

Seminar 08

GMP: bedrijfseconomische besturing

Dr. Fenny van Es-Radhakishun, apotheker, Van Es Radhakishun Consulting

fenny.vanes@verconsulting.com

Nick Fryars, MBA, BSc, Zebra Management Consulting

Nick.Fryars@zebramc.com



Actuele vragen van de ziekenhuisapotheker

Hoe kunnen wij de financiële huishouding van onze ziekenhuisapotheek verbeteren?

Hoe maken wij de kosten van farmaceutische zorg inzichtelijk voor ziekenhuisbestuurders?

Hoe stellen wij verkoopprijzen voor GMP-producten vast?

Wat moeten wij wel en niet in ons GMP-assortiment opnemen?

Hoe nemen wij “make or buy” beslissingen?

Hoe bouwen wij een casus voor het investeren in verbeteringen om aan wet- en regelgeving te kunnen voldoen?

Constateringen over de omgeving

Strengere eisen en veranderende financiering nopen tot goed onderbouwde antwoorden op bedrijfseconomische vragen

Vaak bieden bestaande financiële rapportages onvoldoende inzicht om deze onderbouwing mogelijk te maken

Private firma's bieden ready-for-use producten commercieel aan

Ziekenhuisbestuurders moeten steeds meer keuzes maken

Wat wij vandaag de revue laten passeren

Een denkkader voor effectieve bedrijfseconomische besturing

Een economische calculatiesystematiek voor productieactiviteiten die rekening houdt met zichtbare en minder zichtbare kosten

Een systematiek van reële verkoopprijzen voor levering aan (interne en externe) afnemers

Vanuit de gedachte:

Een goede kostprijs calculatie is de basis voor een gezonde economische bedrijfsvoering van een ziekenhuisapothek

Voorbeeld kostenboom eigen bereidingen

Kosten eigen bereidingen

Variabele inkoopkosten

Personele kosten

Overige kosten

Genees-
middelen

Grond-
en hulp-
stoffen

Verbruiks-
artikelen

Salaris-
sen

Sociale
lasten

Vergoed-
ingen
PNIL

Huis-
houdelijk

Alge-
meen

Vragen:

- Herkent u een dergelijke boom als basis voor doorberekeningen?
- Ontbreekt er iets?
- Als er iets ontbreekt, wat zijn de gevolgen hiervan?

Stellingen

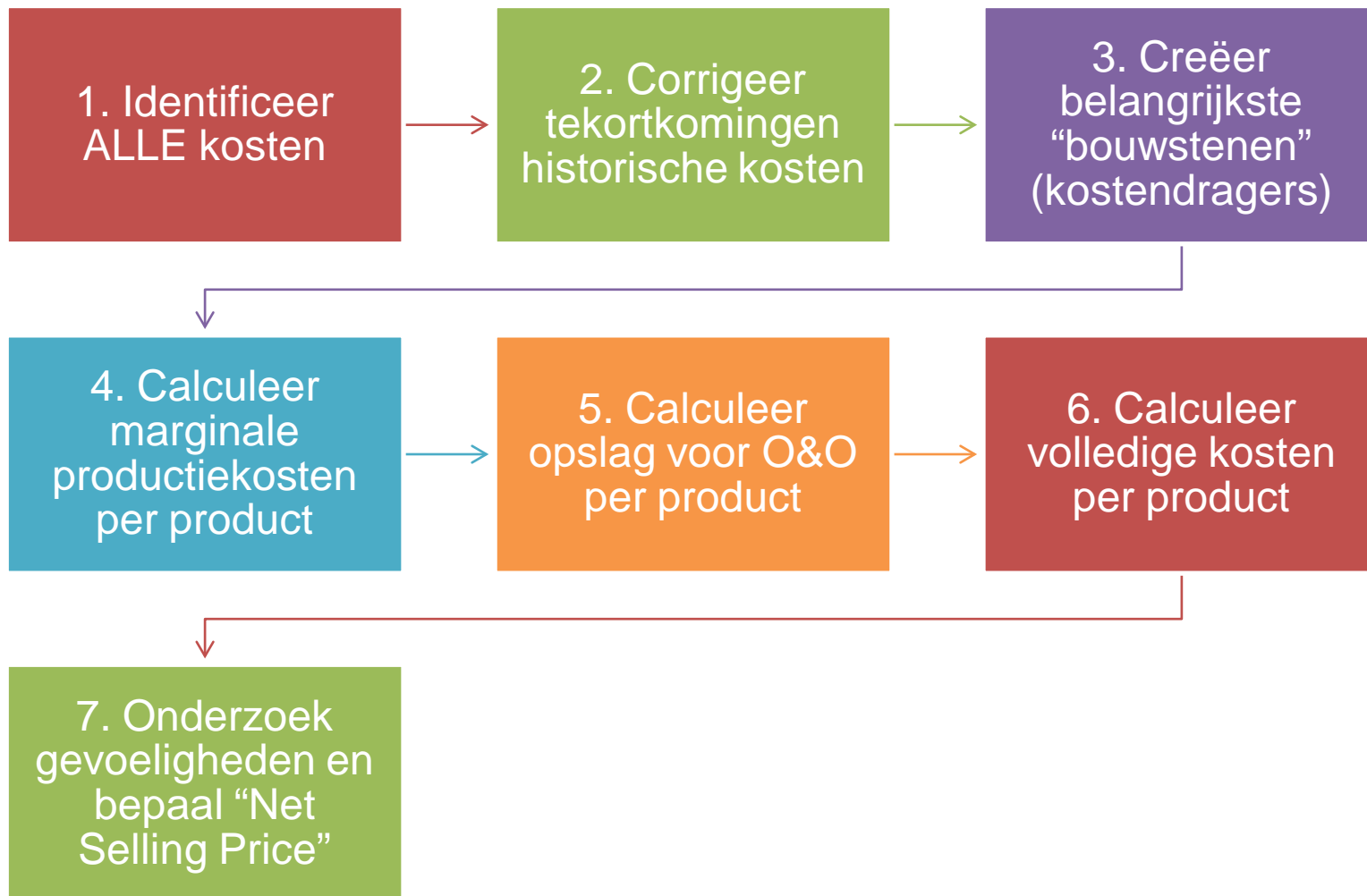
Kostprijzen van eigen bereidingen worden meestal bepaald aan de hand van marginale kostprijs calculaties en dus schromelijk onderschat

Verkeerde (te lage) kostprijs calculaties leiden tot te lage verkoopprijzen dus tot slechte marktwerking (*goede aanbieders lijden vanwege prijsdumping van andere - vaak grote - partijen*)

Als men de kostprijs per (eigen) product niet kan bepalen, kunnen 'make or buy' beslissingen niet economisch worden ondersteund

De invoering van GMP-eisen voor externe leveringen door ziekenhuisapotheken leidt tot hogere vaste kosten en dus tot specialisatie en consolidatie in de sector

7 stappen in de ontwikkeling van een kosten- en tariefmodel



Stap 1: Identificeer alle kosten

Variabele (inkoop)kosten

- Geneesmiddelen
- Grondstoffen en hulpstoffen
- Verbruiksartikelen (o.m. emballage)

Vaste kosten

- Personeelslasten
- Gebouwgebonden kosten
- Bouwkundige voorzieningen en installaties
- ICT
- Algemene kosten

Kapitaalkosten

- Vaste activa
- Vlottende activa
- Financiële activa
- (Immateriële activa)

Voorbeeld/ stap 1a

Analyseer gegevens uit boekhouding

BLAUW GETALLEN = FORMULE

ZWARTE GETALLEN = IMPORT EXACT

Code	Produktie	Produktie	Produktie
	2742	2742	2742
debet	credit	Saldo	
==>=>4117200 Sal. Adm. personeel			0.00
==>=>4117300 Sal. Secr. personeel			0.00
==>=>4133231 Salaris Lab. Analist			0.00
==>=>4134220 Salaris apothekerpersoneel	252,821.65		252,821.65
==>=>4134250 Salaris apoth. hulppers.	14,601.21		14,601.21
==>=>4137100 Salaris Apothekers			0.00
==>=>4137110 Salaris Hoofd Apotheek			0.00
==>=>4181110 PNIL	12,421.92		12,421.92
==>=>4199920 Overwerktoeslag		0	0.00
==>=>4199930 Onregelmatigheidstoeslag			0.00
==>=>4199940 Uitk. ziekte bij zwangers			0.00
==>=>4199945 Eenmalige Uitkeringen			0.00
==>=>4199999 Verdeling salaris kp	55,752.21		55,752.21
==>=>4227102 Salaris Gravida			0.00
==>=>4227131 Suppletie ber. ziekgeld			0
==>=>4227140			0
==>=>4227140			0
==>=>			
==>=>			

Classificatie/ samenvatting van gegevens uit boekhouding

Variabele inkoopkosten € 3,016,600

Geneesmiddelen	€ 2,605,585
Laboratorium analyses	€ 168,872
Verbruiksartikelen	€ 153,374
Grondstoffen	€ 88,768
Hulpstoffen	€ -

Personeelslasten € 410,524

Salarissen	€ 328,479
Sociale en Pensioenlasten	€ 55,901
Overige Personeelskosten	€ 26,143

Vaste installaties en

apparatuur € 50,310

Afschrijvingen vaste installaties en apparatuur	€ 50,310
---	----------

Algemeen € 49,181

Vervoerskosten	€ 30,570
Overige kosten	€ 17,224
Huishoudelijke Kosten	€ 1,387

TOTAAL € 3,526,615

Voorbeeld/ stap 1b

Identificeer ontbrekende kosten

Vaste kosten

Gebouw/
bouw.
voorz./
installaties

Huur

Onderhoud

Energie

Telecom

Onderhoud
install.

ICT

Afschrijving

Onderhoud

Licenties

Netwerk

Algemeen

Admie.

HR

Alg. bestuur

Verzekering

Kapitaalkosten

Vaste
activa

Install.

ICT

Inventaris

Gebr.art.

Vlottende
activa

Vooraden

OH werk

Debiteuren

Financiële
activa

Bank

Ontbrekende vaste kosten in detail...

Gebouw			
Huur	€56,000	400 m2 à	€140 (normwaarde)
Onderhoud/service	€34,000	400 m2 à	€85 (normwaarde)
Energie	€10,000		
Telecom	€2,500		
ICT			
Afschrijving	€5,500	11 wks. à	€500
Onderhoud	€5,500	11 wks. à	€500
Licenties	€11,000	11 wks. à	€1,000
Netwerk	€2,200	11 wks. à	€200
Personeel			
Ziekenhuisapotheker	€120,000	FWG schaal 80 + sociale lasten, scholingskosten e.d.	
Kwaliteitsfunctionaris	€25,550	0.5 FTE FWG schaal 50 + sociale lasten, scholingskosten e.d.	
Algemeen			
Admie.	€17,500	0.5 FTE à	€35,000
HR	€13,750	0.275 FTE à	€50,000
Alg. bestuur	€20,000	2% van	€1,000,000
Verzekering	€5,000		

Totaal €328.500

Ontbrekende kapitaalslasten in detail...

Vaste activa

Infrastructuur apotheek	€160,000	vervangingswaarde	€2,000,000
ICT	€1,600	vervangingswaarde	€20,000
Inventaris	€4,000	vervangingswaarde	€50,000
Gebr.art.			

Vlottende activa

Vooraden	€8,000	2 weken, jaarinkoop	€2,600,000
OH werk	€12,308	2 weken, jaaromzet	€4,000,000
Debiteuren	€36,923	6 weken, jaaromzet	€4,000,000

Financiële activa

Bank	€1,600	obv saldo	€20,000
------	--------	-----------	---------

Totaal €224.431 o.b.v. disconto 8%

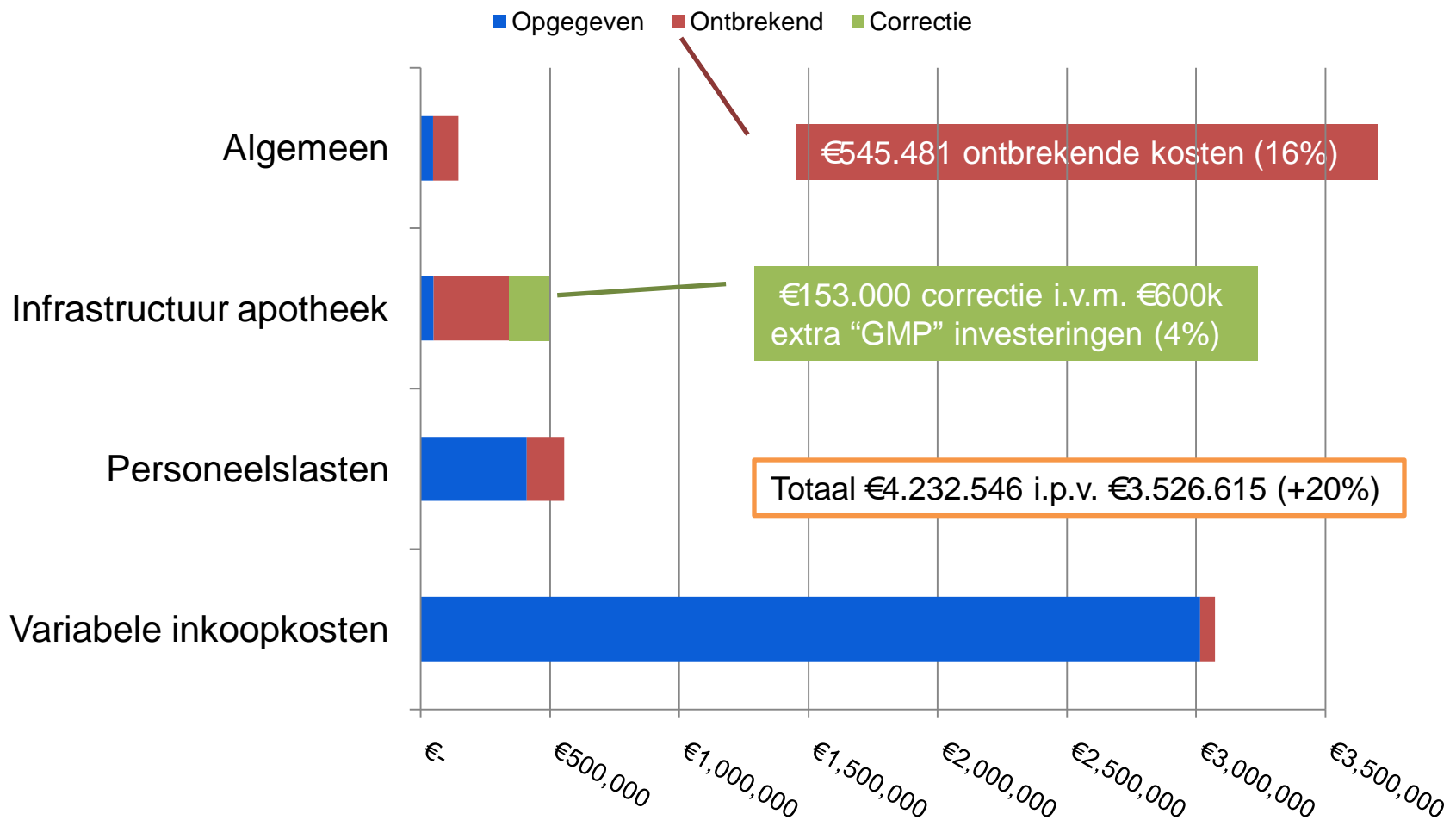
2. Corrigeer tekortkomingen historische kosten

Stelling: Er worden zelden adequate reserveringen gemaakt om vervangings- c.q. vernieuwingsinvesteringen voor ziekenhuisapotheken te doen

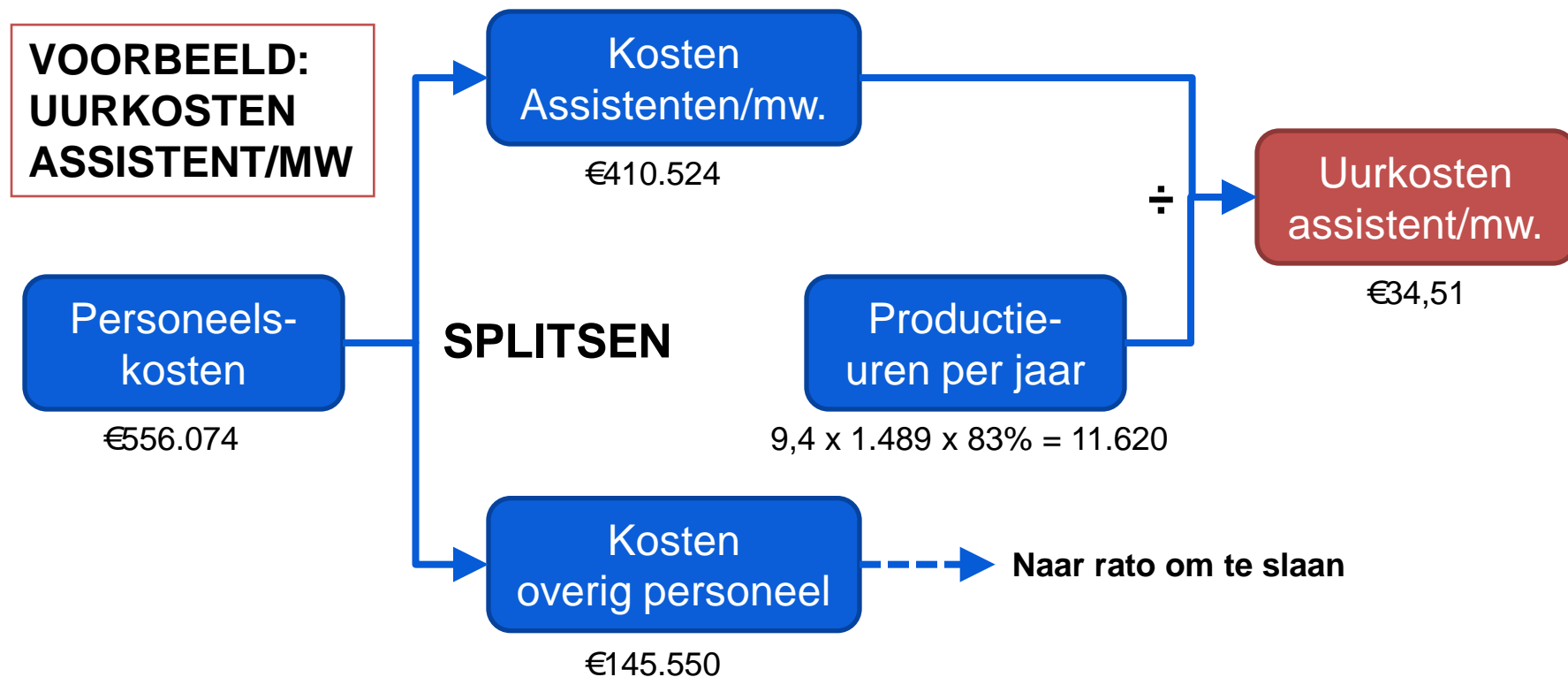
Voorbeeld:

- In de boeken staat een luchtbehandelingsinstallatie van 12 jaar oud die destijds voor f60.000 (€ 25.000) is aangeschaft
- De installatie is in 10 jaar afgeschreven en staat nu voor €0 in de boeken
- Voor een vervangende installatie zou nu € 50.000 betaald moeten worden
- Om aan GMP-eisen te kunnen voldoen moet echter een duurdere installatie ad € 90.000 worden aangeschaft
- Bij een afschrijvingstermijn van 8 jaar (nu redelijk) geeft dit €11.000/jaar aan afschrijvingskosten → deze in model opnemen

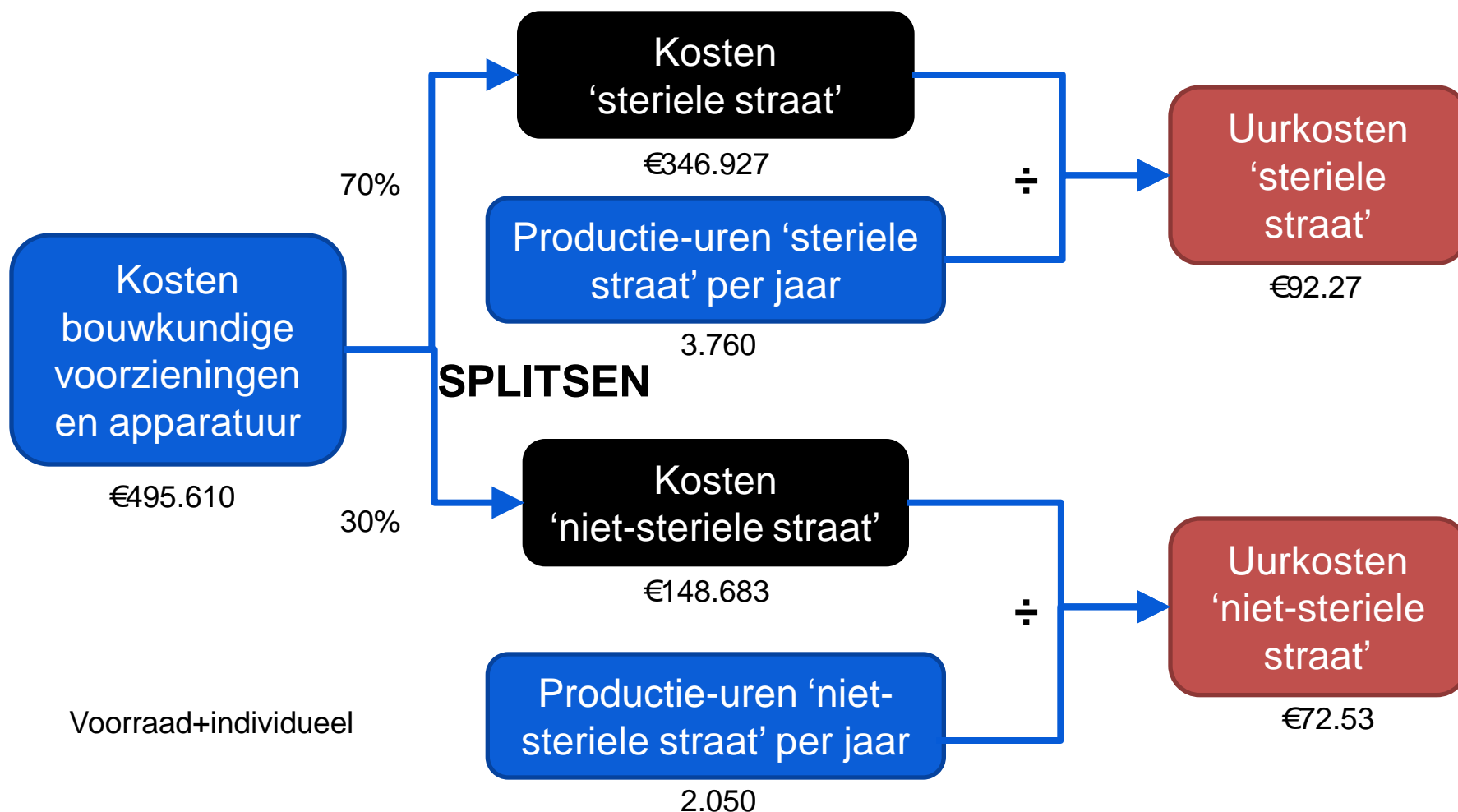
Voorbeeld/ stap 1b en 2: Voeg ontbrekende kosten toe & corrigeer tekortkomingen historische kosten



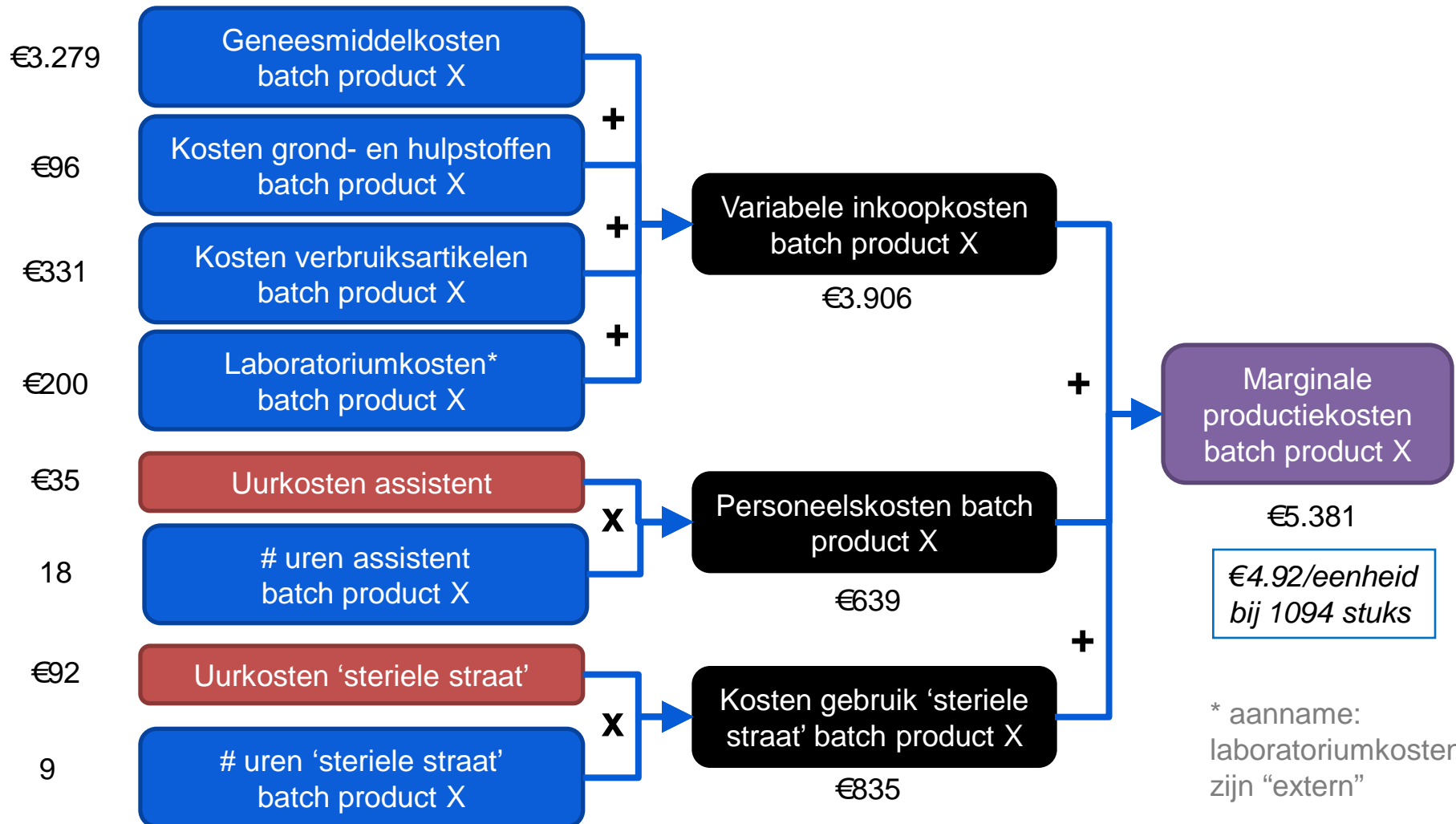
3. Creëer belangrijkste bouwstenen (kostendragers)



Voor de productiemiddelen: uurkosten van de 'productiestraten'

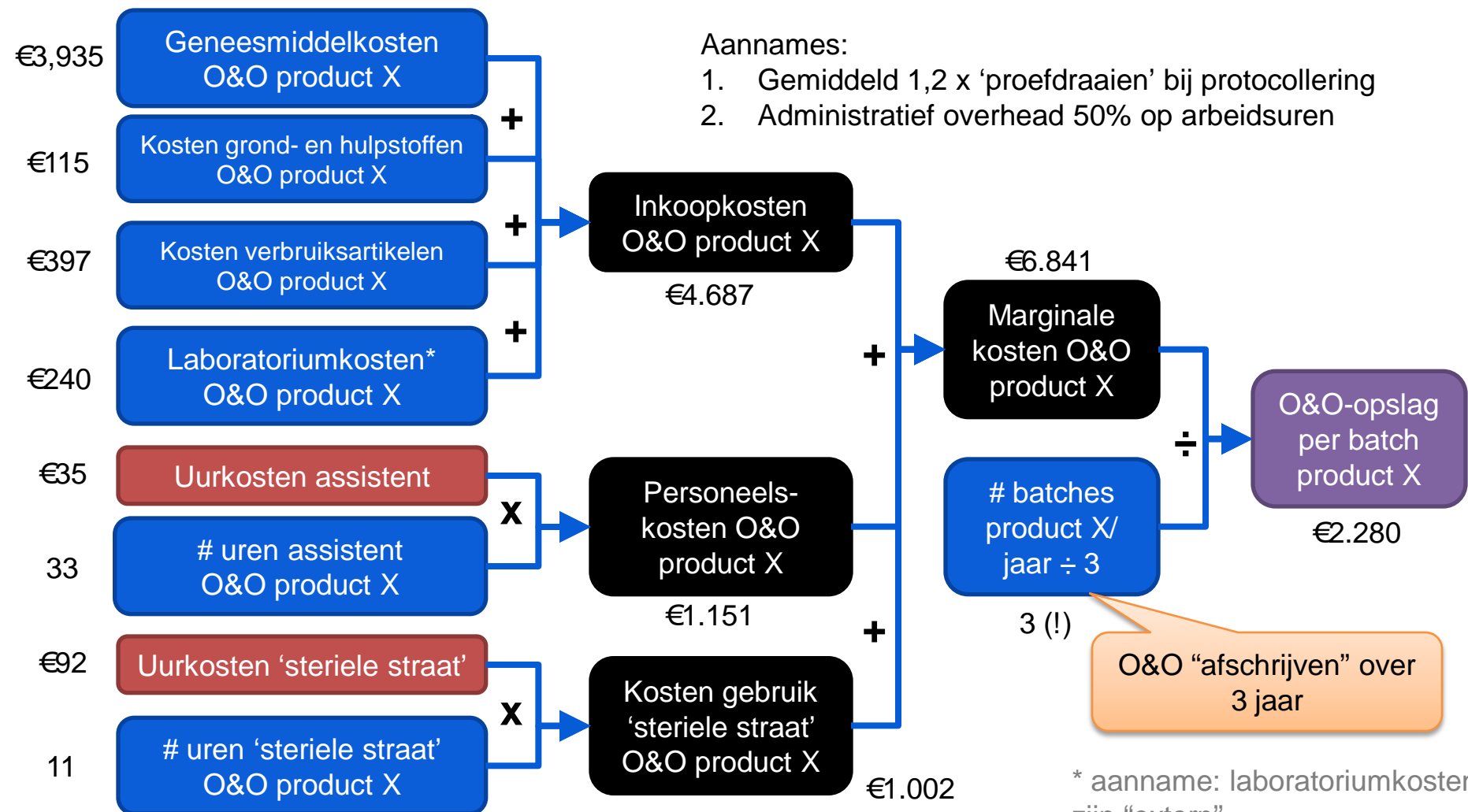


4. Calculeer marginale productiekosten/eenheid (per product)

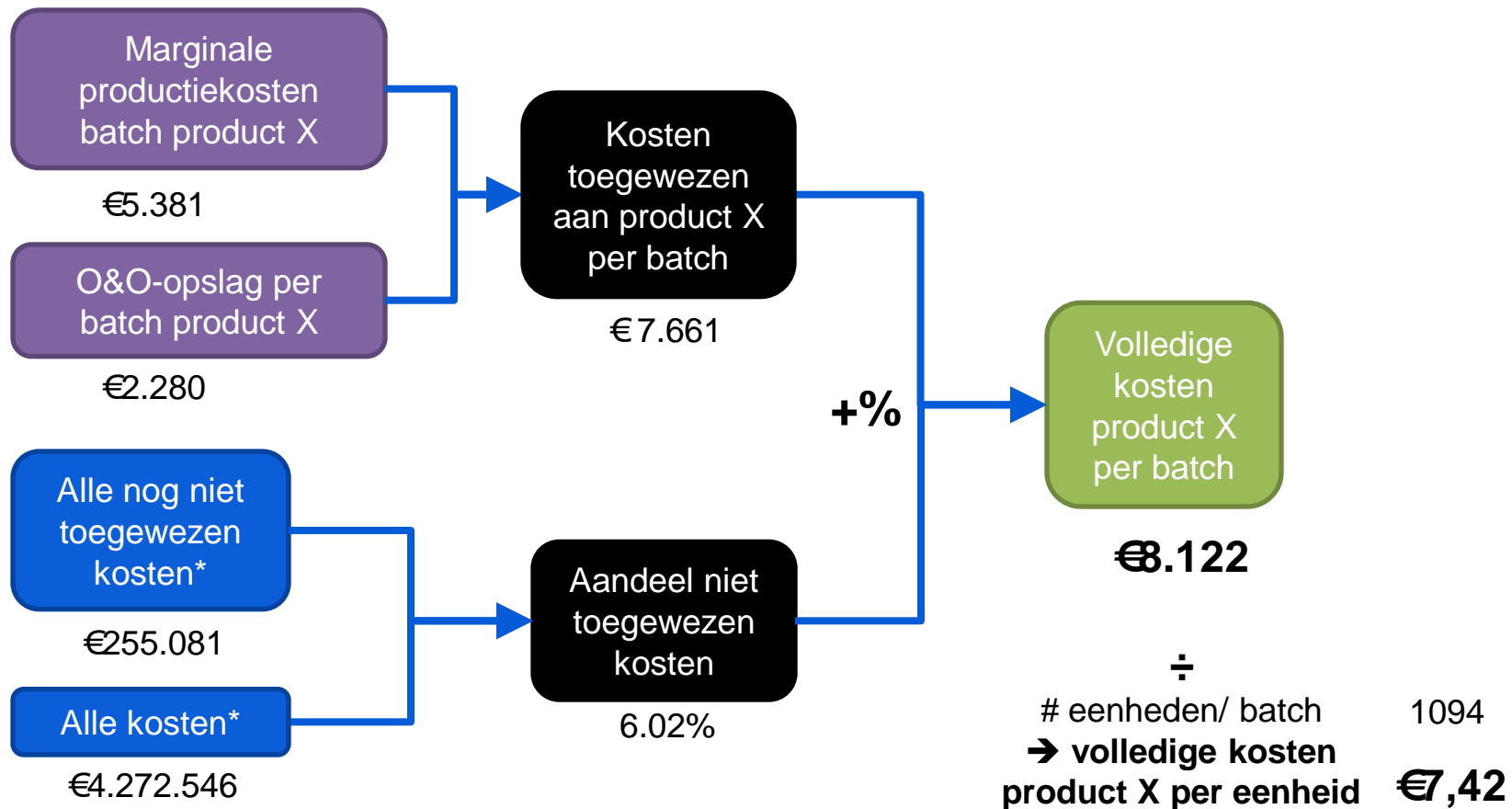


* aanname:
laboratoriumkosten
zijn "extern"

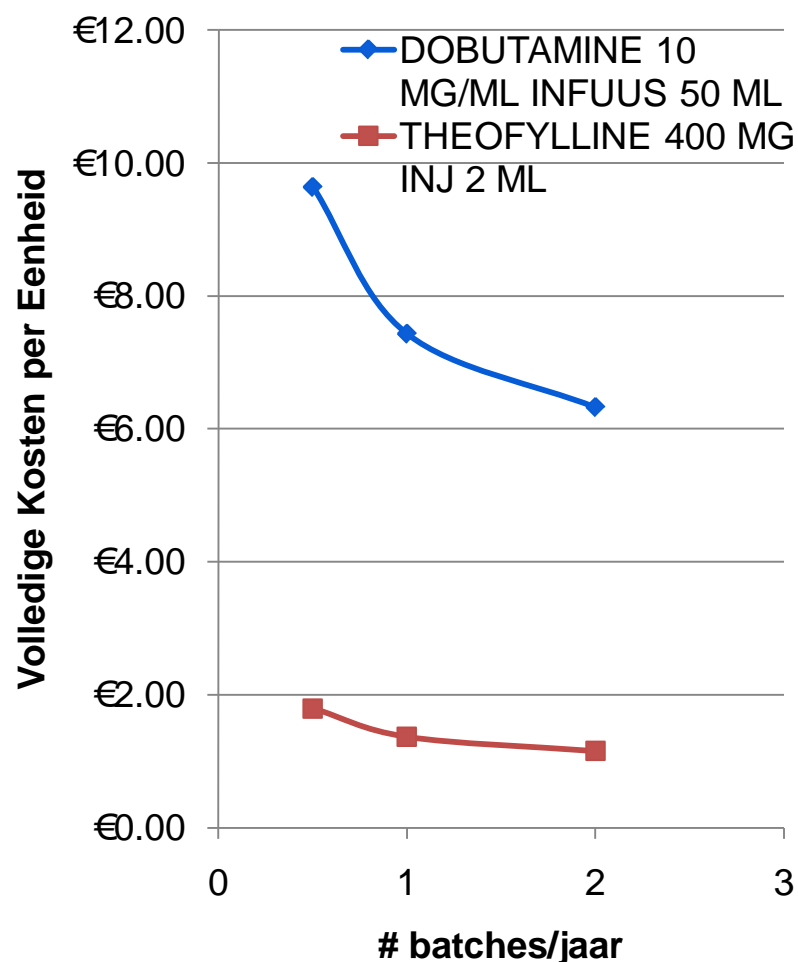
5. Calculeer opslag voor O&O per product



6. Calculeer volledige kosten per product



7. Onderzoek gevoeligheden en bepaal 'Net Selling Price'



Net Selling Price vragen

1. Wat wil ik eigenlijk verkopen, en wat alleen voor eigen gebruik maken?
2. Wat gebeurt er als ik niet alles verkoop?
3. In welke hoeveelheden verkoop ik? (denk o.m. aan overhead per order/levering)
4. Moet ik rekening houden met incassokosten?
5. Loont het de moeite om van sommige producten meer te maken t.b.v. derden?
6. Wat voor gevolgen hebben de antwoorden op de prijzen van deze 2 producten?

Praktische vragen

Make or buy?

Moet ik afspraken maken met collega's over onderlinge voorraadleveringen (ieder zijn eigen specialistisch pakket)?

Moet ik een 'steriele straat' houden, of kan ik steriele productie uitbesteden?

- Wat moet op locatie beschikbaar zijn?
- Als ik steriele faciliteiten moet hebben, hoe groot moeten zij zijn?

Als ik meer steriele capaciteit heb dan nodig voor eigen gebruik, hoe kan ik deze het beste inzetten?

Transparantie

Moeten apotheekekosten aan klinische afdelingen worden doorgerekend?

Zo ja, moet dit op basis van feitelijk gebruik gebeuren of op een andere manier?

Moet ik apotheekekosten (op termijn) opnemen in DBC kostencalculaties?

Beslisboom voorzieningsniveau eigen productie ziekenhuisapothek GMP-Z

