

Treasury Shared Services

Met de komst van de rente- en balansnormering zijn zorginstellingen met een aantal belangrijke veranderingen geconfronteerd op het gebied van financieel management. Een adequate beheersing van de financieringsposities is belangrijk geworden. Naast het behalen van financieel voordeel, zijn risicobeperking en transparantie essentieel voor een succesvol treasurybeleid. Met Treasury Shared Services kan een zorginstelling tegen gedeelde kosten beschikken over de kennis, de applicaties en de prestaties van een professionele treasurer.

Zorginstellingen willen uiteraard een optimaal financieel (rente)resultaat behalen. Tijdige en juiste informatie om hierop te kunnen sturen, is daarbij cruciaal. Bij veel zorginstellingen ontbreekt echter deze tussentijdse informatie en wordt jaarlijks, pas na het boekjaar, de rentenormeringsbalans opgemaakt. Sturen op renteresultaat is daardoor niet goed mogelijk.

KNELPUNTEN

De treasuryfunctie staat of valt met de kwaliteit van de informatievoorziening. Op ieder moment moeten de posities en risico's inzichtelijk zijn. Om op een optimaal (rente)resultaat te kunnen sturen, zijn veel gegevens nodig. Inzicht in financiering, kasstromen, activa en werkkapitaal is van groot belang. Dit inzicht ontbreekt veelal, omdat treasury voor een zorginstelling geen kerntaak is en vaak adhoc wordt uitgevoerd. Dit leidt tot knelpunten als:

- Kennis en kwaliteit zijn moeilijk op te bouwen en/of vast te houden;
- De (beperkte) treasurykennis en inzicht in de CTG-beleidsregels (rente) zijn vaak bij slechts één persoon aanwezig, waardoor continuïteitsproblemen kunnen ontstaan;
- De informatie uit zelfgebouwde spreadsheets is vaak bij één persoon bekend. Ook is de betrouwbaarheid niet formeel getoetst.

Aanpassingen kosten veel tijd en worden wellicht daardoor te laat of niet doorgevoerd;

- De aanschaf van een kwalitatief hoogwaardig treasurysysteem weegt niet op tegen de omvang van de treasury-activiteiten. De kosten zijn te hoog in verhouding tot de beperkte leningenportefeuille en relatief eenvoudige kasstromen.

SHARED SERVICE CENTER

Het gezamenlijk, met een aantal instellingen, uitvoeren van treasury-activiteiten kan een oplossing bieden om de hierboven genoemde knelpunten aan te pakken. Een zogeheten Shared Service Center (SSC) is een zelfstandig organisatieonderdeel dat interne dienstverlening biedt aan meerdere (onafhankelijke) organisatie-eenheden en hiervoor kosten in rekening brengt. Door standaardisatie, herontwerp van processen en benutting van expertise over een groter werkvolume kan efficiënter en effectiever worden gewerkt. Met een SCC kan de opgebouwde kwaliteit worden behouden of zelfs verhoogd, mogelijk ook nog tegen lagere kosten.

Bij het opzetten van een SSC speelt de vraag welke activiteiten de samenwerkende partijen daarbinnen willen laten vallen. Zo kunnen de zorginstellingen bijvoorbeeld de processen cashmanagement en risicobeheer door het

SSC laten faciliteren. Tevens is het mogelijk een identieke bankstructuur op te zetten, waardoor er gezamenlijk betere condities te realiseren zijn dan elke zorginstelling zelf zou kunnen. Ook de output, zoals rapportages over de leningenportefeuille en liquiditeitsprognoses, kunnen al dan niet gestandaardiseerd door het SSC worden geleverd.

eROOM

Naast de *wat*-vraag zijn er ook *hoe*-vragen. Kiezen we voor één of meer (treasury)systemen? Ook moeten de partners vooraf bepalen wat de meest ideale organisatievorm is. Dit kan een intern zelfstandige organisatie-eenheid zijn bij één van de deelnemende instellingen. Een alternatief is gebruik te maken van een bestaande interne of externe treasury-infrastructuur, zoals een eRoom. Dit is een via internet toegankelijke en beveiligde ruimte waarin partijen kunnen communiceren en informatie kunnen delen.

Hoe de keuzes ook uitvallen, één ding staat vast: met Treasury Shared Services kan een zorginstelling tegen gedeelde kosten beschikken over de kennis en prestaties van een professionele treasurer!

Bram Munnik
Deloitte Consultants
bmunnik@deloitte.nl