

Richting en sterk zakelijk beleidsplan: financiële strategie



Ervaring

Financieel strateeg

Financieel & operatief

Founder - D²



Sint-Lievenspoort

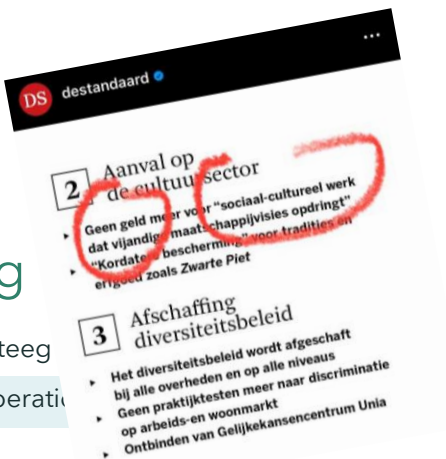
samen sterk in communicatie en ontwikkeling

Assistent docent handelseconomie - Timra Gyr

Overige

Onderzoeker en docent duurzame verdi

Bestuur



- heden

- 2023

- heden

2018 - 2020

2016 - 2018

2014 - 2016

2013 - 2014



- heden

2022- heden



LIGA VOOR
MENSENRECHTEN

STIJN DEMUYNCK (1988)

Stijn.demuyneck@S-L-impact.com

+32 496 17 00 44

Woonplaats: Gent



Opleiding & expertise

Hoofdopleiding

Master Algemene Economie - Universiteit Gent
Master Geschiedenis - Universiteit Gent

Expertise

Financiële strategie | Creëren van duurzame verdienen modellen | Van strategie naar operationeel plan | KMO management | Armoedebestrijding | Inclusie | Alternatieve financieringsvormen | Business modelling | interim directeur



“The old is dying and the new cannot be born ”

(S&L) bestaat uit een team van meer dan 30 ervaren consultants.

Als dat nodig is, kan jij rekenen op de expertises van al deze verschillende ondernemers met een stevig engagement.



Benno Schiffer



Juliska Van Hauwermeiren



Charlotte Delbeke



Frederic Vanhauwaert



Kim Vercruysse



Jasper Van Thienen



Aurélie De Cock



Luc Botten



Jeroen Van Hove



Koenraad Depauw



Jihad Van Puymbroeck



Jef Van den Bergh



Julie Vanfleteren



Peter Depauw



Nele Decoodt



Bart De Bleser



Christel Smedts



Els Lauriks



Stijn Demuyck



Sabine Craenen



Siska Van Houtte



Het hele team



Pollen: hoe schat je jouw financiële superskills

- Een noodzakelijk kwaad
- Niet nodig, daarvoor is de boekhouding er
- DIY, ik kan me behelpen
- Superhero level



Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30



Financiële strategie?

$$f(L, K) = Y = AL^{\alpha}K^{\beta},$$

De **impact van een organisatie is een afgeleide** van de inzet van menselijke en financiële middelen en hoe efficiënt deze aangewend worden

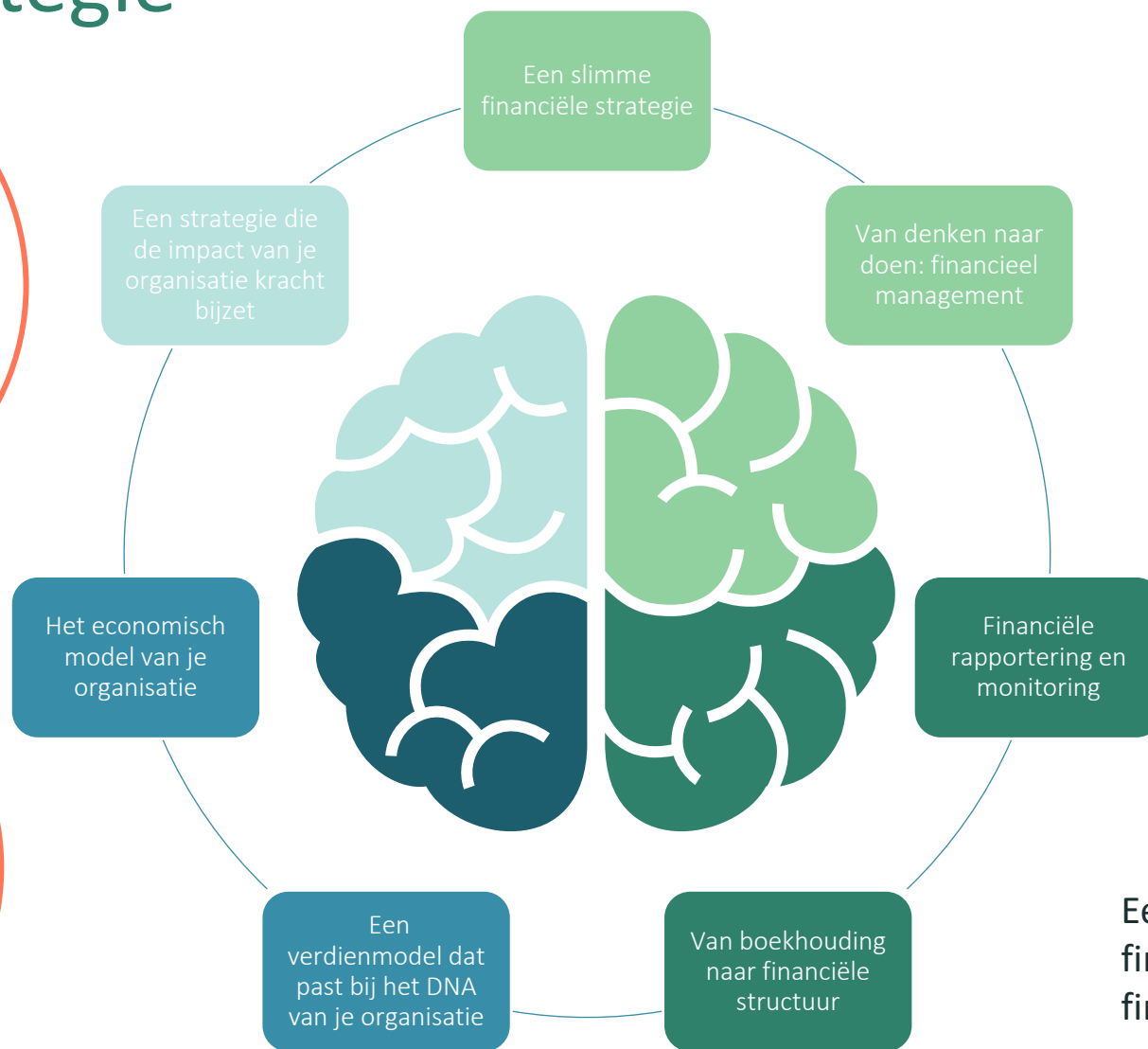
- Financiële strategie beoogt
 - De **impact** van je organisatie te **maximaliseren** door de manier waarop **financiële middelen** van de organisatie gebruikt worden
 - De juiste **waarde** creëren en de juiste kosten maken
 - Een **duurzame financiële onderbouw** en context creëren waarbinnen de organisatie kan floreren
 - Een transparante en efficiënte **financiële workflow als interne motor**



Financiële strategie

$$f(L, K) = Y = AL^\alpha K^\beta,$$

Hoe je **inkomsten** genereert,
bepaalt welke kosten je maakt
en hoe je geld uitgeeft

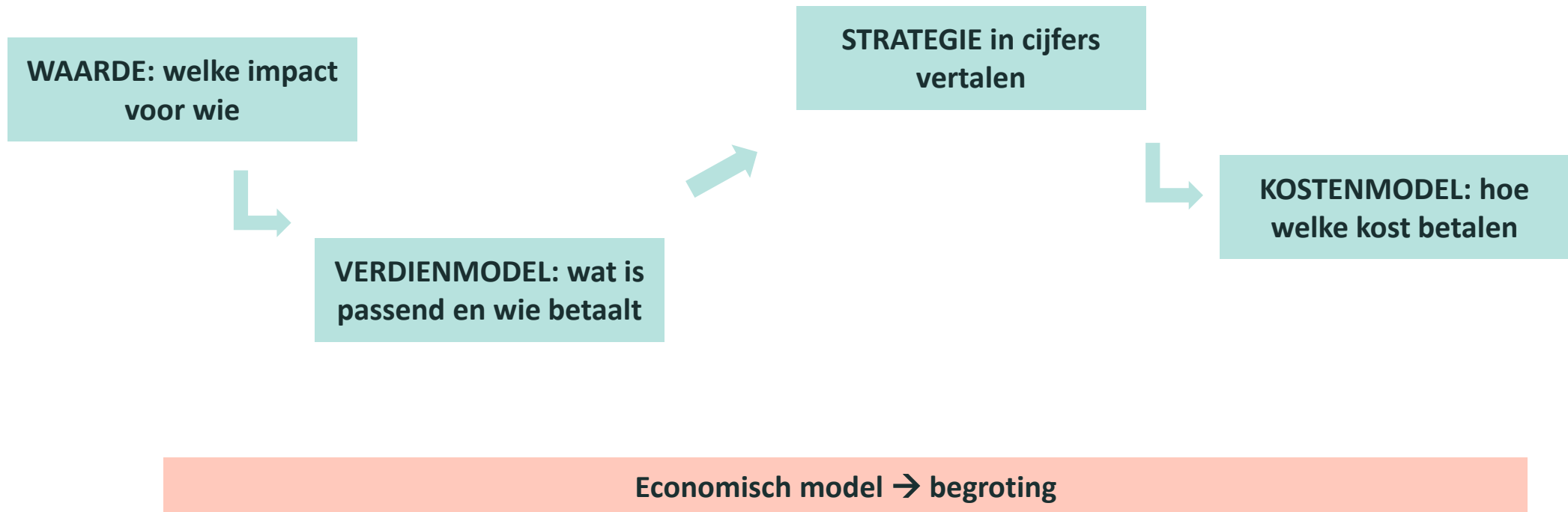


Zet je **cijfers aan het werk**. Ze vertellen niet alleen hoe het met je financiën gaat maar ook hoe het breed met je organisatie gaat

Een **diepgaand begrip** van je financiële structuur en financiële context



Economisch model: doorloop



Wat NIET?

- De boekhouding zelf
- Personeelsadministratie, payroll....
- Begrotingen en budgetopmaak op jaarbasis
- Financieel beheer projecten
- Begrotingen en budgetopmaak voor kortlopende subsidies
- Financiële afrekening bij langlopende subsidie trajecten

= een toepassing of vertaling van,
maar geen strategie



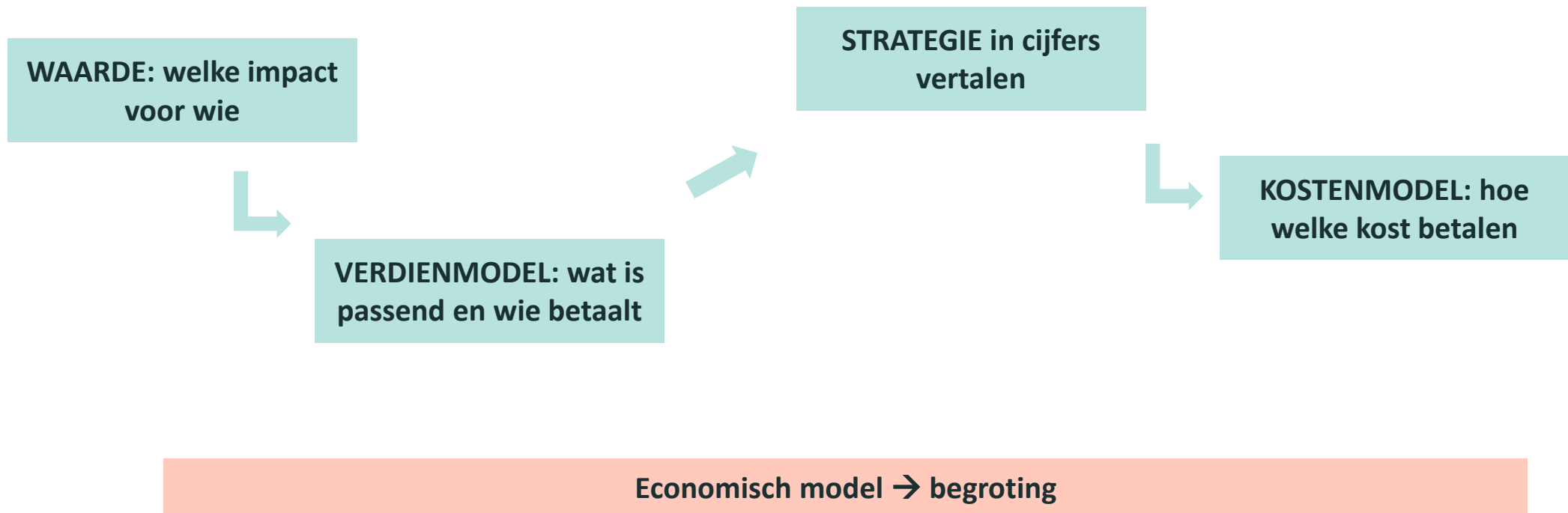
Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30



Economisch model: doorloop



Wat is het verdienmodel van je organisatie?

Verdienmodel?

- Een **verdienmodel** vertelt hoe een organisatie geld uit de markt haalt om haar (dagelijkse) activiteiten te financieren.
- via welke kanalen **de inkomsten** van een organisatie tot stand komen
- het **resultaat van de handelingen** van de organisatie of onderneming
- **Elke organisatie, ongeacht** activiteit, grootte of statuut, heeft een verdienmodel, al dekt het niet altijd de kosten.
- Het verdienmodel van de onderneming bevindt zich doorgaans op de 700 rekening van de **resultatenrekening**



RESULTATENREKENING (P&L)

- Project subsidies
- Structurele subsidies
- Giften – fundraising
- Loonkortingen

- Verkoop van actief (bvb.wagen)
- Grote eenmalige gift

	2019	2018	2017
Opbrengsten	1.011.976	1.024.426	931.236
Eigen inkomsten	362.840	382.015	292.955
Subsidies	580.000	571.080	615.000
Niet-recurrent en andere	69.136	71.331	23.281
- Kosten	933.975	933.975	910.105
Goederen en grondstoffen	63.699	63.699	64.351
Diensten	147.929	147.929	183.057
Lonen	716.378	716.378	631.960
Niet recurrent en andere	5.968	5.968	30.738
= Kasstroom = EBITDA	78.001	90.452	21.130
Afschrijvingen	39.000	54.281	58.512
Waardeverminderingen	0	0	0
= Bedrijfswinst = EBIT = Motor	39.001	36.170	-37.381
+ Financiële opbrengsten	1.465	1.465	1.288
- Financiële kosten	12.466	17.466	14.092
+/- Uitzonderlijke kosten/opbrengsten		3.000	
= Winst voor belastingen	28.000	17.169	-50.186
- Belastingen			
= Winst	28.000	17.169	-50.186

- Verkoop van producten
- Verkoop van diensten
- Inkomen uit verkoop tickets of abonnementen
- Inkomsten uit cafetaria – bar
- Inkomsten uit lidmaatschap



In je huishouden

- Een **verdienmodel** beschrijft hoe een gezin **inkomsten genereert** om de kosten die het maakt te dekken.
- Bij **grote kosten** (huis, wagen...) of bij een **onvoldoende dekkend verdienmodel** heeft een gezin nood aan aanvullende **financiering**.



Verdienmodel	Financiering
Loon uit werken, inkomsten als zelfstandige	Spaargeld
Huurinkomsten uit een pand dat ter beschikking wordt gesteld van derden, airbnb	Lening
Alimentatie die ontvangen wordt	Erfenis
Kindergeld	



Verdienmodel – social & non profit

VIVES

Too good to go?

Chiro/KSA

Marge op verkoop

Uurprestaties

Commissie op verkoop

Upselling

Lenen (verhuur en lease)

Abonnement - lidmaatschap

Licenties & franchise

Advertenties

Derde-betaler



Verdienmodel	Financiering
Lidgelden	Winst
Verkoop (producten, tickets, bar..)	Lening
<u>Jaarlijkse</u> BBQ, tombola, wafelenbak	Crowdfunding
Subsidies overheden	Kapitaalsubsidies
Giften	



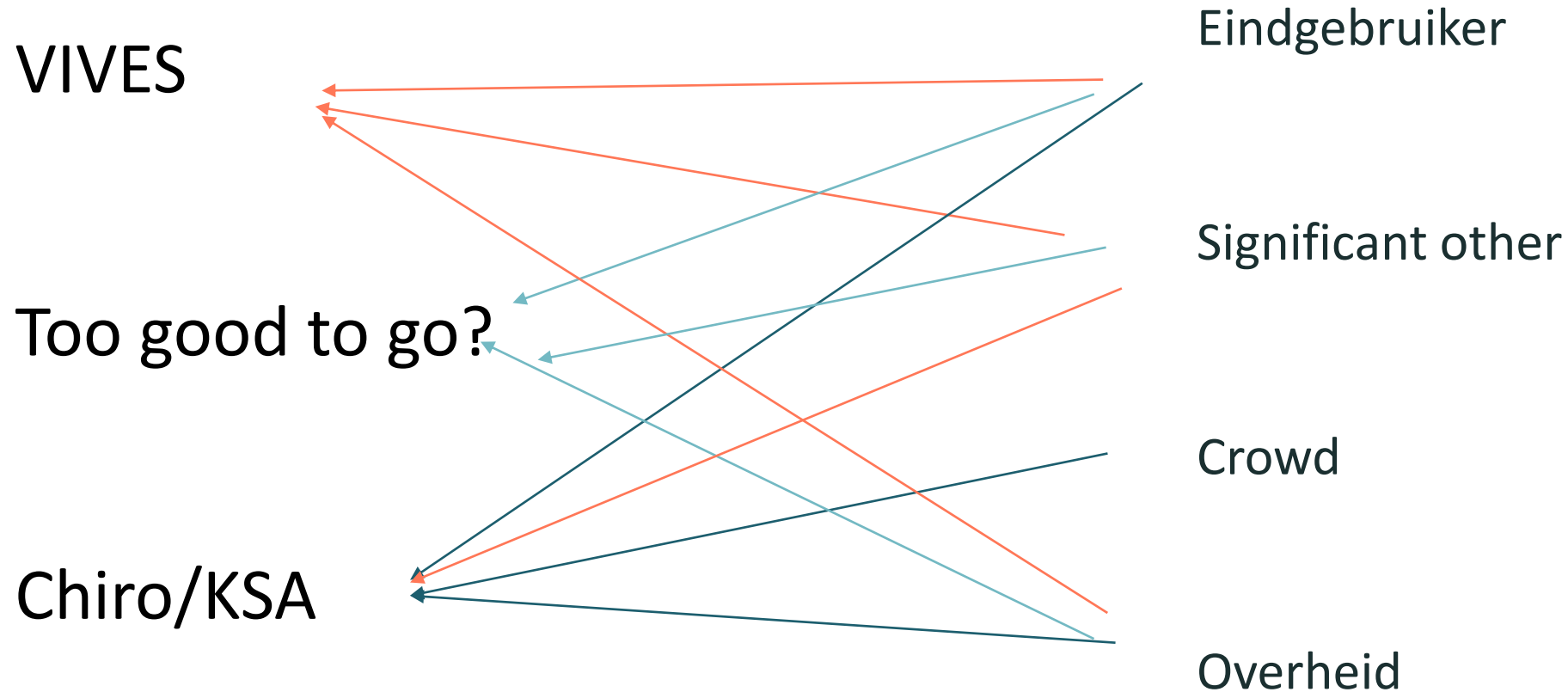
Verdienmodel?

- Marge op verkoop
- Uurprestaties
- Commissie op verkoop
- Upselling & Freemium,
- Lenen (verhuur en lease)
- Abonnement – lidmaatschap
- Licenties
- Gebruik en verbruik aanrekenen
- Advertenties
- Derde-betaler

- De **eindgebruiker** betaalt
- De **'significant other'** betaalt
 - Particulier fundraising
 - Fondsen, legaten
- De **'crowd'** betaalt
 - Wie profiteert er van jouw meerwaarde? (bedrijven, stichtingen, niet-particuliere fundraising)
- De **overheid** betaalt
 - Subsidies (project, decreet...)
 - Loonsubsidies
 - (S) ROI – impact bond



Verdienmodel – social & non profit



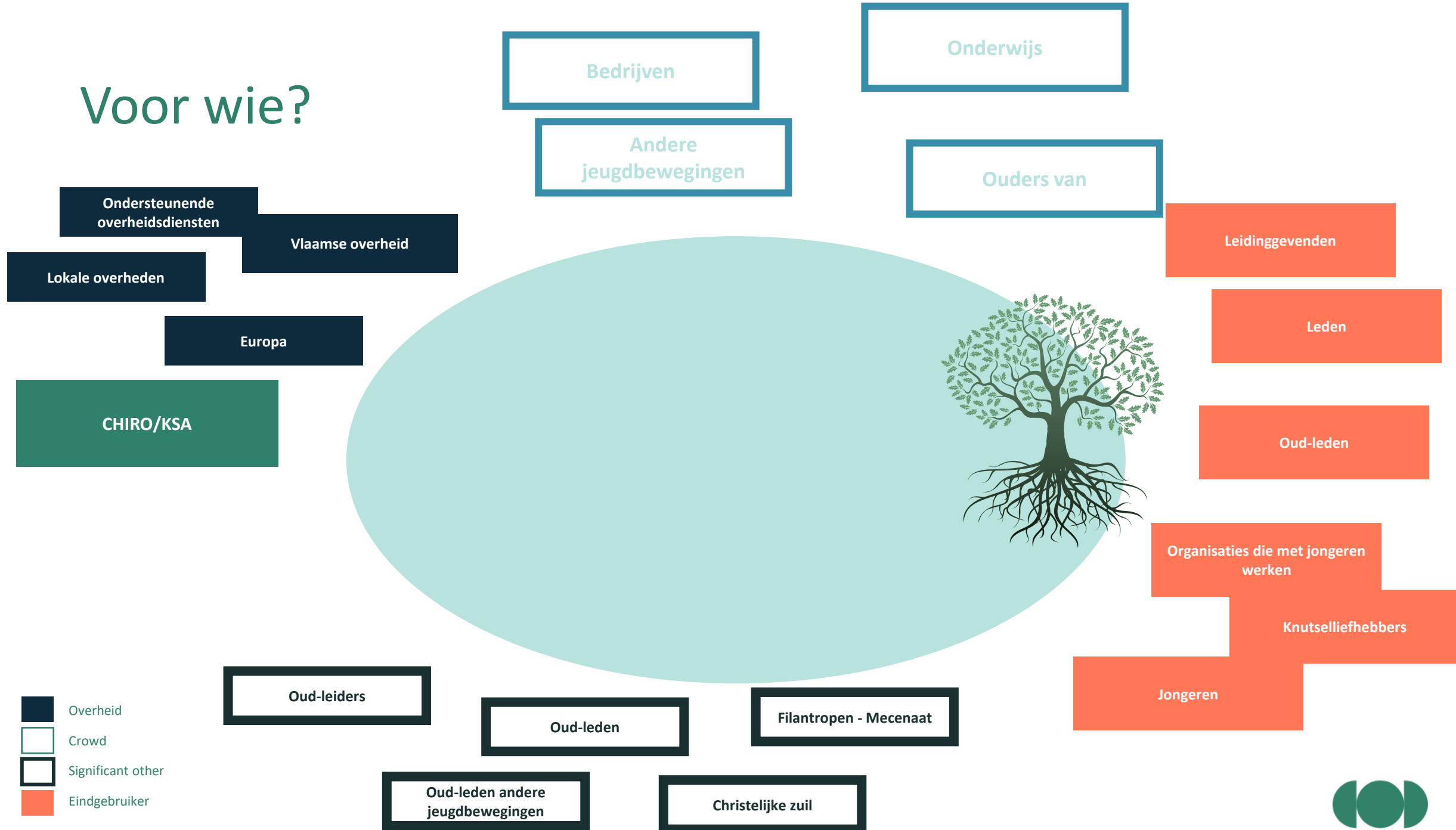
5 lessen

- Ongeacht wie er betaalt, er is altijd een verdienmodel en het is vaak gelaagd
- In vele gevallen is er een mix tussen de eindgebruiker en een aantal 'derde partijen'
- Durf de vraag te stellen 'wie wint' bij mijn dienstverlening en is bereid hiervoor te betalen (waardeketen-denken)
- No such thing as free money
- Ook nobele doelen hebben nood aan een sterk verdienmodel



Voor wie doe je het?

Voor wie?



Een eerste inkomstenmodel bouwen

Welke waarde voor wie?

Categorie	Wie?	Welke waarde?
Klant	Leden, chiro verenigingen, oud-leden, knutselaars, organisaties die met jongeren werken, jongeren	Kwalitatieve vrije-tijdsbesteding, kledij, erbij-horen, informatie en ondersteuning, kortingen
Significant other	Oud-leden, oud-leden andere jeugdbeweging, onderwijs, medewerkers jongeren-organisaties, organisaties met een 'christelijke' missie	Verderzetten van hun eigen missie, meer opties tot ondersteuning, doorgeven waarden, omkadering jongeren
Publiek	Andere jeugdbewegingen, (lokale) bedrijven, ouders van, stichtingen van openbaar nut,	Kwalitatieve vrijetijdsbesteding voor jongeren (in de buurt), betere medewerkers, bewaken van publieke normen/waarden...
Overheid	Lokale overheden, Vlaamse overheids, Federale overheid, Europa...	Welzijn jongeren, sociale cohesie, sterkere buurten, verbinding, zinvolle vrije-tijdsbesteding...



Klopt je waarde met je verdienmodel?

Categorie	Wie?	Welke waarde?	Verdien model
Klant	Leden, chiro verenigingen, oud-leden, knutselaars, organisaties die met jongeren werken, jongeren	Kwalitatieve vrije-tijdsbesteding, kledij, erbij-horen, informatie en ondersteuning, kortingen	Lidgeld (abo), upselling, marge op verkoop, verhuur,
Significant other	Oud-leden, oud-leden andere jeugdbeweging, onderwijs, medewerkers jongeren-organisaties, organisaties met een 'christelijke' missie	Verderzetten van hun eigen missie, meer opties tot ondersteuning, doorgeven waarden, omkadering jongeren	Giften, legaten
Publiek	Andere jeugdbewegingen, (lokale) bedrijven, ouders van, stichtingen van openbaar nut,	Kwalitatieve vrijetijdsbesteding voor jongeren (in de buurt), betere medewerkers, bewaken van publieke normen/waarden...	Advertenties, giften
Overheid	Lokale overheden, Vlaamse overheids, Federale overheid, Europa...	Welzijn jongeren, sociale cohesie, sterkere buurten, verbinding, zinvolle vrije-tijdsbesteding...	Subsidies



Zelf aan de slag

- Per 2
- Oranje en geel
- Wit en blauw
- 15 minuten
- Wat doet de organisatie OF
- Wat doet jouw organisatie
- Welke waarde wordt gecreëerd voor wie (4)
- Wat is/zijn verdienmodel(len) van de organisatie
- Wat zijn de voor- en nadelen van het verdienmodel?
- Debrief (In één zin, een iets dat je opgevallen is, 1 timekeeper, 1 pitcher)



Klopt je waarde met je verdienmodel?

Categorie	Wie?	Welke waarde?	Verdien model
Klant			
Significant other			
Publiek			
Overheid			



Case 3: Een sociaal-sportief buurtproject

Why? Er gaat teveel jong talent verloren in steden omdat er te weinig adequaat ondersteuningsbeleid is via de traditionele (onderwijs) kanalen. Sport is een belangrijke motor voor talentontwikkeling die nog onvoldoende gebruikt wordt voor socio-professionele integratie van jongeren.

Wat? Initiatief van een professionele voetballer, een aantal lokale voetbalverenigingen en een stichting om sport in te zetten als middel voor sociale cohesie en talentontwikkeling bij jongeren. Op en naast het voetbalveld.

Concreet?

- Een voetbalclub biedt **ateliers en workshops** aan jongeren waar ze hun **talenten kunnen ontwikkelen**. De workshops leggen de link tussen onderwijs, de arbeidsmarkt en de directe leefomgeving van de jongeren.
- Er is **huiswerkbegeleiding** in samenwerking met een aantal buurtverenigingen en de Stad.
- **Matchmaking events** tussen spelers, vrijwilligers en lokale bedrijven.
- De lokale voetbalvereniging wordt actief naar voor geschoven

als plaats voor **ontmoeting** en als **opstap** naar professionele integratie via **vrijwilligerswerk**.

Wie? Partnership tussen een professionele voetballer / een aantal lokale voetbalclubs / een belgische professionele voetbalclub / de Stad / een project voor huiswerkbegeleiding / een aantal lokale bedrijven.

- Voetbalclubs stellen de kalender op en organiseren de dagelijkse werking.
- Bedrijven en partners ondersteunen de huiswerkbegeleiding en ad hoc ook workshops, events of projecten.

Ook nuttig om weten:

De organisatie heeft 4 vestigingen in de stad, telt bijna 2000 jongeren, 300 vrijwilligers en heeft 7 vaste medewerkers



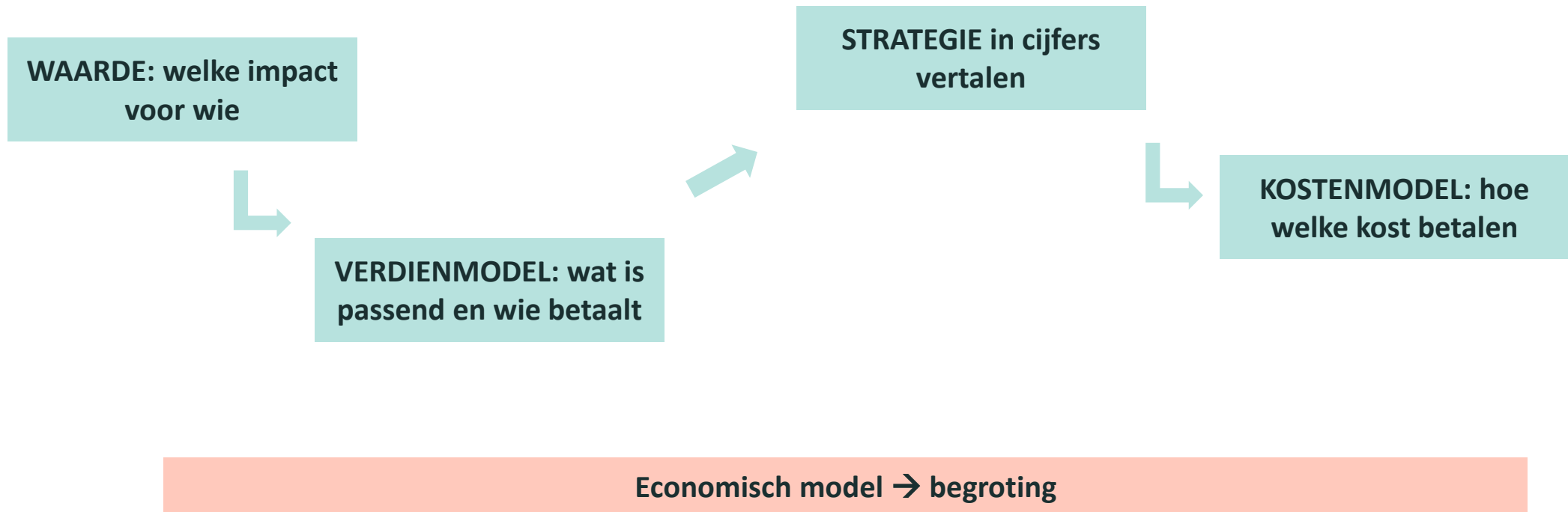
Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30

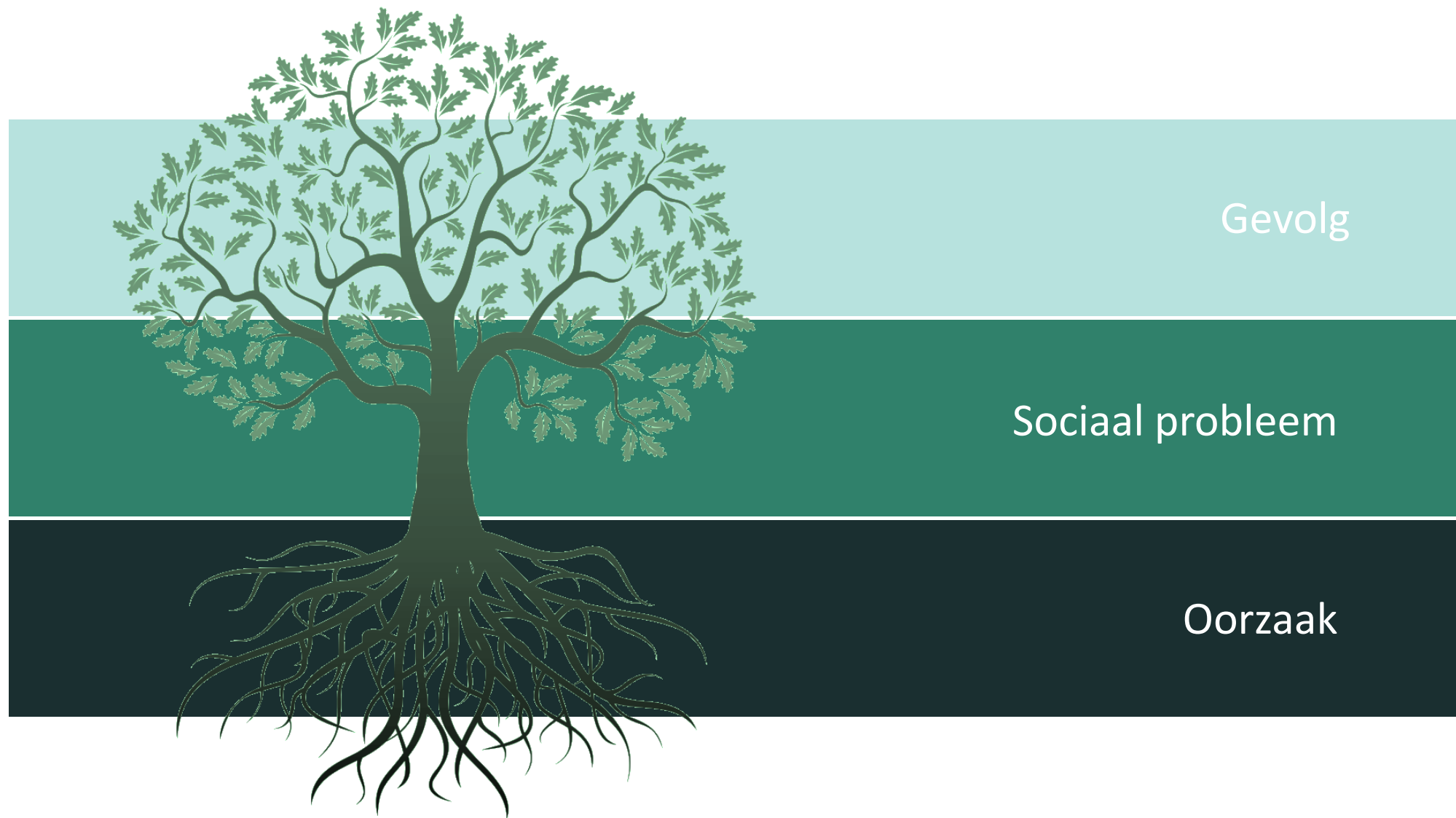


Economisch model: doorloop



Short course impact strategie

Solution tree



Vereenzaming

Mentaal welzijn

Verlies aan talenten in de maatschappij

Polarisering

Verenging van maatschappelijk denkbeeld

Gevolg 6

'''

'''

'''

Er is een groep binnen de samenleving die **structureel** niet kan participeren à de maatschappij

Gevolg

maatschappelijk probleem

Oorzaak

Beperkte mobiliteit

Miskenning van de waarde van groepen in de 'rand'

Te sterke focus op standaard 'beroepsactieve groep'

Mobiliteit(infrastructuur)

Wij-zij cultuur

Ieder voor zichzelf maatschappij

Gebrek aan netwerk of familiale structuur

Gebrekkig kennis van alternatieven

'''



Sociaal probleem > impact



Maatschappelijk
probleem

Er is een groep binnen de
samenleving die niet kan
participeren à
de maatschappij



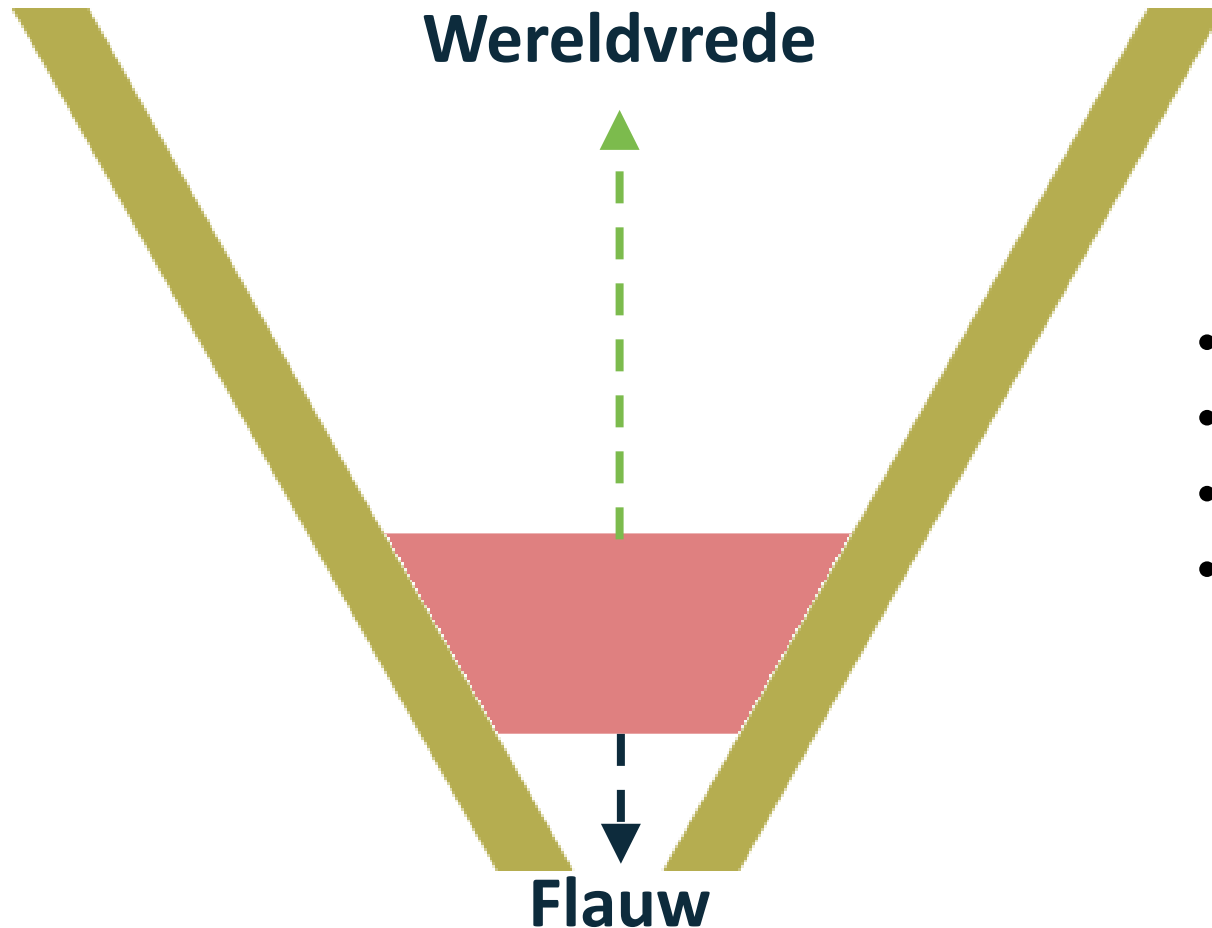
IMPACT





Definitely world peace.

Hoe groot/klein maken?



- Geografisch?
- Focus leggen?
- Doelgroep?
- % daling/stijging toevoegen?

Sociaal probleem > impact



Maatschappelijk
probleem

Er is een groep binnen de
samenleving die niet kan
participeren à
de maatschappij



Buiten komen zorgt voor uitwisseling,
verbinding en connectie met de
maatschappij (in stedelijke context)

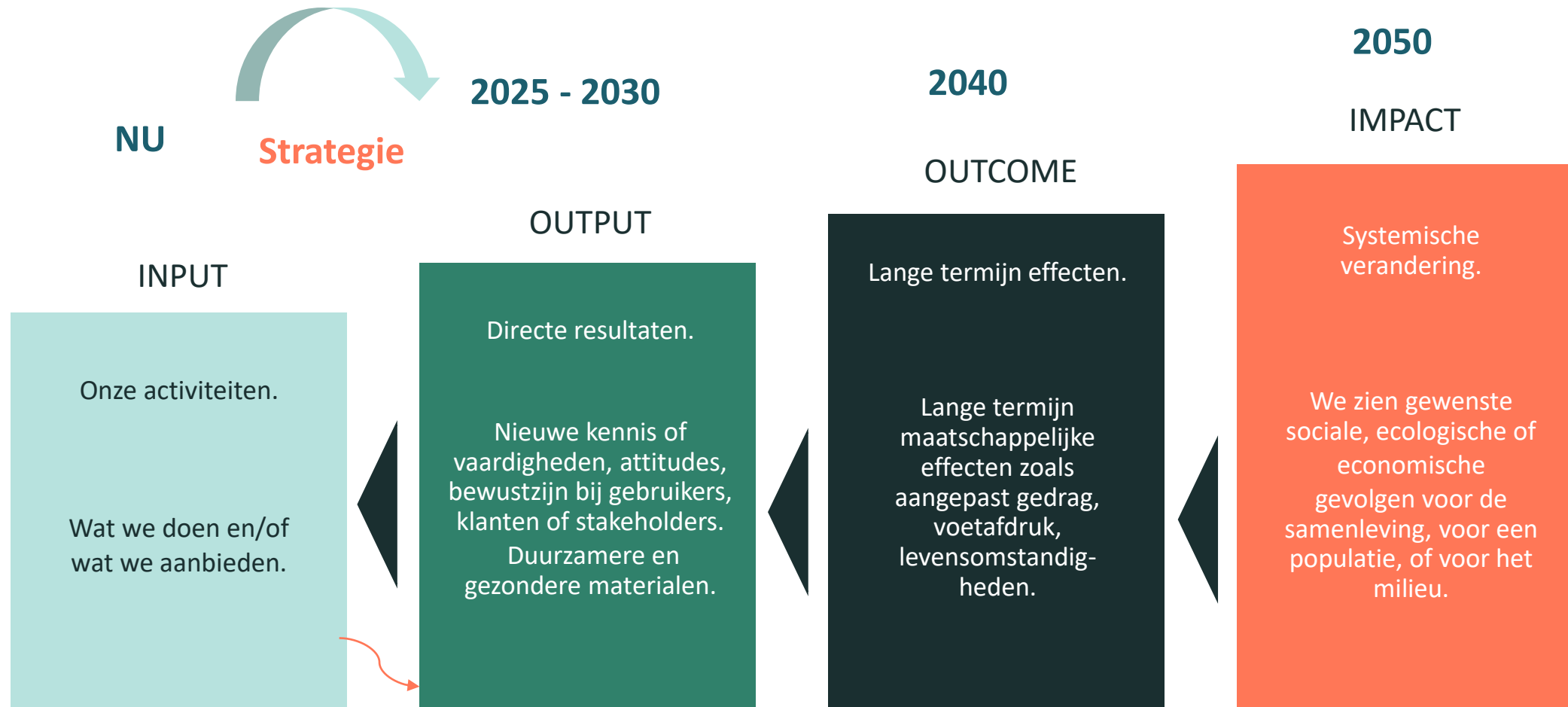
IMPACT



~~Waarom bestaan we nu ook alweer?~~

Daarom bestaan we!

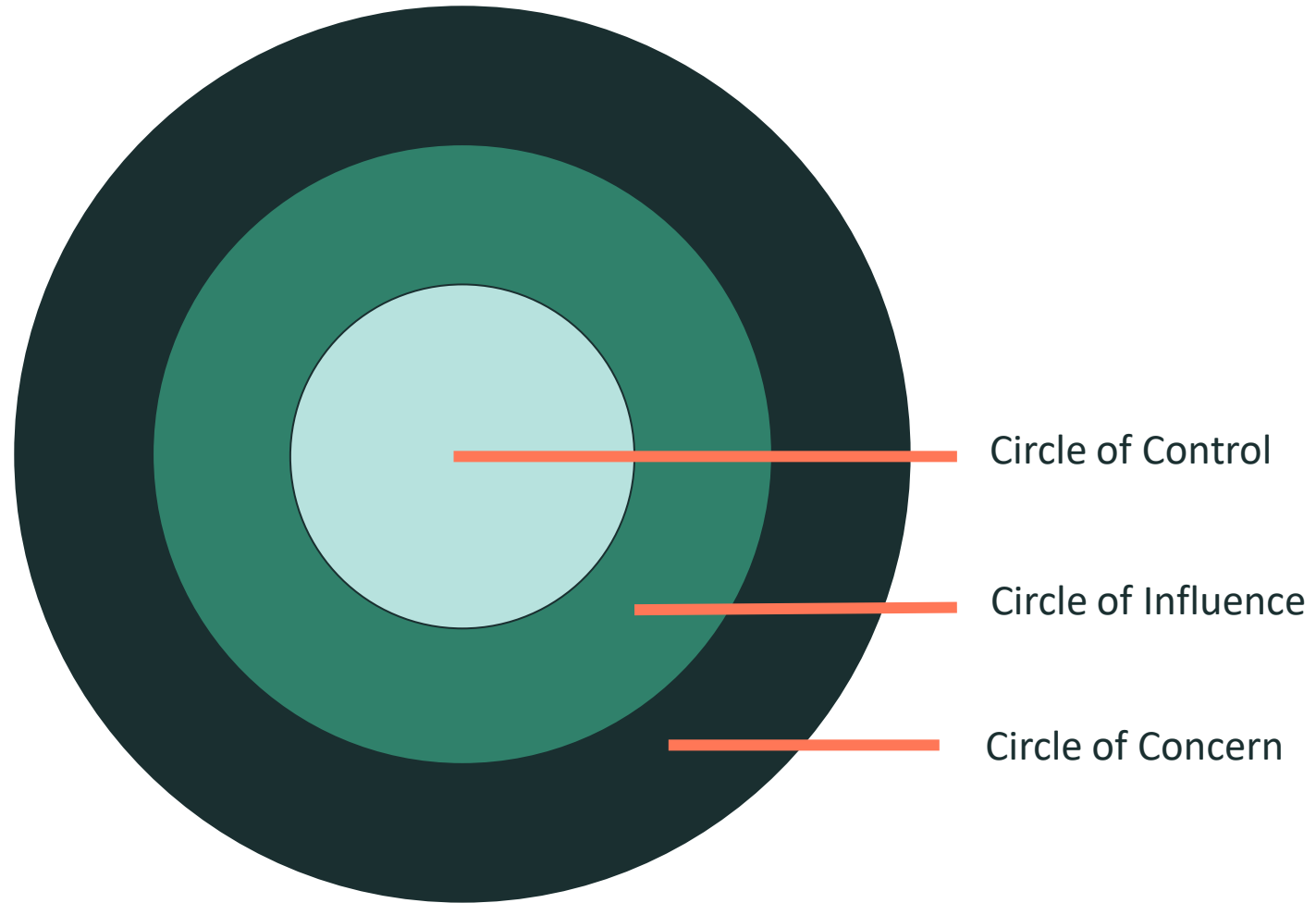
De veranderingstheorie



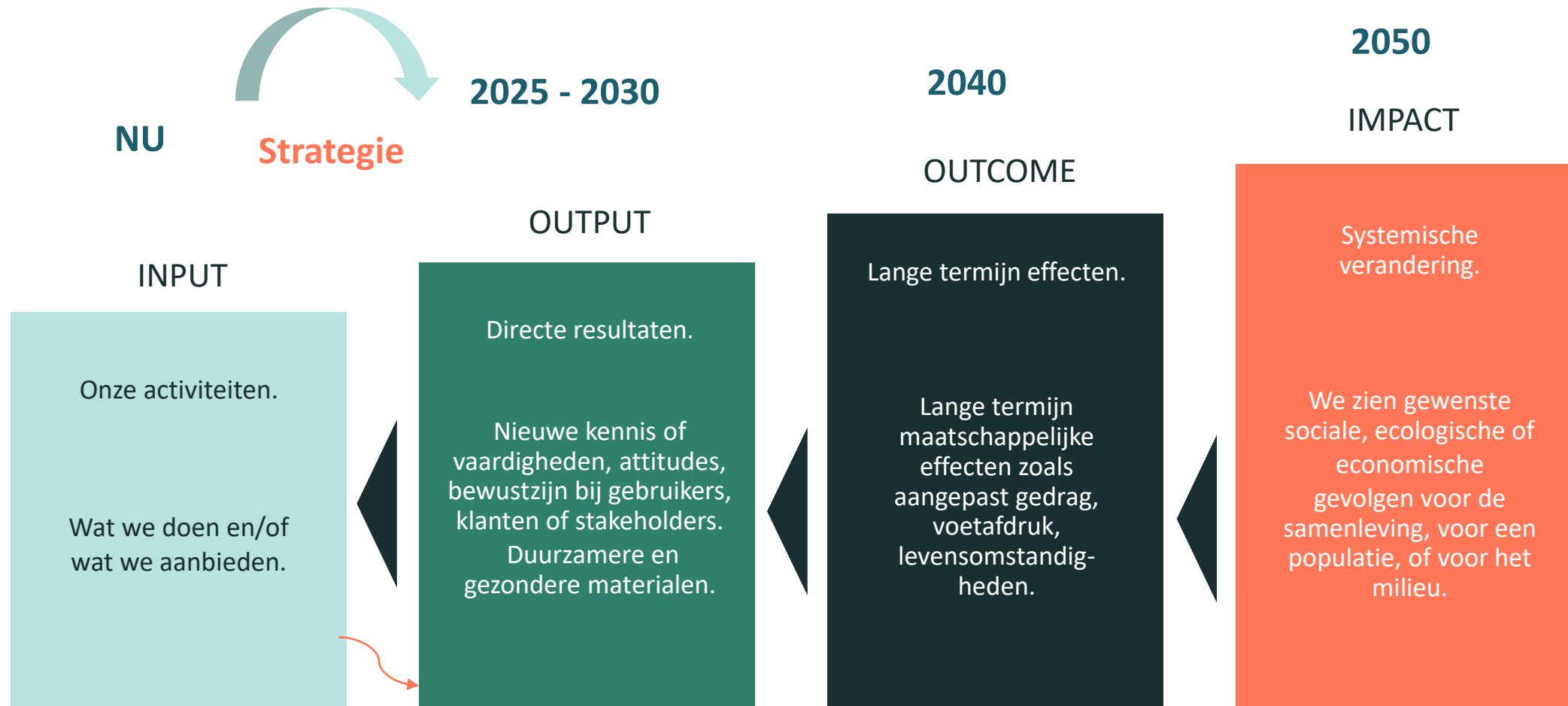
Operational effectiveness



Invloed?



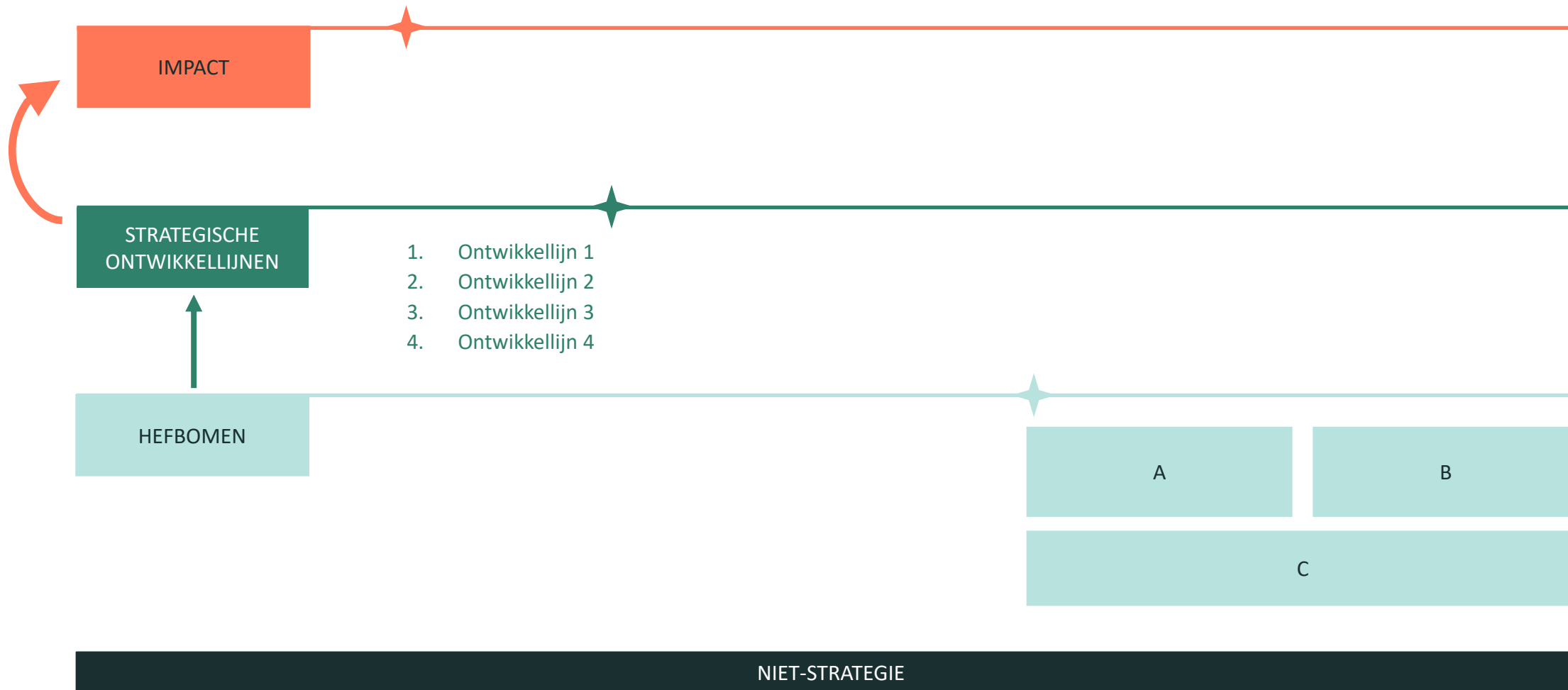
De veranderingstheorie



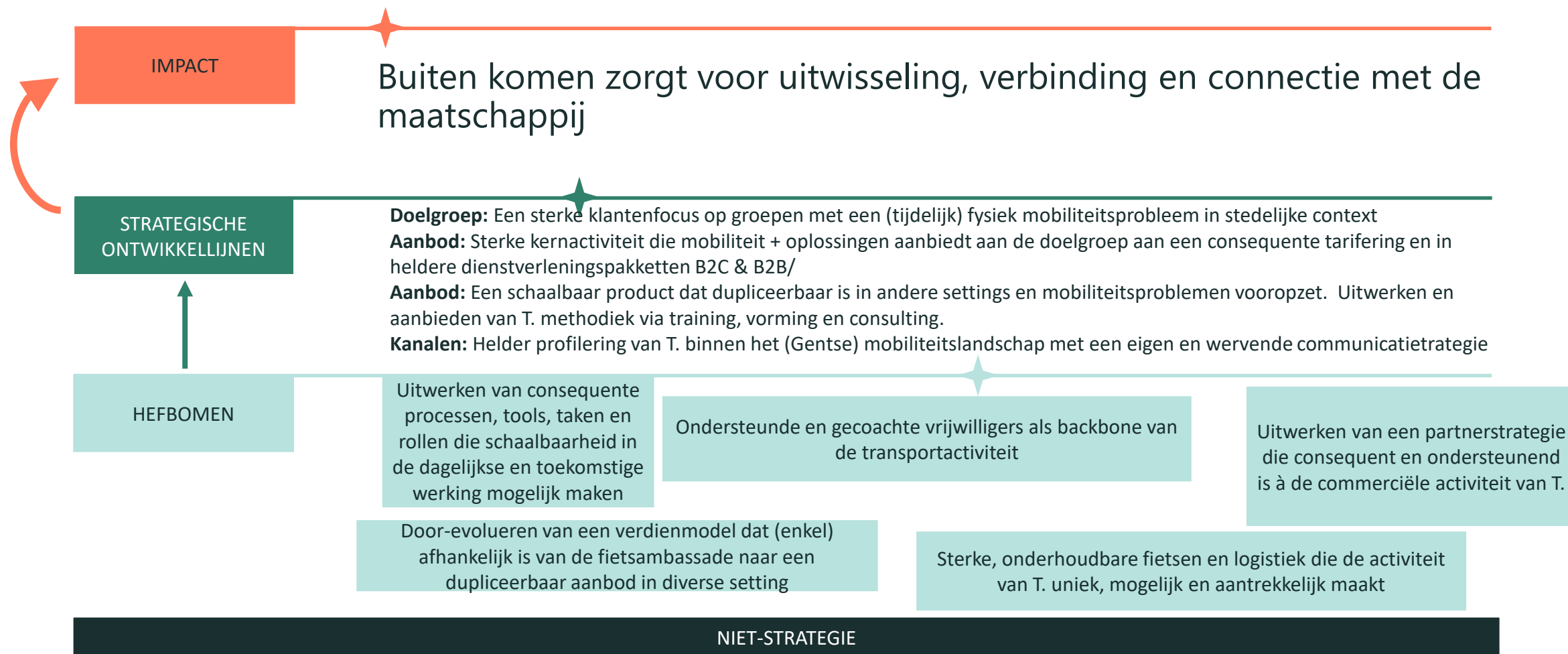
Operational effectiveness



Strategisch kader



Strategisch kader



Eerste financiële vertaling

Ontwikkellijnen

POTENTIEEL IMPACT OP NETTO-RESULTAAT

		KT 0-2	MLT 3-5	LT 6-10	Randvoorwaarde	Risico	Opportuniteit
1	Een sterke klantenfocus op groepen met een (tijdelijk) fysiek mobiliteitsprobleem in stedelijke context	-	+	++	Goed CRM systeem om klanten te monitoren en op te volgen	Doelgroep is financieel niet slagkrachtig	Extra subsidie inkomsten sociale cohesie, giften via significant others (enchanté?)
2	Sterke kernactiviteit die mobiliteit + oplossingen aanbiedt aan de doelgroep aan een consequente tarifiering en in heldere dienstverleningspakketten B2C & B2B						
3	Een schaalbaar product dat dupliceerbaar is in andere settings en mobiliteitsproblemen vooropzet. Uitwerken en aanbieden van T. methodiek via training, vorming en consulting						
4	Helder profilering van T. binnen het (Gentse) mobiliteitslandschap met een eigen en wervende communicatiestrategie						



Eerste financiële vertaling

Hefbomen

POTENTIEEL IMPACT OP NETTO-RESULTAAT

		KT 0-2	MLT 3-5	LT 6-10	Randvoorwaarde	Risico	Opportuniteit
A	Consequente processen, tools, taken en rollen die schaalbaarheid in de dagelijkse en toekomstige werking mogelijk maken	--	0	++	VTE tijd om processen op te zetten en op te volgen, opvolgsystemen	Budgetverhoging zonder efficiëntiewinst	Efficiënt, transparant, betere rapportering, meer tevredenheid
B	Door-evolueren van een verdienmodel dat (enkel) afhankelijk is van de fietsambassade naar een dupliceerbaar aanbod in diverse setting						
C	Ondersteunde en gecoachte vrijwilligers als backbone van de transportactiviteit						
D	Uitwerken van een partnerstrategie die consequent en ondersteunend is à de commerciële activiteit van T.						
E	Sterke, onderhoudbare fietsen en logistiek die de activiteit van T. uniek, mogelijk en aantrekkelijk maakt						



Zelf aan de slag

- Per 2
- 10 min
- Oranje en geel
- Wit en blauw
- Eerste financiële doorvertaling van strategisch kader: wat is de impact op KT (1jaar) , MT (1-3 jaar) en LT (3-5 jaar) van de strategische keuzes, welke voorwaarden, risico's en opportuniteiten gaan hieraan gekoppeld
- Voor de voorbeeld organisatie OF voor jouw organisatie
- How to?
 - '-' betekent een negatieve impact (keuze tussen '-', '- -' en ' - - -')
 - '+' betekent een positieve impact (keuze tussen '+', '+ +' en '+ + +')
 - 0 betekent geen specifieke financiële impact
 - Geef bij de voorwaarden, opportuniteiten, en risico's telkens in geschreven tekst aan welke impact je inschat



Eerste financiële vertaling

Ontwikkellijnen

POTENTIEEL IMPACT OP NETTO-RESULTAAT

		KT 0-2	MLT 3-5	LT 6-10	Randvoorwaarde	Risico	Opportuniteit
1	Een sterke klantenfocus op groepen met een (tijdelijk) fysiek mobiliteitsprobleem in stedelijke context	-	+	++	Goed CRM systeem om klanten te monitoren en op te volgen	Doelgroep is financieel niet slagkrachtig	Extra subsidie inkomsten sociale cohesie, giften via significant others (enchanté?)
2	Sterke kernactiviteit die mobiliteit + oplossingen aanbiedt aan de doelgroep aan een consequente tarifiering en in heldere dienstverleningspakketten B2C & B2B						
3	Een schaalbaar product dat dupliceerbaar is in andere settings en mobiliteitsproblemen vooropzet. Uitwerken en aanbieden van T. methodiek via training, vorming en consulting						
4	Helder profilering van T. binnen het (Gentse) mobiliteitslandschap met een eigen en wervende communicatiestrategie						



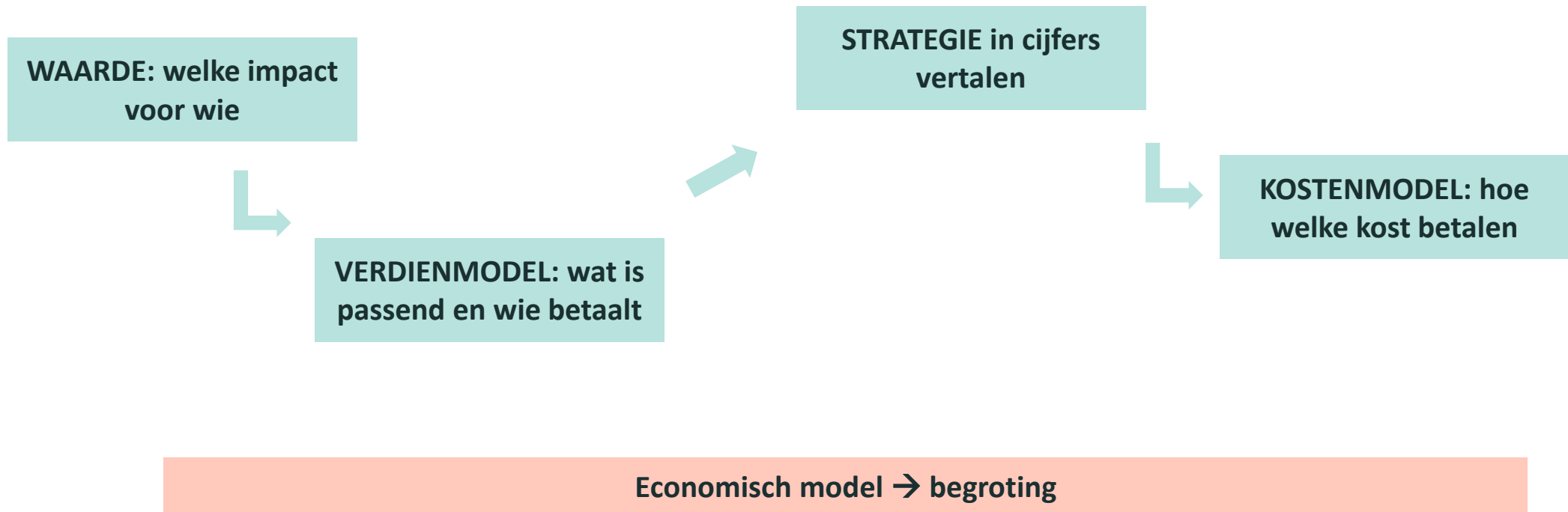
Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

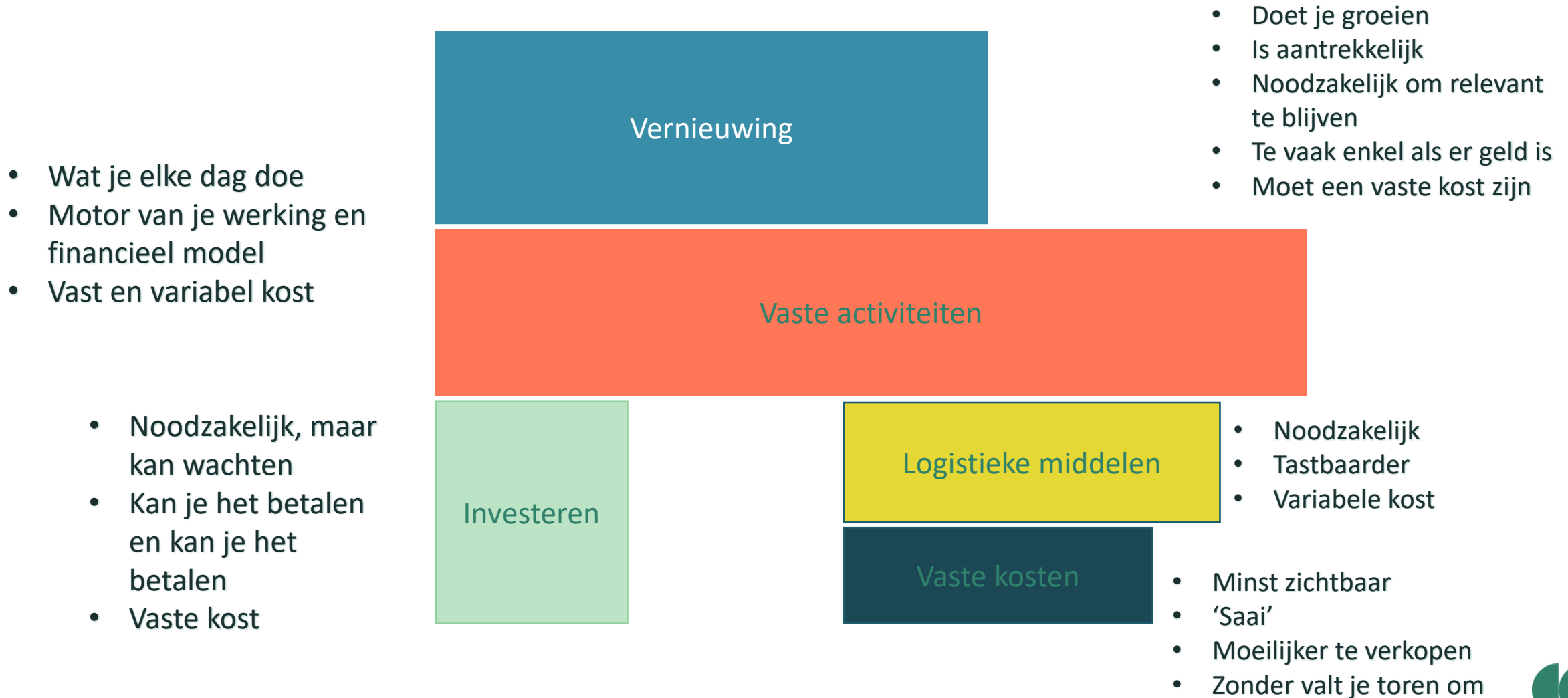
• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30



Economisch model: doorloop



En wat de kosten?



Vuistregels

- De vaste activiteit moet gedekt zijn door structurele inkomsten (=/ project middelen)
- Logistiek en het grootste deel van je vaste kosten ook, project kosten kunnen tijdelijk opvangen
- Vernieuwing kan project gestuurd, maar dan wel structureel
- Financiering investeringen op een doordachte manier en heb aandacht voor de impact op je resultaat
- Zorg voor interne en externe transparantie



Zelf aan de slag

- Per 2
- 15 minuten
- Categoriseer de kosten van jouw organisatie. Hoe worden deze vandaag betaald? Zit hier een logica in?
- Zijn alle kosten gedekt?
- Zijn er zaken die je wil of moet veranderen?



Financieel?

Type kost	Gedekt?	Door welke inkomsten?	Logisch?



Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30



Een sluitende begroting = waarde + verdienmodel
+ de juiste betaler + strategie + kostenmodel

Wat heb je nu?

- Je hebt een zicht op voor wie je organisatie een **meerwaarde** creëert
- Je hebt een eerste inschatting gemaakt **wie** hier op welke manier voor kan betalen
- Je weet hoe je vanuit de **impact** die je wil maken een **strategie** bouwt (wat moet de organisatie de komende jaren doen), wat je hiervoor nodig hebt en een **eerste financiële inschatting t.a.v. je huidig budget**
- Je hebt een zicht op de **huidige kostenstructuur van de organisatie**, op welke manier deze zouden moeten gedekt zijn, en waar dat wel of niet zo is



Wat heb je nog niet?

- Wat betekent dit nu in concrete cijfers?
- Hoeveel kosten maak je exact? En hoeveel inkomsten ga je hiervoor nodig hebben?
- Wat is een goede logica op je begroting in op te stellen?



Wat heb je te doen: kostenzijde

Wat heb je te doen – kostenzijde, **variabele kosten** (1/3)

Bepaal welke activiteiten je organisatie de komende periode organiseert en werk vaste formats uit

- Welke materiële kosten moet je hiervoor maken (educatief materiaal)
- Welke niet zichtbare kosten moet je hiervoor maken (tijd om een educatief pakket te ontwikkelen)
- Welke personeelskosten (incl.) vrijwilligers moet je hiervoor maken (animator, educatief medewerker, vrijwilligerscoördinator...)
- Welke investeringen moet je eventueel maken

= VASTE ACTIVITEIT + LOGISTIEK + VERNIEUWING + INVESTERINGEN



Wat heb je te doen – kostenzijde, **vaste kosten**

(2/3)

Bepaal welke vaste kosten je organisatie moet maken die niet aan een specifieke activiteit gekoppeld zijn

- Welke materiële kosten moet je hiervoor maken (lokaal, bureaumateriaal, IT-software...)
- Welke onzichtbare kosten moet je hiervoor maken (elektriciteit, boekhouding...)
- Welke personeelskosten moet je hiervoor maken die je niet kunt verdelen over de andere activiteiten (coördinatie, administratie)
- Welke investeringen moet je eventueel maken

= VASTE KOSTEN, INVESTERINGEN



Wat heb je te doen – kostenzijde, **concretiseren**

(3/3)

- **Confronteer je kosten met de strategie oefening** van daarnet: heb je alle kosten meegeteld of heb je iets vergeten?
- Neem je huidig budget en bekijk **welke kosten** er op basis van bovenstaande stappen **veranderen**
- Extra **activiteiten** = meer dezelfde kosten, nieuwe kosten, of positief schaaleffect
- Extra **medewerkers** = stijging in personeelskosten, maak een verdeelsleutel op voor activiteiten
- Extra **investeringen** =/ zelfde stijging in budget, afschrijvingen
- Maak een **analytische begroting** op die de werking vertaalt
 - Per type activiteit
 - Vaste kosten
 - Infrastructuur



Financiële Kerncijfers

RESULTATENREKENING (P&L)						
	jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	jaar 4	jaar 5	
+ Bedrijfsopbrengsten	160.351	173.556	174.48	191.478	194.308	
Omzet	160.331	172.452	174.48	190.260	193.072	99%
Subsidie		1.104		1.218	1.236	1%
- Bedrijfskosten				167.855	168.992	
Handelsgoederen (foodcost)				41.552	41.552	21%
=Brutomarge				149.926	152.755	
				78%	79%	
Diensten en diverse goederen			35.376	35.376	35.376	18%
Lonen			89.804	90.926	92.063	47%
Niet recurrent en andere kosten						0%
= Kasstroom = EBITDA			116	23.623	25.316	
Afschrijvingen en Waardevermindering				4.550	4.550	2%
= Bedrijfswinst = EBIT = Mot				19.073	20.766	
+ Financiële opbrengsten	0			0	0	
- Financiële kosten	0	0		0	0	0%
+/- Uitzonderlijke kosten/opbrengsten	0	0	0	0	0	
= Winst voor belastingen	-12.574	1.844	17.366	19.073	20.766	
- Belastingen	0	0	0	0	0	0%
= Winst	-12.574	1.844	17.366	19.073	20.766	



KOPPEL AAN JE STRATEGIE EN OPERATIES

Strategisch
e keuze

Activiteiten

Vaste werking

P12 2021 - KOSTEN	P12 2019	P12 2020	P12 2021	lidmaatschap	kampen	netwerk	vorming
1. Publieksontwikkeling	-33.777	-18.649	-10.645	-1.599	-484	0	-5.976
1.1 Kenniswerking	-12.006	-4.080	-3.636	-1.599	-484	0	0
1.2 Projecten en campagnes	-21.771	-14.569	-7.009	0	0	0	-5.976
2. Operationele dienstverlening	-87.613	-117.970	-98.855	-133	-404	-2.398	-517
2.1 Marketing (Publiekskanalen)	-53.884	-62.810	-56.165	-133	0	-1.498	-429
2.2 Activiteiten	-2.038	-1.110	-931	0	-404	0	0
2.3 Meerdaagse activiteiten	0	-7.046	-3.445	0	0	0	0
	0	0	-3.501	0	0	0	0
2.4 Kampen en vakantiewerking	-31.691	-47.004	-34.812	0	0	-900	-88
3. Product -en strategische ontwikkeling	-51.291	-55.009	-62.570	0	0	-12.169	-2.056
3.1a Productontwikkeling - 2021	-28.021	-27.291	-27.175	0	0	-2.333	-778
3.1b Productontw. - 19/20 afschr.	-21.026	-18.392	-27.708	0	0	-3.835	-1.278
3.2 Partnerships en co-producties	-2.244	-9.326	-7.687	0	0	-6.000	0
4. Zakelijk	-468.203	-444.187	-467.934	-464.030	0	0	0
4.1 Personeel	-430.710	-417.068	-430.938	-430.938	0	0	0
personeelssubsidies **	47.627	48.655	54.167	0	0	0	0
4.2 Huisvesting	-21.300	-9.067	-15.730	-15.730	0	0	0
4.3 Algemene werking en directie	-16.194	-18.052	-21.265	-17.361	0	0	0
5. Werkingstoelage	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL KOSTEN	-640.884	-635.815	-640.004	-465.762	-888	-14.567	-8.550



Wat heb je te doen: inkomsten

Hoeveel inkomsten heb je nodig?

- **Op basis van de analytische kostenbegroting** uit de vorige stap
- **Hoeveel inkomsten heb je nodig** per activiteit, vaste kosten en infrastructuur om dekkend te zijn?
- **Grijp terug naar de waarde en verdienmodel oefening:**
 - Wat zijn de **logische inkomstenstromen** voor de verschillende kosten
 - Hoeveel dient er volgens jullie via welke stroom binnen te komen en wat zijn de verdienmodellen die haalbaar zijn
 - Bepaal het bedrag dat je als subsidies aanvraagt en zorg ervoor dat het bedrag de juiste kosten dekt (vaste activiteiten, logistiek en vaste kosten)
 - Wees transparant in waar andere inkomsten vandaan komen en waar ze voor dienen



KOPPEL AAN JE STRATEGIE EN OPERATIES

P12 2021 - OPBRENGSTEN	P12 2019	P12 2020	P12 2021	lidmaatschap	kampen	netwerk	vorming
1. Publieksontwikkeling	12.412	8.253	10.068	0	958	0	6.774
1.1 Kenniswerking	3.443	958	1.544	0	958	0	0
1.2 Projecten en campagnes	8.969	7.296	8.524	0	0	0	6.774
2. Operationele dienstverlening	2.678	17.668	16.627	0	788	0	0
2.1 Marketing (Publiekskanalen)	0	0	38	0	0	0	0
2.2 Activiteiten	2.678	17.668	16.589	0	788	0	0
2.3 Meerdaagse activiteiten	0	0	0	0	0	0	0
2.4 Kampen en vakantiewerking	0	0	0	0	0	0	0
3. Product -en strategische ontwikkeling	187.109	184.318	187.200	0	0	6.000	5.170
3.1 Productontwikkeling	0	0	0	0	0	0	0
3.2 Partnerships en co-producties	187.109	184.318	187.200	0	0	6.000	5.170
4. Zakelijk	49.164	50.217	53.936	53.188	0	0	0
4.1 Personeel	47.627	48.655	53.188	53.188	0	0	0
4.2 Huisvesting	1.290	775	748				
4.3 Algemene werking en directie	247	786	1	1	0	0	0
5. Werkingstoelage	398.653	370.063	362.384	236.924	0	0	0
TOTAAL OPBRENGSTEN	650.016	630.518	630.216	290.112	1.746	6.000	11.944



KOPPEL AAN JE STRATEGIE EN OPERATIES

P12 2021 - SALDO	P12 2019	P12 2020	P12 2021	lidmaatschap	kampen	netwerk	vorming
1. Kenniswerking	-26.358	-10.396	-577	-1.599	474	0	798
1.1 Kenniswerking	-12.273	-3.122	-2.093	-1.599	474	0	0
1.2 Projecten en campagnes	-14.085	-7.274	1.515	0	0	0	798
2. Operationele activiteiten	-89.120	-100.303	-82.228	-133	384	-2.398	-517
2.1 Marketing (Publiekskanalen)	-55.275	-62.810	-56.128	-133	0	-1.498	-429
2.2 Activiteiten	488	16.558	15.659	0	384	0	0
2.3 Meerdaagse activiteiten	0	-7.046	-6.946	0	0	0	0
2.4 Kampen en vakantiewerking	-34.333	-47.004	-34.812	0	0	-900	-88
3. Productontwikkeling en partnerships	131.550	129.309	124.630	0	0	-6.169	3.114
3.1 Productontwikkeling	-54.139	-45.683	-54.883	0	0	-6.169	-2.056
3.2 Partnerships en co-producties	185.689	174.992	179.514	0	0	0	5.170
4. Zakelijk	-431.757	-393.970	-413.998	-410.841	0	0	0
4.1 Personeel	-393.960	-368.413	-377.750	-377.750	0	0	0
4.2 Huisvesting	-19.962	-8.291	-14.983	-15.730	0	0	0
4.3 Algemene werking en directie	-17.834	-17.266	-21.265	-17.361	0	0	0
5. Werkingstoelage	398.653	370.063	362.384	236.924	0	0	0
6. TOTAAL SALDO	-17.031	-5.297	-9.788	-175.650	858	-8.567	3.394



Agenda

Wat staat er op de planning vandaag:

• Intro & Check-in	15'	10:05 – 10:20
• Wat is financiële strategie	15'	10:20 – 10:35
• De juiste inkomsten genereren	35'	10:35 – 11:10
• <i>Pauze</i>	<i>15'</i>	<i>11:10 – 11:20</i>
• Van organisatie strategie naar financiën	20'	11:20 – 11:40
• Zijn al je kosten gedekt (en hoe?)	25'	11:40 – 12:05
• Vertalen richting begroting	15'	12:05 – 12:20
• Q&A	10'	12:20 – 12:30



Ervaring

Financieel strateeg en interim directeur - S&L	2020 - heden
Financieel & operationeel directeur - Boost (KBS)	2020 - 2023
Founder - D²	2019 - heden
Financieel & operationeel directeur - BX	2018 - 2020
Commercieel directeur - microStart	2016 - 2018
Regionaal directeur - microStart	2014 - 2016
Financieel adviseur - microStart	2013 - 2014
Assistent docent handelseconomie - Timra Gymnasiet & Mittuniversitet (SE)	2012 - 2013

Overige

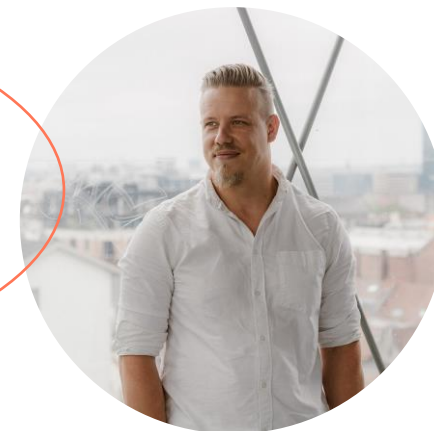
Onderzoeker en docent duurzame verdienmodellen - HoGent	2023 - heden
Bestuurder - Socrowd	2022- heden

STIJN DEMUYNCK (1988)

Stijn.demuynck@S-L-impact.com

+32 496 17 00 44

Woonplaats: Gent



Opleiding & expertise

Hoofdopleiding

Master Algemene Economie - Universiteit Gent
Master Geschiedenis - Universiteit Gent

Expertise

Financiële strategie | Creëren van duurzame verdienmodellen | Van strategie naar operationeel plan | KMO management | Armoedebestrijding | Inclusie | Alternatieve financieringsvormen | Business modelling | interim directeur

