

VOSEC - Trividend



(c) Foto: Koen Broos

Handleiding
Management rapporteringstool
op maat van dienstenchequebedrijven
a.d.h.v. het Trividendmodel "ZEGGEN WAT WE DOEN"

Intervisieplatform dienstenchequebedrijven sociale economie



VOSEC

Inleiding

Trividend is ervan overtuigd dat deze tool u helpt te focussen en daadkrachtig te managen.

Dit rapport is verre van een invuloefening, het is ook geen doel op zich. Het is vooral een hulpmiddel en een methodiek om aan strategisch management te beginnen en te blijven werken.

We zien het als een routeplan met tussenstops waarbij je als organisatie:

- je doel bepaalt en op weg gaat;
- de optimale weg ernaartoe uitstippelt, rekening houdend met je visie en waarden;
- onderweg opvolgt of je je nog op de uitgestippelde weg bevindt;
- af en toe stilstaat bij waar je bent en even achterom kijkt;
- inschat of de voorziene weg nog wel de beste is, gezien de gewijzigde omgeving en omstandigheden en de opgedane ervaring onderweg;
- deze stappen herhaalt zolang je onderweg bent.

We ontwikkelden daartoe een sjabloon en werkten een methode uit om met dit sjabloon aan de slag te gaan. Het resultaat hiervan is dit document, dat duidelijke stappen en telkens wat uitleg bevat.

Meer nog dan een document, is het resultaat vooral: beter management bij bedrijven die vooruit willen en kort op de bal spelen.

U kan een blanco exemplaar van het sjabloon en bijhorende uitleg krijgen bij Trividend (Les Verhamme), info@trividend.be of 02/274 14 51.

VOSEC - Trividend

Brussel, 22 oktober 2009

www.expertisepunt.be/vosec/dienstencheques

De management rapporteringstool werd uitgetest en wordt verder uitgewerkt op het intervisieplatform dienstenchequebedrijven in de sociale economie.

Met dank aan de pioniers van dit leer- en uitwisselingstraject: DC Plus (Hasselt), 't Gerief (Herentals), Aksent (Brussel), Alfa Thuis (Brugge), Home Wellness (Aalst), Lilith Huishoudhulp (Gent) en OCMW (Puurs) voor hun actieve participatie en openheid.



Inhoud

Inleiding	3
Inhoud.....	4
Opstellen van een management rapporteringstool op maat.....	5
Stap 1: Missie als kernpunt van strategisch management	5
Stap 2: Formuleren van strategische doelstellingen	6
Stap 3: Bepalen van kritische succesfactoren.....	7
Stap 4: Bepalen van sleutel-performantie-indicatoren	8
Stap 5: Bepaal de structuur en de inhoud van de financiële rapportering.....	10
Stap 6: Verwerk de resultaten van stappen 1 tot 5 in het 'Excel-sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN' en ga ermee aan de slag!.....	12
Tot slot	13
Bijlagen.....	14
Bijlage 1: PDCA-cyclus.....	15
Bijlage 2: Financieel sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN voor dienstenchequebedrijven	16
Bijlage 3: Algemeen sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN voor dienstenchequebedrijven.....	17

**Waar het klikt
tussen mens en economie**



Inhoud en methodieken: Les Verhamme, Bernard Fornoville - Trividend

Eindredactie: Geert Jaspers

Verantwoordelijke uitgever: Greet Castermans, directeur VOSEC, Vooruitgangstraat 333 b11, 1030 Brussel

Trividend cvba - Vlaams Participatiefonds voor de Sociale Economie

Vooruitgangstraat 333 b12, 1030 Brussel

btw BE 0476 371 651 RPR Brussel

tel: 02/274 14 51 fax: 02/205 17 39

info@trividend.be - www.trividend.be



Trividend investeert in uw sociaal bedrijf



Opstellen van een management rapporteringstool op maat

Stap 1: Missie als kernpunt van strategisch management

Beschrijf de missie van uw organisatie en de uitgetekende strategie voor de komende jaren.

De missie is:

.....

.....

.....

.....

.....

De belangrijkste strategische prioriteiten zijn hierbij:

.....

.....

.....

.....

.....

Stap 2: Formuleren van strategische doelstellingen

Bepaal hieruit 1 en max. 2 à 3 strategische doelstellingen voor het komende jaar:

1.
2.
3.

Hiervoor zijn eventueel reeds enkele concrete projecten ontwikkeld:

1.
2.
3.



Stap 3: Bepalen van kritische succesfactoren

Om de vooropgestelde strategische doelstellingen te realiseren en succesvol te ondernemen, moet uw organisatie performant zijn op vlak van een aantal kritische succesfactoren.

Succesfactoren zijn enkel kritiek als ze bepalend en essentieel zijn voor het succes van uw organisatie.

- vertrek hiervoor vanuit een sterkten/zwakten-analyse (SWOT)
- een Balanced Scorecard is de perfecte basis hiervoor (indien beschikbaar)

A. Kritische succesfactoren (CSF) van uw bedrijfsactiviteit (max. 6)

(klanten, personeel, processen,...)

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

Enkele voorbeelden: werknemerstevredenheid, flexibiliteit, klantentevredenheid, kwantiteit van de coaching, opleidingen op maat, selectiebeleid ...

B. Kritische succesfactoren (CSF) van uw bedrijfsmiddelen (max. 6)

(balansratio's, andere financiële kengetallen uit de balans,...)

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

C. Andere kritische succesfactoren (CSF) (max. 6)

(omgevingsfactoren, trends, interne structuur, interne en externe risico's,...)

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

Enkele voorbeelden: diversiteit in werknemersprofielen, interne structuur en processen, samenstelling raad van bestuur, politiek beleid, ...



Stap 4: Bepalen van sleutel-performantie-indicatoren

Formuleer voor elke kritische succesfactor 2 à 3 sleutel-performantie-indicatoren (KPI).

Dit zijn verhoudingen, kengetallen, kenmerken,... die u inzicht verschaffen in hoe uw organisatie presteert op vlak van de kritische succesfactoren.

Enkele voorbeelden: directe coachingtijd/indirecte tijd, absentieïsme, productiviteit in uren en in aantal dienstencheques, personeelsverloop, totale doorstroomtijd v/e cheque,...

Vertrek hiervoor van reeds bestaande metingen (KPI) en geef betere indicatoren aan waar uw organisatie naartoe kan groeien (los van huidige organisatorische en structurele beperkingen).



CSF	Huidige KPI	Optimale KPI
A.1		
A.2		
A.3		
A.4		
A.5		
A.6		

B.1		
B.2		
B.3		
B.4		
B.5		
B.6		

C.1		
C.2		
C.3		
C.4		
C.5		
C.6		



Stap 5: Bepaal de structuur en de inhoud van de financiële rapportering

Een kritische succesfactor die nooit mag ontbreken in een management rapporteringstool is **rendabiliteit**, omdat dit nu eenmaal een noodzakelijke voorwaarde is om sociaal en duurzaam te (blijven) ondernemen.

De structuur en de inhoud van deze financiële rapportering zal echter in grote mate afhangen van de grootte en de complexiteit van uw organisatie.

Deze stap bestaat erin de boekhoudkundige en aanvullende financiële informatie zo te structureren en overzichtelijk te maken dat u er de essentiële financiële kengetallen mee kunt bepalen, opvolgen, analyseren en interpreteren.

Vaststellen en analyseren van succes en afwijkingen alleen is echter niet voldoende. Managen betekent dat de nodige verbeteracties geïdentificeerd worden, dat de sterke punten blijvend versterkt worden en dat er SMART-maatregelen en -doelstellingen opgesteld worden.

→ zie bijlage 1: PDCA-cyclus

We vertrekken van het sjabloon van Trividend cvba: **ZEGGEN WAT WE DOEN**.

→ zie bijlage 2: Financieel sjabloon Zeggen wat we doen voor dienstenchequebedrijven

- A. Denk na over eventuele aanpassingen die u zou doorvoeren aan dit overzicht:
1. beknopter / gedetailleerder
 2. niet analytisch / analytisch
 3. excl. rapportering in aantal dienstencheques / incl. rapportering in aantal dienstencheques
- B. Budget
1. Is er een budget om mee te vergelijken?
JA
NEE
 2. Zo ja, is het periodiek opgesplitst?
JA
NEE
 3. Zo ja, in hoeveel periodes?
- C. Uuropvolging
1. Is er een aparte uuropvolging?
JA
NEE

2. Verdient dit een plaats in dit overzicht?

JA, dit moet opgenomen worden

NEE, opname van de belangrijkste kengetallen hieruit is voldoende

ANDER:

D. Financiële kengetallen: geef 6 financiële kengetallen uit de (analytische) resultatenrekening en het uuroverzicht die volgens u essentieel zijn bij de opvolging van de rendabiliteit en de aanvullende cijfergegevens.

- | | |
|---------|---------|
| 1. | 4. |
| 2. | 5. |
| 3. | 6. |

Enkele voorbeelden: # dienstencheques/#VTE, uurloonkost/VTE, absentieïsme (%), winst/dienstencheque, € subsidies/€ totale loonkost, gemiddeld # te ontvangen DC/totaal # DC, # productieve uren/# betaalde uren, # opleidingsuren/totaal # uren, ...

Stap 6: Verwerk de resultaten van stappen 1 tot 5 in het 'Excel-sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN' en ga ermee aan de slag!

Stappen 1 tot 5 zijn belangrijke, maar voorbereidende stappen om als manager te rapporteren en vooral om krachtdadig te besturen. Het is hierbij belangrijk om de resultaten ervan voor te leggen aan uw Raad van Bestuur. Misschien missen zij nog enkele belangrijke succesfactoren of hebben ze suggesties omtrent betere meting en opvolging.

→ zie bijlage 3: Algemeen sjabloon 'Zeggen wat we doen voor dienstenchequebedrijven'

Eens u bepaald hebt waarover u wilt rapporteren en welke indicatoren u daarvoor gaat gebruiken (**wat** u dus wil bereiken, **hoe** u dat gaat doen en wat u daarvoor moet **opvolgen**), dan kunt u ermee aan de slag.

Aan grotere organisaties stellen we voor om dit rapport maandelijks in te vullen, voor kleinere organisaties is een kwartaalrapport meestal voldoende.

- Gebruik zoveel mogelijk objectieve, kwantificeerbare indicatoren.
- Buikgevoel is zelden een goede indicator!
- En leg visuele klemtonen in het rapport door in elk blok een kritieke factor (rood), een op te volgen factor (oranje) en een factor onder controle (groen) aan te duiden.

Tot slot

METEN om te WETEN is hierbij niet voldoende.

METEN om GOED en BETER te DOEN is onze leuze. Indien de indicatoren afwijken van de vooropgestelde normen of doelstellingen, dan moeten de oorzaken hiervoor geanalyseerd worden. Stel vervolgens SMART-maatregelen op om uw organisatie weer op koers te krijgen en volg die goed op.

Deze tool is een routeplan en een leerproces op zich. De opgenomen succesfactoren en de kwaliteit van de metingen zullen gaandeweg ongetwijfeld evolueren en dat is uiteraard ook de bedoeling. Uw organisatie en de omgeving waarin ze actief is, staan ook niet stil.

We zijn ervan overtuigd dat deze rapporteringsmethode een hulpmiddel is om aan strategisch management te DOEN. Het kan u inzicht verschaffen in de belangrijke parameters van uw strategie en bedrijfsvoering. Zo kan uw organisatie tijdig uitdagingen of afwijkingen vaststellen en de nodige herstelmaatregelen ondernemen en opvolgen. Met als uiteindelijk doel: duurzaam en waardevol ondernemen!



Bijlagen



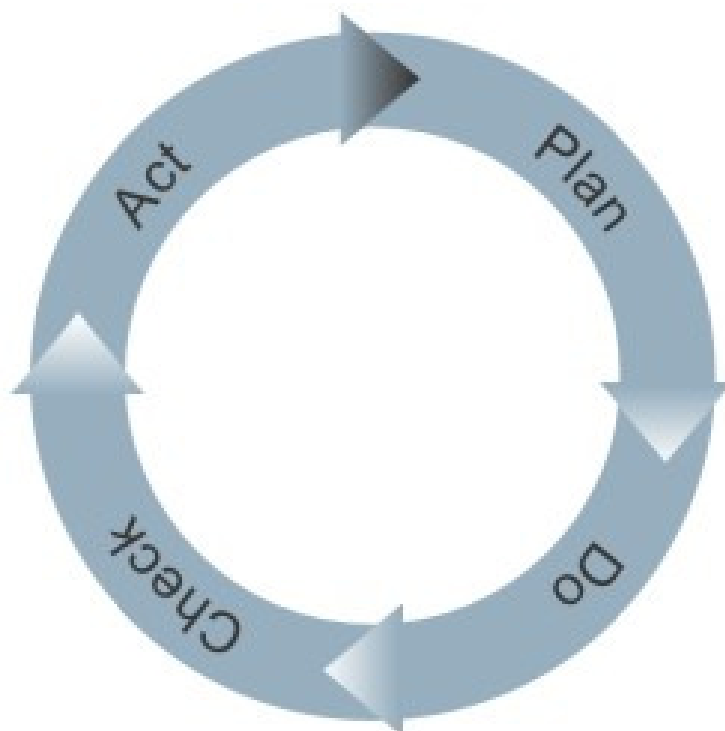
Trividend investeert in uw sociaal bedrijf



Bijlage 1: PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus of cirkel van Deming wordt het vaakst gebruikt in kwaliteits-management, maar kan evenzeer toegepast worden op strategisch management.

P =	PLAN	Planning
D =	DO	Uitvoering
C =	CHECK	Controleren / evalueren
A =	ACT	Bijstellen / aanpassen



De cirkel wijst op het dynamische karakter van het model, waarbij het einde van de ene cirkel overgaat in het begin van de andere.

De rapporteringstool van Trividend en de voorgestelde methodiek gaan uit van hetzelfde principe.

Bijlage 2: Financieel sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN voor dienstenchequebedrijven

	#	DC#	bdg	€	DC€	bdg	€ DC YtD	€ bdg YtD	%
	periode	periode	%	periode	periode	%			
B. RENDABILITEIT									
B.1a strijkatelier	0	0	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.2a directe loonkost	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.3a directe materiaalkost	0	0	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4a bruto marge	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
	per DC	per DC		0%	0%		0%	0%	
B.1b huishoudhulp	0	0	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.2b directe loonkost	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4b bruto marge	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
	per DC	per DC		0%	0%		0%	0%	
B.1 totale omzet				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4 totale bruto marge				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
				0%	0%		0%	0%	
B.5 directe vaste kosten				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.6 indirecte kosten (OVH)				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.7 afschr/waardeverm/vrz				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.8 netto marge voor subs	0,00	0,00		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
				0%	0%		0%	0%	
B.9 subsidies - permanent				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
subsidies - tijdelijk				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.10 marge na subsidie	0,00	0,00		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
				0%	0%		0%	0%	

U kan een blanco exemplaar van het sjabloon krijgen bij Trividend (Les Verhamme), info@trividend.be of 02/274 14 51.



Bijlage 3: Algemeen sjabloon ZEGGEN WAT WE DOEN voor dienstenchequebedrijven

TEST	Minimale Mgt Rapportering periode	aan de Raad van bestuur en aan TRIVIDEND cvba							
A. STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN <i>zeggen wat je doet, doen wat je zegt</i>									
A.1 prioriteit	SvZ:								
A.2 project	SvZ:								
A.3 milestones	SvZ:								
B. RENDABILITEIT									
	# DC periode	# bdg periode	%	€ DC periode	€ bdg periode	%	€ DC YtD	€ bdg YtD	%
B.1a strijkwinkel	0	0	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.2a directe loonkost	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4a bruto marge	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
	per DC	per DC		0%	0%		0%	0%	
B.1b huishoudhulp	0	0	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.2b directe loonkost	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4b bruto marge	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
	per DC	per DC		0%	0%		0%	0%	
B.1 totale omzet				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.4 totale bruto marge				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.5a directe vaste kosten				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.6 indirecte kosten (OVH)				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.7 afschr/waardeverm/vrz				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.8 netto marge voor subs	0,00	0,00		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.9 subsidies - permanent				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.9 subsidies - tijdelijk				0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
B.10 marge na subsidie	0,00	0,00		0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
				0%	0%		0%	0%	
C. COMMENTAAR bij (de OORZAKEN van alle relevante afwijkingen op) de RENDABILITEIT (per hoofdsoort / afdeling)									
C.1a DC strijk omzet OK ?									
C.1b DC HHH omzet OK ?									
C.2a bruto marge (dir K) OK ?									
C.2b bruto marge (dir K) OK ?									
C.3 dir vaste kosten OK ?									
C.4 overhead OK ?									
D. OPLOSSINGEN / VERBETERVOORSTELLEN									
E. BEDRIJFSACTIVITEIT									
E.1 opleiding									
E.2 coaching									
E.3 werknemerstevredenheid									
E.4 klantentevredenheid									
E.5 kwaliteit									
E.6 communicatie									
F. BEDRIJFSMIDDELEN (en BALANS: OMLOOP, SOLVABILITEIT, LIQUIDITEIT, ...)									
F.1 rotatietijd DC									
F.2 inning DC									
F.3 betaling leveranciers									
F.4 zichtrekening bank									
F.5 schulden / belegg / RC									
F.6 (des-)investerings									
F.7 Eigen Vermogen / TV									
G. ANDERE KRITISCHE SUCCESFACTOREN (en de opvolging van ONZE PERFORMANTIE)									
G.1 interne structuur									
G.2 diversiteit									
G.3 politiek risico									
G.4 zwakte/risico's ter opvolg									

Rapporteringsmodel DC intervisie - blanco - test

datum afdruk: 18/09/2009

U kan een blanco exemplaar van het sjabloon krijgen bij Trividend (Les Verhamme), info@trividend.be of 02/274 14 51.



Trividend investeert in uw sociaal bedrijf

