



SECTORBEELD

Kostprijsbenchmark Hulp bij het Huishouden 2022

Openbaar – 5 september 2022

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1.	3
Inleiding	3
HOOFDSTUK 2.	4
Hulp bij het huishouden in ontwikkeling	4
2.1 De vraag naar hulp bij het huishouden neemt toe	4
2.2 Inzicht in kostprijs en kostenopbouw steeds belangrijker	4
HOOFDSTUK 3.	5
Opzet kostprijsmodel	5
3.1 Uitsplitsen totale kosten	5
HOOFDSTUK 4.	7
Kostprijzen in perspectief	7
4.1 Kostprijzen versus tarieven	7
4.2 Aandeel kosten versus opslag	7
4.3 Kostprijzen in drie 'draaiknoppen'	7
4.4 Functiemix	8
4.4.1 Functiemix primair proces binnen benchmark	8
4.4.2 Sectorspecifiek overhead personeel en materiële cliëntgebonden kosten	8
4.5 Productiviteit	9
4.6 Opslagen overhead en overige kosten	10
4.7 Uitkomsten kostprijs	10
4.8 Toekomstbeeld kostprijs	10

HOOFDSTUK 1.

Inleiding

In 2022 hebben we, samen met de groep van 21 aanbieders van hulp bij het huishouden die (*op basis van de cijfers uit 2021*) aan de eerste editie van de Kostprijsbenchmark Hulp bij het Huishouden deelnamen, het kostprijsmodel ontwikkeld. Op basis van dit model is het mogelijk om op uniforme wijze kostprijzen te berekenen én te vergelijken. Met deze eerste editie hebben we voor 31% van de markt¹ de kostprijs in kaart gebracht.

Daarmee is dit het eerste onderzoek dat op dergelijke schaal op een objectieve en eenduidige wijze inzicht geeft in de hoogte en samenstelling van de kostprijzen voor hulp bij het huishouden. Dit maakt het mogelijk om gesprekken met gemeenten over kostprijzen die leiden tot reële tarieven te voeren op basis van gevalideerde en op het product toegesneden gegevens. Dit is tot op heden te vaak niet of beperkt het geval. Bovendien geeft dit informatie die aanbieders kan helpen om de eigen bedrijfsvoering gericht verder te optimaliseren.

Naast dit kostprijsonderzoek brengt Berenschot jaarlijks een rekentool voor tarieven Wmo (begeleiding en HH)² uit. Hierbij wordt ook de kostprijs voor hulp bij het huishouden in kaart gebracht, alleen de systematiek erachter verschilt. De rekentool berekent namelijk de kostprijs aan de hand van opslagen, in de kostprijsbenchmark wordt dit gedaan met behulp van het toerekenen van alle kosten. In de kostprijsbenchmark wordt een vergelijking gemaakt op kostensoort met andere aanbieders, de rekentool brengt alleen de eigen kostprijs in kaart. Wat ons betreft zijn beide tools waardevol en kunnen ze naast elkaar gebruikt worden.

In het voorliggende sectorbeeld nemen we u mee in de belangrijkste inzichten en uitkomsten van deze kostprijsbenchmark.

¹ Gebaseerd op het totaal aantal cliënten hulp bij het huishouden bij de deelnemende aanbieders en het totaal aantal cliënten landelijk (510.000 cliënten).

² <https://vng.nl/nieuws/update-rekentool-voor-tarieven-wmo-begeleiding-en-hh>

HOOFDSTUK 2.

Hulp bij het huishouden in ontwikkeling

2.1 De vraag naar hulp bij het huishouden neemt toe

Sinds de invoering van de decentralisatie (vanaf 2016) zijn gemeenten verantwoordelijk voor de inkoop van Wmo-maatwerkvoorzieningen, waaronder hulp bij het huishouden. In de afgelopen jaren is het aantal cliënten dat gebruikmaakt van hulp bij het huishouden landelijk toegenomen. In het eerste halfjaar van 2020 betrof het 445.000 cliënten, waar er dat een jaar eerder 382.000 waren³. De verwachting is dat deze stijging ook de komende jaren aanhoudt. Onderstaande figuur geeft dit weer.



Figuur 1. Prognose groei huishoudelijke hulp⁴

2.2 Inzicht in kostprijs en kostenopbouw steeds belangrijker

De toenemende vraag naar hulp bij het huishouden en de AMvB reële prijs leiden tot toenemende financiële druk bij gemeenten en aanbieders⁵. In de AMvB is vastgelegd dat gemeenten reële tarieven moeten hanteren voor de Wmo-maatwerkvoorzieningen, waaronder hulp bij het huishouden. Deze toenemende financiële druk leidt regelmatig tot scherpe discussies tussen aanbieders en gemeenten over tarieven. Deze gesprekken gaan wat ons betreft overigens te veel over de hoogte van de tarieven en te weinig over de te leveren kwaliteit van de zorg.

Deze kostprijsbenchmark helpt aanbieders om transparante gesprekken te voeren met gemeenten over de tarieven en kwaliteit van hulp bij het huishouden. Bovendien helpt het kennen van de samenstelling en de hoogte van de eigen kostprijs, in vergelijking met die van sectorgenoten, om de eigen bedrijfsvoering gericht te optimaliseren. Ook dat is uiteraard belangrijk wanneer vraag en financiële druk toenemen.

³ CBS (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/48/meer-hulp-bij-het-huishouden-via-wmo-maatwerk#:~:text=Vooral%20meer%20cli%C3%ABnten%20met%20hulp%20bij%20het%20huishoude n&text=In%20het%20eerste%20halfjaar%20van,een%20stijging%20van%2016%20procent>)

⁴ Bron: cijfers realisatie afkomstig van het CBS. Prognose betreft inschatting vanuit Berenschot gemaakt in Q3 2021.

⁵ <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/toenemende-financiele-druk-gemeenten-door-amvb>

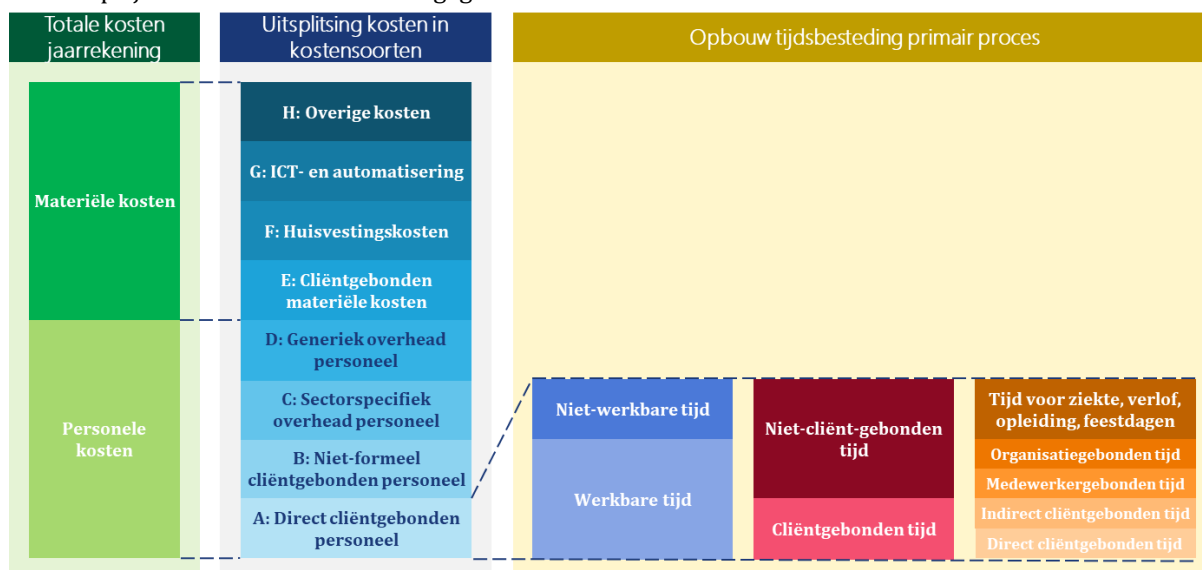
HOOFDSTUK 3.

Opzet kostprijsmodel

De kern van een goed benchmarkonderzoek is dat we eenheden vergelijken die door alle deelnemers zo eenduidig mogelijk worden gemeten. Dit voorkomt dat we appels met peren vergelijken. Om dit goed te kunnen doen hebben we, samen met de deelnemers, een eenduidige methodiek ontwikkeld om de totale kosten conform de jaarrekening uit te splitsen in verschillende, eenduidige kostencomponenten, die vervolgens toegedeeld kunnen worden aan hulp bij het huishouden. Hierdoor ontstaat een specifieke kostprijs per eenheid.

3.1 Uitsplitsen totale kosten

Het model maakt onderscheid tussen personele en materiële kosten. In figuur 2 zijn de kostensoorten van het kostprijsmodel schematisch weergegeven.



Figuur 2. Kostprijsmodel

We lichten de kostensoorten hieronder toe:

- **A. Direct cliëntgebonden personeel.**
Kosten die toe te delen zijn aan het 'direct cliëntgebonden personeel' (ook wel: 'primair proces personeel'). Hieronder valt het personeel binnen de VVT-HV schalen. Daarnaast hebben we het 'direct cliëntgebonden personeel' uitgevraagd in overige inschalingen vanwege de verschillende producten die organisaties aanbieden en de daardoor soms wisselende samenstelling.
- **B. Niet-formeel personeel.**
Kosten die gelieerd zijn aan het niet-formele personeel: de vrijwilligers en stagiaires.
- **C. Sectorspecifiek overhead personeel.**
Kosten voor personele functies die op het snijvlak liggen van primair proces en generieke overhead, en uitgeoefend worden in direct contact met of ten behoeve van de individuele cliënt. Dit betreffen de volgende functies: teamsecretariaten/cliëntadministratie (inclusief functioneel applicatiebeheer), zorgbemiddeling/instream/advies, rooster/planning en overig sectorspecifiek overhead personeel.

- **D. Generiek overhead personeel**
Functies die niet direct voor de cliënt werken, maar noodzakelijk zijn om de organisatie draaiende te houden, zoals de functies binnen het bestuur en binnen de afdelingen P&O en Finance & Control. Dit wordt ook wel gezien als de kernoverhead.
- **E. Cliëntgebonden materiële kosten.**
Materiële kosten die direct aan de cliënt zijn toe te rekenen, waaronder kosten voor schoonmaakmiddelen en hulpmiddelen.
- **F. Huisvestingskosten.**
Kosten die gepaard gaan met huisvesting en vastgoed. Het gaat hierbij om kantoorhuisvesting.
- **G. ICT- en automatiseringskosten.**
Kosten voor hard- en software inclusief eventuele uitbestede ICT-diensten.
- **H. Overige kosten.**
Alle overige materiële kosten die gepaard gaan met de organisatie, zoals bestuurskosten, verzekeringen, accountants- en advieskosten.

HOOFDSTUK 4.

Kostprijzen in perspectief

Nog belangrijker dan het kennen van de kostprijzen, is om te begrijpen welke organisatiekeuzes van invloed zijn op de kostprijzen en welke kostendrijvers hieraan ten grondslag liggen. Want alleen dan kunnen aanbieders sturen op de kostprijzen en onderbouwd het gesprek aangaan met hun financiers. Daarmee wordt de kostprijs feitelijk een integrale KPI voor de eigen bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk nemen we u mee in onze visie op kostprijzen en de uitkomsten. Op een aantal plekken geven we een bandbreedte af; dit is het eerste kwartiel (25% van aanbieders zit hier op of onder) en derde kwartiel (75% van aanbieders zit hier op of onder).

4.1 Kostprijzen versus tarieven

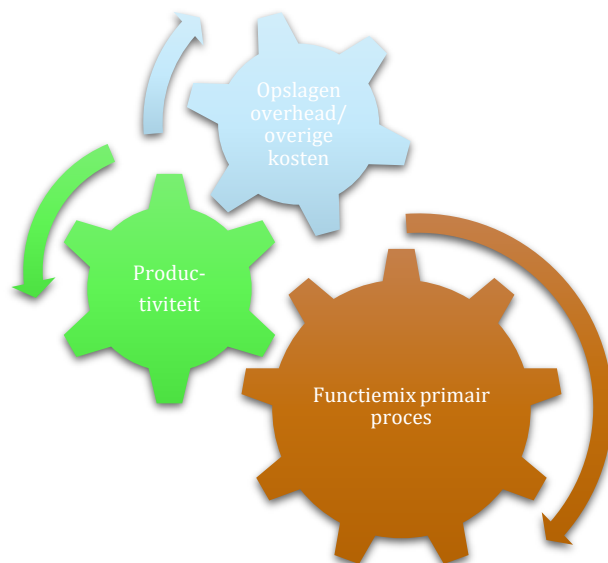
In de praktijk merken wij dat de begrippen *kostprijs* en *tarief* soms met elkaar verward worden. Dit zijn verschillende begrippen. Het tarief is het bedrag dat je krijgt voor een product, de kostprijs is wat het product feitelijk kost. Als het tarief voor een product lager ligt dan de kostprijs, is dit product verlieslatend en kan dit product zodoende niet duurzaam geleverd worden. Om met elkaar in gesprek te kunnen gaan over een tarief, is het kennen van de kostprijs dus essentieel. Het tarief moet niet lager liggen dan de kostprijs (tenzij dit een bewuste keuze is), maar moet in onze optiek ook niet even hoog zijn als de kostprijs. Bovenop de kostprijs moet wat ons betreft *minstens* een opslag zitten van een paar procent om financiële risico's te kunnen afdekken. Bovendien is een opslag voor innovatie en ontwikkeling niet ongebruikelijk.

4.2 Aandeel kosten versus opslag

Wij laten in de benchmark ondermeer zien hoe de integrale kostprijs is opgebouwd. Daarbij drukken we bijvoorbeeld de overheadkosten en de huisvestingskosten uit als percentage van de totale kosten. We zien in de praktijk regelmatig dat dit *kostenaandeel* ten onrechte verward wordt met de *opslag*. We lichten dit toe aan de hand van een fictief en eenvoudig rekenvoorbeeld. Stel dat de totale kostprijs van een product € 10 bedraagt, waarvan € 7 euro voor directe kosten en € 3 voor indirecte kosten. Dan is het aandeel indirecte kosten in de kostprijs dus 30%. Maar de opslag voor indirecte kosten, bovenop de directe kosten, is dan 42,9%.

4.3 Kostprijzen in drie 'draaiknoppen'

Voor hulp bij het huishouden worden kostprijzen door drie belangrijke draaiknoppen beïnvloed: de ingezette functiemix in het primaire proces, de productiviteit van deze medewerkers en de opslagen voor overhead en overige kosten.



Figuur 3. Draaiknoppen in kostprijzen

4.4 Functiemix

De medewerkers in het primaire proces zijn voor hulp bij het huishouden verreweg de grootste kostendrijver. Het blijft immers mensenwerk. Uit dit onderzoek blijkt dat de salariskosten, sociale lasten en overige personele kosten voor het primaire proces gemiddeld 79-83% (eerste en derde kwartiel) van de totale kosten bedragen. Tegelijkertijd zien we dat de ingezette functiemix varieert tussen aanbieders. Dit is ten dele te verklaren door de verschillende productportfoli'o's van aanbieders naast hulp bij het huishouden, wat ook om een verschillende inzet vraagt. Daarnaast heeft dit te maken met verschillen in dienstverband. Medewerkers die lang in dienst zijn, zitten in hogere periodieken.

4.4.1 Functiemix primair proces binnen benchmark

Wanneer we naar de ingezette functiemix in het primaire proces kijken, valt op dat 98% van de medewerkers in de VVT-HV schalen zitten. Daarbij is de inzetmix redelijk verdeeld over de verschillende schalen HV-0 t/m HV-5 met een zwaartepunt in HV-5. Verwachting is dat het zwaartepunt de komende jaren nog meer bij de hogere HV-schalen komt te liggen vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en doordat medewerkers jaarlijks automatisch doorgroeien naar een hogere schaal. De overige 2% zit bijvoorbeeld in de VVT-20 of een andere FWG schaal.

4.4.2 Sectorspecifiek overhead personeel en materiële cliëntgebonden kosten

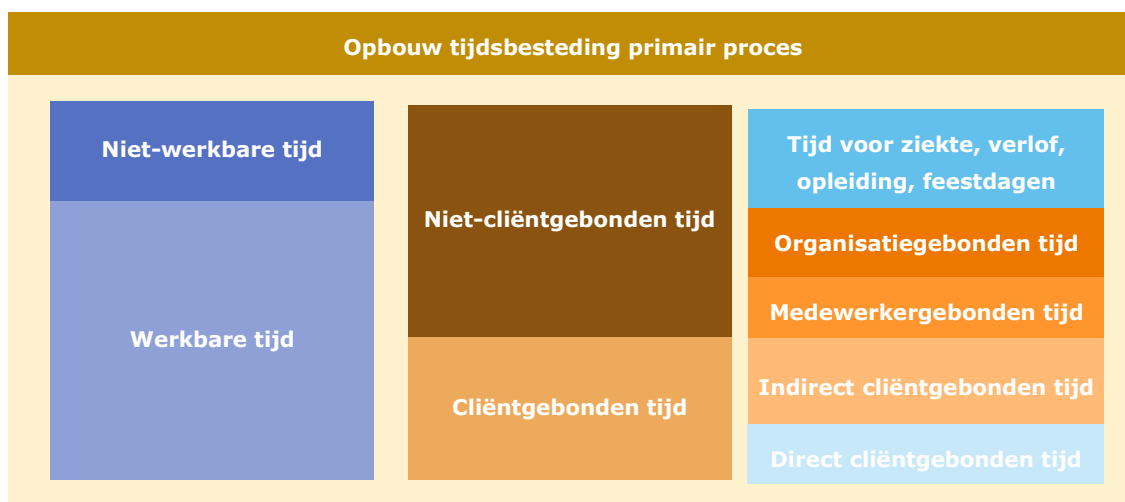
Naast direct cliëntgebonden personeel zijn er diverse functies die weliswaar niet zelf hulp bij het huishouden verlenen, maar wel direct ten dienste staan van de cliënt. Denk bijvoorbeeld aan cliëntenadministratie en medewerkers instroom/zorgbemiddeling. Zij vallen daarom in dit kostprijsmodel ook binnen het primaire proces. De totale kosten die hiermee gepaard gaan, zijn 3-6% van de totale kosten. Veelal worden deze functies een-op-een vergoed, waardoor deze als opslag meegenomen moeten worden in de kostprijzen.

Naast personele kosten onderscheiden we ook materiële cliëntgebonden kosten. Hierbij valt te denken aan het verstrekken van bepaalde schoonmaakmiddelen. Deze materiële cliëntgebonden kosten bedroegen gemiddeld echter slechts 0,1% van de totale kosten.

4.5 Productiviteit

De productiviteit binnen het primaire proces is de tweede belangrijke factor die de kostprijs bepaalt. De productiviteit van medewerkers kan maximaal de totale werkbare tijd zijn. Wanneer medewerkers minder productief zijn kunnen zij in dezelfde tijd minder uren hulp bij het huishouden leveren, waardoor de kostprijs per geleverd uur hoger uitkomt.

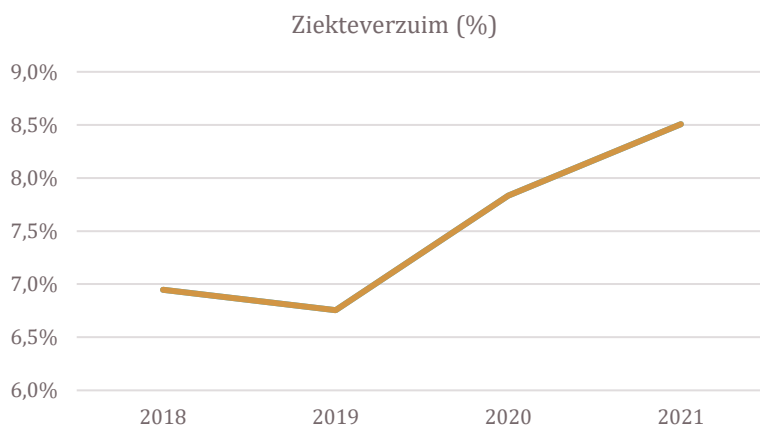
In figuur 4 is de opbouw van de tijdsbesteding van het primaire proces personeel weergegeven. In dit onderzoek hebben we de volgende definitie gehanteerd bij de berekening van de productiviteit: de netto productieve uren betreft enkel de **direct cliëntgebonden tijd**. De **indirect cliëntgebonden uren** (cliëntgebonden administratie), **algemene en indirecte uren** zijn in deze berekening als niet-productieve uren meegenomen.



Figuur 4. Opbouw tijdsbesteding

De gemiddelde productiviteit ligt op 75-78% (eerste en derde kwartiel) en kent dus een zeer beperkte spreiding. Dit betekent dat de medewerkers in het primaire proces effectief 75-78% van hun tijd besteden aan direct cliëntgebonden activiteiten. Dit is een wat hoger percentage dan wij zien en gehanteerd wordt in de meeste andere zorgsectoren. Dit mag echter ook verwacht worden bij een enkelvoudig product als hulp bij het huishouden.

Het ziekteverzuim is sinds 2018 gestegen van 6,9% naar 8,5% in 2021 (zie figuur 5). Deze stijging wordt breder gezien en is bijvoorbeeld ook terug te zien in de Vernet branche Viewer VVT.



Figuur 5. Ziekteverzuim

4.6 Opslagen overhead en overige kosten

De derde 'draaiknop' bestaat uit opslagen voor overheadkosten; ook wel de indirecte kosten genoemd. Hieronder vallen de personele overhead-, ICT-/automatiserings-, huisvestings- en overige kosten. Deze overheadkosten zijn regelmatig onderwerp van discussie. Terecht, want ze vormen een belangrijk deel van de kostprijs en voegen niet direct waarde toe voor de cliënt. In deze benchmark bedragen de indirecte kosten⁶ gemiddeld 6,9-17,2% (eerste en derde kwartiel) van de totale kosten; de spreiding is dus vrij groot. Tegelijkertijd gaat de discussie wat ons betreft te veel over de omvang van de overhead en te weinig over de toegevoegde waarde ervan. Overhead is namelijk voorwaardelijk voor het leveren van zorg, geen enkele organisatie kan goed functioneren zonder overhead of met te weinig overhead. Sterker nog, een goed georganiseerde overhead draagt bij aan een effectievere en efficiëntere organisatie. De discussie zou daarom wat ons betreft vooral moeten gaan over kwaliteit en integrale kosten van zorg. Een organisatie kan enkel goede en betaalbare zorg bieden, als de overhead op orde is. En als dan toch gediscussieerd wordt over overhead, is het van belang dat iedereen er hetzelfde onder verstaat. Dat blijkt vaak niet het geval. Waar de een spreekt over direct versus indirect personeel, heeft een ander het over directe en indirecte kosten en weer een ander over centrale en decentrale overhead. En wat is dan precies direct en indirect? Een meewerkend coördinator? Automatisering?

Het is daarbij niet eens zozeer van belang *welke* definitie je hanteert, als je maar *dezelfde* definitie hanteert. Vaak ontbreken definities, worden tarieven tussen regio's op verkeerde gronden vergeleken of wordt overhead niet eenduidig of zelfs foutief berekend (zoals we ondermeer aangaven in paragraaf 4.2).

4.7 Uitkomsten kostprijs

We hebben in dit benchmarkonderzoek voor elke deelnemer de kostprijs per geleverd uur huishoudelijke hulp berekend. Waardevoller is wellicht nog dat deelnemers gedetailleerd inzicht hebben gekregen in de opbouw van hun kostprijs en hoe die opbouw zich verhoudt tot die van soortgelijke organisaties. In voorliggende notitie hebben we uitkomsten op de kostprijselementen beschreven. We noemen in deze notitie bewust geen integrale kostprijs in euro's. Dit heeft verschillende redenen. In de eerste plaats is onze overtuiging dat in het gesprek over een reëel tarief, rekening gehouden moet worden met de specifieke context. En die kan tussen aanbieders en regio's verschillen. In de tweede plaats is de kostprijs gebaseerd op cijfers uit 2021, terwijl kostprijzen momenteel onder druk staan (zoals we toelichten in de volgende paragraaf). Dit maakt het des te belangrijk op met elkaar het goede gesprek te blijven voeren over reële kostprijzen en tarieven. De uitkomsten en toelichting in deze notitie kunnen daar helpen.

4.8 Toekomstbeeld kostprijs

Wij verwachten dat de kostprijs de komende jaren zal blijven stijgen. Het grootste aandeel in de kostprijs zijn de kosten voor het direct cliëntgebonden personeel. Eén van de uitdagingen is om in een krappe arbeidsmarkt goed personeel te binden en behouden, wat ertoe leidt dat het aandeel medewerkers in hogere schalen stijgt. Daarnaast zorgen CAO-effecten en het feit dat het minimumloon naar verwachting met 10% stijgt per 1 januari 2023, waarmee dit hoger ligt dan de laagste HV-schaal, wat ervoor dat de schaalbedragen naar boven bijgesteld zullen worden. Dit brengt hogere kosten met zich mee voor de aanbieders en heeft een direct kostprijsverhogend effect. Bovendien zien we dat ook niet-personele kosten momenteel stijgen. Deze kostenstijgingen zullen, in lijn met de AMvB, ook consequenties moeten hebben voor het tarief.

⁶ De hier genoemde percentages hebben betrekking op de benchmarkcategorieën generiek overheadpersoneel, huisvestingskosten, ICT- en automatiseringskosten en overige kosten



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl