



Benchmark Care 2024

Toelichting op het onderzoek en de
vragenlijst

31 januari 2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.....	3
Inleiding.....	3
Hoofdstuk 2.....	4
Het benchmarkonderzoek.....	4
2.1 Centrale vragen en resultaat	4
2.2 Aanpak van het benchmarkonderzoek	4
Hoofdstuk 3.....	7
De vragenlijst en de toelichting.....	7
3.1 De vragenlijst: spanning tussen gedegenheid en toepasbaarheid.....	7
3.2 De inhoud van de vragenlijst	7
Hoofdstuk 4.....	19
De waarde en de beperking van het onderzoek	19

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Voor u ligt het document 'Benchmark Care 2024': Toelichting op het onderzoek en de vragenlijst'. Neem dit document vooraf goed door. Dit kost wat tijd, maar het helpt u om de vragenlijst snel en goed in te vullen.

Dit document bestaat uit de volgende drie onderdelen:

- Hoofdstuk 2. Aanpak van het benchmarkonderzoek.
 - In dit onderdeel gaan wij ook in op onze definitie van de overhead en de manier waarop wij de overhead in dit onderzoek in beeld zullen brengen.
- Hoofdstuk 3. Een toelichting op de benchmarkvragenlijst.
 - Dit onderdeel vormt de leidraad voor het invullen van de vragenlijst. Wij definiëren de gebruikte begrippen en geven aan op welke wijze de vragenlijst ingevuld dient te worden.
 - De vragenlijst (link bij de mail). In dit onderdeel vindt u de vragenlijst.
- Hoofdstuk 4. De waarde en beperking van een benchmarkonderzoek

Verder heeft u van ons een link ontvangen naar de digitale vragenlijst voor uw organisatie. Als u daar inlogt, vindt u de gegevens van onze helpdesk en het Berenschot Benchmark Codeschema. Hierin zijn per benchmarkcode de belangrijkste functies, kostenposten of opbrengsten opgenomen. Het Codeschema dient als richtlijn voor het invullen van de vragenlijst. Uiteindelijk bepalen wij in samenspraak wat de meest passende rubriek is.

NB Bij functies doen wij dat op basis van de functie-inhoud. Bijvoorbeeld als een verzorgende voor meer dan 50% van zijn of haar tijd zich met het plannen en roosteren bezighoudt, nemen wij de formatie en kosten mee binnen de rubriek 'planning'. Zo zoeken wij per functie op medewerkersniveau naar de meeste passende toedeling. Wij vragen u ook om dit uitgangspunt te hanteren bij het invullen van de vragenlijst. Dit vraagt soms enig uitzoekwerk, maar komt de kwaliteit van de benchmarkuitkomsten voor uw organisatie ten goede.

Het codeschema helpt om voor u de invullast te beperken en draagt bij aan het zo eenduidig mogelijk invullen van de vragenlijst door alle deelnemers. Zo zorgen wij samen voor een zo hoog mogelijk kwaliteit van elke ingevulde vragenlijst en daarmee van het referentiemateriaal en de vergelijking voor uw organisatie.

Zowel de vragenlijst als de resultaten in het dashboard van de Benchmark Care 2024 worden via een online module uitgezet en gepresenteerd. De Benchmark Care werkt dus volledig digitaal. Mocht u hier vragen of opmerkingen over hebben dan horen wij dit uiteraard graag. U kunt ons bereiken via het contactformulier in de online vragenlijst of via benchmarkcare@berenschot.nl

HOOFDSTUK 2

Het benchmarkonderzoek

2.1 Centrale vragen en resultaat

De volgende vragen staan centraal in het onderzoek:

- Hoe verhoudt de omvang van uw overhead, het primaire proces en de productiviteit zich tot die van vergelijkbare organisaties?
- Welke verklaringen zijn er voor de (opvallende) uitkomsten en tot welke aanbevelingen leidt dit?
- Hoe groot is de administratieve belasting in het primaire proces en hoe verhoudt dit zich tot vergelijkbare organisaties?

Het onderzoek geeft onder andere de volgende resultaten:

- Een objectief inzicht in de omvang en samenstelling van zowel de overhead als het primaire proces, de productiviteit, de opbrengsten en de financiële positie van uw organisatie.
- Een vergelijking met zorgaanbieders met soortgelijke zorgproducten.
- Een rapportage met duiding van de uitkomsten en gerichte adviezen voor het integraal verbeteren van uw bedrijfsvoering.
- Onafhankelijke informatie voor in- en externe verantwoording.
- De focus voor een vervolgonderzoek.

2.2 Aanpak van het benchmarkonderzoek

2.2.1 De kern: het eenduidig vergelijken

De kern van een goed benchmarkonderzoek is dat we eenheden vergelijken die door alle deelnemers zoveel mogelijk eenduidig worden gemeten. Dit voorkomt dat we appels met peren vergelijken. Het aantal formatieplaatsen (de bezetting) is de meeteenheid, die in dit onderzoek centraal staat. Wij vergelijken de overhead (centraal en decentraal samen) van uw organisatie als volgt:

1. Wij vergelijken elke organisatie met het gemiddelde en/of de kwartielscore van de voornaamste zorgvorm (VVT, GHZ of GGZ).
2. Elke zorgvorm kent vier grootteklassen op basis van totale opbrengsten.

De VVT kent ook drie specifieke subgroepen op basis van het aandeel opbrengsten wijkverpleging in de totale opbrengsten. Wij bepalen samen met u of een van deze subgroepen voor uw organisatie passend is.

2.2.2 Doel overhead

Het begrip overhead heeft een negatieve klank. Het wordt vaak geassocieerd met het 'vet' van de organisatie. De discussie over de overhead gaat vaak vooral over de omvang ervan, niet over het nut. Dat is in onze optiek onterecht. De overhead vervult een belangrijke functie. De overhead van een organisatie heeft als doel om de organisatie te sturen en 'het primaire proces' te ondersteunen.

2.2.3 Definitie overhead

Voor een zuivere discussie over de overhead, is het van belang dat iedereen dezelfde definitie hanteert. En juist dat is niet het geval, met veel begripsverwarring tot gevolg. Wij definiëren de overhead als volgt:

Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces.

In het algemeen dragen de overheadfuncties dus bij aan het functioneren van de organisatie en staan zij niet rechtstreeks ten dienste van de klant. Wij geven in het vervolg van dit document aan welke functies wij in dit onderzoek rekenen tot 'de overhead' en welke functies wij tot 'het primaire proces' rekenen. De overheadfuncties beschouwen wij meer in detail dan de functies die vallen onder het primair proces.

2.2.4 Verhouding overhead tot primair proces

In onze optiek dient de omvang van de overhead van een organisatie in verhouding te staan tot de omvang van het gehele primaire proces. Wij drukken de omvang van de overhead in de rapportage dan ook steeds uit als percentage van de omvang van de organisatie als geheel.

Wij hanteren daarbij het aantal formatieplaatsen (de bezetting) als meeteenheid. Dit bepaalt immers het aantal interne klanten en is daarmee de belangrijkste werklastbepalende factor voor de overheadafdelingen. Daarnaast brengen wij de totale kosten van uw organisatie in beeld, waaronder de overheadkosten. Dit perspectief is voor de benchmarkvergelijking doorgaans het meest zuiver. Het houdt, naast personele overheadkosten, namelijk ook rekening met de inhuur en uitbesteding van de overheardtaken en de materiële overheadkosten.

Als u de gehele vragenlijst heeft ingevuld, moet het totaal in ieder geval kloppen met de gemiddelde formatie(bezetting) die in uw organisatie werkzaam was in het betreffende peiljaar (2023). De totale kosten en opbrengsten, opgenomen in de vragenlijst, sluiten aan bij totale kosten en opbrengsten uit de jaarrekening 2023. Als deze niet overeenkomen met de cijfers in de jaarrekening, zorg dan dat het inzichtelijk is waar dit zo is en wat de reden hiervan is. Stem dit af met onze helpdesk of uw contactpersoon. Dit om te zorgen dat de gemaakte keuzes een betrouwbaar benchmarkonderzoek niet bemoeilijken.

2.2.5 Het verhaal achter de cijfers

Er zijn tal van factoren die de vergelijking met de cijfers van andere zorgaanbieders kunnen bemoeilijken, zoals:

- de kenmerken van de cliëntenpopulatie en de zorgzwaarte
- de geleverde mix aan producten en diensten
- de beoogde en geleverde kwaliteit van het primair proces en de overhead
- de schaalgrootte van de organisatie
- de historie, organisatievisie en besturingsfilosofie.

Wij kunnen in de vragenlijst geen recht doen aan alle factoren die de verschillen tussen zorgaanbieders kunnen verklaren. Daarmee zou de vragenlijst te complex worden. Bovendien zijn de genoemde factoren slechts indirect van belang bij een onderzoek naar de overhead van organisaties. De omvang van de overhead is immers voornamelijk afhankelijk van de aard en omvang van het primaire proces.

In de vragenlijst bevragen wij voor de belangrijkste overheadgebieden (zoals HR, Financiën, ICT en Vastgoed) enkele indicatoren die van invloed zijn op de omvang van de overhead. Denk hierbij aan verzuim, verloop, aantal openstaande vacatures, aantal vierkante meters (eigendom en huur), mate van digitalisering en de applicaties waarmee gewerkt wordt.

In het validatiegesprek dat wij met uw organisatie voeren over de conceptuitkomsten, gaan wij hier nader op in. Dat geldt ook voor het verhaal achter de cijfers om goed zicht te krijgen op waar de organisatie vandaan komt, de huidige situatie van de overhead en het primair proces en de uitdagingen en ontwikkelingen en ambities van uw organisatie. Deze inzichten helpen om de benchmarkuitkomsten voor uw organisatie zo goed mogelijk te interpreteren en gerichte adviezen te geven om de bedrijfsvoering integraal te verbeteren.

HOOFDSTUK 3

De vragenlijst en de toelichting

3.1 De vragenlijst: spanning tussen gedegenheid en toepasbaarheid

Wij hebben de visie, zoals hiervoor beschreven, als uitgangspunt gehanteerd bij het opstellen van de vragenlijst. Bij het ontwikkelen van een dergelijke vragenlijst is sprake van een belangrijk spanningsveld. Enerzijds moet de lijst gedegen van opzet zijn, om recht te doen aan de complexiteit van het vraagstuk. Anderzijds moet de lijst goed toepasbaar en hanteerbaar zijn. Daarmee bedoelen we: de vragen moeten duidelijk zijn, de begrippen helder en u moet de vragenlijst in een redelijke termijn kunnen invullen. En vervolgens moeten wij er een leesbaar rapport van kunnen maken. Om dit te realiseren hebben wij een aantal keuzes gemaakt.

3.2 De inhoud van de vragenlijst

3.2.1 Indeling in rubrieken en rekeninggroepen

Wij hanteren de indeling in personeelsfuncties, zoals deze zijn omschreven in het NZi-rekeningschema. Deze indeling sluit aan bij het systeem van de Functiewaardering voor de gezondheidszorg (FWG). Dit om de uniformiteit in de benchmark te waarborgen.

Elk van de genoemde rekeninggroepen is vervolgens onderverdeeld naar rekeningen. Van de genoemde rekeninggroepen beschouwen wij vooral de groepen die overheadfuncties bevatten meer in detail.

De vragenlijst bestaat uit de volgende onderdelen:

- Algemene vragen
- Vragen over de personele formatie en salarislasten
- Vragen over de overige (personele) lasten
- Baten
- Indicatoren

Navolgend gaan wij nader in op de onderdelen.

3.2.2 Algemene vragen

In dit tabblad van de vragenlijst vragen wij u naar de volgende zaken:

- Op basis van welke gegevens de vragenlijst is ingevuld. Doorgaans hanteren wij de meest recente jaarrekening

- De voornaamste zorgvorm van de organisatie om de meest passende referentiegroep te bepalen:
 - Voor VVT-organisaties bepalen wij in samenspraak of een van de subgroepen (intramuraal of extramuraal) de meest passende referentiegroep is. Hiervoor kijken wij naar respectievelijk het aandeel opbrengsten Wlz en opbrengsten Wijkverpleging in de totale opbrengsten van de organisatie
- Hoeveel medewerkers en het aantal fte (fulltime equivalent van 36 uur) uw organisatie in 2023 gemiddeld in dienst had. Wij gaan hier uit van de bezetting:
 - Het gemiddelde berekent u door het aantal fte/medewerkers dat u maandelijks op de loonlijst (bezetting) had staan op te tellen en te delen door het totaal aantal maanden. Dit is dus exclusief de uitzendkrachten.
 - **NB** van stagiaires en de categorie Personeel niet in loondienst nemen wij alleen de kosten mee in de vragenlijst.
- Het aandeel fte tijdelijke contracten in de totale formatie en het aantal geregistreerde vrijwilligers.

3.2.3 Formatie en salariskosten

Om uw formatie en kosten van uw personeelsbestand in kaart te kunnen brengen, maken wij gebruik van de rubrieken 411-419 van het NZi-rekeningschema.

Per functie vragen wij u om het aantal fte in te vullen dat aan deze functie is toe te wijzen en de salariskosten. Deze salariskosten hebben betrekking op uitbetalingen aan personeel op grond van een (collectieve) arbeidsovereenkomst. Tot de salariskosten worden gerekend:

- het brutosalaris (volgens inschalingtabellen), inclusief doorbetaalde salarissen tijdens ziekte
- de vakantiebijslag
- de vergoedingen voor overwerk, onregelmatige diensten, bereikbaarheids-, aanwezigheids- en slaapdiensten
- de eindejaarsuitkeringen, vakantiegelden en dergelijke

NB Ziektegelduitkeringen en zwangerschapsgelden dient u in mindering te brengen op de salariskosten.

NB Daar waar u gevraagd wordt om bedragen in te vullen, gaat het om bedragen x € 1.000,-. Bijvoorbeeld € 184.000,- vult u dus in als € 184,-.

411 Personeel algemene en administratieve functies

Dit is de 'kern' van de overheadformatie van de instellingen. Alle formatie, die aan deze rubrieken is toe te wijzen, rekenen wij toe aan de overhead.

Specifieke toelichting bij enkele rubrieken:

Code	Hoofd rubriek	Toelichting
41111	<i>Algemeen management</i>	- Wij maken hier een splitsing tussen de raad van bestuur en algemeen management. In deze laatste rubriek dienen alle directiefuncties (zowel overhead als primair proces) opgenomen te worden. Dat geldt ook voor de manager bedrijfsvoering, als deze verantwoordelijk is voor de gehele ondersteunende diensten. Stuur een manager bedrijfsvoering enkele specifieke overheadafdelingen aan (zoals Financiën, Control en IT) dan kunnen de formatie en de kosten verdeeld worden over de specifieke overheadfuncties. Stem dit dan af met onze helpdesk.

Code	Hoofd rubriek	Toelichting
41112	<i>Stafpersoneel algemeen en administratieve functies</i>	- Het betreft hier stafpersoneel dat werkzaam is <i>op concernniveau</i>. U kunt hierbij denken aan een bestuursadviseur/-secretaris (4111211), programma- en projectleiders (4111212), functionaris gegevensbescherming en geneesheer-directeur (4111213), zorgverkoop en accountmanagement (4111214), medewerker centrale planning, roostering en flexbureau en medewerkers zorgbemiddeling/-advies (411123), en medewerkers op het gebied van kwaliteit, veiligheid, marketing, juridische zaken, interne of externe communicatie.
4112	<i>Administratief en financieel personeel</i>	- In deze rubriek dienen alle formatie en kosten te worden meegerekend voor financieel en administratief personeel, zo ook de kosten voor de personeelsadministratie, ook al is deze functie binnen uw organisatie mogelijk bij HR ondergebracht. Voor een eenduidige vergelijking vragen wij u om onze indeling aan te houden. Daarnaast rekenen wij de functioneel applicatiebeheerders van specifieke applicaties mee in de rubriek waar ze het beheer voor uitvoeren. De beheerder van het salarispakket valt onder 'personeel salarisadministratie', de beheerder van het ECD onder 'personeel zorgadministratie' en de beheerder van het financieel pakket onder 'personeel financiële administratie'.
4113	<i>I&A personeel</i>	- In deze rubriek dient alle formatie voor ICT en informatievoorziening te worden meegenomen. Ook een medewerker functioneel beheer voor concernbrede applicaties brengt u onder bij deze rubriek. U kunt deze formatie onderbrengen bij de rubriek medewerker functioneel beheer kantoor automatisering (411352).
4114	<i>Opleidingspersoneel</i>	- Onder deze rubriek vallen alle medewerkers die zich bezighouden met het opleiden van personeel. Dat kunnen opleidingscoördinatoren of trainers zijn, maar ook praktijkbegeleiders. Eventuele ondersteuning specifiek voor de opleidingsadministratie neemt u ook op in deze rubriek.
4115	<i>Inkoop</i>	- Onder deze rubriek vallen de medewerkers die zich bezighouden met de facilitaire inkoop. Medewerkers zorginkoop/-verkoop nemen wij op in de rubriek de beleidsstaf (41112).
4116	<i>P&O</i>	- Onder deze rubriek vallen alle medewerkers die zich bezighouden met vraagstukken op het gebied van personeel en organisatie. Denk bijvoorbeeld aan HR-adviseurs, recruiters of beleidsmedewerkers HR.
4117	<i>Secretariaten</i>	- Deze rubriek bestaat vooral uit secretariael personeel binnen de organisatie. U houdt hierbij de volgende functies aan: - Leidinggeven van het secretariaat (zowel centraal als decentraal). - Secretariaten, zowel medisch als werkzaam voor de overheadafdelingen. Specifiek aandachtspunt zijn de secretariaten primair proces. Dit zijn secretariael/administratief medewerkers of medewerkers bij de medische /zorg-/cliëntenadministratie die <u>decentraal</u> op de locaties werkzaam zijn, in dienst van de zorg. - Medewerkers bij de bibliotheek, het archief en de repro. - Onder deze rubriek vallen <u>niet</u> de medewerkers van de receptie/balie en beveiliging en bewaking. Deze medewerkers moeten bij de rubriek personeel hotelfuncties worden ondergebracht, bij de rubriek 4125 Dienstverleningspersoneel. Mocht een medewerker zowel secretariële taken als receptietaken uitvoeren, stem dan even af met onze helpdesk of uw contactpersoon wat een passende toedeling is.

412 Personeel hotelfuncties

Wij vinden dat het primaire proces ofwel het aanbieden van diensten aan de cliënt breder is dan de zorg alleen. Ook de hotelfuncties vallen onder het primaire proces. Derhalve rekenen wij deze medewerkers die vallen onder de rubriek Personeel hotelfuncties tot het primaire proces van de instelling, omdat deze functies diensten leveren die direct voorzien in de zorgvraag van de cliënt. Wij gebruiken de volgende toedeling.

Code	Hoofd rubriek	Toelichting
4121	<i>Management staf civiele functies</i>	- Wij maken hier onderscheid tussen management en staf van de hotelfuncties. Het management bestaat uit medewerkers die voor meer dan 50% van hun tijd leiding geven aan medewerkers in de hotelfuncties (onder andere keuken, restaurant, schoonmaak en receptie). Medewerkers die niet voor 50% leidinggeven, maar ook zich niet primair bezig houden met het leveren van hotelmatige diensten, kunt u meenemen onder de rubriek stafpersoneel (41212). Iedereen die voor meer dan 50% van zijn of haar tijd bezig is met de uitvoering van een van de hotelfuncties, plaatst u in de meest passende rubriek op basis van zijn of haar takenpakket.
4122	Productiepersoneel (onder andere keuken)	- Onder de rubriek productiepersoneel dienen de personeelsleden van de keuken te worden opgenomen. Dit geldt ook voor het personeel in de speelkeuken.
4123	Distributiepersoneel (onder andere transport, magazijn, restaurant)	- In de rubriek distributiepersoneel dienen onder meer de personeelsleden te worden opgenomen die zich bezighouden met het magazijn, bediening of uitgifte in het restaurant en de transport. Wij maken hierbij in twee subgroepen onderscheid naar restaurantpersoneel en naar logistiek en magazijn.
4124	Personeel civiel onderhoud (onder andere schoonmaak en linnen)	- Onder deze rubriek vallen de medewerkers met als primaire taak het schoonmaken van ruimten en het wassen van linnen en platgoed. De medewerkers 'hulp in de huishouding' vallen niet onder deze rubriek, maar dienen te worden ondergebracht bij de rubriek 'verzorgend personeel'.
4125	Dienstverleningspersoneel (onder andere receptie, gastvrouwen/heren, portiers en bewaking)	- Onder de rubriek dienstverleningspersoneel vallen onder andere de personeelsleden met de volgende functies: receptionist, telefonist, gastheer of -vrouw, beveiliging en bewaking, conciërge en medewerker uiterlijke verzorging. - Medewerkers zorgloket worden ondergebracht onder de rubriek 4125, wanneer zij klantcontact hebben en minder dan 50% van hun werktijd besteden aan ondersteunende werkzaamheden, zoals secretariaatswerkzaamheden of administratie. Wanneer dit niet het geval is, horen zij bij rubriek 4117. Bij twijfel kunt u dit afstemmen met onze helpdesk of uw contactpersoon.

413 Personeel cliënt- en bewonergebonden functies totaal

Deze functies rekenen wij, met uitzondering van de functiecodes 41311, 41312 en 41361, volledig toe aan het primair proces. Behalve de overhead willen wij ook de samenstelling van uw primair proces in kaart brengen, omdat deze functies verreweg het grootste deel van uw formatie beslaan.

De functiecodes 41311 en 41312 Management en staf cliënt- en bewonergebonden functies en 41361 Leidinggevend verpleegkundig-, opvoedkundig- en verzorgend personeel rekenen wij dus wel toe aan de overhead. Hierbij geldt de volgende regel:

- Onder het management verstaan wij alle functionarissen wiens hoofdtaak het is om een rol als manager te vervullen. Indicatoren daarvoor zijn deelname aan het MT of het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken, administreren, coördineren en roosteren.
- In essentie gaat het om uw inschatting: is deze functionaris meer dan 50% van zijn of haar werktijd bezig met aansturing of met uitvoerende taken. Het is daarbij niet de bedoeling dat u managers opknipt in managementtaken en taken die tot het primaire proces behoren. Medewerkers die aan voorgaande definitie voldoen, rekent u volledig tot het management. Medewerkers die niet aan de 50%-norm voldoen, laat u volledig buiten beschouwing.
- Dus indien een medewerker die aan rubriek 41361 is toe te wijzen minder dan 50% van zijn of haar tijd is vrijgesteld voor leidinggevende taken, dan moet deze formatie niet bij deze functies worden verantwoord, maar bij de rubriek 41362 (uitvoerend personeel).

Onder de rubriek Staf cliënt- c.q. bewonergebonden functies vallen de stafmedewerkers in het primaire proces. Een kenmerk is dat zij veelal worden aangestuurd door een manager uit het primaire proces. We maken onderscheid tussen de volgende decentrale staffuncties:

- 413121 – Teamcoaches
- 413122 – Decentrale zorgbemiddeling
- 413123 – Decentrale planning- en flexbureau
- 413124 – Decentraal kwaliteit
- 413125 – Overige staf (cliëntgebonden)

Tijdens het gesprek over de conceptuïtkomsten zullen wij hier specifiek aandacht aan besteden.

414 Leerling- verpleegkundig, opvoedkundig en –verzorgend personeel

Wij vragen u om hier het aantal fte leerlingen (voor alle functies en jaren) in te vullen en de bijbehorende vergoedingen. Wanneer een leerling bij u onder contract staat, waarbij hij of zij vier dagen werkzaamheden voor de instelling verricht en één dag besteedt aan het volgen van een opleiding, is dit toch gelijk aan een volledige formatieplaats. Stagiaires vallen niet onder deze functiecode. Voor stagiaires nemen wij alleen de kosten (en niet de formatie) mee. Deze kosten vallen onder rubriek 417.

415 Personeel terrein- en gebouwgebonden functies

Wij vragen u om hier de formatie in te vullen die toebehoort aan de terrein- en gebouwgebonden functies. Deze groep maakt volledig deel uit van de overhead. Dit zijn doorgaans medewerkers op het gebied van vastgoed(verkoop), verhuur(administratie), groenvoorziening en technische dienst. Let hierbij op dat conciërges hier niet onder vallen (die dienen te worden meegenomen onder de functiecode 4125). Medewerkers die zich bezighouden met klein en groot (technisch) onderhoud aan gebouwen en installaties vallen onder de rubriek Technische dienst.

416 Andere vormen van honorering

Onder deze functiecode dient u, indien uw instelling deze kosten heeft gemaakt in 2023, de totale kosten in te vullen van de volgende posten:

- Bijdragen garantiefonds
- Kosten religieuzen niet gehonoreerd op lekenbasis
- Patiënten beloningen

417 Stagiaires

Onder deze functiecode dient u, indien uw organisatie in 2023 stagiaires in dienst had, de kosten van alle stagiaires voor de volgende functies op te tellen en in te vullen:

- Stagiaires algemene en administratieve functies
- Stagiaires hotelfuncties
- Stagiaires VOV-functies
- Stagiaires overige patiëntgebonden functies
- Stagiaires terrein- en gebouwgebonden functies

NB Voor stagiaires nemen wij alleen de kosten (en niet de formatie) mee in de vragenlijst!

418 Vergoedingen voor niet in loondienst verrichte arbeid (PNIL en uitzendkrachten)

Dit zijn de kosten die uw organisatie maakt voor de inhuur van uitzendkrachten of overig personeel niet in loondienst (exclusief leerlingen en stagiaires). **Het gaat hier alleen om de kosten voor inhuur. De kosten voor het uitbesteden van diensten valt hier niet onder.** Het betreft hier ook niet de inhuur voor advies (valt onder rubriek 45).

Maak hier een zo goed mogelijk uitsplitsing van de inhuurkosten per rubriek. Een interimmanager financiën dient te vallen onder de rubriek inhuur administratief en financieel personeel; een inkoper die wordt ingehuurd valt onder de rubriek inhuur facilitaire inkoop, enzovoorts. Hoe beter de splitsing en toewijzing van de inhuurkosten per rubriek, hoe betrouwbaarder de vergelijking wordt.

Uitbestede werkzaamheden worden niet onder de verantwoordelijkheid van uw organisatie uitgevoerd. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om schoonmaakwerkzaamheden uitgevoerd door een extern schoonmaakbedrijf, of laboratoriumverrichtingen die door een extern laboratorium worden verricht. Deze kosten kunnen worden ingevuld bij het tabblad 'Overige lasten'.

999 – Primair proces personeel (niet zijnde zorg)

Onder deze functiecode vallen de organisaties die behalve het leveren van zorg andere diensten aanbieden aan externe partijen. Het kan hier bijvoorbeeld gaan om opleidingen voor andere externe partijen (en personeel dat daarbij hoort) of ICT'ers die in dienst zijn van een instelling, maar worden uitgeleend aan een andere instelling. Tegenover deze diensten staan opbrengsten, waardoor dit personeel niet wordt ondergebracht onder de rubriek overhead. De opbrengsten van deze diensten worden meegenomen onder functiecode 83.

3.2.4 Overige (personele) lasten

Voor de ondersteuning van het primair proces zet een organisatie niet alleen (ingehuurd) personeel in, maar zijn er ook overige lasten. In dit deel van de vragenlijst vragen wij u om de volgende kostenposten in te vullen die uw organisatie in 2023 heeft gemaakt:

42 Sociale kosten en andere personeelskosten

Onder deze functiecode dient u alle sociale lasten en andere personeelskosten die uw organisatie heeft gemaakt in 2023 te verantwoorden. Ongeacht of u de salarislasten inclusief of exclusief sociale lasten heeft aangeleverd, dient u hier de sociale lasten te verantwoorden. Onder deze functie dient u niet de vakantiebijslag, ORT, EJ of Ziektegeld te verantwoorden. Deze kosten worden in de salarislasten meegenomen. Zie subparagraaf 3.2.3.

NB Het BalansBudget is een verlofspaarregeling die vanaf 1 september 2021 is ingegaan. Met het BalansBudget hebben werknemers de mogelijkheid hebben om diverse soorten verlof te sparen, met een maximum van honderd keer de wekelijkse arbeidsduur, om op een later moment tijdelijk minder of niet te hoeven werken. Deze kostenpost kunt u meenemen onder de rubriek 'andere personeelskosten' (4232).

43 Kosten van voeding

Onder deze functie vallen alle kosten die uw organisatie maakt voor het inkopen en bereiden van voeding voor bewoners en ook voor derden buiten de organisatie. Hierbij maakt u enerzijds onderscheid tussen de eigen kosten voor de inkoop van voedingsmiddelen en apparatuur om zelf in een centrale keuken, in restaurants of locaties van de organisatie maaltijden te koken, en het voedingsgeld voor de afdelingen. Anderzijds zijn daar de kosten voor voedingsproducten- en diensten die uw organisatie afneemt bij externe partijen. Denk aan het leveren van maaltijden (compleet of halffabrikaat) op locaties die alleen opgewarmd hoeven te worden.

44 Andere hotelmatige kosten

Onder deze functie vallen alle kosten die uw organisatie maakt op het gebied van de overige hotelmatige diensten. Maak ook hier het onderscheid tussen de eigen materiële kosten, zoals schoonmaakmiddelen en platgoed enerzijds en kosten voor de uitbestede diensten anderzijds (vaak één prijs voor personele inzet, materiaal en opslag overhead). Denk aan schoonmaakdiensten uitgevoerd door een extern schoonmaakbedrijf.

Kosten beveiliging en bewaking:

- Het deel voor de overhead: de kosten die u maakt voor beveiliging en bewaking – algemeen.
- Het deel voor het primair proces: de kosten die u maakt voor beveiliging en bewaking - direct cliëntgebonden.

45 Algemene kosten

Onder deze functiecode vallen alle algemene kosten. Bijna al deze diensten vallen onder de overhead. Verdeel de kosten over de subrubrieken voor een meer nauwkeurigere benchmark. Het codeschema kan u hierbij helpen. Hiervoor gelden de volgende aandachtspunten:

- Onder advieskosten worden de kosten voor het inhuren van advies verstaan, ongeacht het onderwerp. Dit betreft **niet** de inhuren van personeel ter vervanging van een zieke medewerker of van een medewerker met langdurig verlof. Ook de invulling van een vacature op interimbasis valt hier **niet** onder. Deze kosten vallen onder de rubriek personeel niet in loondienst.
- Wij maken onderscheid tussen drie rubrieken reiskosten
 - De reiskosten woon-werkverkeer neemt u mee onder de functiecode overige personele kosten (423)
 - De kosten voor dienstreizen splitsen wij op in kosten voor dienstreizen cliëntgerelateerd (kosten primair proces) en overige kosten dienstreizen (overhead). Wij vragen u om deze verdeling in de toedeling van de kosten te maken, zodat wij de juiste kosten als overhead en primair proces kunnen meenemen.

- Onder hardwarekosten vallen alle kosten voor apparatuur (met batterij of stekker) die in de exploitatie worden opgenomen. Wanneer er sprake is van het activeren van hardware dienen de afschrijvingskosten te worden opgenomen in de rubrieken afschrijvingskosten ICT (4812) of domotica (4813).
- Onder softwarekosten vallen alle kosten voor licenties, onderhoud en aanschaf van software. Eventuele afschrijvingskosten neemt u mee onder de rubriek 48.
- Onder de rubriek communicatiekosten vallen de kosten voor alle internet- en telefoonabonnementen, telefoon- en datalijnen en het beheer van de website.
- Maak ook hier het onderscheid tussen materiële kosten in eigen beheer en uitbestede diensten, bijvoorbeeld administratieve taken die uitbesteed zijn, het extern (technisch) beheer van de website en applicaties of een externe helpdesk waar medewerkers met IT-vragen terecht kunnen. Wij vragen u om deze kosten zo passend mogelijk te splitsen in de vragenlijst voor een zo betrouwbaar mogelijke vergelijking met de benchmark.

46 Cliënt- en bewonergebonden kosten

Onder deze functiecode vallen alle kosten die uw organisatie maakt op het gebied van onderzoek, behandeling, verpleging en verzorging et cetera. Wij vragen u om ook hier een onderscheid te maken tussen de materiële kosten voor de eigen diensten en de uitbestede diensten, bijvoorbeeld als u werkt met onderaannemers. Als dat het geval is, neemt u die kosten op onder de rubriek 'uitbesteed': als het VOV-diensten betreft onder functiecode 464, als het begeleidende functies betreft onder functiecode 463, als het behandelfuncties betreft onder functiecode 462 en als het dagbesteding betreft onder functiecode 467.

47 Terrein- en gebouwgebonden functies

Onder deze functiecode vallen alle kosten die uw organisatie in 2023 heeft gemaakt voor onderhoud, dotaties aan onderhoud en energiekosten. Deze kosten rekenen wij volledig toe aan het primair proces. Wij vragen u om ook hier een onderscheid te maken tussen de materiële kosten voor de eigen diensten en die voor de uitbestede diensten. U heeft bijvoorbeeld eigen schilders in dienst en zij kopen verf om alle panden te schilderen. Dan vallen de materiële kosten onder het eigen beheer. Als u de verantwoordelijk voor het schilderwerk structureel bij een externe partij heeft belegd en u betaalt één prijs voor de dienstverlening (kosten voor inzet personeel, materiaal en opslag overhead), dan dient u de kosten te boeken onder uitbesteed/extern.

48 Afschrijvingen, huur en leasing en interest

Onder deze functiecode dient u alle kosten in beeld te brengen die uw organisatie in 2023 maakte voor afschrijvingen op vaste activa, dotaties aan voorzieningen, huur en interest. Hierbij vragen wij u om de afschrijvingskosten te splitsen over de drie subrubrieken: huisvesting gerelateerd, ICT (hardware – software) en zorgdomotica.

49 Hulpbedrijven en overboekingsrekening

Veel grotere organisaties hebben de beschikking over eigen bedrijven voor de uitvoering van huishoudelijke, technische en agrarische diensten. Deze rekeninggroep is bestemd voor het opnemen van de kosten voor de inzet van dergelijke hulpbedrijven en van de interne doorberekening daarvan. Onder kosten die vallen onder de rubriek hulpbedrijven denken wij aan de volgende voorbeelden:

- Wanneer een instelling een eigen voedingsmiddelenbedrijf exploiteert (bijvoorbeeld een groentetuin), wordt geadviseerd de kosten van het eigen verbruik te waarderen op basis van de marktwaarde (veilingprijs, grossiersprijs, et cetera). De kosten hiervan kunnen worden toegedeeld aan benchmark functiecode 49 – Hulpbedrijven en overboekingsrekening. De

opbrengsten hiervan kunnen worden opgenomen onder categorie 832 – Opbrengsten uit diensten en verrichtingen berekend aan derden

- Kosten voor bedrijven, die speciaal worden geëxploiteerd voor arbeids- of bezigheidstherapie. Veelal zullen de producten/prestaties van deze bedrijven grotendeels of geheel worden doorverkocht aan derden. Deze bedrijven kunnen worden betiteld als 'therapeutische bedrijven'.

3.2.5 Kosten door derden uitgevoerde taken

Als een specifiek onderdeel van de Overige lasten brengen wij de kosten van de uitbesteding in beeld. Hierbij gaat het om de volgende uitbestede kosten:

- Kosten administratieve diensten door derden.
- Maaltijden bereid door derden.
- Schoonmaakwerkzaamheden door derden.
- Waskosten door derden.
- Extern vervoer door derden.
- Kosten beveiliging en bewaking door derden.
- Kosten computerfaciliteiten door derden.
- Kosten (technisch) onderhoud huisvesting door derden.

NB De kostenposten maken onderdeel uit van de hiervoor beschreven kostenposten. Om dubbeltelling te voorkomen, dient u de hier gevraagde kosten door derden af te trekken van de kostenposten waar deze onderdeel van uitmaken.

3.2.6 Baten

Naast de lasten brengt u alle baten van uw organisatie in 2023 in beeld.

- Onder functiecode 81 nemen wij de opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning mee (onder andere Zvw, Wmo, Jeugdzorg, Pgb).
- Onder functiecode 82 nemen wij de opbrengsten uit subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg) mee.
- Zwangerschapsgelden zijn wel opbrengsten, maar worden niet in de opbrengsten onder de functiecode 81 of 82 meegenomen.
- Opbrengsten uit cliëntgebonden functies betreffen opbrengsten uit cliëntgebonden werk dat de organisatie voor andere zorgorganisaties uitvoert. De kosten zitten in de PIL/PNIL en materiële kosten opgenomen.
- Opbrengsten uit zorgprestaties tussen instellingen betreffen opbrengsten uit zorg die weg zijn gezet bij onderaannemers. De kosten hiervan vallen onder functiecode 46 uitbestedingskosten.

3.2.7 Indicatoren

Met behulp van deze indicatoren willen wij de organisaties een plek geven in het geheel. De indicatoren geven handvatten om verklaringen voor eventuele verschillen te kunnen geven.

Productiviteit

De productiviteit wordt berekend door Berenschot. In de productiviteitsberekening worden de volgende rubrieken meegenomen:

- **Opbrengsten:**
 - Alle rubrieken beginnende met 81...
 - 8324
- **Totale loonkosten primair proces in de zorg inclusief leerlingen:**
 - 4132
 - 4133
 - 4134

- Alle rubrieken beginnende met 4135...
- Alle rubrieken beginnende met 41362...
- Alle rubrieken beginnend met 4137...
- 414
- 418132
- 41814

De berekening is vervolgens **Opbrengsten / Totale loonkosten primair proces in de zorg inclusief leerlingen.**

Indicatoren P&O

- Het ziekteverzuimpercentage wordt berekend door het totaal aantal geboekte ziektedagen te delen door het totaal aantal kalenderdagen in 2023, beschikbaar voor alle medewerkers. Hierbij vragen wij u om een totaal percentage verzuimcijfers voor de gehele organisatie in te vullen en twee specifieke verzuimcijfers voor het personeel dat valt onder het primaire proces en personeel dat valt onder de overhead.
 1. Totale organisatie: het totaal aantal ziektedagen van alle medewerkers delen door het totaal aantal kalenderdagen voor alle medewerkers in uw organisatie in 2023.
 2. Overhead: het totaal aantal ziektedagen van uw overheadmedewerkers delen door het totaal aantal kalenderdagen voor alle overheadmedewerkers in uw organisatie in 2023.
 3. Primair proces: het totaal aantal ziektedagen van uw medewerkers primair proces delen door het totaal aantal kalenderdagen van alle medewerkers primair proces in uw organisatie in 2023.
- Het verlooppercentage betreft de totale uitstroom van medewerkers gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in 2023 (exclusief stagiaires en uitzendkrachten). Leerlingen, oproepkrachten en medewerkers met een nul- urencontract mogen wel worden meegenomen. Wij vragen u dit op drie manieren in te vullen:
 1. Totale organisatie: de totale uitstroom van alle medewerkers delen door het gemiddeld aantal medewerkers in uw organisatie in 2023.
 2. Overhead: de totale uitstroom van uw overheadmedewerkers delen door het gemiddeld aantal *overheadmedewerkers* binnen uw organisatie in 2023.
 3. Primair proces: de totale uitstroom van uw *medewerkers primair proces* delen door het gemiddeld aantal medewerkers primair proces binnen uw organisatie in 2023.
- Met de meldingsfrequentie bedoelen wij het gemiddeld aantal ziektemeldingen per medewerker in 2023.
- Met het aantal vacatures bedoelen wij het gemiddeld aantal vacatures van alle onderdelen van uw organisatie. Er hoeft geen factor aangehangen te worden wat betreft de tijd dat een vacature heeft opengestaan.
- De totale opleidingskosten zijn de directe kosten van de opleidingen die door medewerkers worden gevolgd. De verletkosten worden hier niet in meegenomen.

Met zorggerelateerd personeel bedoelen wij alle 413-functiecodes, exclusief 41311, 41312 en 41361. De medewerkers met functiecode 413621 en 413622 kunnen verdeeld worden over vijf opleidingsniveaus. De definities van niveau 1 tot en met 5 zijn:

- niveau 1: een zorghulp helpt cliënten onder andere met het runnen van hun huishouden. Ook het maken van een wandeling hoort bij zijn of haar taken.
- niveau 2: de zorghulp helpt mensen bij de persoonlijke verzorging en bij het huishouden, omdat zij dit niet meer zelfstandig kunnen doen.
- niveau 3: de werkzaamheden van een zorghulp bestaan uit verzorgende, begeleidende en verpleegtechnische taken. De zorghulp stelt zelfstandig een zorgplan op, voert de zorg uit en signaleert veranderingen in de gezondheid en het welbevinden van de zorgdrager.
- niveau 4: de verpleegkundige (mbo) voert zelfstandig verpleegkundige handelingen uit. Ook weet de verpleegkundige hoe je de zorgverlening kunt coördineren en organiseren.
- niveau 5 en hoger: de verpleegkundige (hbo) verricht verpleegkundige handelingen. Daarnaast verricht de verpleegkundige ook veel andere werkzaamheden, zoals het voeren van probleemverhelderende gesprekken en het geven van voorlichting. Hier vallen ook de verpleegkundig specialisten onder.

Daarnaast is optioneel de uitsplitsing per FWG-schaal mogelijk. Hierbij kunt u de totale formatie binnen de functiecode 41362 (VOV-personeel) en 4135 (begeleidingspersoneel) verdelen over de verschillende FWG-schalen: 15 tot en met 55 en 55 en hoger.

Indicatoren Financiën & Control

- Met de afgekeurde declaraties worden de declaraties bedoeld die ingediend zijn maar in eerste instantie niet worden vergoed.

Indicatoren Informatisering & Automatisering

- Onder devices wordt verstaan het aantal apparaten, zoals desktop, laptops, smartphones en tablets dat een werknemer tot zijn beschikking heeft en onder beheer van uw ICT-organisatie vallen.
- Met accounts bedoelen we het aantal gebruikers dat gebruik kan maken van een pc, welke is aangesloten op het netwerk. Met 'gebruikers' bedoelen wij de medewerkers/cliënten van de zorginstelling. We gaan er hierbij van uit dat elke account één gebruiker heeft. Wanneer een account meerdere gebruikers heeft, bijvoorbeeld een groepsaccount van een woongroep, telt dit als één account.

Indicatoren Facilitaire zaken

- Wij vragen bij het aandeel bruto vloeroppervlakte (bvo) naar de totale vloeroppervlakte van uw gebouwen. Dit betreft niet alleen de vloeroppervlakte van locaties waar zorg wordt verleend, maar eveneens de vloeroppervlakte van de administratieve diensten. (De totale oppervlakte van uw gebouwen is de vloeroppervlakte van alle panden die in uw bezit zijn, koop of huur).

Indicatoren Financiën

- Met het eigen vermogen doelen wij op de som van de algemene reserves en bestemmingsreserves, exclusief voorzieningen (door derden beklemd vermogen) per 31-12-2023.
- De vlottende activa staan voor alle activa met een looptijd korter dan een jaar, zoals voorraden, vorderingen, effecten (als kortlopende belegging van overtollig kasgeld) en liquide middelen per 31-12-2023.
- Met kortlopende schulden intenderen wij de vlottende passiva per 31-12-2023. Dit is de som van korte termijnschulden en dividendbetalingen.

- Met het totaal vermogen bedoelen wij de som van het eigen vermogen en het vreemd vermogen, inclusief voorzieningen per 31-12-2023.
- De bedrijfsbaten omvatten de omzet na aftrek van btw en kortingen.
- Wij hanteren de volgende formules voor de indicatoren:
 - *Quick ratio*: vlottende activa delen door de kortlopende schulden.
 - *Winstmarge*: financieel resultaat delen door de totale bedrijfsopbrengsten.
 - *Solvabiliteitsratio*: eigen vermogen delen door het totaal vermogen
 - *Weerstandsvermogen*: eigen vermogen delen door de totale bedrijfsopbrengsten.

HOOFDSTUK 4

De waarde en de beperking van het onderzoek

De waarde van dit benchmarkonderzoek is dat u objectieve en eenduidig gemeten informatie verkrijgt over de omvang van uw overhead vergeleken met die van andere zorgaanbieders in Nederland, uitgesplitst naar overheadfuncties, in relatie tot de belangrijke organisatiespecifieke factoren. Uiteindelijk leidt dit tot algemene aanbevelingen voor het optimaal inrichten van uw overhead.

Maar beperkingen zijn er ook. Wij zien vooral de volgende: elke organisatie is uniek; een benchmarkonderzoek kan hier nooit geheel recht aan doen. De in dit onderzoek gepresenteerde cijfers moet u dan ook beschouwen als indicatie, niet als het 'finale oordeel' over uw organisatie. Benchmarkonderzoek kan uw veronderstellingen bevestigen of kan juist 'verbaaspunten' opleveren. Indien dat laatste het geval is, raden wij u aan een nadere analyse te verrichten van de specifieke situatie in uw organisatie.

Indien u verder nog vragen of opmerkingen heeft, zijn wij voor u bereikbaar. U kunt contact opnemen met **Bas Laan** of **Merel de Klerk**. Beiden zijn bereikbaar via benchmarkcare@berenschot.nl of 030 - 2916 848.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al meer dan tachtig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. We zoeken altijd naar duurzame vooruitgang. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl