

MANAGEMENTRAPPORTERING IN DE SOCIALE ECONOMIE

DOOR BERNARD J. FORNOVILLE EN LES VERHAMME

Financieel management en sociale economie: voor velen zijn dit twee verschillende werelden, vergelijkbaar met profit tegenover non-profit of social profit. Nochtans bestaat daar geen enkele reden toe. Sociale economie blijft in de eerste plaats economie: huishoudkunde waarbij de beschikbare, schaarse middelen op een efficiënte manier ingezet moeten worden. Het verschil met de ‘reguliere’ economie situeert zich vooral in de drijfveer, de doelstelling, de aanpak, de prioriteiten en klemtonen. Winstmaximalisatie is geen doel op zich, maar een manier om de andere maatschappelijke doelen te realiseren. ‘People, planet, profit’ is hierbij het absolute minimum.”

Ondanks ondersteuningsmaatregelen van de overheid blijkt het niet evident om zo een rendabele business uit te bouwen. Vandaar dat financieel management erg belangrijk is in de sociale economie.

Vanuit deze overtuiging heeft Trividend, het Vlaams Participatiefonds voor de Sociale Economie – met de steun van de Vlaamse overheid – een verder te optimaliseren basisversie uitgewerkt van een eenvoudige rapporteringstool voor sociale ondernemers. Op één A4'tje wordt de aandacht gevestigd op drie kritieke succesfactoren die essentieel zijn voor het welslagen van de organisatie en dus voor de realisatie van maatschappelijke meerwaarde.

Van strategisch besturen tot zeggen wat we doen

De rode draad doorheen ons rapporteringsmodel is **strategisch besturen**, dat voor ons uit drie stappen bestaat:

- Visie en eigenheid bepalen
- Succesfactoren onderkennen
- Meten met en opvolgen van indicatoren (die zeker niet uitsluitend financieel zijn)

U kunt het zien als een ‘opstapje’ naar rapporteren met een Balanced Scorecard.

We denken dat het management continu (maandelijks) moet opvolgen en tijdig (vaak trimestrieel) moet rapporteren aan de Raad van Bestuur of de organisatie de goede dingen doet en de dingen goed doet. Het gaat erom goed te houden wat goed loopt en tijdig te verbeteren wat beter moet. Ons model heet dan ook ‘**zeggen wat we doen**’.

DE DRIE STAPPEN VAN VAN STRATEGISCH BESTUREN IN DE SOCIALE ECONOMIE

1. Visie en eigenheid bepalen

Ondernemers (ook sociale) hebben nood aan strategische focus omdat dit eenheid van doelstelling, herkenbaarheid en identiteit biedt. Het laat toe zich te onderscheiden en een ‘unique selling proposition’ (USP) te formuleren en vooral concreet uit te werken. Strategische prioriteiten worden verder vertaald in projecten en milestones.

2. Succesfactoren onderkennen

Bondig en tegelijk volledig genoeg rapporteren vergt focus op de factoren die kritiek zijn voor het succes van de organisatie, de ‘critical succesfactors’ (CSF). Dit kan door de juiste vragen te stellen: wat is hier bepalend? wat maakt hier concreet het verschil? Ook een SWOT-analyse is daarbij een nuttige oefening.

3. Meten en opvolgen met indicatoren

Indicatoren hebben slechts zin in functie van formeel bepaalde, kritieke succesfactoren. Organisaties hebben weinig baat bij het opvolgen van irrelevante meetpunten die weinig of niets zeggen over de kernperformantie van de organisatie.

Ook zonder grijpklare ‘key performance indicators’ (KPI) kan al gestart worden.

Het is belangrijk het rapport alvast te gebruiken en niet te wachten tot het ‘af’ is.

Gaandeweg stelt men wel vast welke bijkomende informatie belangrijk is en wat eigenlijk minder kritiek is dan aanvankelijk gedacht.

Het voorbeeld van Baobab Catering

Baobab Catering nv, klant van Trividend, werkt sinds kort met de rapporteringstool. Het laatste rapport is weergegeven in figuur 1 (de verhouding tussen de cijfers is aangehouden, maar om de discretie te bewaren zijn de absolute cijfers aangepast).

Na analyse kan het management zelf een aantal aanbevelingen en actiepunten formuleren die helpen focussen op wat belangrijk is.

We durven stellen dat (sociale) ondernemers met dit schijnbaar eenvoudige rapport in feite aan doorgedreven algemeen en financieel management doen. Ze houden zo hun risico's grotendeels zichtbaar en dus beheersbaar, ook voor de moeilijker kwantificeerbare parameters binnen sociale organisaties.

Het rapport bestaat uit 5 blokken die we in volgorde zullen behandelen.

1. Strategische doelstellingen

Hier moet blijken of de organisatie weet waar ze naartoe wil en hoe ze dit wil bereiken: ‘Wat nu? Wat eerst?’.

Het cateringbedrijf heeft duidelijke strategische prioriteiten, maar blijft wat vaag bij het concretiseren ervan in targets waar ze de komende maanden aan werkt.

Wij bevelen aan om de projecten en milestones ter uitvoering van de strategie te benoemen en maand na maand op te volgen wat de stand van zaken hieromtrent is.

Want doelen bereik je makkelijker als je ze duidelijk communiceert.

2. Rendabiliteit

We focussen hier op financiële parameters als omzet, bruto- en nettomarge (en dit in hoeveelheden, in euro en in percentages) en subsidies (tijdelijk/permanent en (on)afhankelijkheid).

We stellen afwijkingen vast, analyseren de

oorzaken ervan en bepalen de nodige actiepunten ter verbetering:

- De meest opvallende afwijking in deze onderneming is omzet, die nog 10% op budget achterligt.
- De variabele en vaste kosten zijn grotendeels onder controle.
- Baobab heeft de afgelopen maanden veel aandacht besteed aan het reduceren van de overhead kosten, met een positieve afwijking ten opzichte van het budget als gevolg.
- De directe vaste kosten blijven een aandachtspunt.

De voorgestelde verbetervoorstellen zijn het verzenden van een nieuwsbrief en een uitbreiding van de klanten- en prospectendatabase. Deze opmerkingen verschijnen al drie opeenvolgende maanden in het rapport.

Daarom stellen we het bedrijf voor om hier een concrete, realistische timing voorop te stellen die absoluut gehaald moet worden. Of het is kritiek en dan moet het gebeuren, of het is niet kritiek en dan hebt u wel andere prioriteiten.

3. Bedrijfsactiviteit

Ons basismodel bevat slechts een aantal suggesties voor parameters die verband houden met de bedrijfsactiviteit. Uiteraard is het aan de organisatie zelf om te bepalen wat essentieel is om haar doelstellingen te bereiken en hoe ze dat het meest efficiënt meet en opvolgt.

Uit analyse blijkt dat Baobab:

- op schema zit met bestellingen tot eind november o8;
- actie onderneemt om de motivatie en oog voor detail van de medewerkers te optimaliseren in de overtuiging dat dit vruchten afwerpt op vlak van kwaliteit en klanttevredenheid;
- marketinginspanningen en de nood aan een nieuw assortiment als kritieke factoren beschouwt, en daar duidelijke doelstellingen bij formuleert.

4. Bedrijfsmiddelen

Het is voor elke onderneming van groot belang om zuinig met de beschikbare middelen om te springen en ze op een efficiënte manier in te zetten.

Winstmaximalisatie is in de sociale economie echter geen doel op zich is. Toch is winst noodzakelijk om duurzaam te kunnen ondernemen en om te kunnen investeren in de toekomst en het maatschappelijke doel.

Baobab focust vooral op:

- het voorraadniveau: voorraadopname is



Bernard Fornoville: "Sociale economie blijft in de eerste plaats economie"

in dit geval van groot belang omdat het een rechtstreekse impact heeft op de variabele kosten (directe food kost, inclusief drank) en dus op de brutomarge. Daarom dringen wij er op aan dat er minstens tweemaal per jaar een inventaris van de aanwezige voorraad opge maakt wordt en dat die in de halfjaarcijfers opgenomen wordt. Dit verhoogt de nauwkeurigheid en creëert een betrouwbaardere basis om mee te 'managen'.

- openstaande vorderingen: enkele grote openstaande klanten hebben een negatieve impact op de liquiditeit en vragen dus een intensievere aanpak.
- kapitaalstructuur: Baobab heeft recent het bedrijfskapitaal verstevigd via inbreng van een achtergestelde lening en overweegt dit verankeren door een omzetting in kapitaal.

5. Andere kritieke succesfactoren

Sommige parameters kunnen voor een organisatie belangrijk of risicovol zijn en niet vallen onder een van de voorgaande delen. Die kritieke succesfactoren worden hierin opgenomen. Vaak zijn ze minder kwantitatief en worden ze minder frequent opgevolgd, maar dragen ze toch bij tot het succes van de organisatie.

Baobab heeft concreet extra aandacht voor:

- diversiteit en maatschappelijk perspectief, maar vindt op dit moment andere factoren urgenter.
- IT en meer bepaald haar back-upsysteem. Omwille van de hoge risicograad vragen wij om te bepalen waarvan deze



Les Verhamme: "Met strategisch besturen kan men ook starten zonder KPI's"

investering afhangt. Bepaal concreet de voorwaarden die moeten voldaan zijn alvorens te investeren hierin en neem deze op in de rapportering.

- de samenstelling van de Raad van Bestuur. Ook dit is een probleem dat al enkele maanden terugkomt en als heel dringend beschouwd wordt. We vragen het bedrijf te bepalen welke acties hiervoor tegen wanneer ondernomen moeten worden.
- het gebrek aan regelmaat in opvolging en rapportering. We vragen hen een maandelijkse deadline te bepalen en zich te engageren tegen die datum een ingevuld en intern besproken rapport op te stellen. ■

KORT

De kracht van een eenvoudige managementrapportering zit hem in de bondigheid, de volledigheid en de efficiëntie ervan. Tegelijk hangt de bruikbaarheid van het rapport heel erg af van de regelmaat en het aanpassingsvermogen van het management.

Als dit rapport maandelijks ingevuld, aangepast, geoptimaliseerd en op managementniveau besproken wordt, denken we dat dit een heel snelle en synthetische manier is om slagvaardig te managen én om de Raad van Bestuur te informeren.

Ook voor Trividend als kredietverstrekker is dit vanuit een controleoogpunt een meer dan voldoende basis voor onze opvolging.