaakt worden door processen of activiteiten om de verrichtingen voor de patiënten te kunnen uitvoeren. De kosten worden dan zoveel mogelijk eerst toegerekend aan de vastgestelde processen (activiteiten), en vervolgens aan de vastgestelde diensten (verrichtingen) die de vraag naar die processen creëren. Kostentoekening op basis van ABC vermindert de vertekening die ontstaat door het gebruik van onjuiste toerekeningsmethoden en verdeelsleutels, en daarmee de kans dat u onjuiste beslissingen neemt op basis van onvolledige of onjuiste informatie.

## ABC en uw huishoudboekje

Is ABC toepasbaar voor u als zorginstelling? Hiervoor hebben wij een aantal vragen geformuleerd. Indien meerdere vragen met 'Ja' beantwoordt worden, kan ABC u ondersteunen om inzicht in uw huishoudboekje te verkrijgen:

- Onze instelling levert veel verschillende diensten en/of is actief op veel verschillende markten (instelling met verpleeghuizen, verzorgshuizen, gehandicaptenzorg)?
- Bieden uw "concurrenten" een vergelijkbare dienst aan tegen een veel hogere of juist veel lagere prijs?
- Hanteert u in uw huidige kostprijsstelsel een hoge, vaak vaste overheadtoeslag?

- Weet u met welke verrichtingen, op welke markten of met welke klanten u geld verdient, en welke verrichtingen of klanten u juist geld kosten?
- Heeft u inzicht in de kosten van de directe en indirecte (vaak bestempeld als overhead) activiteiten die ten grondslag liggen aan de verrichtingen?

ABC kan in bovenstaande gevallen helpen om inzicht te krijgen in het huishoudboekje: waar wordt geld verdient, en waar wordt op toegelegd. In ieder geval gaat u voorbereid de gesprekken met de zorgverzekeraars in. Bovendien kan (in aansluiting op een ABC-project) invoering van Activity Based Management (ABM) u helpen bij het aanbrengen van focus in het streven naar verlaging van de kostprijs van uw producten, het verbeteren van het inzicht in de kosten en hiermee het verbeteren van uw financieel resultaat. ABM ondersteunt daarbij door het gebruiken van kosteninformatie over activiteiten om gerichte verbeteracties te ondernemen, ofwel door de kosten per activiteit te verlagen ofwel door de (benodigde) omvang van de activiteit te verminderen.

## Het stappenplan opzet van ABC

De zorgmarkt wordt per 1 januari 2006 steeds vaker geconformteerd met het begrip marktwerking. Eén van de voorwaarden voor het innemen van een goede positie in een vrije zorgmarkt is een relatief laag kostenniveau. Een eerste vereiste hiertoe is inzicht in de eigen kosten. Daarnaast zal men meer inzicht moeten verkrijgen in de kosten en baten van processen en producten/diensten. Het stappenplan voor de opzet van ABC is als volgt:

- Stap 1: Vaststellen van de kostendragers
- Stap 2: Uitvoeren van een procesanalyse
- Stap 3: Uitvoeren van een kostenanalyse
- Stap 4: Definiëren van de kostenverdeelsleutels
- Stap 5: Bepalen omvang kostenverdeelsleutels en berekenen kosten per eenheid
- Stap 6: Bouwen van een kostprijsmodel
- Stap 7: Berekenen kostprijs per geproduceerde dienst

**Stap 1: het vaststellen van de kostendragers**

ABC gaat uit van de veronderstelling dat de kostendragers (diensten of verrichtingen) de vraag naar processen bepalen. In deze stap wordt vastgesteld welke kostendragers actueel zijn. Een voorbeeld is de DBC voor een versleten heup of / meerdaagse opname met plaatsing nieuwe knie. Een groot deel van de kostendragers is goed gedocumenteerd.

**Stap 2: uitvoeren van een procesanalyse**

De procesanalyse richt zich op het in kaart brengen van de processen van de gehele zorginstelling, waarbij de benoemde processen over de grenzen van afdelingen heen kunnen gaan. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de processen van de uitvoerende afdeling of specialismen (zeg maar daar waar de primaire diensten worden gemaakt), maar juist ook naar de processen van de ondersteunende afdelingen. Processen kunnen op het niveau van globaal, detail en/of werkprocessen worden vastgelegd.

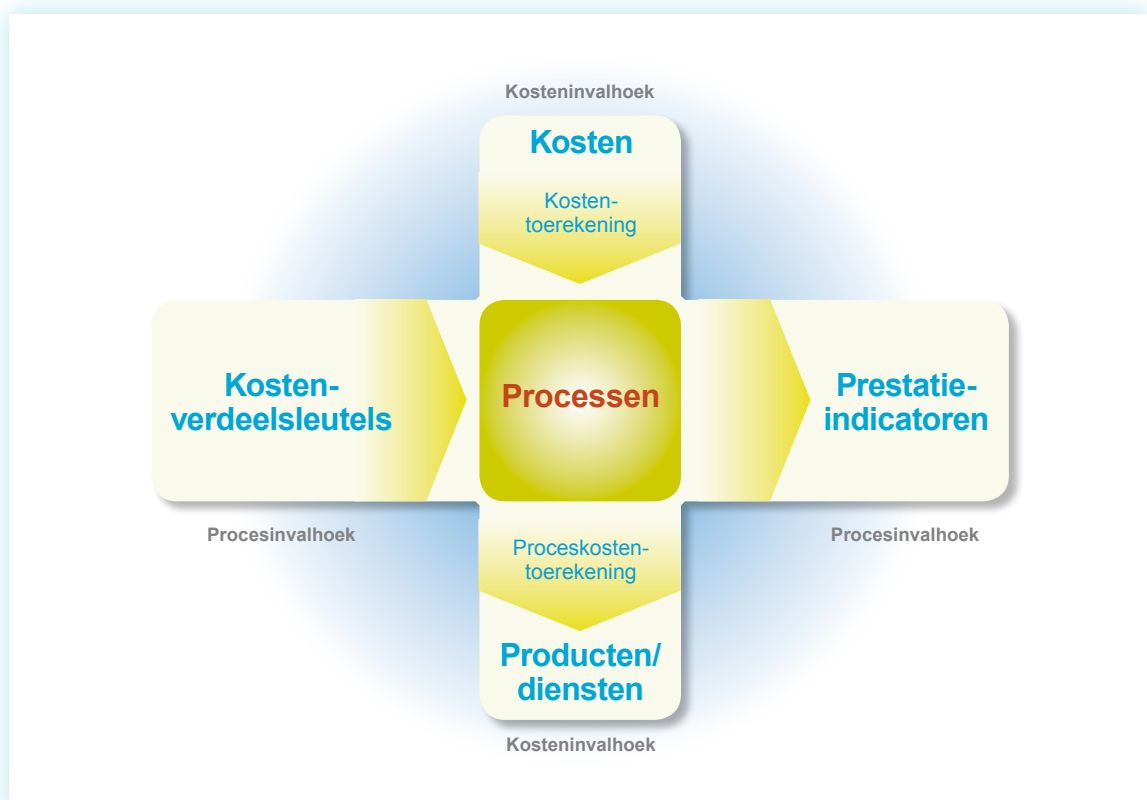
**Stap 3: uitvoeren van een kostenanalyse**

Bij deze stap worden de kosten van de zorginstelling gerelateerd aan de tijdens stap 2 benoemde

processen. Van ieder proces wordt in kaart gebracht welke medewerkers daarbij zijn betrokken, hoeveel tijd zij aan de activiteiten besteden en welke hulpmiddelen (activa en overige kosten) zij daarbij gebruiken. De daarbij behorende kosten worden vervolgens aan de processen toegerekend en verzameld in zogenaamde 'costpools', waarbij iedere activiteit in eerste instantie zijn eigen costpool heeft. Nadat alle kosten zijn toegerekend aan processen en verzameld in costpools, kunnen de kosten van processen met eenzelfde costdriver worden samengevoegd tot één costpool. Dit beperkt de omvang van het kostprijsstelsel en vergemakkelijkt het onderhoud ervan.

**Stap 4: definiëren van de kostenverdeelsleutels**

Voor ieder benoemd proces wordt bepaald welke factor verantwoordelijk is dat een proces meer of minder vaak moet worden uitgevoerd. Deze factor is daardoor verantwoordelijk voor de hoogte van de kosten die met de betreffende proces samenhangen. Er bestaat dus een causale relatie tussen kostensort en proces. Deze kostenveroorzakende factor wordt de activitydriver of costdriver genoemd.



### Stap 5: bepalen van de omvang van de kostenverdeelsleutels

Voor iedere kostenverdeelsleutel wordt bepaald hoeveel of hoe vaak deze per jaar voorkomt. Een goede sleutel kent een causale relatie tussen kostensoort en proces, en tussen proces en kostendrager. Nadat de jaarlijkse omvang is vastgesteld, kan voor dit onderdeel de kostprijs per eenheid voor een proces worden bepaald door de verzamelde kosten (stap 3) te delen door het aantal eenheden van de kostenverdeelsleutel voor dat proces (stap 4).

### Stap 6: bouwen van een kostprijsmodel

De onderhoudbaarheid van het systeem is essentieel, zodat het in de toekomst gebruikt kan blijven worden en niet bij een eenmalige exercitie blijft. Hiervoor zijn specifieke software-applicaties beschikbaar.

### Stap 7: berekenen kostprijs per geproduceerde dienst

Wanneer alle voorgaande stappen zijn uitgevoerd, kunnen tot slot de kosten van de processen, kostdragers en kostprijzen per kostendrager worden berekend.

## Start van een ABC project

Het opzetten en uitvoeren van een ABC-project mag niet alleen het feestje zijn van de financiële afdeling. Inbreng van de financiële afdeling is belangrijk met betrekking tot de kosteninformatie, maar de inbreng van uitvoerende medewerkers is minstens zo belangrijk. Als uitvoerders van de processen bezitten zij belangrijke kennis die nodig is voor het vaststellen van de kosten veroorzakende factoren (costdrivers), en het aangeven van de tijd die processen vragen en de hulpmiddelen die daarbij worden gebruikt.

Arteria Consulting kan u ondersteunen bij het opzetten van het ABC-project en samen met u vaststellen vanuit welke visie het traject opgezet dient te worden. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van de organisatie is één of meerdere multidisciplinaire projectgroepen de beste aanpak voor een ABC-project. Ieder van deze projectgroepen kan zich richten op een deel van de activiteiten van de organisatie, waarbij de deelnemers van de betreffende groepen een afspiegeling zijn van de activiteiten waar de projectgroepen zich op richten. Dit hoeven overigens geen grote projectgroepen te zijn. Deelnemers van de projectgroepen kunnen immers altijd te rade gaan bij hun collega's als de projectgroep op discussiepunten stuit. Als externe adviseur kunnen wij u tijdens een ABC-project ondersteunen door u informatie te verschaffen over de ABC-methodiek en het begeleiden van de (project)medewerkers van de organisatie bij het toepassen van de ABC-principes. Aangezien operationele kennis van de organisatie echter van het grootste belang is voor een ABC-project, zal er altijd een belangrijke inbreng van de eigen medewerkers nodig zijn.

Als speler in de zorgmarkt wordt u geconfronteerd met tal van deze ontwikkelingen. Het is uw verantwoordelijkheid om hier adequaat op te anticiperen. Arteria Consulting beschikt over de juiste competenties om u te ondersteunen bij het beantwoorden van al uw vragen over strategie, organisatie, processen en ICT.