



JAN VAN ES INSTITUUT

Risico analyse

Jan van Es Instituut

Raad van Bestuur Jan van Es Instituut

5 mei 2012



Inhoud

1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doel.....	3
1.3 Achtergrond.....	4
1.4 Uitgangspunt analyse.....	4
2.Toekomstperspectief	5
2.1 Meerwaarde.....	5
2.2 Activiteiten.....	5
2.3 Internationaal.....	6
2.4 Digitale infrastructuur.....	6
2.5 Organisatie.....	6
2.6 Financiële situatie.....	6
3. Vaststellen ongewenste topgebeurtenis	7
4. Inventarisatie risico's	8
4.1 Maatschappelijke risico's.....	8
4.2 Bestuurlijke risico's.....	10
4.3 Financiële risico's.....	12
4.4 Organisatorische risico's.....	16
5. Vaststellen belangrijkste risico's & beheersmaatregelen	19
Risico 1: Aanbod op eerstelijnsmarkt neemt toe.....	19
Risico 2: Meer marktgericht gedragen andere kennisinstellingen	21
Risico 3: Wegvallen van subsidie.....	22
Risico 4: Niet zelfstandig door kunnen gaan.....	23
Risico 5: Keuze eenzijdige marketingstrategie.....	23
Risico 6: Solvabiliteit is en blijft te klein.....	24
Risico 7: Onvoldoende acquisitiekraacht in huidige staf.....	25
Risico 8: Te kleine vaste organisatie.....	26
Risico 9: Te hoge vaste kosten voor een zelfstandige organisatie.....	26
Risico 10: Onvoldoende binding netwerk aan JVEI.....	27
6. Samenvattende tabel beheersmaatregelen	29
Bijlagen	31



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Deze risico analyse is geschreven op verzoek van de Raad van Toezicht van het Jan van Es Instituut (JVEI) om de risico's en mogelijke beheersmaatregelen in kaart te brengen die de realisatie van de doelstellingen van het JVEI bedreigen.

In het kader van de besluitvorming rond de continuering van de subsidie voor de periode 2012-2014 van de gemeente Almere en provincie Flevoland is in maart 2012 door Twynstra Gudde Adviseurs en Managers (TG) een externe evaluatie verricht, waarin het toekomstperspectief van het JVEI geschetst is.

In de externe evaluatie van het JVEI is geconstateerd dat:

- De marktontwikkelingen voor het JVEI kansrijk zijn, waarbinnen het JVEI een onderscheidende marktpositie heeft.
- De producten en diensten van het JVEI zijn een sterk en in combinatie een uniek portfolio dat aansluit bij de behoefte in de markt. De reputatie/imago van het JVEI is uitstekend.
- De geprognosticeerde marktontwikkeling is niet realistisch, gezien de inrichting en werkwijze van de organisatie. De meerjaren strategie wordt als zwak getypeerd.
- Zonder een vaste inkomstenstroom is het voor het JVEI vrijwel niet mogelijk om naast bestaande instellingen, die wel een vaste inkomstenstroom hebben, een zelfstandige positie in de markt in te nemen.

Vervolgens heeft deze externe evaluatie geleid tot vier mogelijke toekomstscenario's. Deze toekomstscenario's zijn:

- JVEI is niet levensvatbaar
- Voortbestaan van het JVEI als een kleine organisatie
- JVEI 2.0
- Opgaan van het JVEI in andere kennisorganisatie.

De gemeente Almere/provincie Flevoland hebben op basis van de externe evaluatie van TG aangegeven deze constatering te onderschrijven en concluderen vooralsnog dat er geen aanknopingspunten zijn voor continuering van de subsidie, tenzij...

Zij verzoeken het JVEI om een nadere inventarisatie van de risico's en de wijze waarop met deze risico's in de komende jaren wordt omgegaan.

De Raad van Toezicht van het JVEI houdt vooralsnog vast aan het ondernemingsplan uit 2008 en het meerjaren beleidsplan. In deze plannen wordt de ambitie om JVEI 2.0 te bereiken duidelijk uitgesproken. De Raad van Toezicht verzoekt de Raad van Bestuur om een risico analyse uit te voeren.

1.2 Doel

Deze risico analyse dient als nadere onderbouwing voor het beleid van de Raad van Bestuur om JVEI 2.0 te bereiken. Afgeleid wordt deze risico analyse ter hand gesteld aan Burgemeester en Wethouders van gemeente Almere en Gedeputeerde Staten van provincie Flevoland in het kader van de besluitvorming over de continuering van de subsidie aan het JVEI voor de periode 2012-2014.



1.3 Achtergrond

Deze risico analyse is uitgevoerd met behulp van de RISMAN methode. Deze methode wordt veelal toegepast bij risicomangement van projecten en organisaties. Deze risico analyse bestaat uit 4 stappen:

- Vaststellen ongewenste topgebeurtenis(sen)
- Inventariseren risico's
- Vaststellen van de belangrijkste risico's
- Voorgestelde beheersmaatregelen.

Om de belangrijkste risico's te bepalen is gebruik gemaakt van een classificatie: per 'Kans op' en 'Impact van' het risico is een indeling in klassen gemaakt (zie figuur 1). Per klasse is een waarde toegekend. Het totaal aantal toegekende punten bepaalt de mate van risico. De top 10 van risico's is bepaald op basis van classificatie >4.

Fig. 1 Classificatie risico's

Kans		Impact	
Onwaarschijnlijk	0	Klein	0
Niet waarschijnlijk	1	Gemiddeld	1
Waarschijnlijk	2	Groot	2
Zeer waarschijnlijk	3	Zeer groot	3

1.4 Uitgangspunt analyse

Het uitgangspunt van deze analyse voor het JVEI is dat de organisatie zich bevindt in de overgang van de pioniersfase naar de uitvoeringsfase, conform het oorspronkelijke ondernemingsplan. Na 2014 is de borging van het JVEI aan de orde (de beheersfase). De risico's worden dan ook geïnventariseerd vanuit dit perspectief.

De consequentie van dit perspectief is dat het JVEI wordt beschouwd als een zich nog ontwikkelende organisatie, die nog niet uitgekristalliseerd is. Een toekomstbeeld van het JVEI is opgenomen in deze risico analyse (H 2).

De analyse is uitgevoerd door het management van het JVEI, waarbij gebruik is gemaakt van de volgende documenten: interne en externe evaluatie van het JVEI ten behoeve van de evaluatie, jaarplannen, jaarverslagen en jaarrekeningen van 2010, 2011 en 2012 (voor zover van toepassing) en gesprekken met medewerkers en Raad van Toezicht. Voor de financiële onderbouwing heeft de accountant van het JVEI, Meeuwsen Ten Hoopen, de begroting, balans en haar onderbouwing beschouwd.



2.Toekomstperspectief

Jan van Es Instituut na 2014: JVEI 2.0!

In 2015 is het JVEI in Almere HET onafhankelijke en innovatieve R&D Instituut voor de geïntegreerde eerste lijn in Nederland met Europese uitstraling. Dit instituut heeft de missie om alle relevante nationale en internationale kennis op het terrein van de geïntegreerde eerste lijn te verzamelen, verrijken en verspreiden. Het wordt door de eerstelijnsorganisaties, lokale en nationale beleidsmakers en financiers van de geïntegreerde eerstelijnsgezondheidszorg (m.n. verzekeraars en gemeenten) geroemd om haar kennis en bijdragen aan de onderbouwing van de beleidsbeslissingen op micro (organisatorisch), meso (regionaal) en macro (nationaal) niveau. Het JVEI ontwikkelt, beheert en onderhoudt een landelijke kennisinfrastructuur voor de geïntegreerde eerste lijn.

Deze infrastructuur bestaat uit een netwerk van eerstelijnszorgverleners, eerstelijnsorganisaties en haar ondersteuners en financiers waarin het JVEI de spin is. Voor de exploitatie van deze kennisinfrastructuur zijn raamovereenkomsten met landelijk opererende organisaties (verzekeraars, ministerie van VWS en de fusie organisatie van LVG, VHN en Adviesgroep Ketenzorg en de samenwerkende Regionale Ondersteuning Structuren) afgesloten opdat een vaste omzet gegarandeerd wordt. Met andere kennis- en onderzoekinstellingen bestaan op deelgebieden afspraken en relaties, waardoor de concurrentie geminimaliseerd is. Het JVEI is de enige organisatie in Nederland die bij allerlei verschillende activiteiten betrokken is en daarmee het kristallisatie- en verbindingspunt is voor kennisvergaring, verrijking en verspreiding.

2.1 Meerwaarde

De meerwaarde van het JVEI voor Nederland is vooral gelegen in haar positionering tussen wetenschap en praktijk, met een duidelijke identiteit als zijnde van de praktijk. Door deze positionering als onderdeel van de praktijk met veel kennis van en relatie met de wetenschap kent het JVEI een zeer laagdrempelige toegang voor de praktijk en is het een entree voor de wetenschap naar de praktijk. Beleid en financiers ervaren het JVEI als een belangrijk baken in de eerstelijnspraktijk om innovaties en nieuw beleid mee te ontwikkelen en mee af te stemmen.

2.2 Activiteiten

Door middel van deze infrastructuur, dat duidelijke kenmerken van een landelijk kennisnetwerk heeft, worden drie verschillende soorten activiteiten uitgevoerd. Elk van deze soorten activiteiten kent een eigen dynamiek en exploitatie. De activiteiten sluiten nauw aan bij de missie van kennis verzamelen, verrijken en verspreiden.

Het verzamelen van kennis geschiedt voornamelijk door met andere kennisinstellingen grootschalig onderzoek uit te voeren en met eerstelijnsorganisaties, beleid en financiers praktijkgericht evaluatieonderzoek uit te voeren. Het JVEI profileert zich als het onderzoeksinstituut voor de organisatie van de eerste lijn. Uiteraard wordt ook veel onderzoek door andere instellingen binnen en buiten Nederland uitgevoerd, echter het JVEI is altijd op de hoogte van deze onderzoeken en wat deze opleveren.

Het verrijken van kennis geschiedt voornamelijk door theoretische verdieping en uniformering van concepten en instrumenten, opdat vergelijkbaarheid in de vorm van benchmarking en discussie met elkaar via benchlearning van goede kwaliteit is. Het JVEI profileert zich daarmee als het benchmark instituut voor de organisatie van de eerste lijn. Uiteraard kunnen andere instellingen gegevens verzamelen en bewerken, echter altijd op basis van concepten die vanuit het JVEI wordt beheerd.

Voor de verspreiding van de kennis maakt het JVEI naam en faam gemaakt met haar white papers en artikelen. Aangevuld met kwalitatief hoogwaardige congressen over de



populaire thema's en een goed gevulde scholingsagenda die bestaat uit een mix van scholingen die aansluiten bij de nieuwste ontwikkelingen en een aantal populaire scholingen die een aantal jaar meerdere malen kunnen worden verzorgd. Het JVEI profileert zich als het Kennis instituut van de Geïntegreerde Eerste Lijn.

2.3 Internationaal

Met het European Forum for Primary Care (EFPC) heeft het JVEI de eerste stappen gezet naar een Europees netwerk met vergelijkbare ambitie. Op onderzoeksgebied is met Europese partners minimaal één groot onderzoek aangevraagd bij de Europese Unie. Internationale white papers worden geproduceerd en internationale conferenties krijgen meer een JVEI uitstraling. Internationale uitwisseling via studiereizen hebben veel animo.

2.4 Digitale infrastructuur

Een zeer belangrijke spin off van het JVEI is de aanwezigheid van de zusterorganisatie Mondriaan in Almere. De huidige stichting Mondriaan is een samenwerking van diverse kennisinstellingen en farmaceuten en wordt gefinancierd door TiPharma (één van de topinstituten van het ministerie van Economische Zaken). Het project huist nu nog binnen de muren van het UMCU; echter de sterke binding met één universiteit is onwenselijk. In 2015 huist de stichting bij het JVEI in Almere. De activiteiten (met alle technische, juridische, bedrijfsmatige en inhoudelijke aspecten) betreffen het aanleggen, onderhouden en exploiteren van een digitale infrastructuur voor data uitwisseling uit zorgregistraties ten behoeve van wetenschappelijk en farmaceutisch onderzoek.

In 2015 is deze activiteit nauw verbonden met het programma Almere Big Data in Zorg. Vanuit IFA-2 wordt deze activiteit ook financieel ondersteund. Duidelijk is dat het opslaan van gegevens tevens gepaard moet gaan met een goede snelweg die (in meerdere opzichten) veilig en betrouwbaar is.

2.5 Organisatie

Het JVEI bevindt zich aan de Randstad in Almere en huist in twee kubusbedrijfspanen. Het instituut opereert met een kleine vaste kern met een directie, officemanagement en een marketingafdeling, aangevuld met accountmanagement per activiteit. Het accountmanagement is ingevuld door ervaren senior medewerkers die zelf een uitstekende positie hebben in het netwerk. De directeur heeft ook een parttime aanstelling bij een universiteit als hoogleraar waardoor de academische verbintenis geborgd is. Voor de onderzoeksactiviteiten zijn één of twee onderzoekers aan het instituut verbonden. Een aantal docenten zijn voor scholingsactiviteiten met een vaste relatie verbonden en vele kenniswerkers hebben losse contractrelaties. Kenniswerkers in het land willen graag met en voor het JVEI werken, vanwege het uitstekende imago en de hoogwaardige kwaliteit.

2.6 Financiële situatie

Het JVEI kent een jaarlijkse omzet van 1.5 mln euro, met een resultaat na belasting van € 60.000. Het positieve exploitatieresultaat heeft een winstmarge van 4%. Mede door de omzet groei in de periode 2012-2014 heeft het JVEI een eigen vermogen van 20% van de omzet opgebouwd. Hiermee is het JVEI een gezonde stichting met voldoende eigen vermogen die zelfstandig kan opereren.



3. Vaststellen ongewenste topgebeurtenis

De belangrijkste bedreiging om het bovenstaande toekomstperspectief te bereiken die centraal staat in deze risico analyse is:

De gewenste omzetgroei die noodzakelijk is om na 2014 als Kennisinstituut (al dan niet zelfstandig) te kunnen functioneren, wordt niet gerealiseerd.

In het Meerjaren Beleidsplan JVEI 2012 – 2014, opgesteld in november 2011, staat de volgende volumegroei van activiteiten geformuleerd op 3 soorten activiteiten (Implementatie, Onderzoek en Benchmark):

Fig 2. Volumegroei activiteiten JVEI uit meerjaren beleidsplan JVEI 2012-2014

		2011	2012	2013	2014
Implementatie	Scholingen met rendement	4	8	12	18
	Congressen	2	3	3	3
	Infrastructurele activiteiten	0	2	4	8
Onderzoek	Evaluatie onderzoeken	4	4	6	10
	Inbreng grote onderzoeken	1	3	4	5
Benchmark	STEK	0	€ 25.000	€ 30.000	€ 35.000

Hierin wordt een forse groei van activiteiten geconstateerd. Deze groei is gebaseerd op inzichten en verwachtingen van de directie, medewerkers en RvT over de marktontwikkeling. De belangrijkste vraag is: garanderen deze groeicijfers met voldoende rendement een gezonde exploitatie van het JVEI inclusief vaste kosten voor de periode na 2014?

Indien deze volumegroei in combinatie met adequate rendementen niet wordt gerealiseerd, ontstaat de situatie dat het JVEI onvoldoende omzet maakt om de eigen interne organisatie (vaste kosten) te kunnen dragen en dientengevolge een onzekere financiële toekomst tegemoet gaat. Dan is er onvoldoende draagvlak om het JVEI – al dan niet zelfstandig – te kunnen laten voortbestaan.

In het verdienmodel van het JVEI zoals dat in het ondernemingsplan van 2008 is geformuleerd is het uitgangspunt dat de omzet de vaste kosten kunnen dragen en geen aanvullende vaste financiering noodzakelijk is na een opstartperiode van 5 jaar waarin het JVEI financieel ondersteund is door een subsidie van gemeente Almere en provincie Flevoland. Dit uitgangspunt was vertaald naar de meerjarenbegroting die in de interne evaluatie van januari 2012 is opgenomen ter voorbereiding van de evaluatie van het JVEI. Deze meerjarenbegroting is tevens in de externe evaluatie uitgevoerd door TG meegenomen. Deze meerjarenbegroting is in deze risico analyse nader uitgewerkt, op basis van de inzichten en realisatie in de periode na november 2011 (zie bijlage 1). De belangrijkste extra inzichten zijn de reeds ingezette aanpassingen in de interne organisatie, de jaarcijfers over 2011 en de realisatie van de eerste drie maanden in 2012. Het gevolg is dat op basis van bovenstaande activiteiten de meerjarenbegroting uit de interne evaluatie verder is bijgesteld.



4. Inventarisatie risico's

De risico's die geïnventariseerd zijn, zijn gerelateerd aan de ongewenste topgebeurtenis en worden onderscheiden op de volgende terreinen: maatschappelijk, bestuurlijk, financieel en organisatorisch.

Risico's worden beschreven vanuit geconstateerde risico's in de interne en externe evaluatie, benoemd door Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en medewerkers binnen de organisatie.

Per risico wordt benoemd wat oorzaak en gevolg is. Vervolgens wordt om te komen tot prioritering benoemd wat impact is van het mogelijk optreden van het risico en wordt een inschatting gemaakt van de kans op het optreden van het risico. Tenslotte wordt per risico een classificatie gemaakt (zie par 1.3.). De hoogst ingeschatte risico's merken wij aan als een classificatie > 4. Deze worden in H5 verder uitgewerkt en op de top 10 van risico's worden beheersmaatregelen voorgesteld.

4.1 Maatschappelijke risico's

Dit risico kent de vraag: *als gevolg van welke maatschappelijke ontwikkelingen in de maatschappij wordt de omzetgroei van het JVEI bedreigd?*

De volgende risico's zijn geïnventariseerd:

1. *Massieve aandacht voor de geïntegreerde eerste lijn neemt af.*
 - o De **oorzaak** is dat de geïntegreerde eerste lijn niet meer als oplossing voor het kostenprobleem in de zorg wordt gepositioneerd.
 - o Het **gevolg** is dat minder financiën beschikbaar gesteld worden door o.a. overheid.
 - o De **kans** hierop achten wij niet waarschijnlijk. De (aandacht voor) geïntegreerde eerste lijn (zorg in samenhang buiten de intramurale instellingen) neemt juist toe. Zorg in de buurt en concentratie van ziekenhuizen, als de wens om mensen langer thuis te laten verblijven, zijn belangrijke pijlers van de huidige ontwikkeling die niet snel zullen worden verlaten.
 - o De **impact** voor het JVEI is groot als daarmee de vraag naar activiteiten uitvalt.
2. *Meer aanbod op de eerstelijns R&D markt.*
 - o De **oorzaak** is de sterk vergrootte aandacht voor de organisatie in de eerste lijn in de maatschappij.
 - o Het **gevolg** is dat de concurrentie toeneemt en het voor het JVEI lastiger wordt het aanwezige marktpotentieel van zowel subsidieverleners voor onderzoek als dienstverlening aan eerstelijnszorgverleners- en organisaties naar zich toe te trekken.
 - o De **kans** dat dit zich voordoet is zeer waarschijnlijk. Met meer aanbod, neemt de concurrentie voor de beschikbare middelen toe. Het JVEI zal zich meer moeten onderscheiden om haar uitstekende marktpositie op deze concurrerende wordende markt vast te houden. Met de toenemende aandacht en de krimpende budgetten op de andere onderdelen van de zorg (ziekenhuiszorg, GGZ en AWBZ) verschuiven andere kennisinstellingen hun focus richting de eerste lijn.
 - o De **impact** van dit risico voor het JVEI is groot.



3. *Andere kennisinstellingen gaan zich meer marktgericht gedragen.*
 - De **oorzaak** is dat deze kennisinstellingen minder gefinancierd worden door de landelijke overheid als gevolg van de bezuinigingen op het subsidiebeleid.
 - Het **gevolg** is dat de concurrentie voor het JVEI toeneemt.
 - De **kans** dat andere kennisinstellingen zich meer marktgericht (moeten) gaan gedragen is zeer waarschijnlijk voor de eigen continuïteit. Dat zij zich daarbij ook zullen richten op de eerstelijnszorgverleners en -organisaties is logisch omdat daar de huidige groei in de zorgmarkt is.
 - De **impact** hiervan voor het JVEI is om meerdere redenen groot. Indien andere kennisinstellingen mede op de prijs gaan concurreren komt de tariefstelling en daarmee de rendementen per activiteit onder druk te staan. Indien andere kennisinstellingen op kwaliteit gaan concurreren is de vraag of de onderscheidende kwaliteit van het JVEI voldoende is om zich hiertegen staande te houden. Indien andere kennisinstellingen vanuit hun bestaande marktpositie en netwerk gaan concurreren is de impact voor het JVEI kleiner, aangezien het JVEI een duidelijke voorsprong heeft.

4. *De motivatie bij eerstelijnszorgverleners en -organisaties om zich door te ontwikkelen naar geïntegreerde eerstelijnsorganisaties neemt af.*
 - De **oorzaak** is de negatieve sfeer als gevolg van de bezuinigingen op de zorg.
 - Het **gevolg** is dat de eerstelijnszorgverleners minder geneigd zijn om dienstverlening af te nemen.
 - De **kans** dat dit optreedt is niet waarschijnlijk. De motivatie bij eerstelijnszorgverleners en -organisaties neemt niet af schatten wij in. Aangezien de eerste lijn zich veelal nog gedraagt als midden- en kleinbedrijf zijn de ondernemerscompetenties ruim aanwezig. Dat houdt in dat de eerstelijnszorgverleners en -organisaties zich zullen voegen naar de wensen en behoeften van de markt, die meer roept om geïntegreerde eerste lijn. Veranderingen zoals deze nu worden voorgesteld zullen door de eerste lijn worden aangegrepen om zich door te ontwikkelen en verder te versterken, ondanks de bezuinigingen.
 - De **impact** hiervan voor het JVEI is klein, omdat de eerstelijnsmarkt altijd een belangrijke spil in de zorg zal blijven.

5. *De middelen voor R&D activiteiten in de eerste lijn nemen af.*
 - De **oorzaak** is dat bezuinigingen tot minder beschikbaar geld voor onderzoek leidt tengevolge van lagere tarieven voor de zorgverlening.
 - **Gevolg** is teruglopende omzet bij belangrijke klantgroepen.
 - De **kans** dat dit risico optreedt is niet waarschijnlijk. De middelen om te investeren in de R&D in de eerste lijn nemen alleen maar toe, ondanks de bezuinigingen. In het JVEI ervaren wij een gezonde ondernemersgeest in de eerste lijn die bereid is te investeren in haar eigen toekomst, in tegenstelling tot wat de landelijke koepels en de media ons wensen te doen geloven. Bestaande en nieuwe organisaties zoeken hun weg binnen de extramurale gezondheidszorg waar de eerste lijn de spil is. Zeker ook grote bestaande organisaties gaan zich op deze markt begeven. Tevens verwachten wij dat de lokale en landelijke overheden meer in zullen zetten op verbinding van de verschillende domeinen binnen de zorg: de verbinding en ontschotting tussen cure, care en preventie neemt toe. Nieuwe concepten zullen moeten worden ontwikkeld en worden geëvalueerd. De kansen voor het JVEI om hierbij aan te sluiten zijn zeer groot.
 - De **impact** hiervan voor het JVEI is klein, omdat de ontwikkeling van de zorg en de eerste lijn doorgaat en nieuwe klantgroepen met behoeften ontstaan.



Samenvattend

Fig. 3 Samenvatting maatschappelijke risico's JVEI

Risico	Kans	Impact	Classificatie
1. Massieve aandacht voor 1 ^e lijn neemt af	Niet waarschijnlijk	Groot	3
2. Aanbod op 1^e lijns R&D markt neemt toe	Zeer waarschijnlijk	Groot	5
3. Concurrenten gedragen zich meer marktgericht	Zeer waarschijnlijk	Groot	5
4. Motivatie voor R&D bij 1 ^e lijnspartijen neemt af	Niet waarschijnlijk	Klein	1
5. Middelen voor R&D in 1 ^e lijn nemen af	Niet waarschijnlijk	Klein	1

4.2 Bestuurlijke risico's

Dit risico kent als vraag: *wat zijn de belangrijkste bestuurlijk strategische beslissingen die de noodzakelijke omzetgroei bedreigen?*

De volgende risico's zijn geïnventariseerd:

1. *Subsidie door provincie Flevoland/gemeente Almere voor de periode 2012-2014 wordt niet verleend.*
 - o **Oorzaak** is onvoldoende zekerheid dat JVEI vanaf 2015 op eigen benen kan staan.
 - o **Gevolg** is dat het investerings- en beheer capaciteit af neemt waardoor minder goed kan worden ingespeeld op het aanwezige marktpotentieel.
 - o De **kans** dat dit gebeurt is waarschijnlijk, gezien de reacties op de externe evaluatie, uitgevoerd door TG in maart 2012.
 - o De **impact** voor het JVEI is zeer groot. Het niet verlenen van subsidie voor 2012-2014 is een zeer ingrijpende gebeurtenis. De investerings- en beheer capaciteit neemt af waardoor minder goed kan worden ingespeeld op het aanwezige marktpotentieel
2. *De kwaliteit van de opgeleverde producten is onvoldoende.*
 - o **Oorzaak** is ontbreken van kwaliteitscyclus binnen de organisatie.
 - o **Gevolg** is afnemende belangstelling voor afnemen van producten door potentiële klanten.
 - o De **kans** dat de kwaliteit van de opgeleverde producten onvoldoende is achten wij niet waarschijnlijk, omdat de organisatie van het JVEI inmiddels in de transformatiefase beland is. Een gevolg hiervan is dat inmiddels allerlei activiteiten zijn ingezet, om te borgen dat de kwaliteit van de producten hoog wordt (en blijft).
 - o De **impact** kan groot zijn indien potentiële klanten geen producten meer afnemen, gezien de financiële risico's dit met zich meebrengen.
3. *Niet zelfstandig door kunnen gaan.*
 - o **Oorzaak** is onvoldoende omzet om vaste organisatiekosten te dekken en eigen vermogen op te bouwen.
 - o Het **gevolg** is inboeten op de onafhankelijkheid waardoor eerstelijnsorganisaties minder geneigd zijn om opdrachten aan het JVEI te verlenen.
 - o De **kans** hierop achten wij waarschijnlijk gezien de reacties van gemeente en provincie op de externe evaluatie door TG in maart 2012.
 - o De **impact** ervan achten wij zeer groot, omdat juist de onafhankelijkheid maakt dat eerstelijnszorgorganisaties, maar ook zorgverzekeraars en VWS het



aantrekkelijk vinden om producten af te nemen. Onafhankelijkheid wordt door het JVEI, maar ook door externen gezien als het uithangbord van het JVEI.

4. *Keuze voor eenzijdige marketingstrategie.*

- **Oorzaak** is dat het JVEI bij aanvang heeft gekozen voor een customer intimacy strategie als gevolg van haar positie als nieuwkomer op de markt met een kennisintensief product.
- Het **gevolg** is dat een uniek en marktconform portfolio met de eenzijdige marketingstrategie gepositioneerd. Het ruim beschikbare marktpotentieel wordt niet benut.
- De **kans** hierop lijkt ons waarschijnlijk. Eind 2011 heeft het JVEI met behulp van een deskundige organisatie op het gebied van marketing een marketingstrategie ontwikkeld gebaseerd op gebruik van social media. De eerste resultaten hiervan zijn al zichtbaar.
- De **impact** ervan achten we groot, omdat onvoldoende potentiële klanten, gevolgen heeft voor de financiële positie van het JVEI.

5. *Gekozen inrichting van de organisatie met een kleine vaste kern en losse verbanden met kenniswerkers.*

- **Oorzaak** is wens en noodzaak om een kleine en wendbare organisatie met een flexibele kostenstructuur te zijn. Het JVEI wil snel en adequaat kunnen inspelen op nieuwe vragen en ontwikkelingen. Dit beperkt de mogelijkheid om intern veel kennisintensieve capaciteit op te bouwen.
- Het **gevolg** is dat het JVEI onvoldoende relatie opbouwt met potentiële en bestaande opdrachtgevers.
- De **kans** hierop lijkt ons waarschijnlijk.
- De **impact** ervan achten wij klein. Het risico bestaat dat doordat de externe kenniswerkers onvoldoende binding met het JVEI ervaren, zij dit ook niet overgeven aan de klant. Hierdoor ontstaat te weinig binding van de klant met het JVEI. Dit heeft zich in de afgelopen jaren niet voorgedaan. Een tweede aspect is dat de kennis die door de opdrachten aan het JVEI kan worden opgebouwd terecht komt bij de kenniswerker en dat deze die kennis inzetten voor eigen onderneming en niet voor het JVEI. In de afgelopen jaren is juist die kennis aanleiding geweest om weer nieuwe activiteiten met elkaar op te starten.

6. *De keuze om een innovatief kenniscentrum te zijn beperkt de omzetgroei in de hoeveelheid klanten in een ontluikende markt.*

- **Oorzaak** is dat innovatie en kennisontwikkeling aanslaan bij de voorlopers binnen eerstelijnsorganisaties. De meerderheid van de organisaties (in termen van de diffusietheorie van Rogers) is minder geneigd om te willen investeren in nieuwe ontwikkelingen.
- **Het gevolg** is dat een groot deel van de potentiële markt (de organisaties en zorgverleners die "volgend" zijn) niet wordt benut.
- De **kans** hierop achten wij waarschijnlijk. Het is afhankelijk van de soort activiteit. Voor evaluatieonderzoek geldt dit zeker, echter daar is voldoende getalsmatig potentieel als het JVEI zich richt op innovators en voorlopers in de geïntegreerde eerstelijnszorg. Voor scholing, congressen en informatieproducten richt het JVEI zich zeker ook op de meerderheid; hierbij speelt dat het type activiteit meer gericht is op kennisverspreiding dan op innovatie.
- De **impact** is klein gezien differentiatie in producten en marktsegmentatie.



Samenvattend

Fig 4. Samenvatting bestuurlijke risico's JVEI

Risico	Kans	Impact	Classificatie
1 Subsidie door provincie Flevoland/gemeente Almere voor de periode 2012-2014 wordt niet verleend.	Waarschijnlijk	Zeer groot	5
2 De kwaliteit van de opgeleverde producten is onvoldoende	Niet waarschijnlijk	klein	1
3 Niet zelfstandig door kunnen gaan.	Waarschijnlijk	Zeer groot	5
4 Keuze voor eenzijdige marketingstrategie	Waarschijnlijk	groot	4
5 Gekozen inrichting van de organisatie met een kleine vaste kern en losse verbanden met kenniswerkers	waarschijnlijk	klein	2
6. Innovatief kenniscentrum beperkt de omzetgroei in de hoeveelheid klanten in een ontluikende markt.	waarschijnlijk	Klein	2

4.3 Financiële risico's

Dit risico kent als vraag: *wat zijn de risico's voor het realiseren van de gewenste omzetgroei?*

Voor de vaststelling van dit risico is een uitgebreide analyse van de huidige en toekomstige financiële situatie uitgevoerd. In aanvulling op het eerder geformuleerde activiteitenoverzicht voor de komende drie jaar en voor 2015 en verder, hebben we binnen het JVEI drie scenario's geformuleerd. Elk van de scenario's is gebaseerd op een bepaalde omzetgroei per activiteit. We onderscheiden een Behoudend, Realistisch en Opportunistisch scenario. In bijlage 1 zijn de drie scenario's en de resultaten per scenario beschreven.

De volgende risico's zijn geïnventariseerd:

1. *De aanwezigheid van onvoldoende markt.*
 - o **Oorzaak** hiervan kan liggen bij maatschappelijke en bestuurlijke risico's (zie 4.1 en 4.2) maar ook bij organisatorische risico's (zie 4.4).
 - o Het **gevolg** is te weinig inkomsten om bestaande producten aan te bieden en nieuwe producten te ontwikkelen.
 - o De **kans** op een te kleine markt is vrijwel afwezig, zie ook de analyse van het marktpotentieel in bijlage 3.
 - o De **impact** van dit risico is gemiddeld.
2. *Er worden door de aanwezige markt te weinig activiteiten afgenomen.*
 - o De **oorzaak** kan verschillend zijn: (1) de activiteiten sluiten niet aan bij de behoefte van de klanten; (2) de klanten vinden de kwaliteit te laag; (3) de producten zijn te duur.
 - o Het **gevolg** is te weinig inkomsten en dientengevolge te weinig omzet voor het in stand houden van de vaste infrastructuur.
 - o De **kans** dat dit zich voordoet is zeker aanwezig. In de externe evaluatie geven 80% van de respondenten aan dat zijn zeker of mogelijk gebruik gaan maken van de JVEI activiteiten. Tevens blijkt uit de eigen evaluaties dat de kwaliteit van de activiteiten goed tot zeer goed is. Met andere woorden, indien het JVEI de markt



juist weet te bereiken sluit het portfolio qua inhoud en kwaliteit uitstekend aan bij de marktbehoefte. Ten aanzien van de prijsstelling van de producten ervaren wij momenteel nog geen terughoudendheid in de markt. De prijzen van de congressen en de scholingen leveren geen discussie op. Voor het onderzoek geldt wel dat de praktijkgerichte evaluatie onderzoeken als ook de langlopende onderzoeken vaak als duur worden ervaren. Voor de onderzoeken gaan we dan ook met de opdrachtgevers op zoek naar financiering bij externe bronnen. Dit leidt regelmatig tot succes.

- Wij achten wij de **impact** niet groot, gezien de succesrate van 46% van de evaluatie onderzoeken en 100% voor de langlopende onderzoeken.

3. *De koopkracht in de markt is te klein.*

- De **oorzaak** kan meerledig zijn: (1) in de eerstelijnsorganisaties zijn onvoldoende middelen beschikbaar voor R&D activiteiten; (2) de beschikbare middelen worden onvoldoende ingezet voor deze R&D activiteiten.
- Het **gevolg** is te weinig inkomsten en diensgevolge te weinig omzet voor het in stand houden van de vaste infrastructuur.
- De **kans** dat dit risico optreedt is waarschijnlijk. Met name bij eerstelijnsorganisaties die met het JVEI onderzoek of innovatie willen opzetten geven aan dat zij daar maar zeer beperkt over middelen beschikken. In een aantal gevallen is dat ook de reden geweest dat een evaluatieonderzoek niet is doorgegaan. Voor scholingen en congresbezoek ervaart het JVEI dit niet als een risico, evenals voor langlopend onderzoek.
- De **impact** is gemiddeld, omdat het evaluatieonderzoek maar een deel van de benodigde omzet (21%) van het JVEI betreft en de maatregelen die het JVEI reeds heeft getroffen door samen met de eerstelijnsorganisatie financiering te zoeken goed werkt.

4. *De marge op de activiteiten is te laag.*

- De **oorzaken** kunnen zijn (1) te hoge kosten per activiteit of (2) te lage tarieven per activiteit.
- Het **gevolg** is dat te weinig financiële middelen overblijft om de vaste organisatie te kunnen financieren
- De **kans** dat dit risico optreedt is niet waarschijnlijk. Voor de scholing en congressen is de marge op de gerealiseerde activiteiten momenteel goed. Voor het onderzoek en de infrastructurele projecten is deze acceptabel. De kans dat dit risico zich op korte termijn voordoet is niet waarschijnlijk. Op langere termijn is dit waarschijnlijker indien de andere instellingen zich ook concurrerender en marktgerichter gaan gedragen.
- De **impact** is groot, omdat hierdoor de benodigde omzet niet behaald kan worden.

5. *Wegvallen van de subsidie van de gemeente Almere en provincie Flevoland.*

- De **oorzaak** is onvoldoende zekerheid dat JVEI vanaf 2015 op eigen benen kan staan.
- Het **gevolg** is een acuut liquiditeitstekort en te weinig opbouw van het eigen vermogen om voldoende solvabel te zijn.
- De **kans** dat dit zich voordoet is waarschijnlijk, aangezien uit eerdere correspondentie met de provincie blijkt dat men onvoldoende aanknopingspunten ziet voor continuering van de subsidie, tenzij.
- De **impact** van dit risico is zeer groot. In de jaarrekening is reeds door de accountant dit risico benoemd. Uit de uiteenzetting in jaarverslag en jaarrekening blijkt dat een duurzame voortzetting van de bedrijfsuitoefening niet onmogelijk is. Dit is met name gebaseerd op inschatting dat de subsidie door de gemeente wordt voortgezet.



6. *De solvabiliteit van het JVEI is en blijft te klein.*
- De **oorzaak** is onvoldoende omzet in de jaren 2012-2014 om het eigen vermogen te vergroten.
 - Het **gevolg** is dat er geen financiële buffer is voor het opvangen van tegenvallers met zodanige financiële consequenties dat de continuïteit van het JVEI wordt aangetast.
 - De **kans** dat deze zich voordoet is waarschijnlijk, aangezien deze direct samenhangt met de vergroting van de omzet die vooralsnog onvoldoende is.
 - Dit risico heeft een grote **impact** op de organisatie. In het geval de subsidie wel wordt verstrekt, is de impact van dit risico klein aangezien het JVEI dan in het behoudende scenario in 2015 een eigen vermogen heeft gecreëerd om gedurende een periode van 12 maanden de eigen vaste organisatiekosten te kunnen dragen.
7. *De liquiditeitspositie van het JVEI is kwetsbaar.*
- De **oorzaak** is dat het JVEI een zeer beperkt eigen vermogen heeft.
 - Het **gevolg** is dat weinig tot geen voorfinanciering vanuit JVEI kan plaatsvinden en dat activiteiten uitgevoerd kunnen worden als er vooruit gefactureerd kan worden.
 - De **kans** dat deze zich voordoet in het geval de subsidie wordt verleend is klein. Het JVEI kent het beleid dat de activiteiten pas worden uitgevoerd indien deze door opdrachtgevers worden voorgefinancierd. Dit geldt zowel voor scholingen, onderzoek en projecten. Hierdoor is de liquiditeitspositie in principe gelijk aan het resultaat. Daarbij kent het JVEI geen grote investeringen (en dito afschrijvingen) en heeft het JVEI geen schulden. Per saldo resulteert een liquiditeitspositie die altijd net vooruit loopt op het resultaat.
 - De **impact** van het risico is groot indien de liquiditeit daadwerkelijk onder druk komt te staan een acute faillissementsdreiging ontstaat.
8. *Fiscaal risico:* Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar drie soorten risico's:
- a) *Niet aangeven van de vennootschapsbelasting.*
- De **oorzaak** is dat het JVEI jaarlijks een positief resultaat maakt.
 - Het **gevolg** is dat JVEI een aanslag plus boete krijgt voor de vennootschapsbelasting.
 - De **kans** dat dit risico optreedt achten we niet waarschijnlijk.
 - De **impact** zal gemiddeld zijn. Het resultaat van het JVEI is nog niet zo groot dat de bedragen voor de VPB hoog zijn.
- b) *Onjuist aanbieden van activiteiten onder vrijstelling van omzetbelasting.*
- De **oorzaak** is dat JVEI activiteiten uitvoert die zowel in aanmerking komen voor de omzetbelasting als die niet in aanmerking komen voor de omzetbelasting.
 - Het **gevolg** is dat het JVEI kan worden aangeslagen voor het onjuist niet afdragen van omzetbelasting.
 - De **kans** dat dit risico optreedt is waarschijnlijk. Met name onderzoeksopdrachten, infrastructurele activiteiten en informatieproducten valt onder de met BTW belaste prestaties.
 - De **impact** is klein. Met een omzetstijging in de komende jaren wordt het BTW risico groter, echter het betreft slechts een deel van de omzet van het JVEI.
- c) *Het worden aangeslagen voor niet geheven loonbelasting voor medewerkers die een los contract met het JVEI hebben.*
- De **oorzaak** is dat het JVEI veel kenniswerkers inhuurt voor diverse inhoudelijke activiteiten.
 - Het **gevolg** is dat bij onjuist verwerken van de contracten met deze kenniswerkers het JVEI aangeslagen wordt voor loonbelasting en werkgeverspremies.



- De **kans** dat dit zich voordoet is niet waarschijnlijk. Veel kenniswerkers verlenen hun diensten vanuit een eigen onderneming aan het JVEI en werken derhalve met een VAR verklaring.
 - De **impact** van dit risico is gemiddeld. De omvang van de werkzaamheden is dermate beperkt dat de omvang van de aanslagen niet groot is.
9. *Financiering van de schoksgewijze groei van de organisatie.*
- De **oorzaak** is dat de groei van de organisatie niet gelijke tred houdt met de groei van de omzet, maar dat deze zich meer schoksgewijs voordoet.
 - Het **gevolg** is dat een gedurende een bepaalde periode de investering reeds is gedaan en de opbrengst later volgt (kost gaat voor de baat uit).
 - De **kans** dat dit risico zich voordoet is waarschijnlijk. Veel groei in activiteiten wordt binnen het JVEI opgevangen in de flexibele kostenstructuur.
 - Dit risico heeft een gemiddelde **impact** op de kleine organisatie van het JVEI.. De toename van de vaste kosten als gevolg van de omzetgroei is relatief klein, maar drukt wel op de te realiseren rendementen van de activiteiten. Er is dus eigenlijk sprake van een timingsprobleem wat betreft kosten en baten. De kosten voor de groei van de vaste organisatie dienen eerder te worden uitgegeven dan de activiteiten de rendementen (baten) doet opleveren.

Samenvattend

Fig 5 Samenvatting financiële risico's JVEI

Risico	Kans	Impact	Classificatie
1 De aanwezigheid van onvoldoende markt	Niet waarschijnlijk	Klein	1
2 Aanwezige markt neemt voldoende producten af	Niet waarschijnlijk	Klein	1
3 Koopkracht in de markt is te klein	Waarschijnlijk	Gemiddeld	3
4 Marge op de activiteiten is te laag	Niet waarschijnlijk	Groot	3
5 Wegvallen van de subsidie	Waarschijnlijk	Zeer groot	5
6. Solvabiliteit is en blijft te klein	waarschijnlijk	Groot	4
7. Liquiditeitspositie is kwetsbaar	Niet waarschijnlijk	Groot	3
8a. Fiscale risico: vennootschapsbelasting	Niet waarschijnlijk	Klein	1
8b. Fiscale risico: omzetbelasting	Waarschijnlijk	Klein	2
8c. Fiscale risico: loonbelasting	Niet waarschijnlijk	Klein	1
9. Financiering schoksgewijze organisatiegroei	Waarschijnlijk	Klein	2



4.4 Organisatorische risico's

Dit risico kent als vraag: *welke aspecten van de organisatorische inrichting belemmeren de noodzakelijke omzetgroei?*

De volgende risico's zijn geïnventariseerd:

1. *Onvoldoende acquisitiekracht in de huidige staf.*
 - **Oorzaak** is dat de acquisitie niet expliciet is belegd en te veel op één persoon leunt.
 - **Gevolg** is dat de benodigde omzetgroei niet realistisch is.
 - De **kans** hierop is waarschijnlijk. Hoewel de acquisitiekracht van het JVEI op orde lijkt gegeven de benodigde en beschikbare capaciteit, is de participatie aan het aantal onderzoeken en scholingen nog sterk afhankelijk persoonlijke netwerken van de medewerkers van het JVEI. Met name de kwaliteit van de acquisitie kan beter.
 - De **impact** hierop achten wij zeer groot, gezien de financiële risico's die dit met zich mee kan brengen.
2. *Te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren.*
 - **Oorzaak** is onvoldoende beschikbare financiële middelen.
 - **Gevolg** is grote druk op de vaste medewerkers, wat leidt tot kwantitatief en kwalitatief onvoldoende realisatie van opdrachten.
 - De **kans** op dit risico schatten wij in als waarschijnlijk. Gezien de gerealiseerde acquisitie in de afgelopen 2 jaar is het nodig om zowel de bedrijfsvoering als de acquisitiekracht beperkt te kunnen uitbreiden.
 - De **impact** van dit risico is groot: als er te weinig nieuwe opdrachten gerealiseerd kunnen worden, kan de organisatie niet doorgroeien en wordt er te weinig rendement gerealiseerd.
3. *Te hoge vaste kosten voor een zelfstandige organisatie gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden.*
 - **Oorzaak** is te weinig financiële middelen om organisatie te vergroten, zodat de vaste kosten verdeeld kunnen worden over meerdere medewerkers.
 - **Gevolg** is dat de noodzakelijke vaste kosten niet opgebracht kunnen worden.
 - De **kans** dat dit risico optreedt is waarschijnlijk. Een kleine vaste organisatie maakt dit risico weliswaar zo laag mogelijk, maar is wel waarschijnlijk.
 - De **impact** hiervan zal groot zijn, omdat het gevolg heeft voor de continuïteit van het JVEI. Indien de omvang van de vaste organisatie onder druk van kostenbeheersing beperkt wordt gehouden is het risico dat het personeel in de vaste organisatie een hoge werkdruk kent. Met een kleine kern is de kwetsbaarheid van de organisatie groot doordat deze afhankelijk is van een beperkt aantal mensen.
4. *Niet beschikken over de juiste competenties in de organisatie om de overgang van de pioniersfase naar de uitvoeringsfase te begeleiden.*
 - **Oorzaak** is dat de uitvoeringsfase om een meer formelere inrichting van de organisatie vraagt, duidelijkere verantwoordingsstructuur en meer taakomschrijvingen in tegenstelling tot de pioniersfase waarin van elke medewerker veel inzet, creativiteit en flexibiliteit werd verwacht.
 - **Gevolg** is het niet kunnen transformeren als organisatie om omzetgroei te kunnen realiseren.
 - De **kans** hierop achten wij niet waarschijnlijk, gezien de veranderingen die het JVEI in Q1 van 2012 reeds heeft doorgevoerd. Er is reeds gekozen voor de inrichting van een MT, waarin naast de directeur ook een manager



- verantwoordelijk voor de beheerszaken en een office manager participeren. Een duidelijkere taakverdeling tussen de strategie en externe contacten (directeur), de interne bedrijfsvoering (manager beheerszaken) en de uitvoering van beheersactiviteiten (office manager) is daarmee reeds gerealiseerd
- De **impact** van dit risico is groot, omdat de benodigde omzetgroei om zelfstandig te kunnen functioneren niet behaald kan worden.
5. *Gebrek aan een goed geoliede strakke organisatie noodzakelijk voor het uitvoeren van een groot scholings- en congresaanbod.* Dit aanbod dient te worden ondersteund door een juist ICT systeem.
- **Oorzaak** is onvoldoende / transponeren van pioniersfase naar uitvoeringsfase.
 - **Gevolg** is onvoldoende kwaliteit van het scholing- en congresaanbod en onvoldoende omzet.
 - De **kans** hierop wordt door ons als onwaarschijnlijk ingeschat, omdat ook dit in Q1 is geprofessionaliseerd: inmiddels is de hele scholingsorganisatie aangepakt en tot één geoliede machine gesmeed.
 - De **impact** van dit risico is groot, gezien de financiële consequenties.
6. *Onvoldoende binding van het netwerk van eerstelijnspartijen aan JVEI*
- **Oorzaak** is dat het netwerk van organisaties van de eerstelijnsgezondheidszorg aan het bewegen is en het JVEI een zeer jonge organisatie is. Haar positie in het netwerk is niet gezekerd.
 - **Gevolg** is dat opdrachten en dienstverlening minder vanzelfsprekend bij het JVEI wordt afgenomen.
 - De **kans** dat dit risico optreedt schatten wij in als waarschijnlijk, omdat de impliciete ordening in het netwerk van eerstelijnsorganisaties rond een aantal koepels en belangenverenigingen (gezondheidscentra, monodisciplinaire zorggroepen en kleine praktijken in de buurt) verdwijnt. Nieuwe coalities en allianties binnen regio's, tussen diverse echelons en zelfs met de verzekeraar worden gesmeed.
 - De **impact** van dit risico is groot, omdat het JVEI zich profileert als een netwerkorganisatie van de eerste lijn. Indien dat netwerk onduidelijk en schuivend is, is dat voor het JVEI lastig.
7. *Onduidelijk eigenaarschap van JVEI*
- **Oorzaak** is dat het onafhankelijk gepositioneerde JVEI niet duidelijk een aantal organisaties heeft die het dragen.
 - **Gevolg** is dat het JVEI telkens zelfstandig zich moet bewijzen en niet een aantal vaste opdrachtrelaties kent.
 - De **kans** dat dit risico optreedt schatten wij in als groot. Vele partijen zien het JVEI als één van de marktpartijen op het terrein van kennis waar ook zaken mee gedaan kan worden.
 - De **impact** van dit risico is klein, omdat het voor het JVEI niet nodig blijkt dat een duidelijk eigenaarschap in de vorm van dragende partijen nodig heeft. Het JVEI kan zich vanuit deze duidelijk onafhankelijke positie een eigen positie tussen de partijen in creëren. Hiermee is het marktpotentieel direct zeer groot.
8. *Vertrek van de huidige directeur*
- **Oorzaak** is dat de huidige organisatie in de pioniersfase sterk leunt op een sterk inhoudelijk gedreven directeur met een groot netwerk dat veel acquisitie oplevert.
 - **Gevolg** is dat het JVEI stuurloos is, met name in de externe contacten. Er zijn geen mensen binnen het JVEI aanwezig die de directeur kunnen opvolgen.
 - De **kans** dat dit risico optreedt schatten wij in als klein, mits de subsidie wordt verstrekt. De huidige directeur gaat uit van een bouwperiode voor het JVEI van 5 jaar en heeft zich voor deze periode gecommitteerd aan het JVEI.



- o De **impact** van dit risico is groot, omdat op korte termijn in de huidige omstandigheid niet veel gelijkwaardige personen aan de huidige directeur bereid zullen zijn om deze positie te bekleden.

Samenvattend

Fig 6. Samenvatting organisatorische risico's JVEI

	Risico	Kans	Impact	Classificatie
1	Onvoldoende acquisitiekracht in de huidige staf	Waarschijnlijk	Groot	4
2	Te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren	Waarschijnlijk	Groot	4
3	Te hoge vaste kosten gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden	Waarschijnlijk	Groot	4
4	Niet beschikken over de juiste competenties in de organisatie om de overgang van de pioniersfase naar de uitvoeringsfase te begeleiden	Niet waarschijnlijk	Klein	1
5	Gebrek aan een goed geoliede strakke organisatie voor scholingsaanbod	Onwaarschijnlijk	Groot	2
6	Binden van netwerk aan JVEI	Waarschijnlijk	Groot	4
7	Eigenaarschap van JVEI, dragers voor het JVEI	Waarschijnlijk	Klein	2
8	Opvolging huidige directeur	Niet waarschijnlijk	Groot	3



5. Vaststellen belangrijkste risico's & beheersmaatregelen

Op basis van de gestelde classificatie resulteert de top 10 van de grootste risico's:

Fig 7 Top 10 risico's JVEI

	Risico	Kans	Impact	Classificatie
1	Aanbod op 1 ^e lijns R&D markt neemt toe	Zeer waarschijnlijk	Groot	5
2	Concurrenten gedragen zich meer marktgericht	Zeer waarschijnlijk	Groot	5
3	Subsidie door provincie Flevoland/gemeente Almere voor de periode 2012-2014 wordt niet verleend.	Waarschijnlijk	Zeer groot	5
4	Niet zelfstandig door kunnen gaan.	Waarschijnlijk	Zeer groot	5
5	Keuze voor eenzijdige marketingstrategie	Waarschijnlijk	Groot	4
6	Solvabiliteit is en blijft te klein	waarschijnlijk	Groot	4
7	Onvoldoende acquisitiekraft in de huidige staf	Niet waarschijnlijk	Zeer groot	4
8	Te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren	Niet waarschijnlijk	Zeer groot	4
9	Te hoge vaste kosten gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden	Waarschijnlijk	Groot	4
10	Onvoldoende binden van netwerk aan JVEI	Waarschijnlijk	Groot	4

In de volgende analyse worden de oorzaken en de gevolgen van de risico's nader onderzocht om beheersmaatregelen goed onderbouwd te kunnen nemen.

Voor de beheersmaatregelen wordt een onderscheid gemaakt tussen het wegnemen van de oorzaak van het risico of het verminderen van het gevolg.

Risico 1: Aanbod op eerstelijnsmarkt neemt toe

- De **oorzaak** is de sterk vergrootte aandacht voor de organisatie in de eerste lijn in de maatschappij.
- Het **gevolg** is dat de concurrentie toeneemt en het voor het JVEI lastiger wordt het aanwezige marktpotentieel van zowel subsidieverleners voor onderzoek als dienstverlening aan eerstelijnszorgverleners- en organisaties naar zich toe te trekken.

Achtergrond

In vergelijking met de situatie van 5 jaar geleden is de aandacht binnen de kennisinstellingen voor de geïntegreerde eerste lijn sterk toegenomen. Onder invloed van de veranderende inrichting van de zorg en de oplopende kosten wordt de geïntegreerde eerste lijn steeds vaker als belangrijke pijler van ons systeem genoemd, om zowel de kwaliteit, de kosten en de toegankelijkheid voor alle Nederlanders te waarborgen. Voor elk van de productgroepen zien we andere (onderdelen van) organisaties optreden. De oprichting van het JVEI heeft ook zeker bijgedragen aan de bewustwording bij de andere kennisinstellingen om zich op deze markt te begeven.



Onderzoek

NIVEL en RIVM (brede gezondheidszorg), TNO (meerdere sectoren), Julius centrum (alle zorginnovatie), Tranzo (meerdere combinaties van wetenschap en zorgpraktijk) en Vilans (ook voor de langdurende zorg) beschouwen de geïntegreerde eerstelijnsmarkt inmiddels als één van de markten. Ook veel academische instituten huisartsgeneeskunde oriënteren zich meer op het onderzoek naar de organisatie van de eerstelijnszorg. Het zijn allen veel grotere organisaties die zelfstandig in korte tijd veel expertise kunnen opbouwen gegeven hun interne mogelijkheden. Op de onderzoek markt bieden zij deels dezelfde activiteiten aan als het JVEI, deels ook andere. Al deze onderzoeksinstellingen kennen een eigen traditie van onderzoek en zijn minder toegesneden op de niche markt van geïntegreerde eerste lijn. Hun kennisvergaring is altijd opdracht gestuurd en in samenhang met andere kennisdomeinen, terwijl het JVEI een eigen intrinsieke motivatie heeft om de kennis over de geïntegreerde eerste lijn te verzamelen.

Tegenover deze bedreiging van meer aanbod neemt ook het marktpotentieel toe; de hoeveelheid onderzoek financiering voor onderzoek naar geïntegreerde extramurale gezondheidszorg neemt toe.

Voor wat betreft het praktijkgericht evaluatie onderzoek zijn er momenteel vrijwel geen concurrenten. Deze niche wordt momenteel door het JVEI ingevuld met een eigen ontwikkelde aanpak.

Implementatie

Voor het kennisverspreidingsdeel kent het JVEI drie duidelijke concurrenten: de Julius Academy, een leergang van Tranzo en een kaderopleiding genaamd Beleid en Beheer van het Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG). Alle drie slagen erin om elk jaar één scholing vol te krijgen met in totaal ca 50 participanten uit de eerste lijn.

Benchmark

De derde productgroep van het JVEI, informatiemanagement STEK, is nog in ontwikkeling. Deze kent momenteel nog geen concurrenten aangezien geen enkele organisatie in Nederland het domein van de kengetallen voor de geïntegreerde eerste lijn in combinatie met benchmarking en benchlearning heeft geclaimd. Het JVEI is de eerste organisatie. Als reactie daarop zien we dat een aantal organisaties hierop defensief reageren, anderen zoeken juist de samenwerking en synergie op. Eerstelijnsorganisaties reageren over het algemeen zeer positief en een aantal kleine en grote marktpartijen zien deze ontwikkeling zeer zeker als kansrijk.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregelen richten zich op het verminderen van het gevolg, met andere woorden: het verminderen van de concurrentie.

Voor het langlopend onderzoek continueert het JVEI de **samenwerkingsstrategie** en het bouwen van partnerships. Op instigatie van TNO worden momenteel gesprekken gevoerd met vier verschillende organisaties om met elkaar naar een slimmer verdienmodel te gaan voor het exploiteren van de R&D bij de verschillende eerstelijnsorganisaties. Deze organisaties zijn TNO, NIVEL, Caphri, Tranzo, Vilans en het JVEI. Het JVEI verwacht dat door het aansluiten bij deze samenwerking nog meer een **spin in de totale eerstelijns R&D agenda** te blijven spelen, met name gezien de unieke positionering en combinatie van activiteiten.

Voor de scholingen is reeds nauw contact met de belangrijkste concurrenten en is afgesproken om **één landelijk scholingsaanbod** voor de geïntegreerde eerste lijn te gaan realiseren. Met Tranzo maken we afspraken over de positionering van het JVEI in hun leergang en het gezamenlijk opzetten van een volwaardige academische masteropleiding. De leergang van het Juliuscentrum wordt vanaf volgend jaar vanuit het JVEI gecoördineerd. Met het NHG worden afspraken gemaakt over het gezamenlijk aanbieden van cursussen aan kaderhuisartsen. Met verschillende Regionale



Genootschappen van Fysiotherapie worden cursussen ontwikkeld. Vanaf 2013 wordt het scholingsaanbod onder één noemer met elkaar gecommuniceerd.

Voor de informatieproducten wil het JVEI in 2012 en 2013 **een voorsprong opbouwen** ten opzichte van andere organisaties door zich te profileren als de organisatie waar de uniformering en standaardisering plaatsvindt. Dit werpt nu reeds haar vruchten af. Het JVEI is gevraagd het projectleiderschap van een zeer ambitieus project Mondriaan op zich te nemen. In dit project wordt een nationale uniforme 'snelweg' voor data-extractie, transport en integratie van allerlei zorgregistraties gebouwd ten behoeve van wetenschappelijk en farmaceutisch onderzoek en ten behoeve van informatiemanagementproducten voor eerstelijnsorganisaties.

Risico 2: Meer marktgericht gedragen andere kennisinstellingen

- De **oorzaak** is dat deze kennisinstellingen minder gefinancierd worden door de landelijke overheid als gevolg van de bezuinigingen op het subsidiebeleid.
- Het **gevolg** is dat de concurrentie voor het JVEI toeneemt.

Achtergrond

De andere kennisinstellingen betreffen dezelfde instellingen als bij het vorige risico. Ook bij dit risico is de verwachting dat dit meer geldt voor de activiteiten op het terrein van onderzoek en infrastructurele projecten, dan voor scholing, congressen en benchmark activiteiten. Deze instellingen kunnen ervoor kiezen om te gaan concurreren op prijs, kwaliteit of positie in het netwerk. Het gedrag van de andere kennisinstellingen is niet dat zij op prijs zullen gaan concurreren. Hun uurtarieven en overhead percentages liggen aanzienlijk hoger dan die van het JVEI. De verwachting is dat zij op kwaliteit gaan concurreren. Door het inzetten van hoogleraren en sterke acquisitie vanuit het eigen vermogen zullen zij vooral op het terrein van langlopend en evaluatie onderzoek, alsook de infrastructurele activiteiten naar zich toe willen trekken. Duidelijk is dat een aantal van deze partijen zich ook duidelijk in het netwerk als een partner manifesteren.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregel richt zich op het verminderen van het gevolg door de eigen concurrentiekracht op kwaliteit te vergroten.

De kwaliteit van de opgeleverde producten op het terrein van scholingen en congressen is goed, getuige de interne en externe evaluatie.

Op het terrein van onderzoek zal het JVEI aan concurrentiekracht winnen door de volgende maatregelen te nemen:

1. het verbinden van een hoogleraar op het terrein van geïntegreerde eerste lijn aan het JVEI. De huidige directeur is professorabel.
2. het produceren van meer internationaal geaccepteerde wetenschappelijke artikelen over de nieuwe theorie en methodologie van geïntegreerde eerstelijnszorg.
3. een duidelijkere marketing over de eigen onderzoeksresultaten te realiseren, onder meer via een social marketing strategie en maken van populaire vertalingen van de resultaten in toegankelijke artikelen en white papers.



Risico 3: Wegvallen van subsidie

Dit risico behelst het welvallen van subsidie van de gemeente Almere en provincie Flevoland.

- De **oorzaak** is onvoldoende zekerheid dat JVEI vanaf 2015 op eigen benen kan staan.
- Het **gevolg** is een acuut liquiditeitstekort en te weinig opbouw van het eigen vermogen om voldoende solvabel te zijn (uit de financiële risico's).
- **Gevolg** is dat het investerings- en beheer capaciteit af neemt waardoor minder goed kan worden ingespeeld op het aanwezige marktpotentieel (uit de bestuurlijke risico's).
- **Gevolg** is vertrek van de activiteiten van het JVEI uit Almere.

Achtergrond

De oorzaak van dit risico is niet gelegen in de realisatie van de activiteiten in de afgelopen jaren. Het JVEI loopt op schema. De omzet in 2012 groeit verder, zodanig dat na Q1 in 2012 reeds de totale omzet van 2011 wordt benaderd. De onzekerheid over het zelfstandige toekomstperspectief is met name ingegeven door een aantal strategische keuzen en inrichting van de organisatie.

De gevolgen zijn velerlei:

- In de meerjarenbegroting is de subsidie een inkomstenbron. Het tekort van € 180.000 in 2012 leidt tot een dreiging van acuut faillissement. In het geval van faillissement worden financiële claims neergelegd vanuit bestaande contractrelaties. Dit betekent dat het tekort waarschijnlijk nog hoger uit zal vallen indien de subsidie voor 2012 wegvalt. Het risico bestaat dat deze claims alsnog op de subsidieverstrekker worden verhaald.
- Indien het JVEI onverhoopt toch in staat is om het faillissement af te wenden is het verlies van de subsidie desastreus voor het noodzakelijke bedrijfsvoering niveau en het investeringsbeleid van het JVEI.
- De maatschappelijke gevolgen voor de provincie Flevoland en gemeente Almere zijn divers. De activiteiten van het JVEI zullen op enige wijze elders worden voortgezet, naar alle waarschijnlijkheid in de regio Utrecht. Gemiste kansen zijn dan Mondriaan, STEK en een academisch netwerk; activiteiten die nauw aansluiten bij IFA-2 ambities.
- Economische schade is op korte termijn zichtbaar.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregel gericht op het wegnemen van de oorzaak is het maken van deze risico analyse, waarin onder meer de strategische keuzen en inrichting van de organisatie aan de orde zijn gevolgd door een plan van aanpak en een nieuwe business case.

In het geval van het niet continueren van de subsidie is de beheersmaatregel gericht op de gevolgen. Het JVEI zal dan faillissement aanvragen, aangezien het niet aan de lopende verplichtingen kan voldoen.



Risico 4: Niet zelfstandig door kunnen gaan

- **Oorzaak** is onvoldoende omzet om vaste organisatiekosten te dekken en eigen vermogen op te bouwen.
- Het **gevolg** is inboeten op de onafhankelijkheid waardoor eerstelijnsorganisaties minder geneigd zijn om opdrachten aan het JVEI te verlenen

Achtergrond

De oorzaak is zowel afhankelijk van de omzet als van de subsidie. Zonder subsidie is zelfstandig doorgaan niet aan de orde. In het geval van het behoudende scenario ontstaat in 2015 een situatie waarin onvoldoende omzet (€1.2 mln) waarin de vaste kosten net kunnen worden gedragen. Een eigen vermogen kan dan niet worden vergroot, en een innovatiereserve niet worden aangelegd.

Het onderbrengen van de activiteiten bij andere organisaties is dan aan de orde, wat een maximaal financieel voordeel van ca € 50.000 oplevert, gezien de lage vaste kosten en flexibele kostenstructuur. Dit voordeel lijkt te beperkt. Het gevolg zal dan zijn dat de activiteiten worden verdeeld over diverse andere organisaties, waarmee het unieke portfolio verloren gaat.

Het gevolg is dat de activiteiten worden uitgevoerd onder een andere organisatie met een ander profiel en die naar alle waarschijnlijkheid niet dezelfde intrinsieke motivatie heeft als het JVEI. De meer marktgedreven ambitie van deze organisatie zal zeker de onafhankelijkheid aantasten en daarmee het vertrouwen van de eerstelijnszorg-aanbieders.

Beheersmaatregel

De beheersmaatregel is gericht op het wegnemen van de oorzaak: voldoende omzet draaien. In het geval van het behoudende scenario zal onderzocht worden met welke organisaties afspraken gemaakt kunnen worden voor overname van activiteit .

Risico 5: Keuze eenzijdige marketingstrategie

- **Oorzaak** is dat het JVEI bij aanvang heeft gekozen voor een customer intimacy strategie als gevolg van haar positie als nieuwkomer op de markt met een kennisintensief product.
- Het **gevolg** is dat een uniek en marktconform portfolio met de eenzijdige marketingstrategie gepositioneerd. Het ruim beschikbare marktpotentieel wordt niet benut

Achtergrond

Als innovatief kennisinstituut is JVEI congruent in haar keuze voor een customer intimacy strategie. Echter, de huidige markt van het JVEI is beperkt tot de innovators en early adapters van de geïntegreerde eerste lijn. We ervaren dat onze activiteiten voornamelijk aanslaan bij die personen die reeds bezig zijn met geïntegreerde eerste lijn.

- Op het terrein van onderzoek is deze strategie succesvol. Zowel langlopend als evaluatie onderzoek wordt gerealiseerd.
- Op het terrein van scholing blijkt deze strategie minder succesvol. Het aantal scholingen dat daadwerkelijk wordt gerealiseerd is nog klein en het is een te intensief traject om voldoende deelnemers te verkrijgen. In de afgelopen twee jaar is de succesrate voor scholingen 64% geweest; enkele scholingen (36%) zijn niet doorgegaan vanwege de beperkte belangstelling van deelnemers.
- Voor de congressen is de customer intimacy strategie niet toegepast in de afgelopen jaren. In samenwerking met De Eerstelijns, een mediaplatform rond



het tijdschrift De Eerstelijns, is het aantal deelnemers telkens ruim voldoende geweest.

- Voor de informatiemanagementproducten STEK is de juiste strategie nog niet uitgekristalliseerd. Momenteel wordt impliciet met een strategie van product leadership gewerkt: het JVEI heeft de meeste kennis om dergelijke dienstverlening in te richten en te leveren.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregel is gericht op het wegnemen van oorzaak: de eenzijdige strategie. Het JVEI heeft inmiddels haar **strategie aangepast naar een meervoudige marketingstrategie**, afhankelijk van de productgroep en het marktsegment. Een belangrijk onderdeel daarbij is de inzet van een social media marketing strategie waarin op gestructureerde wijze potentiële klanten en opdrachtgevers via informatieproducten worden verleid activiteiten bij het JVEI af te nemen. In bijlage 2 wordt deze marketingstrategie verder beschreven.

Risico 6: Solvabiliteit is en blijft te klein

- De **oorzaak** is onvoldoende omzet in de jaren 2012-2014 om het eigen vermogen op te bouwen.
- Het **gevolg** is dat geen financiële buffer is voor het opvangen van tegenvallers met zodanige financiële consequenties dat de continuïteit van het JVEI wordt aangetast.

Achtergrond

Voor de vaststelling van dit risico is een uitgebreide analyse van de huidige en toekomstige financiële situatie uitgevoerd. In aanvulling op het eerder geformuleerde activiteitenoverzicht voor de komende drie jaar en voor 2015 en verder, hebben we binnen het JVEI drie scenario's geformuleerd. Elk van de scenario's is gebaseerd op een bepaalde omzetgroei per activiteit (zie bijlage 1 voor volledige onderbouwing).

De omzetstijging met de winstmarge toont in het realistische scenario een groei van het eigen vermogen van € 56.000 in 2011 tot naar € 365.000 in 2014.

Vanaf 2015 groeit het eigen vermogen met € 63.000. De kans op deze omzetgroei hangt direct samen met het al dan niet inzetten van de subsidie van de gemeente Almere/provincie Flevoland. Indien de subsidie wordt gegeven groeit de solvabiliteit naar een adequaat niveau (meer dan 40%); ruim voldoende om de vaste organisatiekosten gedurende 12 maanden te financieren. Indien de subsidie niet wordt verstrekt heeft het JVEI onvoldoende middelen beschikbaar voor de interne vaste organisatie om de omzetgroei te realiseren. Het eigen vermogen groeit dan onvoldoende waarmee de financiële buffer en de innovatiereserve te klein blijft.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregelen zijn gericht op het wegnemen van de oorzaak.

Het JVEI stelt alles in het werk om de continuering van de subsidie te realiseren opdat ook na 2014 voldoende omzet kan worden gerealiseerd om het eigen vermogen voldoende te laten groeien. In tweede instantie worden nieuwe financieringsstromen gezocht (zie risico 9).



Risico 7: Onvoldoende acquisitiekraft in huidige staf.

- **Oorzaak** is dat de acquisitie niet expliciet is belegd en te veel op één persoon leunt.
- **Gevolg** is dat de benodigde omzetgroei niet realistisch is.

Achtergrond

Het risico in de huidige organisatie is dat er onvoldoende capaciteit verspreid over meerdere personen beschikbaar is voor de verschillende acquisitie/marketingstrategieën. Zoals eerder gesteld is het voor het bereiken van het resultaat in 2015 noodzakelijk om 1,25 fte capaciteit in te kunnen zetten. In bijlage 5 is de onderbouwing voor de noodzakelijke acquisitiekraft opgenomen. Deze acquisitiekraft is opgenomen in de vaste organisatiekosten.

De acquisitiekraft van het JVEI lijkt op orde gegeven de benodigde en beschikbare capaciteit. In de externe analyse is aangegeven dat de acquisitiekraft mogelijk teveel bij één persoon, in casu de directeur, is belegd. Uit de onderbouwing blijkt uit een aantal voorbeelden blijkt dat het afgelopen jaar ook andere medewerkers grote en kleine opdrachten hebben binnengehaald.

Beheersmaatregel

De beheersmaatregel is gericht op het wegnemen van de oorzaak door een aantal interne maatregelen:

- De huidige accountmanagers onderzoek en implementatie worden in 2012 vervangen. De accountmanager onderzoek start in de zomer van 2012 bij het JVEI met een promotie onderzoek naar de kwaliteit van eerstelijnsgeboortecentra. De ruimte die hierdoor vrijvalt wordt ingevuld door een nieuwe ervaren senior onderzoeker. De huidige accountmanager implementatie richt zich met een nieuwe taakomschrijving vooral op de ontwikkeling van nieuw scholingsaanbod en voert inmiddels ook twee kleine externe opdrachten uit. Een nieuwe accountmanager is op uitleenbasis reeds gestart en heeft binnen één maand tijd drie scholingsopdrachten binnen gehaald.
- De benodigde capaciteit van 1,25 fte wordt expliciet benoemd en er worden targets afgesproken.
- Handhaven 0,4 fte communicatie en € 40.000 aan verkoopkosten in de komende jaren.
- Indien noodzakelijk verhogen we de benodigde capaciteit van 1,25 fte met 20%. Dan is er 1,5 fte om de omzet te realiseren. 0,25 fte betreft een bedrag van maximaal € 20 000 dat wordt onttrokken aan het eigen vermogen.



Risico 8: Te kleine vaste organisatie

Dit risico behelst een te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren

- **Oorzaak** is onvoldoende beschikbare financiële middelen.
- **Gevolg** is grote druk op de vaste medewerkers, wat leidt tot kwantitatief en kwalitatief onvoldoende realisatie van opdrachten

Achtergrond

Dit risico stelt de omvang en de inrichting van de vaste organisatie ter discussie. Wat is een geschikte omvang voor een dergelijk kennisinstituut? Indien de omvang van de vaste organisatie onder druk van kostenbeheersing beperkt wordt gehouden is het risico dat het personeel in de vaste organisatie een hoge werkdruk kent. Met een kleine kern is de kwetsbaarheid van de organisatie groot doordat deze afhankelijk is van een beperkt aantal mensen.

In de huidige situatie ervaart het JVEI veel druk op de kleine vaste kern van 3,4 fte. Hierin is 1,0 officemanagement en 0,4 communicatie belegd. Op basis van de noodzakelijke 1,25 fte acquisitie resteert 0,75 voor interne aansturing en bedrijfsvoering. Dit lijkt vooralsnog op orde, echter is wel kwetsbaar. Zeker omdat het over een beperkt aantal mensen is verspreid.

Dit vraagt veel van de competenties van de medewerkers. Je hebt met elkaar het gevoel dat je ook echt alles moet doen: bedrijfsvoering, kwaliteitsbeleid en acquisitie. Idealiter wordt de omvang van de interne bedrijfsvoering en de acquisitie iets uitgebreid opdat dit een stevigere basis voor de rest van de organisatie legt.

Beheersmaatregel

De beheersmaatregel is gericht op het verminderen van de gevolgen, zolang de financiële middelen beperkt zijn. In de interne organisatie wordt:

- acquisitie over meer mensen beleggen (zie ook maatregel 7),
- duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling maken en afspraken cultuur realiseren binnen MT en organisatie over interne aansturing en externe acquisitie
- financiële en salarisadministratie beleggen bij externen.

Risico 9: Te hoge vaste kosten voor een zelfstandige organisatie

Dit risico behelst te hoge vaste kosten voor een zelfstandige organisatie gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden.

- **Oorzaak** is te weinig financiële middelen om organisatie te vergroten, zodat de vaste kosten verdeeld kunnen worden over meerdere medewerkers.
- **Gevolg** is dat de noodzakelijke vaste kosten niet opgebracht kunnen worden.

Achtergrond

De omvang en het rendement van de omzetgroei zijn vooralsnog onvoldoende om de vaste kosten op te brengen. In de periode 2012-2014 gaat het JVEI uit van de voorgestelde subsidie van totaal € 600.000. Deze wordt vooral ingezet als dekking voor de aanloopkosten voor de interne vaste organisatie. De activiteiten moeten zelf bedruipend zijn. Het aantal van deze activiteiten gaat de komende jaren omhoog, waardoor de inkomsten toenemen. In Q1 van 2012 is de omzet van 2011 reeds benaderd.

Het risico voor 2015 e.v. is dat onvoldoende omzet wordt gegenereerd om de vaste organisatie navenant mee te laten groeien. In het realistische en opportunistische scenario is dit wel mogelijk. In het behoudende scenario ontbreken daarvoor de middelen resteert na de vaste kosten slechts een resultaat van € 4.000. Dit is onvoldoende om de vaste organisatie mee te laten groeien.



In het geval van het behoudende scenario is een mogelijk gevolg dat het JVEI niet zelfstandig kan blijven bestaan. In dat geval worden de activiteiten elders ondergebracht. Echter, gezien de kleine vaste organisatie en de flexibele kostenstructuur levert het onderbrengen bij een andere organisatie een zeer bescheiden financieel voordeel op ten opzichte van een zelfstandig voortbestaan. De omvang van dit financiële voordeel wordt geschat op maximaal € 50.000.

Beheersmaatregelen

De beheersmaatregelen zijn gericht op het wegnemen van de oorzaak, namelijk het vergroten van de beschikbare financiële middelen voor de vaste kosten. Het JVEI richt zich op maatregelen waardoor de vaste organisatiekosten kunnen worden gedekt via:

- vergroten van de omzet tot € 1,5 mln in 2015 (zie diverse andere beheersmaatregelen)
- raamovereenkomsten met vaste omzetafspraken met collectieven van klanten (samenwerking van LVG, adviesgroep ketenzorg en VHN, samenwerkende ROS'en, koepels van gezondheidscentra, samenwerkende zorggroepen)
- andere vaste geldstromen: ministerie van VWS en zorgverzekeraars (de kans hierop is op korte termijn niet groot; de verwachting is dat vanaf 2014 meer ruimte ontstaat)
- Optelsom van langlopende incidentele financiering via o.a. ZonMw. Topinstituut Pharma, IFA-2 (in kader van Mondriaan en informatiemanagement)
- Sponsoring.

Risico 10: Onvoldoende binding netwerk aan JVEI

- **Oorzaak** is dat het netwerk van organisaties van de eerstelijnsgezondheidszorg aan het bewegen is en het JVEI een zeer jonge organisatie is.
- **Gevolg** is dat opdrachten en dienstverlening minder vanzelfsprekend bij het JVEI wordt afgenomen.

Achtergrond

De eerste lijn is op drift. Als gevolg hiervan is de ordening binnen de netwerken zoek. Momenteel worden allerlei nieuwe netwerken gevormd. Belangrijke netwerken voor het JVEI zijn de nieuw te vormen samenwerking van LVG, Adviesgroep Ketenzorg en VHN, de samenwerkende ROS'en, het netwerk van de experimenten populatiebepoortering, en zo zullen er nog velen zijn. Daarnaast bestaan er diverse informele netwerken van gezondheidscentra en zorggroepen die van belang zijn.

Voor het bereiken van de grote meerderheid is de binding aan de beroepsorganisaties van eerstelijnszorgverleners van belang. Momenteel ontstaan de eerste samenwerkingen op het terrein van de scholing: met de NHG en RGF worden scholingen ontwikkeld. Met KNOV en podotherapeuten zijn reeds scholingen ontwikkeld.

Echter de binding van deze netwerken aan het JVEI is niet vanzelfsprekend. De marktgerichtheid in de zorg maakt dat zorgorganisaties meer om zich heen kijken. Het JVEI zal de opdrachten meer moeten verdienen.



Beheersmaatregelen

De beheersmaatregelen zijn gericht op het verminderen van de gevolgen.

- Het JVEI onderneemt diverse activiteiten in aansluiting op de gedifferentieerde marketingstrategie om het netwerk te binden.
- Voor de voorlopers en pioniers worden inhoudelijke seminars, expertmeetings, ontspannende activiteiten als een jaarlijks gala en een boswandeling (ism De Eerstelijns) georganiseerd. De inhoudelijke benchmark voor de geïntegreerde eerste lijn wordt met het veld gemaakt.
- Voor de vroege meerderheid worden jaarlijkse road shows georganiseerd waarin met halfdaagse seminars de inhoudelijke thema's van het JVEI worden bediscussieerd. Veel activiteit via de Social Media strategie verspreid, waarin interactie met het JVEI centraal staat. De White Papers zijn hier al een voorbeeld van.
- raamovereenkomsten worden gesloten met diverse individuele en samenwerkingsorganisaties over de afname van activiteiten die het JVEI aanbiedt.



6. Samenvattende tabel beheersmaatregelen

De in H 5 genoemde risico's met mogelijke beheersmaatregelen worden in figuur 8 schematisch weergegeven. Met Oorzaak (O)/Gevolg (G) wordt aangegeven of de beheersmaatregel betrekking heeft op wegnemen van oorzaak of verminderen van het gevolg (schuin dikgedrukt).

Het afgelopen kwartaal (Q1 2012) zijn een aantal beheersmaatregelen reeds genomen. Daarom is in onderstaand schema onderscheid gemaakt tussen bestaande- en nieuw te nemen beheersmaatregelen.

Fig. 8 Overzicht risico's met bestaande en nieuw te nemen beheersmaatregelen.

Risico	Oorzaak (O)/ Gevolg (G)	Beheersmaatregel bestaand	Beheersmaatregel Nieuw
1 Aanbod op 1 ^e lijns R&D markt neemt toe	O: Vergrootte aandacht eerstelijnsorganisaties G: Toenemende concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> Eén landelijk scholingsaanbod realiseren 	<ul style="list-style-type: none"> Spin in totale eerstelijns R&D agenda door slimme samenwerking. Voorsprong opbouwen op terrein informatiemanagement
2 Concurrenten gedragen zich meer marktgericht	O: Minder overheidsfinanciering concurrenten G: Toenemende concurrentie vooral op kwaliteit		<ul style="list-style-type: none"> Verbinden hoogleraar Meer wetenschappelijke artikelen Betere marketing eigen onderzoekskwaliteit
3 Subsidie door provincie Flevoland/gemeente Almere voor de periode 2012-2014 wordt niet verleend.	O: Onvoldoende zekerheid na 2015 G: -acuut faillissement - Investerings- en beheerscapaciteit neemt af - Gemiste kansen Almere - Economische schade Almere	<ul style="list-style-type: none"> Risico analyse, gevolgd door plan van aanpak en business case 	<ul style="list-style-type: none"> Faillissement aanvragen
4 Niet zelfstandig door kunnen gaan leidt tot gebrek aan onafhankelijkheid.	O: Afspraken moeten aangaan met commerciële partijen G: Potentiële klanten zijn minder geneigd om opdrachten te verlenen door minder onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> Omzet vergroten tot € 1.5 mln 	<ul style="list-style-type: none"> in geval behoudende scenario: afspraken met organisaties voor overname (delen van) de JVEI activiteiten
5 Keuze voor éénzijdige marketingstrategie	O: keuze customer intimacy behorend bij kennisinstelling G: niet benutten volledig marktpotentieel	<ul style="list-style-type: none"> Gedifferentieerde marketingstrategie, afgestemd op doelgroep en productgroep 	
6 Solvabiliteit is en blijft te klein	O: onvoldoende omzet G: geen financiële buffer en innovatiereserve	<ul style="list-style-type: none"> Subsidie behouden 	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe financieringsstromen
7 Onvoldoende acquisitiekraacht in de huidige staf	O: Acquisitie leent te veel op één persoon G: Benodigde omzetgroei is niet realistisch		<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe accountmanagers scholing en onderzoek 1,25 fte acquisitie expliciteren 0,4 fte communicatie en € 40.000 verkoopkosten handhaven



8	Te kleine vaste organisatie om de bedrijfsvoering adequaat vorm te geven en de noodzakelijke externe acquisitie te kunnen realiseren	O: Onvoldoende beschikbare financiële middelen G: grote druk op de vaste medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Duidelijkere verantwoordelijkheidsverdeling binnen MT• Financiële administratie extern beleggen	<ul style="list-style-type: none">• Acquisitie over meerdere mensen beleggen met duidelijke targets
9	Te hoge vaste kosten gegeven de totale omzet die gerealiseerd kan worden	O: Te weinig financiële middelen G: Vaste kosten kunnen niet opgebracht worden	<ul style="list-style-type: none">• Omzet vergroten tot € 1.5 mln	Meer omzet door: <ul style="list-style-type: none">• Raamovereenkomsten• Andere subsidies• Optelsom langlopende incidentele opbrengsten• Sponsoring
10	Onvoldoende binding van het netwerk aan JVEI	O: ordening in het netwerk ontbreekt G: minder opdrachten en te verlenen diensten		<ul style="list-style-type: none">• Diverse activiteiten in overeenstemming met de marketingstrategie• Sluiten van raamovereenkomsten



Bijlagen

Bijlage 1 Onderbouwing Begroting 2012-2015

Voor de vaststelling van financiële risico's is een uitgebreide analyse van de huidige en toekomstige financiële situatie uitgevoerd. In aanvulling op het eerder geformuleerde activiteitenoverzicht voor de komende drie jaar en voor 2015 en verder, hebben we binnen het JVEI drie scenario's geformuleerd. Elk van de scenario's is gebaseerd op een bepaalde omzetgroei per activiteit.

In onderstaande tabel zijn de drie scenario's beschreven (B= behoudend, R=realistisch, O=opportunistisch). Tussen haken staat in het behoudende scenario het aantal activiteiten dat in 2012 reeds is gerealiseerd of toegezegd door een opdrachtgever. Toegevoegd is de activiteit STEK met aantallen. Dit betreft aantallen toepassingen voor informatiemanagement die verkocht worden.

Voor de congressen en langlopende onderzoeken is er geen of vrijwel geen onderscheid gemaakt tussen de scenario's. De reden is dat we een bepaalde marktverzadiging voor deze activiteiten verwachten op deze aantallen in deze jaren.

		Scena rio	2011	2012	2013	2014	2015 e.v.
Implementatie	Scholingen	B	4	13 (7)	15	18	19
	14 deelnemers	R		15	18	22	26
		O		18	25	32	39
	Congressen	B	2	3 (3)	3	3	3
		R		3	3	3	3
		O		3	4	4	5
	Infrastructurel e activiteiten	B	0	2 (2)	3	4	5
		R		2	4	6	8
		O		2	5	8	11
Onderzoek	Langlopende onderzoeken	B/R/O	1	3 (3)	4	5	5
	Evaluatie onderzoeken	B	3	4 (2)	4	5	6
		R		4	4	6	8
		O		4	5	8	10
Benchmark	STEK	B	0	14	14	14	14
		R		(14)	54	78	100
		O		30	67	96	123
				37			



Bij het opstellen van de begrotingen is voor de eenvoud geabstraheerd van inflatie.

Gehanteerde **veronderstellingen** bij de begrotingen:

Opbrengsten

Algemeen

Deze opbrengsten zijn de IFA subsidie inkomsten van de gemeente Almere/provincie Flevoland.

Onderzoek

De opbrengsten van onderzoek zijn gebaseerd op de gerealiseerde opbrengsten van de onderzoeken die tot op heden zijn uitgevoerd. We maken onderscheid tussen langlopende onderzoeken met een looptijd van minimaal 3 jaar, en kortere evaluatie onderzoeken.

Langlopende onderzoeken

Deze langlopende onderzoeken worden veelal gefinancierd door ZonMw, grote fondsen en zorgverzekeraars. Bij grotere onderzoeken varieert de jaarlijkse opbrengst van €51.000 tot € 85.000 per jaar. Deze opbrengst is afgeleid van de gerealiseerde en toegezegde onderzoeken in 2011 en begin 2012. We gaan uit van een gemiddelde opbrengst van € 65.000 per jaar.

Eén onderzoek is in 2011 gestart, twee onderzoeken starten in halverwege 2012 en er zijn twee nieuwe offertes/voorstellen ingediend voor start in 2013, waarvan we uitgaan van 1 daadwerkelijke nieuwe realisatie in 2013. Voor 2014 en 2015 gaan we uit van een totaal van 5 lopende onderzoeken per jaar.

Een maximum aantal van 5 onderzoeken is voor het JVEI realistisch. De strategie van samenwerking in grotere consortia met andere wetenschappelijke instituten is voor alle drie de onderzoeken die nu zijn gestart/gefinancierd succesvol gebleken. Ook voor de onderzoeken in de komende jaren lijkt een dergelijke strategie succesvol, mede omdat het imago en de kwaliteit van het JVEI als betrouwbare partner in deze trajecten dan is gevestigd.

Evaluatieonderzoeken

De evaluatieonderzoeken zijn in opdracht van eerstelijnsorganisaties, farmaceutische industrie en/of verzekeraars en worden veelal gefinancierd door fondsen of uit eigen middelen. De jaarlijkse opbrengst varieert van € 30.000 tot € 70.000, waarbij we uitgaan van een gemiddelde opbrengst van € 41.000. In 2011 zijn drie van dergelijke onderzoeken gestart. Voor 2012 zijn er twee onderzoeken aangevraagd. Voor 2012 gaan we uit van 4 gerealiseerde onderzoeken. In het behoudende scenario gaan we in 2013, 2014 en 2015 uit van resp. 4, 5 en 6 onderzoeken. In het realistische scenario van 4, 6 en 8 onderzoeken en in het opportunistische scenario van 5, 8 en 10 onderzoeken.

Implementatie

De opbrengsten bij de implementatie zijn gebaseerd op de gerealiseerde opbrengsten van de huidige vergelijkbare activiteiten in 2011. We onderscheiden drie soorten activiteiten: (1) scholingen, zijnde cursussen, leergangen en workshops, (2) congressen en (3) infrastructurele activiteiten.

Scholingen

De scholingen kennen afhankelijk van de lengte van de cursus standaardtarieven, variërend van € 295 voor 1-daagse cursussen tot € 2.995 voor masterclasses van 14 tot 16 dagdelen. De gemiddelde cursusprijs is € 1.450. De verkoopprijs is gebaseerd op de kostprijs plus een winstmarge van ca 35%. Vervolgens is de deelnemersprijs gestandaardiseerd om de eerstelijnsmarkt te laten wennen aan het prijsniveau van het JVEI. Dit heeft geresulteerd in 2011 tot een marge van 38% op de scholingen. Het



minimum aantal deelnemers per cursus is 12, waarbij we in 2011 een gemiddelde van 14 deelnemers realiseerden (variatie van 10 tot 23).

In 2010 en 2011 hebben we in totaal 23 cursussen aangeboden waarvan er daadwerkelijk 17 zijn gerealiseerd (succes percentage van 64%). In 2012 bieden we nu reeds 20 cursussen aan, waarvan we verwachten 13 cursussen te realiseren. Momenteel hebben we 7 cursussen al bevestigd. In het behoudende scenario verwachten we in 2012 een opbrengst van € 263.900 (13 cursussen x 14 deelnemers x € 1.450), in 2013 een opbrengst van € 304.500 (15 cursussen x 14 deelnemers x € 1.450), en in 2014 een opbrengst van € 365.400 (18 cursussen x 14 deelnemers x € 1450).

In het realistische scenario verwachten we van 2012 tot en met 2015, resp 15, 18, 22 en 26 cursussen resulterend in een opbrengst van € 304.500, € 365.400, € 446.600 en € 527 800.

In het opportunistische scenario leiden 18, 25, 32 en 39 cursussen tot € 365.400, € 507.500, € 649.600 en € 791.700 aan opbrengsten. Deze groei lijkt spectaculair, echter gaat om een groei van momenteel 182 naar maximaal 546 cursisten in een jaar tijd. Dit aantal is nog geen 1% van het totaal aantal zorgverleners en ondersteuners in de markt van de geïntegreerde eerste lijn. Echter, niet elke zorgverlener gaat naar de cursussen van het JVEI. Verzadiging van het aantal cursussen zal optreden, we verwachten dat nog niet in deze periode.

Congres

Het JVEI organiseert drie congressen per jaar, waarvan twee in samenwerking met De Eerstelijns. De totale administratief logistieke en financiële afhandeling vindt plaats via De Eerstelijns. Het JVEI declareert de eigen inzet (verantwoordelijk voor de inhoud) en ontvangt 50% van het resultaat. In 2011 hebben deze beide congressen een opbrengst van €12 000 en € 8 000 gekend. Deze congressen zijn beide met een ruime voldoende door de deelnemers (ca 200 per congres) geëvalueerd. Vanaf 2012 organiseert het JVEI ook een derde congres met een andere (wisselende) partner. Ook voor dit congres wordt met een opbrengst van € 8 000 gerekend. De omzet van de congressen loopt niet via het JVEI. Deze drie congressen met een gemiddelde opbrengst van € 8 000 vormt de basis voor het behoudende en realistische scenario. Voor het opportunistische scenario wordt het aantal congressen vergroot van 3 naar 4 in 2013 en naar 5 in 2015.

Infra structurele activiteiten

In de afgelopen jaren heeft het JVEI diverse opdrachten voor koepelorganisaties en anderen uitgevoerd. Het betreft kleinere opdrachten met een doorlooptijd van een aantal maanden met een omvang variërend van € 18.000 tot € 24.000. Een gemiddelde omvang van € 21.000 is derhalve als basis genomen voor de begrotingen.

In 2011 is één activiteit uitgevoerd. In 2012 zijn reeds twee van dergelijke opdrachten verstrekt. We verwachten in het behoudende scenario een groei van 1 opdracht per jaar naar 5 opdrachten in 2015. In het realistische scenario groeien we met 2 opdrachten per jaar naar 8 in 2015. In het opportunistische scenario groeien we met 3 opdrachten per jaar naar 11 opdrachten in 2015.

Benchmark

Vanaf 2011 is het JVEI een nieuwe activiteit aan het opzetten. Dit betreft het realiseren van een infrastructuur in de eerstelijnsgezondheidszorg om informatiemanagement voor eerstelijnsorganisaties te versterken en een deze infrastructuur open te stellen voor wetenschappelijk en farmaceutisch onderzoek.

De activiteiten die daarbij plaatsvinden zijn in 2012 voornamelijk het projectleiderschap en de uitvoering van een deel van het project Mondriaan. Deze opbrengsten zijn ook opgenomen. Vanaf 2013 worden dan ook applicaties aan de eerstelijnszorg aangeboden die de vulling voor de benchmark moeten realiseren. Wij verwachten dat er een grote vraag naar deze applicaties ontstaat (dat merken we nu al met de eerste twee applicaties die in ruwe vorm nu al een aantrekkingskracht hebben).



In het behoudende scenario hebben we uitsluitend de personele kosten voor Mondriaan voor de hele periode opgenomen, inclusief de opbrengst van de huidige verkochte applicaties. Dit betreft een praktijkscan aan een koepel met 14 gezondheidscentra die voor elk centrum één praktijkscan a € 500 heeft afgenomen.

In het realistische scenario hebben we een bedrag voor 30 applicaties met een totale opbrengst van € 15.000 oplopend tot 100 applicaties voor € 50.000 opgenomen als opbrengsten (in 2012 hebben we de eerste 14 applicaties nu reeds verkocht voor € 7.000).

In het opportunistische scenario worden de opbrengsten na 2012 met 25% verhoogd ten opzichte van het realistische scenario.

De grootte van de markt voor deze applicaties is vergelijkbaar met de grootte van de markt voor de scholingen. Alle eerstelijnsorganisaties en -praktijken komen in aanmerking voor dergelijke applicaties.

Kosten

Directe projectkosten

Voor de directe projectkosten zijn de kosten voor de activiteiten opgenomen zoals deze in de afgelopen jaren zijn gerealiseerd.

De marge (opbrengst-directe projectkosten/opbrengst) is per productgroep bepaald op de resultaten in 2011. Deze zijn gebruikt voor de schattingen naar 2012 tot en met 2015 toe.

Voor de onderzoeksactiviteiten is de marge op het langlopende onderzoek 19% en op het evaluatie onderzoek 15%.

Voor de scholingen is de marge 38%, voor de congressen 68% en voor de infrastructurele activiteiten 45%. Dit is de gerealiseerde marge in de afgelopen periode. Voor de benchmark is een marge van 30% aangehouden, omdat dit voor de inzet van uren een vuistregel is binnen het JVEI.

Vaste kosten

Voor de vaste kosten zijn de kosten opgenomen zoals die noodzakelijk worden geacht voor de organisatie. Deze kosten zijn gebaseerd op de kosten zoals deze zijn gemaakt in 2011. Deze kosten zijn als eerste kolom in de begroting opgenomen.

Voor de interne organisatie (vaste kosten) achten wij noodzakelijk: een 0,5 directeur, twee accountmanagers voor elk 0,5 fte voor resp de scholing en het onderzoek, één office manager voor 1,0 fte en een communicatiemedewerker voor 0,4 fte. Dit is in totaal 2,9 fte aan vaste personeelskosten. Deze kosten zijn 0,5 directeur lager dan eerder begroot, aangezien de gerealiseerde toerekening van personeelskosten in 2011 en in de eerste maanden van 2012 deze inzet bevestigen.

De huisvestingskosten dalen omdat de eerste verdieping van het pand aan de Randstad te Almere tot en met 2014 is onderverhuurd. De autokosten zijn lager omdat in 2011 één auto nog abusievelijk aan de algemene kosten en niet aan projectkosten is toegerekend. De algemene kosten waren in 2011 eenmalig hoog. Vanaf 2012 is gerekend met een normale omvang algemene kosten.

Aan verkoopkosten is meer begroot dan voorgaande jaren. De reden hiervan is dat meer aandacht besteed gaat worden aan intensivering van de marketing ten behoeve van de acquisitie.

Uiteraard worden de vaste kosten hoger naarmate de omzet stijgt. Vanaf 2012 is de uitgave aan personeelskosten al met € 23.000 verhoogd ten opzichte van 2011. In elk van de scenario's zijn de vaste personeelskosten verhoogd indien de omzet stijgt tot boven de € 1.2 mln, € 1.4 mln en verder.

Er hoeven de komende jaren geen substantiële investeringen plaats te vinden. Kleine investeringen in bijvoorbeeld computers kunnen worden gedaan uit de afschrijvingen. Bij de begrotingen is uitgegaan van een ideaalcomplex: de jaarlijkse investeringen zijn gelijk aan de jaarlijkse afschrijvingen (€ 6.000).



Begrotingen

Onderstaand zijn de doorrekeningen van de drie scenario's opgenomen.

JVEI Begroting 2012-2015 "BEHOUDEND" scenario									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015 e.v.		
Opbrengsten				reeds nu gerealiseerd					
Algemeen		282.162	385.000	250.000		200.000		150.000	0
Onderzoek		0	172.847	294.000		424.000		530.000	571.000
langlopend	65000 per onderzoek			130.000	136.458	260.000		325.000	325.000
evaluatie onderzoek	41000 per onderzoek			164.000	139.986	164.000		205.000	246.000
Implementatie		25.617	154.179	329.900		391.500		473.400	535.000
scholing	1450 per deelnemer			263.900	72.485	304.500		365.400	406.000
congres	8000 per congres			24.000	7.551	24.000		24.000	24.000
infra struct	21000 per opdracht			42.000	42.660	63.000		84.000	105.000
EFPC		55.000	89.000						
Benchmark				62.000		62.000		62.000	62.000
Mondriaan				55.000	55.000	55.000		55.000	55.000
applicaties/stek				7.000	7.000	7.000		7.000	7.000
Totaal opbrengsten		362.779	801.026	873.900	461.140	1.077.500		1.215.400	1.168.000
Directe projectkosten									
Onderzoek		11.191	181.776	244.700		350.000		437.500	472.350
langlopend	19%			105.300	107.893	210.600		263.250	263.250
evaluatie onderzoek	15%			139.400	113.097	139.400		174.250	209.100
Implementatie			125.553	194.398		231.120		280.428	317.150
scholing	38%			163.618	58.282	188.790		226.548	251.720
congres	68%			7.680	2.386	7.680		7.680	7.680
infra structuur	45%			23.100	26.659	34.650		46.200	57.750
EFPC		45.644	92.673						
Benchmark	30%			43.400	43.400	43.400		43.400	43.400
Totaal directe projectkosten		56.835	400.002	482.498	351.717	624.520		761.328	832.900
Resultaat uit projecten		305.944	401.024	391.402	109.424	452.980		454.072	335.100
Bedrijfskosten									
Personeelskosten	17%	249.155	177.442	200.000		200.000		210.000	210.000
Afschrijvingen		2.975	6.162	6.000		6.000		6.000	6.000
Huisvestingskosten		8.234	28.877	22.000		22.000		22.000	22.000
Kantoorkosten		32.811	24.221	25.000		25.000		25.000	25.000
Autokosten		10.049	16.618	8.000		8.000		8.000	8.000
Verkoopkosten		4.972	11.987	30.000		30.000		30.000	30.000
Algemene kosten		17.429	60.032	30.000		30.000		30.000	30.000
Som der bedrijfskosten		325.625	325.339	321.000	335.000	321.000		331.000	331.000
Resultaat voor belastingen		-19.681	75.685	70.402	-225.576	131.980		123.072	4.100
Belastingen				-14.080	45.115	-26.396		-24.614	-820
Resultaat na belastingen		-19.681	75.685	56.322	-180.461	105.584		98.458	3.280
JVEI Begroting 2012-2015 "BEHOUDEND" scenario									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015 e.v.		
Balans									
Vaste activa		35.829	50.466	50.466		50.466		50.466	50.466
Vorderingen en overlopende activa		77.051	141.589	154.470		190.458		214.834	206.455
Liquide middelen		8.531	102.050	167.152		297.267		412.340	409.909
Totaal activa		121.411	294.105	372.088		538.191		677.639	666.830
Eigen vermogen		-19.680	56.003	112.325		217.909		316.366	319.646
Kortlopende schulden		141.091	238.102	259.764		320.283		361.273	347.184
Totaal passiva		121.411	294.105	372.088		538.191		677.639	666.830
Solvabiliteit		-16%	19%	30%		40%		47%	48%



JVEI Begroting 2012-2015 "REALISTISCH" scenario						
	2010	2011	2012	2013	2014	
Opbrengsten						
Algemeen	282.162	385.000	250.000	200.000	150.000	
Onderzoek	0	172.847	294.000	424.000	571.000	
langlopend 65000 per onderzoek			130.000	260.000		
evaluatie onderzoek 41000 per onderzoek			164.000	164.000		
Implementatie	25.617	154.179	370.500	473.400	596.600	
scholing 1450 per deelnemer			304.500	365.400		
congres 8000 per congres			24.000	24.000		
infra struct 21000 per opdracht			42.000	84.000		
EFPC	55.000	89.000				
Benchmark			70.000	82.000	94.000	
Mondriaan			55.000	55.000		
applicaties/stek			15.000	27.000		
Totaal opbrengsten	362.779	801.026	914.500	1.179.400	1.	
Directe projectkosten						
Onderzoek	11.191	181.776	244.700	350.000	472.350	
langlopend 19%			105.300	210.600		
evaluatie onderzoek 15%			139.400	139.400		
Implementatie		125.553	219.570	280.428	353.872	
scholing 38%			188.790	226.548		
congres 68%			7.680	7.680		
infra structuur 45%			23.100	46.200		
EFPC	45.644	92.673				
Benchmark 30%			49.000	57.400	65.800	
Totaal directe projectkosten	56.835	400.002	513.270	687.828		
Resultaat uit projecten	305.944	401.024	401.230	491.572		
Bedrijfskosten						
Personeelskosten	249.155	177.442	200.000	200.000	220.000	
Afschrijvingen	2.975	6.162	6.000	6.000	6.000	
Huisvestingskosten	8.234	28.877	22.000	22.000	22.000	
Kantoorkosten	32.811	24.221	25.000	25.000	25.000	
Autokosten	10.049	16.618	8.000	8.000	8.000	
Verkoopkosten	4.972	11.987	40.000	40.000	40.000	
Algemene kosten	17.429	60.032	34.000	34.000	34.000	
Som der bedrijfskosten	325.625	325.339	335.000	335.000		
Resultaat voor belastingen	-19.681	75.685	66.230	156.572		
Belastingen			-13.246	-31.314		
Resultaat na belastingen	-19.681	75.685	52.984	125.258		
JVEI Begroting 2012-2015 "REALISTISCH" scenario						
	2010	2011	2012	2013	2014	
Balans						
Vaste activa	35.829	50.466	50.466	50.466	50.466	
Vorderingen en overlopende activa	77.051	141.589	161.647	208.470	249.514	
Liquide middelen	8.531	102.050	168.706	325.881	485.520	
Totaal activa	121.411	294.105	380.819	584.817		
Eigen vermogen	-19.680	56.003	108.987	234.245	365.907	
Kortlopende schulden	141.091	238.102	271.832	350.572	419.593	
Totaal passiva	121.411	294.105	380.819	584.817		
Solvabiliteit	-16%	19%	29%	40%	47%	



JVEI Begroting 2012-2015 "OPPORTUNISTISCH" scenario							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Opbrengsten							
Algemeen		282.162	385.000	250.000	200.000	150.000	0
Onderzoek		0	172.847	294.000	465.000	653.000	735.000
langlopend	65000 per onderzoek			130.000	260.000	325.000	325.000
evaluatie onderzoek	41000 per onderzoek			164.000	205.000	328.000	410.000
Implementatie		25.617	154.179	431.400	644.500	849.600	1.062.700
scholing	1450 per deelnemer			365.400	507.500	649.600	791.700
congres	8000 per congres			24.000	32.000	32.000	40.000
infra struct	21000 per opdracht			42.000	105.000	168.000	231.000
EFPC		55.000	89.000				
Benchmark				73.750	88.750	103.000	117.500
Mondriaan				55.000	55.000	55.000	55.000
applicaties/stek				18.750	33.750	48.000	62.500
Totaal opbrengsten		362.779	801.026	975.400	1.398.250	1.755.600	1.915.200
Directe projectkosten							
Onderzoek		11.191	181.776	244.700	384.850	542.050	611.750
langlopend	19%			105.300	210.600	263.250	263.250
evaluatie onderzoek	15%			139.400	174.250	278.800	348.500
Implementatie			125.553	257.328	382.640	505.392	630.704
scholing	38%			226.548	314.650	402.752	490.854
congres	68%			7.680	10.240	10.240	12.800
infra structuur	45%			23.100	57.750	92.400	127.050
EFPC		45.644	92.673				
Benchmark	30%			51.625	62.125	72.100	82.250
Totaal directe projectkosten		56.835	400.002	553.653	829.615	1.119.542	1.324.704
Resultaat uit projecten		305.944	401.024	421.747	568.635	636.058	590.496
Bedrijfskosten							
Personeelskosten		249.155	177.442	200.000	220.000	240.000	262.411
Afschrijvingen		2.975	6.162	6.000	6.000	6.000	6.000
Huisvestingskosten		8.234	28.877	22.000	22.000	22.000	22.000
Kantoorkosten		32.811	24.221	25.000	25.000	25.000	25.000
Autokosten		10.049	16.618	8.000	8.000	8.000	8.000
Verkoopkosten		4.972	11.987	40.000	40.000	50.000	50.000
Algemene kosten		17.429	60.032	34.000	34.000	34.000	34.000
Som der bedrijfskosten		325.625	325.339	335.000	355.000	385.000	407.411
Resultaat voor belastingen		-19.681	75.685	86.747	213.635	251.058	183.085
Belastingen				-17.349	-42.727	-50.212	-36.617
Resultaat na belastingen		-19.681	75.685	69.398	170.908	200.846	146.468
JVEI Begroting 2012-2015 "OPPORTUNISTISCH" scenario							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015 e.v.
Balans							
Vaste activa		35.829	50.466	50.466	50.466	50.466	50.466
Vorderingen en overlopende activa		77.051	141.589	172.411	247.154	310.319	338.530
Liquide middelen		8.531	102.050	192.457	414.313	658.215	823.913
Totaal activa		121.411	294.105	415.335	711.933	1.019.001	1.212.909
Eigen vermogen		-19.680	56.003	125.401	296.309	497.155	643.623
Kortlopende schulden		141.091	238.102	289.934	415.625	521.846	569.286
Totaal passiva		121.411	294.105	415.335	711.933	1.019.001	1.212.909
Solvabiliteit		-16%	19%	30%	42%	49%	53%



Bijlage 2 Onderbouwing marketingstrategie

Implementatie

Voor de kennisverspreidingsactiviteiten die moeten leiden tot een voldoende omzet op het terrein van scholing en congressen heeft het JVEI reeds geanticipeerd door met het bedrijf Marketing Monday een social media marketing strategie te realiseren. Deze strategie is niet meer te typeren als een customer intimacy strategie, maar eerder een combinatie van operational excellence en customer intimacy. De strategie is in het kort: tonen van de kennis van het JVEI via white papers (vrij verkrijgbaar via het internet) en artikelen. Deze kennisverspreiding wordt gevolgd door congressen, seminars en andere interactieve bijeenkomsten. De personen die belangstelling hebben getoond voor de white papers of bij de interactieve bijeenkomsten worden actief benaderd met het doel om hen te verleiden tot betaalde dienstverlening.

Door middel van deze strategie wordt een zeer groot deel van de potentiële markt aangeboord. Het eerste white paper over populatiemanagement, verschenen in februari 2012, kende meer dan 3 000 hits. Voor het tweede white paper over substitutie constateren we dat dit in een periode van 2 weken meer dan 300 keer is gedownload. De verspreiding van de artikelen in de Eerstelijns kennen een maandelijks bereik van meer dan 6000 abonnees. Via de nieuwsbrieven van de LVG, Farmacie en Zorg, de Regionale Ondersteunings Structuren en van de afdeling Zorginnovatie van het Julius Centrum worden meer dan 20 000 lezers bereikt. De congressen worden bezocht door gemiddeld ruim 200 bezoekers. Verspreiding vindt voornamelijk plaats via allerlei social media groepen en via nieuwsbrieven van diverse eerstelijnsorganisaties. Kortom, het potentieel dat bereikt wordt is groot. In dit geval is geen sprake meer van een exclusieve customer intimacy strategie.

Dat deze strategie succesvol is, blijkt uit de recent gestarte tweede leergang populatiemanagement. Kort na het verschijnen van de white paper stroomde de leergang snel vol met nieuwe deelnemers. Het JVEI wordt herkend als een kwalitatief vooraanstaand instituut voor dit nieuwe onderwerp. Momenteel loopt een zelfde actie (via de beschreven sales funnel) voor substitutie.

Voor de scholings- en congresactiviteiten is dit risico afgewend door de social marketingstrategie te kiezen en voor deze productgroep niet uitsluitend te richten op de innovatoren en pioniers (a6% van de markt), maar zeker ook op de grote groep van Early majority (vroegere meerderheid; is 34% van de totale markt). Dit blijkt uit de ontwikkeling van de huidige cursussen voor huisartsen samen met de NHG, voor fysiotherapeuten samen met het RGF en met de podotherapeuten. Deze beroepsorganisaties kennen reeds een goede penetratie bij deze groep vroegere meerderheid. De congressen zijn altijd al voor een grote groep belangstellenden. Hiermee is de impact van het risico van een beperkt aantal opdrachtgevers als gevolg van customer intimacy verminderd.

Voor de infrastructurele activiteiten, of projecten, is de customer intimacy strategie noodzakelijk. In de afgelopen jaren is als gevolg van een langdurige relatie een aantal projecten door het JVEI uitgevoerd. Dit betreffen allen projecten die te typeren zijn als innovatief en worden gevraagd door de voorlopers van de geïntegreerde eerste lijn; te weten, de Landelijke Vereniging van de Georganiseerde Eerste Lijn, Raedlijn (de ROS in het midden van Nederland), de gezamenlijke ROS'en en recent een aantal grote koepels van gezondheidscentra. Duidelijk is ook dat bij die organisaties waar de relatie nog niet het stadium van intimacy heeft bereikt het voor het JVEI lastiger is om dergelijke projecten te verwerven. De gunfactor is hoog, waarmee het risico ook relatief hoog is indien er niet voldoende intieme relaties zijn. De vaste kern van het JVEI zal zich dan ook in blijven zetten op intieme relaties binnen het netwerk van gezondheidscentra, zorggroepen en andere eerstelijns ondersteunende organisaties.



Onderzoek

Voor de onderzoeksactiviteiten is de strategie voor de grote onderzoeken om vooral in partnerships met concullega's op te trekken. Het JVEI is zeer succesvol om in grotere allianties van onderzoeksinstituten langlopend meerjarig onderzoek aan te trekken. Hier worden geen andere beheersmaatregelen ingezet.

Benchmark

Voor de nieuwe productgroep "informatieproducten" wordt de strategie van customer intimacy gevolgd om de producten te kunnen ontwikkelen, waarna een strategie van operational excellence wordt gebezigd. Momenteel is het eerste informatieproduct in samenwerking met een aantal cursisten vormgegeven. Het resultaat wordt nu bij andere eerstelijnsorganisaties "verkocht". Deze "nieuwe" business wordt samen met een aantal grote partijen verder vormgegeven.

Conclusie

Het risico van één strategie voor het volledige aanbod is groot. Het JVEI heeft daarom gekozen voor een **gedifferentieerde strategie met een marketingmix**. Het effect van de keuze voor één strategie is daarmee afgewend.

Het nadeel hiervan is dat de marketingstrategie op zich een complexe en intensieve aangelegenheid is, die zeker een bepaalde capaciteit en flexibiliteit van de organisatie vergt. De huidige activiteiten tonen reeds dat het JVEI deze flexibiliteit heeft; de verschillende productgroepen worden met een verschillende marketingstrategie succesvol ondersteund. In het bedrijfsmodel worden de verschillende strategieën verschillend georganiseerd en gefinancierd.



Bijlage 3 Onderbouwing marktpotentieel

Volgens recente NIVEL rapportages is het aantal eerstelijnsorganisaties dat enige vorm van geïntegreerde zorg levert beperkt tot minder dan 20% van alle organisaties. De trend in de afgelopen jaren is dat het aantal eerstelijnsorganisaties en –zorgverleners dat meer geïntegreerde zorg wenst te leveren toeneemt. De snelheid van deze toename is ongewis. Voor het JVEI is de snelheid van deze toename van groot belang om te bepalen hoe groot de markt voor de afname van de activiteiten is. Omdat deze toename ongewis is wordt in de verdere risico analyse ook uitgegaan van 3 scenario's: behoudend met een zeer trage toename (minder dan 5% per jaar), realistisch met een toename tussen de 5% en 10% per jaar en opportunistisch scenario waarin meer dan 10% van de organisaties per jaar overgaat tot een proces om te komen tot geïntegreerde samenwerking. Uitgaande van de diffusiecurve van Rogers zoals deze ook door TG in de externe evaluatie (blz 13) is genoemd en de beperking tot innovators (2,5%) en early adapters (13,5%) is de huidige markt van het JVEI ca 16% van de eerstelijnsorganisaties en –zorgverleners (dit komt aardig overeen met de 20% van de organisaties zoals genoemd door het NIVEL).

Op basis van de meest recente cijfers van het NIVEL (over 2011), het beleid in Nederland ten aanzien van geïntegreerde eerste lijn en het imago en kwaliteit van het JVEI verwachten we dat in 2015 zeker de voorlopende meerderheid ook actief zal zijn met de geïntegreerde eerste lijn. In het realistische scenario verwachten we dan dat tussen de 30 en 40% van de organisaties met hun zorgverleners actief bezig is in het proces van geïntegreerde samenwerking. Daarmee is de theoretisch potentiële toekomstige markt gegroeid tot ca 50% van de eerstelijnsorganisaties en –zorgverleners. In de jaren daarna zal de curve steeds verder opschuiven en zal ook de tweede meerderheid van 34% aansluiting vinden. Daarmee is dan de potentiële markt gegroeid tot 84%.

Voor het JVEI betekent dit ook dat telkens weer nieuwe activiteiten met de innovators en early adapters moeten worden ontwikkeld om de positionering als innovatief en onafhankelijk te blijven uitdragen, én dat bestaande activiteiten vaker dienen te worden uitgevoerd. De absolute omvang kan worden bepaald door een aantal kengetallen van de eerstelijnsgezondheidszorg. In 2011 waren er 10.598 huisartsen werkzaam, waarvan er 7866 zelfstandig gevestigd, 1.980 apotheken, 1.628 verloskundigen en 1.234 eerstelijnspsychologen. op 1 jan 2008 waren er 14.841 fysiotherapeuten extramuraal werkzaam; Zo is van 2800 huisartspraktijken bekend dat ca 34% met meerdere huisartsen op 1 locatie zit én een contract met elkaar heeft. Dit betreft vooral nog monodisciplinaire samenwerking. Er zijn in Nederland ruim 100 huisartszorggroepen voor de chronische zorg, 120 huisartsposten en meer dan 200 gezondheidscentra.

Wat betreft de multidisciplinaire samenwerking groeit het aantal contracten van de huisartspraktijk in de periode 2007 tot en met 2011 met de apotheek van 17% naar 23%, met de fysiotherapie van 12% naar 18% en met verzorgingshuizen van 14% naar 19%. De verwachting is dat deze trend zich doorzet naar andere disciplines en over meer praktijken. Spannend wordt het in de komende jaren voor de eerste lijn op welke wijze de ca 100 ziekenhuizen, thuiszorgorganisaties en de ruim 400 gemeenten de aansluiting met de eerste lijn gaan realiseren. Op deze samenwerkingsterreinen starten we momenteel weer met de voorlopers en pioniers. Het JVEI speelt in op deze ontwikkeling met haar dienstverlening.



Bijlage 4 Onderbouwing huidige onderzoeksportefeuille

De omvang van de langlopende onderzoeken varieert van € 120.000 tot € 320.000 omzet voor het JVEI. Het grootste onderzoeksproject is SMOEL. Dit is een samenwerkingsverband van het NIVEL, Julius Centrum, iBMG/EUR, Panteia samen met het JVEI. Dit betreft een onderzoek van 4 jaar naar samenwerking in de eerste lijn. Het JVEI heeft voor de hele looptijd 1 fte onderzoeker met begeleiding gefinancierd gekregen. Voor 2012 is de kans zeer groot dat nog twee onderzoeken met in totaal 1,5 fte onderzoeker inclusief begeleiding wordt aangetrokken in een consortium met respectievelijk NIVEL en RIVM en NIVEL, TNO, UMCU en ErasmusMC. Inmiddels is nog een onderzoek aangevraagd in samenwerking met Tranzo van de Universiteit van Tilburg. Het is zeer gebruikelijk in de academische onderzoekswereld om in diverse samenstellingen met andere onderzoeksinstituten aanvragen te doen. Deze strategie is succesvol en is niet risicovol. Het tegendeel is wel aan de orde; dergelijke grootschalige onderzoeken aanvragen als JVEI alleen of telkens met dezelfde partners is risicovol. Het JVEI wordt dan als een duidelijke concurrent gezien, waardoor samenwerking met onderzoeks- en kennisinstituten moeilijk is.

Voor de kleinere evaluatieonderzoeken is de strategie van customer intimacy noodzakelijk. Zoals in de evaluatie wordt aangegeven is het veelal de eerstelijnsorganisatie zelf of een samenwerkingsverband van organisaties die een dergelijk onderzoek wensen. Soms is men wel bereid of in staat om dit te financieren, echter vaker zijn er onvoldoende financiële middelen. Samen met de eerstelijnsorganisatie zoekt het JVEI dan naar geschikte financiering. Een voorbeeld hiervan is het project in de Haagse Schilderswijk naar de optimale inzet van de PO-GGZ. Financiering hiervoor is gezamenlijk gevonden bij het Fonds Huisartsen Achterstandswijken. Momenteel lopen twee aanvragen: één bij NutsOhra voor het vergroten van het patiëntenperspectief bij populatiebepoortering en één bij Achmea voor multidisciplinair samenwerken in de eerste lijn in een bepaalde regio. Dergelijke projecten kennen meestal een omvang van tussen de € 50 000 en € 100 000. Kenmerkend van deze trajecten is niet de complexe besluitvorming bij de eerstelijnsorganisatie; die willen een dergelijk traject meestal wel. Deze trajecten hebben een relatief lange doorlooptijd en zijn in principe risicovol omdat financiering niet verzekerd is en veelal afhankelijk is van externe fondsen, waar de relatie van de eerstelijnsorganisatie met de financiers meer van belang is dan de reputatie van het JVEI. In de afgelopen twee jaar is de succesrate voor dit type onderzoek 46% (16 aanvragen, waarvan 7 gehonoreerd). Het betreft meestal regionale fondsen. Voor deze strategie is het noodzakelijk om veel met diverse partijen in het land te spreken, zichtbaar te zijn, laten zien wat je kan, kansen trachten te verzilveren en goedkoper en kwalitatief onderscheidend te zijn van concurrenten.



Bijlage 5 Onderbouwing acquisitiekracht

In onderstaande tabel zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Voor scholingen is 20 uur acquisitie per scholing opgenomen. Op basis van de ervaring in 2010 en 2011 kennen de scholingen een succesrate van 64% (aantal gerealiseerde scholingen/aantal aangeboden scholingen).

Voor congressen is met dezelfde acquisitietijd per congres gerekend. Alle congressen die tot op heden zijn georganiseerd zijn qua deelnemersaantallen succesvol geweest.

Langlopende onderzoeken kennen een lange aanlooptijd van 160 uur. De succesrate is tot op heden hoog (100%). De reden is dat het JVEI pas een dergelijke tijdsinvestering pleegt indien een goede kans op succes daadwerkelijk bestaat.

Evaluatieonderzoek kent nog veel aanlooptijd, omdat het vaak veel uitleg van de onderzoekaankpak vraagt en ondersteuning bij het vinden van financiering noodzakelijk is. De succesrate in de afgelopen twee jaar was 46%.

Voor de infrastructurele activiteiten is de acquisitietijd beperkt tot 16 uur (2 dagen). Dit betreft veelal een verzoek om een bepaalde activiteit te gaan uitvoeren. De acquisitietijd wordt dan ook terugverdiend. De succesrate is ook zeer hoog, omdat het verzoeken uit de kring van intieme relaties betreft.

Voor informatieproducten is het nog een goede schatting op basis van de meest vergelijkbare andere activiteiten (scholingen en infrastructureel). De stuksprijs is vaak een onderdeel (praktijk) van een groter samenwerkingsverband (gezondheidscentrum, zorggroep of anderszins).

Betaalde diensten en producten	# acquisitie per stuk	uur	Aantal pogingen	realisatie	Totaal uur acquisitie	# In fte
Scholingen	20		27	19	540 uur	0,32
Congressen	20			3	60 uur	0,03
Langlopend onderzoek	160		1	1	160 uur	0,10
Evaluatie onderzoek	40		20	10	800 uur	0,48
Infra structureel	16		12	10	192 uur	0,12
Informatieproduct	1,6		200	100	320 uur	0,20

Op basis van dezelfde rekenformules is het mogelijk om de benodigde acquisitiecapaciteit voor 2013, 2014 en 2015 te berekenen.

Betaalde diensten en producten	2012	2013	2014	2015
Scholingen	0,16	0,25	0,30	0,32
Congressen	0,03	0,03	0,03	0,03
Grote onderzoeken	0,20	0,10	0,10	0,10
Evaluatie onderzoek	0,20	0,29	0,48	0,48
Infra structureel	0,03	0,06	0,12	0,12
Informatieproduct	0,12	0,15	0,18	0,20