



Kostprijsberekeningen Sociaal Werk

Handreiking

Handreiking voor de sector
Versie 2.0

57543

29 mei 2018

Berenschot

Kostprijsberekeningen Sociaal Werk

Handreiking voor de sector
Versie 2.0

In opdracht van:



L. Blokzijl
M. Knieriem
29 mei 2018

Berenschot

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Waaron een handreiking kostprijsberekeningen?	3
1.2 Gebruik handreiking en methodiek	4
1.3 Leeswijzer	4
2. Verschillende vormen van bekostiging	5
2.1 Vormen van bekostiging	5
2.2 Uurtarief als bouwsteen	6
3. Model voor kostprijsberekeningen	8
3.1 Kostprijsprijsmodel	8
3.2 Verschil kostprijs en reëel tarief	9
4. Inschaling en periodiek	10
4.1 Bepalen van inschaling en periodiek	10
4.2 Aandachtspunten en afwegingen	10
5. Opslag Individueel KeuzeBudget, onregelmatigheidstoeslag en het loopbaanbudget	12
5.1 Bepalen van de opslagpercentages	12
5.2 Aandachtspunten en afwegingen	12
6. Opslag sociale lasten, pensioenpremies en overige personele kosten	14
6.1 Bepalen van opslagpercentages	14
6.2 Aandachtspunten en afwegingen	15
7. Correctie voor productiviteit	16
7.1 Bepalen correctiepercentage	16
7.2 Aandachtspunten en afwegingen	17
8. Opslag voor overhead en overige kosten	18
8.1 Bepalen opslagpercentages	18
8.2 Aandachtspunten en afwegingen	19
9. Van kostprijs naar tarief	21
9.1 Opslag voor risico en innovatie	21
9.2 Houdbaarheid kostprijzen	21
9.3 Tot slot	22
Bijlage 1. Voorbeeldberekening	24
Bijlage 2. Benchmarkgegevens	26

1. Inleiding

1.1 Waarom een handreiking kostprijsberekeningen?

De tarieven voor de dienstverlening van de leden van Sociaal Werk Nederland (SWN) staan onder druk. Niet zelden worden leden geconfronteerd met opdrachtgevers die eenzijdig een bepaald tarief voorschrijven. Wanneer deze tarieven gebaseerd zijn op aannames die niet passen bij de kostprijsstructuur, dan kan dit leiden tot financiële problemen voor de sociaalwerkorganisaties. Dit kan niet alleen vervelende gevolgen hebben voor de organisatie zelf en haar medewerkers. Wanneer dienstverlening moet worden gestaakt als gevolg van de financiële problemen, is dit vanzelfsprekend ook vervelend voor cliënten en opdrachtgevers.

Doordat veel gemeenten een financieel tekort hadden vlak na de decentralisaties, ontstond er een ontwikkeling waarin veelal de tarieven voor de geleverde dienst zo ver omlaag gingen, dat de kwaliteit van de geleverde dienst in het geding kwam. Het Rijk heeft daarom besloten om in te grijpen. Dit heeft in eerste instantie geleid tot de Code verantwoord marktgedrag thuisondersteuning (hierna de code). In april 2016 hadden slechts negentig gemeenten de code onderschreven, en daarmee was het effect van de code beperkt. Daarom werd het stellen van nadere landelijke regels noodzakelijk geacht. Met de Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) is de doelstelling van de code in nadere regelgeving opgenomen en van kracht voor alle gemeenten. Dit betekent dat alle gemeenten verplicht zijn om tarieven voor Wmo-dienstverlening te onderbouwen aan de hand van parameters. Gemeenten moeten inzichtelijk maken welke parameters zij hanteren en hoe deze parameters tot stand zijn gekomen.

Aansluitend bij de AMvB is het als sociaalwerkorganisaties belangrijk om het juiste gesprek te kunnen voeren met gemeenten over reële tarieven. Daarom is inzicht in de kostprijzen van de eigen dienstverlening noodzakelijk. Deze handreiking is bedoeld om de leden van SWN te helpen dit inzicht te krijgen. Ook kan de handreiking voor opdrachtgevers nuttig zijn, om te zien uit welke componenten kostprijzen zijn opgebouwd en welke afwegingen daarbij moeten worden gemaakt. Het is daarbij tevens van belang om te realiseren dat een kostprijs niet hetzelfde is als een reëel tarief.

Met behulp van deze handreiking kunnen sociaalwerkorganisaties zelf de kostprijzen van hun dienstverlening berekenen. De handreiking biedt een methodiek hoe deze berekening tot stand kan komen. De handreiking is generiek van aard en moet door sociaalwerkorganisaties zelf 'op maat' worden toegepast. Iedere organisatie zal zijn eigen (unieke) situatie hebben en eigen afwegingen moeten maken in de te gebruiken parameters voor de berekening. Wel kan de handreiking zorgen voor een uniforme wijze van berekenen, waardoor voorkomen kan worden dat in gesprekken tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers 'appels met peren' worden vergeleken. Idealiter gaan sociaalwerkorganisaties proactief in gesprek met hun opdrachtgevers over de tarieven voor hun dienstverlening. De handreiking draagt er hopelijk aan bij dat zij goed beslagen ten ijs komen in deze gesprekken.

De handreiking is in samenwerking met SWN en enkele sociaalwerkorganisaties (leden van SWN) tot stand gekomen. In verschillende werksessies zijn de componenten van het kostprijsmodel aan bod gekomen en de aandachtspunten die daarbij gelden. Op basis van de verkregen informatie is toegewerkt naar een generieke handreiking, die gebruikt kan worden door alle leden van SWN. Daar waar in de handreiking bandbreedtes worden genoemd voor de verschillende componenten van het kostprijsmodel (bijvoorbeeld gebruikelijke inschaling of overheadpercentage) is enerzijds gebruikgemaakt van (benchmark)data van Berenschot en van de benchmark van SWN, en anderzijds is er gebruikgemaakt van de aangereikte informatie van de betrokken leden van SWN. Uiteraard kan iedere organisatie zelf bepalen in hoeverre deze bandbreedtes ook voor hen van toepassing zijn en/of hier gemotiveerd van afwijken.

1.2 Gebruik handreiking en methodiek

Om de methodiek zoals die uiteengezet wordt in deze handreiking te gebruiken, is het van belang om allereerst de volgende stappen te doorlopen:

1. Bepaal het doel van de kostprijsberekening:
 - a. Waarvoor is de kostprijsberekening bedoeld: dient het ter onderbouwing van een tarief of dient het voor een interne doorrekening hoeveel uur er geleverd kan worden?
2. Bepaal voor wie je de kostprijs uitrekent:
 - a. Is dit voor opdrachtgevers of voor intern inzicht? Voor de methodiek maakt dit weliswaar niet uit, maar mogelijk wel voor het detailniveau en de mate van toelichting.
3. Bepaal voor welke dienstverlening de kostprijs wordt berekend:
 - a. Om welk type dienstverlening gaat het?
 - b. Is er sprake van verschillende niveaus of intensiteit van de dienstverlening?
 - c. Zo ja, doet dit onderscheid ertoe voor de hoogte van de bekostiging? In dat geval bereken je voor de verschillende niveaus een aparte kostprijs.
4. Breng in kaart op welke wijze de dienstverlening wordt bekostigd.
5. Breng in kaart door wie de dienstverlening wordt geleverd:
 - a. Welke functie(niveaus)?
 - b. Voor deze functies ga je de kostprijs per uur berekenen.
6. Breng de verhouding van de inzet van de verschillende functies in kaart; de functiemix.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de verschillende vormen van bekostiging. Daaruit blijkt dat voor iedere vorm van bekostiging, het uurtarief de basis vormt voor de kostprijsberekening. In hoofdstuk 3 komt het model voor de kostprijsberekening op hoofdlijnen aan bod. In de daaropvolgende hoofdstukken 4 tot en met 8 wordt iedere component van het kostprijsmodel toegelicht. Per component geven wij aan hoe deze kan worden berekend en welke aandachtspunten c.q. overwegingen daarbij een rol spelen. In hoofdstuk 9 wordt vervolgens aangegeven welke stap nog gezet moet worden om van een kostprijs naar een reëel tarief te komen. Tot slot zijn in de bijlagen een aantal voorbeeldberekeningen en benchmarkgegevens opgenomen.

2. Verschillende vormen van bekostiging

Gemeenten maken in Nederland gebruik van verschillende vormen van bekostiging. Ook binnen het welzijnswerk komt dit voor. Met sociaalwerkorganisaties leggen gemeenten afspraken vast in een overeenkomst of in een subsidiebeschikking. De afspraken gaan over de te leveren prestaties, activiteiten of diensten door de sociaalwerkorganisatie, de betaling van de gemeente en de verantwoording over de geleverde prestaties. Deze afspraken tezamen noemen we een bekostigingsvorm.

In dit hoofdstuk lichten wij de meest voorkomende bekostigingsvormen toe. Over het algemeen zijn er vier modellen dominant: productiebekostiging (1), populatiebekostiging (2), resultaatgerichte bekostiging (3) en functiegerichte bekostiging (4). In paragraaf 2.1 worden deze vier vormen kort toegelicht. Een uitgebreidere handreiking en visie op inkoop en vormen van financiering is te vinden in de notitie 'Het nieuwe contracteren' die eerder is opgesteld door SWN.¹

Tot slot wordt uitgelegd waarom bij al deze bekostigingsvormen de uiteindelijke uurprijs van belang is en waarom het kostprijsmodel daarom ook werkt met uurprijzen (in plaats van bijvoorbeeld trajectprijzen).

2.1 Vormen van bekostiging

Productiebekostiging

Bij productiebekostiging betaalt de gemeente voor diensten die voor een specifieke cliënt of doelgroep zijn uitgevoerd. De productie kan men in verschillende eenheden vormgeven: per uur, per verrichting, per traject of geformuleerd als standaardpakket aan diensten. De meeste gemeenten kiezen hier voor de vorm van een prijs per uur, dag, maand of jaar voor de medewerker die gedetacheerd is. De sociaalwerkorganisatie krijgt vervolgens per afgesproken eenheid betaald door de gemeente.

Vaak worden bij productiebekostiging afspraken gemaakt over de hoeveelheid te leveren productie (bijvoorbeeld minimaal aantal uren per jaar) of wordt er gewerkt met een omzetplafond. In deze vorm van bekostiging wordt doorgaans niet gekeken of resultaten en doelen van een cliënt of doelgroep worden behaald.

Het belangrijkste voordeel van productiebekostiging is de directe koppeling tussen bekostiging, de ondersteuning en de cliënt of doelgroep waarvoor de ondersteuning is geleverd. De sociaalwerkorganisatie krijgt betaald per gewerkt uur/dag. Het belangrijkste nadeel voor gemeenten is dat sociaalwerkorganisaties – indien er geen aanvullende afspraken zijn - een prikkel hebben om het volume (hoeveelheid ondersteuning) zo groot mogelijk te maken. Men krijgt immers per eenheid ondersteuning betaald². Tevens is er geen direct inzicht via de bekostigingssystematiek op de geleverde kwaliteit of het behaalde resultaat. Vaak zijn er aanvullende afspraken met gemeenten met betrekking tot zowel de inhoudelijke als de financiële verantwoording. Ook een goedkeurende accountantsverklaring kan een onderdeel van de verantwoording zijn. Vooraf worden afspraken gemaakt over de te behalen resultaten.

Populatiegerichte bekostiging

Bij populatiegerichte bekostiging bepaalt de gemeente vooraf een vast bedrag voor het uitvoeren van een maatschappelijke taak of opdracht met een meetbaar resultaat voor een afgebakende doelgroep (populatie). De sociaalwerkorganisatie ontvangt dit bedrag voor een omschreven pakket te bereiken resultaten voor die populatie.

¹ <https://www.sociaalwerk nederland.nl/thema/markt-strategie-innovatie/publicaties/publicatie/6304-het-nieuwe-contracteren>

² Zie ook: VNG Bekostigingsmodellen <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2013/bekostigingsmodellen-wmo-07.pdf>

De populatie waarvoor de bekostiging geldt, kan op verschillende manieren zijn vormgegeven. De populatie kan afgebakend zijn in leeftijd (bijvoorbeeld ouderen), per aandoening (zoals licht dementerenden), of geografisch (zoals een wijk).

De sociaalwerkorganisatie wordt betaald door de gemeente ongeacht het aantal inwoners dat zij daadwerkelijk ondersteunt in een bepaald gebied.

Voordeel van deze vorm van bekostiging is dat vooraf goed duidelijk is wat het beschikbare budget is voor de sociaalwerkorganisatie. Een nadeel van deze vorm van bekostiging is dat wanneer blijkt dat de populatie of de problematiek – en daarmee samenhangend de inzet – groter is dan vooraf gedacht, het risico volledig bij de sociaalwerkorganisatie ligt.

Resultaatgerichte bekostiging

Bij een resultaatgerichte bekostiging ontvangt de sociaalwerkorganisatie een vast (of onderhandelbaar) bedrag per cliënt of doelgroep voor een omschreven pakket van te bereiken resultaten. Omdat er afgerekend wordt op resultaten is er binnen deze vorm van financiering vaak veel aandacht voor het in beeld brengen en monitoren van de behaalde resultaten.

Een voordeel van resultaatbekostiging is dat organisaties veel meer vrijheid krijgen om per cliënt of doelgroep in te zetten wat nodig is. Het behalen van het resultaat telt immers, niet het aantal geleverde uren. Een nadeel van resultaatbekostiging is dat wanneer een resultaat – door wat voor reden dan ook – niet behaald wordt, het risico bestaat dat de sociaalwerkorganisatie hier financieel op wordt afgerekend.

Functiegerichte bekostiging

Bij een functiegerichte bekostiging wordt de sociaalwerkorganisatie betaald voor het beschikbaar stellen van een functie of voorziening, ongeacht hoeveel inwoners hiervan gebruikmaken. Vaak zijn deze functie of voorzieningen vrij toegankelijk en is er dus geen verwijzing nodig. Functiegerichte bekostiging wordt ook wel lumpsum- of beschikbaarheidsbekostiging genoemd.

De gemeente en sociaalwerkorganisatie spreken een vast bedrag af voor een bepaalde periode. Meestal is dit bedrag gebaseerd op het historisch budget (wat kreeg men voorgaande jaren) of op bijvoorbeeld het verwachte aantal cliënten of de verwachte populatie. Vaak is het bij dit soort diensten niet goed mogelijk om resultaten van deze dienst of functie te meten, maar worden er bijvoorbeeld wel afspraken gemaakt over hoeveel inwoners er bereikt moeten worden.

Een combinatie van voorgenoemde bekostigingssystematiek komt ook voor.

2.2 Uurtarief als bouwsteen

Ongeacht het bekostigingsmodel moet je als sociaalwerkorganisaties weten welke personele inzet je pleegt per product, zowel in aantal uren als in functiemix. Dit bepaalt namelijk de kosten die je als organisatie maakt. Voor een gezonde bedrijfsvoering moeten de kosten in verhouding staan tot de baten. Dit betekent dat, ongeacht hoe een organisatie gefinancierd wordt door de gemeente, de sociaalwerkorganisatie zicht moet hebben op welke kosten zij maakt voor dat product en of deze kosten in lijn zijn met het tarief of budget dat zij van de gemeente ontvangt.

Volgens Berenschot is het daarom van belang dat de bouwsteen van een kostprijsberekening uitgaat van een uurtarief. Dit uurtarief kan vervolgens omgerekend worden naar een tarief per dag, maand of jaar. Of in het geval van een product waarbij gewerkt wordt met groepen naar een tarief per dagdeel per cliënt (hierbij wordt het aantal uren aan inzet gedeeld over het totaal aantal cliënten per groep).

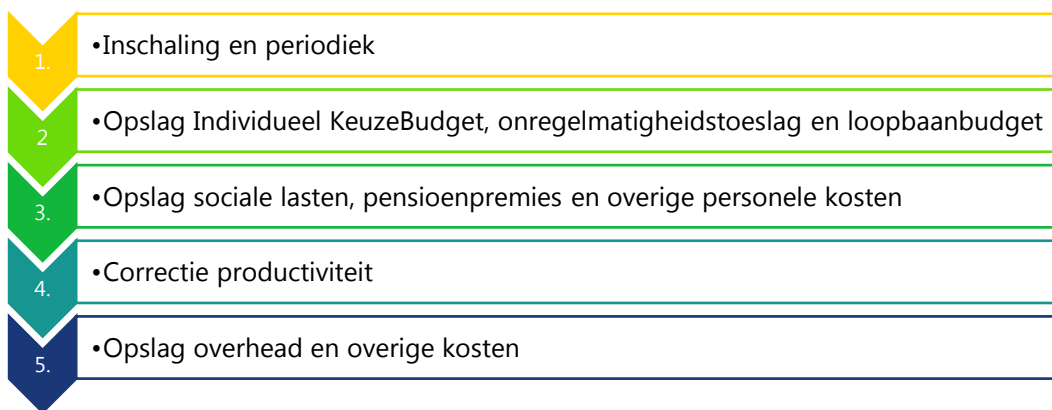
Ook bij de inzet van een functiemix van verschillende typen medewerkers blijft de bouwsteen het uurtarief. Per medewerker kan het uurtarief dan percentueel worden meegenomen zodat er een tarief voor de totale functiemix ontstaat. In hoofdstuk drie gaan wij nader in op het kostprijsmodel.

3. Model voor kostprijsberekeningen

In dit hoofdstuk wordt het Berenschotkostprijsmodel toegelicht. Het model bestaat uit vijf componenten die wij kort beschrijven. In de volgende hoofdstukken wordt per hoofdstuk een component in detail uitgewerkt en worden ook de afwegingen die gemaakt moeten worden toegelicht.

3.1 Kostprijsprijsmodel

Bij het berekenen van de kostprijzen en reële tarieven hanteert Berenschot de systematiek zoals hierna in figuur 1 gevisualiseerd. Dit zijn volgens ons de belangrijkste parameters in de kostprijs. We lichten elk van de componenten onder de figuur kort toe.



Figuur 1. Opbouw kostprijs per functie.

Inschaling en periodiek

De eerste kostprijsbepalende component betreft het bruto-uurloon van de medewerkers die worden ingezet voor het leveren van de diensten. Dit is tevens de belangrijkste kostenbepalende factor. Het is hier van belang om altijd te werken met de meest recente cao die geldt in de periode waarvoor de kostprijs wordt berekend.

Opslag Individueel KeuzeBudget (IKB), onregelmatigheidstoeslag en loopbaanbudget

De tweede component betreft de van toepassing zijnde cao-afspraken wat betreft de opslagen die komen bovenop het bruto-uurloon. In het geval van de Cao Sociaal Werk gaat het hier om de opslag voor het IKB. Hierin zijn onder andere de opslagen voor vakantiegeld en eindejaarsuitkeringen verwerkt. Ook een eventuele opslag voor onregelmatigheidstoeslag wordt in deze component meegenomen. Tot slot is het ook belangrijk om een opslag voor het loopbaanbudget mee te nemen.

Opslag sociale lasten

Als derde component wordt de opslag voor de sociale lasten berekend. Dit bestaat uit indirecte personeelskosten (zoals reiskosten), verplichte premies en pensioenbijdragen en bijdrages die de werkgever moet betalen.

Correctie productiviteit

Ten vierde dienen de personele kosten te worden gecorrigeerd voor productiviteit van de medewerkers. Onder meer als gevolg van diverse vormen van betaald verlof en ziekteverzuim is de feitelijke gewerkte tijd in loondienst altijd minder dan de tijd waarvoor de medewerker betaald krijgt. Dit moet worden verrekend in de kostprijs.

Opslag overhead en overige kosten

De laatste component die we berekenen, is die voor overhead en overige kosten. Het gaat hier om de opslag voor de salarislasten van de overhead en de huisvestingskosten van de overhead. Onder overige kosten vallen kosten voor huisvesting van het primair proces indien van toepassing (denk hierbij aan afschrijving, rentelasten en/of huur), kosten voor lidmaatschap van branche- en beroepsverenigingen en overige voor de dienstverlening relevante kosten van de aanbieder voor zover niet elders meegenomen.

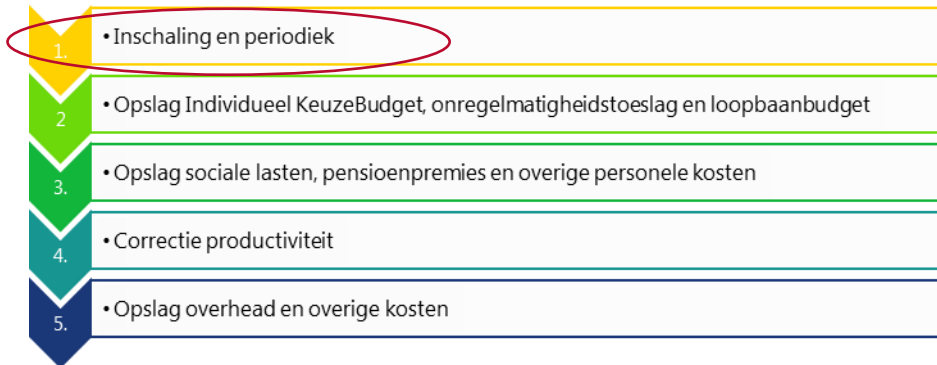
3.2 Verschil kostprijs en reëel tarief

Kostprijs en tarief zijn verschillende begrippen. Het tarief is het bedrag dat een sociaalwerkorganisatie 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. Het tarief moet niet lager liggen dan de kostprijs (tenzij dit een bewuste keuze is), maar in onze optiek ook niet even hoog zijn als de kostprijs.

Bovenop de kostprijs moet wat ons betreft dus minstens een opslag zitten van enkele procenten om financiële risico's te kunnen afdekken. Bovendien is een opslag voor innovatie en ontwikkeling niet ongebruikelijk. Bovenop de vijf eerder genoemde componenten adviseert Berenschot daarom een opslag voor risicodragerschap en innovatie. Afhankelijk van het ambitieniveau van de regio en de duur en intensiteit van het contract kan dit percentage hoger of lager liggen. Als bijvoorbeeld de contractduur kort is, loopt de sociaalwerkorganisatie meer risico. De sociaalwerkorganisatie moet dan immers op relatief korte termijn een nieuwe aanbestedingsprocedure doorlopen met het risico dat zij geen contract meer krijgt.

4. Inschaling en periodiek

In dit hoofdstuk wordt de eerste component van het kostprijsmodel toegelicht.



Allereerst wordt uiteengezet hoe de inschaling en de periodiek worden bepaald. Vervolgens komen de aandachtspunten en afwegingen bij deze component van het kostprijsmodel aan bod.

4.1 Bepalen van inschaling en periodiek

Het bruto-uurloon van de medewerkers die worden ingezet voor het leveren van de diensten is het eerste element van de kostprijs. Om dit vast te stellen dient de meest recente cao te worden gehanteerd, die geldt in de periode waarvoor de kostprijs wordt berekend. De hoogte van de schalen en periodieken is daarmee een gegeven, aangezien deze immers vastgesteld zijn in de cao. Om de juiste schaal en periodiek toe te passen is het de vraag wat de aard is van de werkzaamheden, welke type functie en welke opleidingseisen daarbij passen. Vervolgens wordt de gebruikelijke waardering voor deze functie bepaald, wat resulteert in een salarisschaal én de periodiek binnen de salarisschaal. Afhankelijk van het personeelsbestand van de sociaalwerkorganisatie kan de inschaling worden vastgesteld. Berenschot gaat altijd uit van een inschaling in ten minste het derde kwartiel van een salarisschaal.

4.2 Aandachtspunten en afwegingen

Het hanteren van de juiste schaal en periodiek lijkt eenvoudig, maar kan in de praktijk tot verschillende inzichten leiden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De volgende aandachtspunten en afwegingen zijn voor beide partijen van belang om in ogenschouw te nemen:

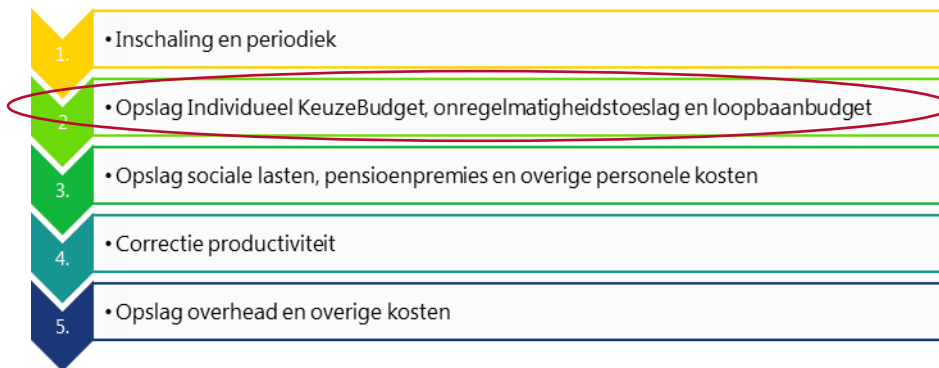
- Het bepalen van de gebruikelijke inschaling en periodiek komt idealiter in overleg tussen opdrachtgever en opdrachtnemer tot stand, om elkaar inzicht te geven welke aannames of gegevens van toepassing zijn. Zo kan een gemeente zich bijvoorbeeld baseren op inschalingen zoals genoemd in vacatures. De praktijk van de sociaalwerkorganisatie als opdrachtnemer kan daar enorm van afwijken, bijvoorbeeld doordat veel werknemers al lange tijd in dienst zijn en aan het einde van hun schaal zitten.
- In het verlengde van het hiervoor genoemde punt: er kan een groot verschil zitten tussen relatief jonge, nieuwe organisaties die relatief jonge werknemers in dienst hebben, ten opzichte van langer gevestigde organisaties met werknemers die grotendeels aan het einde van hun schaal zitten. De relatief jonge aanbieders hebben daarmee een voordeel in hun kostenstructuur ten opzichte van de langer gevestigden omdat hun medewerkers binnen een salarisschaal in een lagere trede zijn ingeschaald. De stijging binnen de loonschaal zal echter bij deze organisaties de komende jaren groter zijn.
- De mate waarin medewerkers doorgroeien in hun salarisschaal heeft grote impact op de kostprijs op de lange termijn. Op het moment dat veel medewerkers namelijk een trede omhoog gaan in hun salarisschaal, is dit

van grote invloed op de kostprijs en dus het tarief. Bij het indexeren van de tarieven is het belangrijk om ook te kijken of de inschaling nog overeenkomt met de werkelijkheid.

- Zowel voor maatschappelijke dienstverlening als voor lokaal welzijnswerk zitten medewerkers in het algemeen in schaal 8.11 tot 8.13, aldus de sociaalwerkorganisaties die betrokken waren bij het opstellen van deze handreiking. Wel dient hierbij de kanttekening te worden geplaatst dat verwacht wordt dat een verschuiving zal optreden naar schaal 9, gelet op de ontwikkelingen in zwaarte van de doelgroep, het type medewerker dat hiervoor moet worden ingezet en de waardering die daarbij hoort.

5. Opslag Individueel KeuzeBudget, onregelmatigheidstoeslag en het loopbaanbudget

Dit hoofdstuk gaat in op de tweede component van het kostprijsmodel: de opslag voor het Individueel KeuzeBudget (IKB), de onregelmatigheidstoeslag en het loopbaanbudget.



5.1 Bepalen van de opslagpercentages

Hoofdstuk 4 van de Cao Sociaal Werk 2017-2019 gaat in op het IKB. De hoogte van het IKB geldt als opslag op het bruto-uurloon zoals bepaald in stap 1 van het kostprijsmodel. Het IKB bestaat uit de volgende onderdelen (cao artikel 4.2A):

- Vakantietoeslag (8%).
- Eindejaarsuitkering (8,3 %, of 5,5% of 3,5% voor werknemers die hebben gekozen om een deel van de eindejaarsuitkering om te zetten in seniorenverlof).
- Vermeerderd met 0,1% (uit vrijgevallen middelen).
- De waarde van het (voormalige) bovenwettelijk vakantieverlof (26 uur op jaarbasis bij een voltijd dienstverband).
- De tegemoetkoming premie ziektekostenverzekering (€ 10,- bruto per maand).

Naast het IKB geldt voor sommige werknemers een onregelmatigheidstoeslag, bijvoorbeeld in het jongerenwerk. Dit is vastgelegd in de cao artikel 6.12. Ook moet rekening worden gehouden met het loopbaanbudget (cao artikel 3.3), bestaande uit een opslagpercentage van 1,5% en vitaliteitsuren.

Voor de kostprijsberekening is het van belang de juiste percentages mee te nemen die op het grootste gedeelte van het personeel van toepassing zijn. Zo is het voor de eindejaarsuitkering verstandig om te rekenen met een toeslag van 8,3% omdat over het algemeen het grootste gedeelte van het personeel recht heeft op dit percentage.

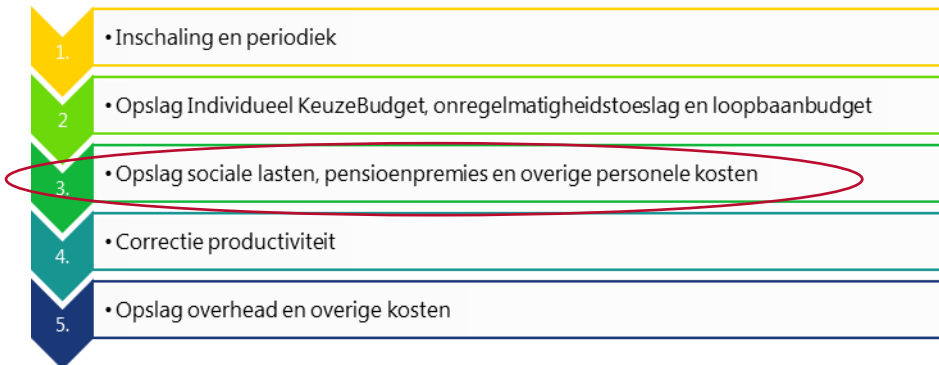
5.2 Aandachtspunten en afwegingen

- Niet alle sectoren kennen een IKB zoals vormgegeven in de Cao Sociaal Werk. Het is daarom van belang expliciet richting opdrachtgevers aan te geven dat hiervan sprake is en met welke hoogte rekening wordt gehouden in de kostprijsberekening.
- De sociaalwerkorganisaties die waren betrokken bij het opstellen van deze handreiking geven aan dat zij doorgaans rekenen met een percentage tussen de 18% en 21%. Iedere organisatie bepaalt voor zich welk percentage passend is voor de kostprijsberekening.

- Het is van belang om te monitoren waarvoor het IKB wordt ingezet door werknemers. Wanneer werknemers het IKB bijvoorbeeld vooral aanwenden voor verlof, heeft dit ook effect op de productiviteit (component vier van het kostprijsmodel) en op de overige kosten vanwege het inhuren van personeel ter vervanging.
- De sociaalwerkorganisaties die waren betrokken bij het opstellen van deze handreiking geven aan dat in de praktijk nog maar weinig sprake is van onregelmatigheidstoelagen. Vooral bij lokaal welzijnswerk kan het wel voorkomen, wanneer ook in de weekenden activiteiten worden uitgevoerd.

6. Opslag sociale lasten, pensioenpremies en overige personele kosten

Dit hoofdstuk gaat in op de derde component van het kostprijsmodel: de opslag voor sociale lasten, pensioenpremies en overige personele kosten.



6.1 Bepalen van opslagpercentages

In de derde stap wordt de opslag sociale lasten, pensioenpremies en overige personele kosten berekend. Onder de opslag voor sociale lasten en personele kosten verstaan wij de volgende lasten:

- Indirecte loonkosten:
 1. loonbelasting (alleen het bedrag dat de werkgever betaalt in de eindheffing als er boven de vrije ruimte uitgekomen is)
 2. reiskosten (woon-werkkosten)
 3. onkostenvergoedingen
 4. kosten voor eventuele aanvullende personeelsverzekeringen als Anw-hiaatverzekering.
- Verplichte premies en bijdragen voor onder andere:
 1. pensioenkosten
 2. premies werknemersverzekeringen (WW, WAO, WIA en ZW)
 3. inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet
 4. kosten voor verzekering voor verzuim.
- Overige personele kosten:
 1. reiskosten (zakelijke reiskosten)
 2. opleidingskosten en kosten voor (verplichte) beroepsregistratie
 3. kosten voor werving en selectie
 4. kosten voor werkkleding
 5. kosten voor Arbopreventie.

Deze kosten moeten omgerekend worden naar een opslag. Dat betekent dat moet worden uitgerekend hoeveel procent van de totale kosten van de organisatie opgaat aan deze posten. Dit percentage moet vervolgens worden omgerekend naar een opslag. In het blok hierna is een rekenvoorbeeld weergegeven.

Voorbeeld

Stel 25% van de totale personeelslasten gaat op aan sociale lasten en overige personele kosten.

Dat betekent dat 75% van de lasten opgaat aan andere onderdelen.

De volgende berekening is dan van toepassing $25\%/75\% = 33\%$.

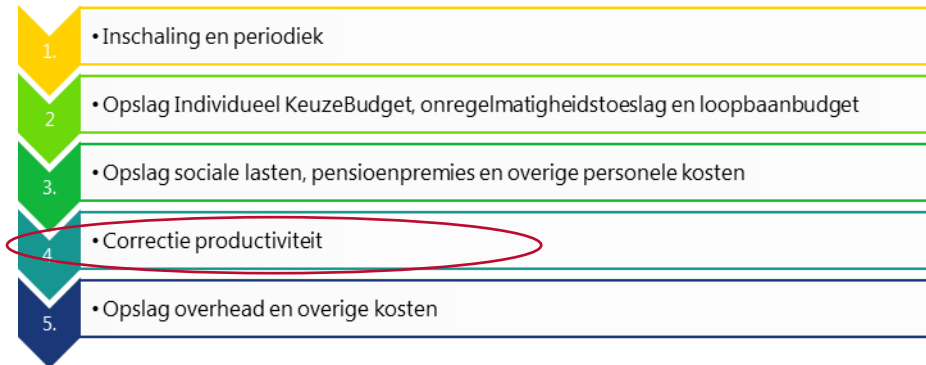
Voor de opslag moet dan gerekend worden met een percentage van 33%.

6.2 Aandachtspunten en afwegingen

- De sociale lasten zijn verreweg de grootste kostenpost in dit onderdeel en vaak goed inzichtelijk. Deze kosten kunnen wel variëren per sociaalwerkorganisatie en zijn bijvoorbeeld afhankelijk of een organisatie zich verzekert tegen ziekte van werknemers.
- Overige personele kosten zijn vaak minder goed inzichtelijk. Ook deze kosten kunnen variëren per sociaalwerkorganisatie. De ene organisatie heeft bijvoorbeeld meer zakelijke reiskosten dan de andere organisatie. Over het algemeen zijn reiskosten de grootste kostenpost bij de component overige personele lasten.
- Het gaat bij overige personele kosten nadrukkelijk niet om salarislasten. Deze worden al meegenomen bij stap 1 van het kostprijsmodel.
- De opslag voor de sociale lasten ligt over het algemeen tussen de 25% en 30% per organisatie en de personele lasten tussen de 5% en 10%, aldus de sociaalwerkorganisaties die betrokken waren bij het opstellen van deze handreiking.
- Niet alle kosten voor opleidingen kunnen uit het IKB worden betaald. Bij overige kosten dient men ook rekening te houden met overige opleidingskosten die de organisatie zelf moet betalen in het kader van bijvoorbeeld de deskundigheidsbevordering of certificering van medewerkers.

7. Correctie voor productiviteit

Dit hoofdstuk gaat in op de vierde component van het kostprijsmodel: de correctie voor productiviteit.



7.1 Bepalen correctiepercentage

In deze vierde stap moeten de personele kosten gecorrigeerd worden voor productiviteit van de medewerkers. Onder meer als gevolg van diverse vormen van betaald verlof is de feitelijke gewerkte tijd in loondienst altijd minder dan de tijd waarvoor de medewerker betaald krijgt. Dit moet worden verrekend in de kostprijs.

Niet-werkbare tijd	Niet-cliëntgebonden tijd	Tijd voor ziekte, verlof, opleiding, feestdagen
Werkbare tijd		Organisatiegebonden tijd
	Medewerkergebonden tijd	
	Cliëntgebonden tijd (productieve tijd)	Indirect cliëntgebonden tijd
		Cliëntgebonden tijd

Figuur 2. Opbouw tijdsbesteding primair proces.

De tijdsbesteding in het primaire proces is opgebouwd uit niet-werkbare en werkbare tijd (zie de linker kolom). Tegelijkertijd is er ook een verdeling tussen niet-cliëntgebonden tijd en cliëntgebonden tijd (zie de middelste kolom). De niet-cliëntgebonden tijd is te verdelen (zie de rechter kolom) in tijd voor ziekte (exclusief zwangerschapsverlof), verlof, opleiding en feestdagen, inwerktijd, tijd voor organisatiegebonden activiteiten (denk aan algemeen werkoverleg) en tijd voor medewerkergebonden activiteiten (denk aan tijd voor persoonlijke hygiëne). De cliëntgebonden tijd is te verdelen tussen indirect cliëntgebonden tijd (denk aan cliëntoverleggen zonder aanwezigheid van de cliënt) en cliëntgebonden tijd (denk aan de uren waarin de cliënt daadwerkelijk begeleid wordt).

Voor een goede kostprijsberekening is het van belang dat de sociaalwerkorganisatie goed inzicht heeft in de verdeling van de tijd van de medewerker. Hoeveel van de tijd van de medewerker is gemiddeld gezien cliëntgebonden? Met dit percentage moet gerekend worden in de kostprijsberekening.

Hierna is een voorbeeld gegeven van hoe de productiviteit berekend kan worden.

Voorbeeld

Let op: onderstaande is uitdrukkelijk bedoeld als voorbeeld en niet als norm!

Per jaar kan een medewerker bij een dienstverband maximaal 1.878 uur werken (in de 1.878 uren is rekening gehouden met schrikkeljaren).

Stel dat een medewerker per jaar

- gemiddeld 5% van de tijd ziek (5% van 1.878 is 93,9 uur)
- 200 uur verlof heeft
- recht heeft op 6 feestdagen (6 maal 7,2 = 43,2 uur)
- 90 uur opleiding volgt
- elke week 1 uur algemeen werkoverleg heeft (keer 40 werkweken zou 40 uur zijn)
- 80 uur intervisie per jaar heeft.

Dan blijven er van 1.878 nog 1.331 uur over waarin de medewerker productief is.

De productiviteit waarmee mee gerekend moet worden is $1.331/1.878 = 71\%$

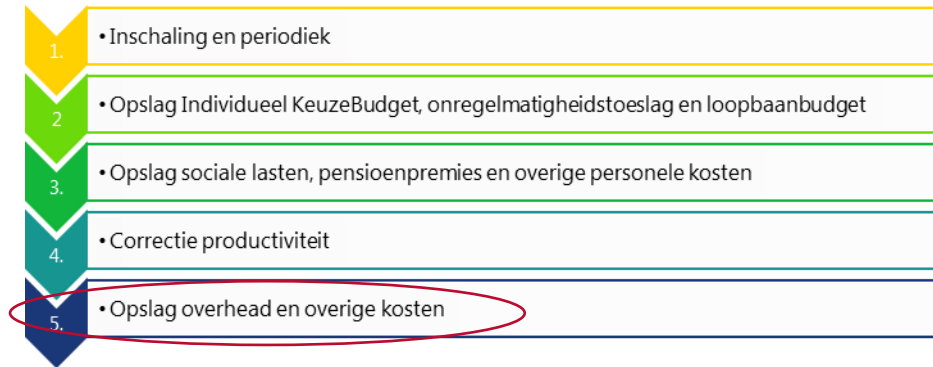
7.2 Aandachtspunten en afwegingen

Bij het bepalen van de productiviteit zijn de volgende aandachtspunten en afwegingen van belang:

- Achterhaal welke uren in rekening mogen worden gebracht om te bepalen wat productieve tijd is. Over het algemeen is het in de sector gebruikelijk dat alle cliëntgebonden tijd in rekening mag worden gebracht. Echter, bij sommige gemeenten is het alleen toegestaan om direct cliëntgebonden tijd in rekening te brengen en mag bijvoorbeeld reistijd van en naar de cliënt niet in rekening worden gebracht. Dit is van invloed op de productiviteit. Het is dus erg belangrijk om goede en heldere afspraken te maken over welke tijd wel en niet in rekening mag worden gebracht.
- De productiviteit is ook afhankelijk van de bekostigingsmethodiek. Als iemand gedetacheerd wordt in bijvoorbeeld een wijkteam, dan is de productiviteit vaak hoger omdat de medewerkergebonden tijd dan ook vaak als productieve tijd wordt gezien. Of als er sprake is van populatiebekostiging is het voor de sociaalwerkorganisatie interessant om de productiviteit te berekenen van de medewerkers die werken voor het product om zo te kunnen vaststellen hoeveel uur (of dagen, maanden et cetera) geleverd kunnen worden van het bedrag dat verkregen is voor de populatie.
- Bij de berekening van productiviteit moet ook rekening worden gehouden met de medewerkers die hun IKB omzetten naar extra vakantiedagen. Als een groot gedeelte van de medewerkers van de sociaalwerkorganisatie hiervan gebruikmaakt, neemt het verlof toe en de productiviteit af.
- Bij de berekening van productiviteit moet ook rekening worden gehouden met het aantal medewerkers dat recht heeft op seniorenverlof (extra vakantiedagen gebonden aan de leeftijd). Als een groot aantal medewerkers hierop recht heeft, neemt het verlof toe en de productiviteit af.
- Bij de berekening van productiviteit moet ook rekening worden gehouden met het feit dat nieuwe medewerkers vaak niet direct op het gewenste productiviteitsniveau zitten, omdat er sprake is van een inwerkperiode. Dit kan betekenen dat bij een organisatie die veel verloop en nieuw personeel kent, de productiviteit gemiddeld lager kan liggen omdat er veel medewerkers ingewerkt moeten worden.

8. Opslag voor overhead en overige kosten

Dit hoofdstuk gaat in op de vijfde component van het kostprijsmodel: de opslag voor overhead en overige kosten.



8.1 Bepalen opslagpercentages

Een zuivere discussie over overhead is moeilijk, omdat iedereen er wat anders onder verstaat. Berenschot heeft vanuit zijn Kenniscentrum Benchmarking de volgende definitie voor overhead geformuleerd:

Het geheel van functies dat gericht is op sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces (Huijben, M.P.M. en Geurtsen, A., 2008).

Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de klant, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie. De volgende functies en kosten verstaan wij onder overhead (zie de volgende tabel 1).

Tabel 1. De definitie van Berenschot voor overhead.

Overheadformatie	Overheadkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Management en staf algemene en administratieve functies • Administratieve en financiële functies • Automatiseringsfuncties • Juridische functies • Opleidingsfuncties • Inkoop personeel • Algemene ondersteuning (secretarissen) • Management, staf en teamleiders cliëntgebonden functies • Terrein- en gebouwgebonden functies 	<ul style="list-style-type: none"> • Loonkosten overheadfuncties (inclusief sociale lasten) • PNIL³/uitzendkrachten overheadfuncties • Materiële kosten van administratie en registratie (inclusief uitbesteding en licentiekosten) • Communicatiekosten (inclusief uitbesteding) • Juridische kosten • Kosten algemeen beheer (inclusief uitbesteding) • Andere algemene kosten (inclusief uitbesteding)

Zichtbaar is dat de kosten voor de overhead zowel bestaan uit de loonkosten van het overheadpersoneel, als uit overige overheadkosten (weergegeven in de linker kolom).

Naast een definitie voor overhead, hanteert Berenschot ook een definitie voor overige kosten (zie tabel 2).

³ PNIL staat voor personeel niet in loondienst

Tabel 2. De definitie van Berenschot voor overige kosten.

Overige kosten

- Zakelijke lasten en verzekeringen
- Huisvestingskosten (kosten op basis van aandeel overheadformatie)
- Afschrijvingen, huur, leasing en interest (kosten op basis van aandeel overheadformatie)
- Overige kosten gebonden aan het specifieke product (bijvoorbeeld huisvestingskosten van een locatie, bepaalde schoonmaakkosten, kosten voor materiaal voor activiteiten, kosten voor uitzendkrachten/PNIL-kosten van het specifieke product)

Bij de overige kosten is het van belang dat er onderscheid gemaakt wordt tussen 'algemene overhead' kosten (de eerste drie punten) en 'specifiek productgebonden' kosten (het laatste punt). Bij dit laatste punt worden kosten bedoeld die specifiek aan het product te verbinden zijn, zoals de kosten voor een locatie waar de activiteiten van het product plaatsvinden of kosten voor materiaal dat bij het product hoort. Het is hierbij heel belangrijk dat goed gekeken wordt naar de afspraken die hierover met de gemeente gemaakt worden. Er zijn sociaalwerkorganisaties die deze kosten integraal in het tarief moeten verwerken, maar er zijn ook sociaalwerkorganisaties die deze kosten apart in rekening moeten brengen. Beide keuzes zijn van invloed op de te berekenen kostprijs.

Berenschot berekent deze kosten dus door bij het product waarvoor de kosten worden gemaakt en verdeelt deze kosten niet over producten die hier geen gebruik van maken. Voor een ambulante product kan het zijn dat de overige kosten veel lager zijn omdat er bijvoorbeeld geen huisvestingskosten voor het product meegenomen hoeven te worden.

Ook bij de opslag voor overhead en overige kosten moeten de kosten omgerekend worden naar een opslag (zie het voorbeeld hierna).

Voorbeeld

Stel 20% van de totale lasten gaat op aan overhead en overige kosten.

Dat betekent dat 80% van de lasten opgaat aan andere onderdelen.

De volgende berekening is dan van toepassing $20\%/80\% = 25\%$.

Voor de opslag moet dan gerekend worden met een percentage van 25%.

8.2 Aandachtspunten en afwegingen

- Over de normering van overhead wordt veel gesproken. Berenschot kent een benchmark. Sociaalwerkorganisaties en ook de sociaalwerkorganisaties doen zelf benchmarks naar de omvang van overhead en kosten die hieraan verbonden zijn. In bijlage 2 zijn hiervan de meest recente gegevens weergegeven. Uiteraard is een benchmark een momentopname en zullen de daadwerkelijke cijfers per jaar verschillen door veranderende wet- en regelgeving of (her)nieuwde eisen, zoals de invoering van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), of strengere regels voor het behouden of verkrijgen van het kwaliteitskeurmerk. Dit kan de overhead doen laten stijgen of dalen. Van de overhead en overige kosten is aannemelijk te maken dat deze in geringe mate per sociaalwerkorganisatie verschillen. In de bijlage is tevens een overzicht opgenomen van de omvang van de overhead in verschillende sectoren (zie bijlage 2, figuur 7).
- De kosten die sociaalwerkorganisaties maken voor een vrijwilligerscoördinator dienen ook meegerekend te worden bij de overheadkosten. De mate waarin gewerkt wordt met vrijwilligers kan daarmee van invloed zijn op de omvang van de overhead.
- De omvang van de overhead wordt ook bepaald door de eisen die gemeenten stellen aan sociaalwerkorganisaties als het gaat om verantwoording. Op het moment dat er veel eisen aan de verantwoording worden gesteld en er regelmatig gerapporteerd of gefactureerd moet worden, neemt de

omvang van de overheadformatie en de kosten van de overhead toe. Dit komt tot uiting in een hogere kostprijs.

- Niet alle huisvestingskosten zijn overheadkosten. Spreekkamers voor cliënten (niet voor personeelsoverleg) zijn geen overheadkosten. Dat valt onder overige kosten gebonden aan een of meerdere specifieke producten.
- Soms komt het voor dat een sociaalwerkorganisatie 'gratis' gebruik mag maken van een gemeentelijke locatie voor het leveren van een bepaald product (denk hierbij bijvoorbeeld aan een buurthuis of wijkcentrum). Ten onrechte wordt er dan soms van uitgegaan dat er geen enkele huisvestingskosten in de kostprijs mogen worden meegenomen. Echter, de overhead heeft nog wel huisvesting nodig, dus deze huisvestingskosten moeten wel worden meegenomen.
- Gemeenten gaan er soms ten onrechte vanuit dat er bij een detachering geen overheadkosten mogen worden gerekend in de kostprijs. Dit klopt niet want de sociaalwerkorganisatie moet immers alsnog nog werk verrichten voor de gedetacheerde medewerkers. Salaris wordt bijvoorbeeld nog steeds door de sociaalwerkorganisatie uitbetaald en de kosten voor huisvesting (overhead en primair proces) worden niet direct minder als een medewerker ergens wordt gedetacheerd.

9. Van kostprijs naar tarief

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op het verschil tussen een kostprijs en een reëel tarief.

9.1 Opslag voor risico en innovatie

Kostprijs en tarief zijn verschillende begrippen. Het tarief is het bedrag dat een sociaalwerkorganisatie 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 worden geleverd. Het tarief moet niet lager liggen dan de kostprijs (tenzij dit een bewuste keuze is), maar in onze optiek ook niet even hoog zijn als de kostprijs.

Op het moment dat het tarief hoger ligt dan de kostprijs, is de sociaalwerkorganisatie in staat om een financiële buffer op te bouwen en een gezonde solvabiliteitsratio en weerstandsvermogen. De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen. Het geeft inzicht in de mate waarin de organisatie in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Het weerstandsvermogen wordt berekend als verhouding tussen het eigen vermogen (minus vaste activa) en de totale bedrijfsopbrengsten. Dit kengetal wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de mate waarin de instelling in staat is om financiële tegenvallers op te vangen. Er moet bovenop de kostprijs wat Berenschot betreft dus minstens een opslag zitten van enkele procenten om financiële risico's te kunnen afdekken.

Bovendien is een opslag voor innovatie en ontwikkeling niet ongebruikelijk, of wordt door een opslag rekening gehouden met kosten als gevolg van gemeentelijke eisen, zoals rapportage- en administratieve verplichtingen. Dit is in overeenstemming met de AMvB die ook adviseert⁴ om rekening te houden met innovatie en ontwikkeling.

Bovenop de vijf eerder genoemde componenten adviseert Berenschot daarom een opslag voor risicodragerschap en innovatie. Afhankelijk van het ambitieniveau van de gemeente, de contractduur, het risico dat de zorgaanbieder loopt op een einde van het contract, kan dit percentage hoger of lager liggen.

Ook voor de opdrachtgever is het van belang om met reële tarieven te werken waar voor de sociaalwerkorganisatie enige marge in zit. Op deze manier wordt de organisatie door de opdrachtgever in staat gesteld om continuïteit te bieden omdat er financiële zekerheid wordt geboden. En deze continuïteit is zowel de opdrachtgever, de sociaalwerkorganisatie en de cliënt/inwoner ook wat waard!

9.2 Houdbaarheid kostprijzen

Berekende kostprijzen zijn door wijzigende cao-afspraken en indexatie van lonen beperkt houdbaar. Berenschot adviseert daarom om de kostprijzen jaarlijks te herijken dan wel te indexeren. Dit sluit aan bij de AMvB waarin ook staat dat kostprijzen geïndexeerd dienen te worden.

Hierbij moet rekening worden gehouden met de loonontwikkelingen die vastgelegd zijn in de cao of, indien er sprake is van een nieuwe cao, de nieuw vastgestelde loonschalen. Door nieuwe cao-afspraken kan de kostenstructuur veranderen (bijvoorbeeld door de introductie van het IKB). Het is belangrijk dat zowel sociaalwerkorganisaties als gemeenten hiervan tijdig op de hoogte zijn, zodat de kostprijzen tijdig bijgesteld kunnen worden.

⁴ Zie artikel 1.5.4 lid 3 van het Besluit van 10 februari 2017, houdende regels ter waarborging van een goede verhouding tussen de prijs voor de levering van een voorziening en de eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van de voorziening en de continuïteit in de hulpverlening tussen de cliënt en de hulpverlener. Zie ook: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2017-55.html>

Berenschot adviseert om vooraf heldere afspraken te maken over hoe er geïndexeerd gaat worden en wanneer.

Een methode om te indexeren is om te indexeren op basis van de consumentenprijsindex en op basis van de stijging van cao-index Zorg & Welzijn. Deze methodiek combineert als het ware twee methodieken. De tarieven worden deels geïndexeerd op basis van de cao-index Zorg & Welzijn die berekend wordt door het CBS en deels op basis van de consumentenprijsindex van het CBS. Het voordeel van deze methode is dat de loonkosten binnen het vastgestelde tarief stijgen met een indexatie die zo goed mogelijk recht doet aan de daadwerkelijke loonstijging, die zijn vastgesteld in de betreffende cao's. Door het kiezen van de cao-index Zorg & Welzijn hoeft er niet per product naar een andere cao te worden gekeken. Daarnaast stijgen de overige kosten van het tarief (zoals de materiële overheadkosten) mee met de consumentenprijsindex, waardoor een cao-stijging niet over het volledige tarief wordt doorberekend.

Omdat er verschil is tussen producten in de mate waarin loonkosten onderdeel zijn van het tarief, stellen wij voor om de tarieven als volgt te indexeren:

Product	Cao-index Zorg & Welzijn	Consumentenprijsindex
Ambulante producten	80%	20%

Dit betekent dat een ambulante product voor 80% wordt geïndexeerd met het indexatiecijfer van de cao-index Zorg & Welzijn en voor 20% wordt geïndexeerd met het indexatiecijfer van de Consumentenprijsindex.

Op deze wijze wordt er volgens ons een zo eerlijk mogelijke indexatie van de tarieven doorgevoerd, die zowel recht doet aan de specifieke situatie van de aanbieders als aan de specifieke omstandigheden van de gemeente.

9.3 Tot slot

We sluiten deze handreiking af met enkele adviezen:

- Ga vroegtijdig met opdrachtgevers in gesprek om te voorkomen dat je als sociaalwerkorganisatie verrast wordt door opgelegde tarieven. Neem initiatief. Het accent moet daarmee liggen op relatiebeheer. Op het moment dat de tarieven zijn vastgesteld ben je eigenlijk al te laat. Blijf continu in gesprek over de waarde van je dienstverlening en maak kwaliteit van je dienstverlening inzichtelijk.
- Borg in je organisatie wie en wanneer verantwoordelijk is voor inzicht in de actuele kostprijzen. Zorg ook voor een goede vastlegging die transparant en inzichtelijk is. Gegevens moeten zich lenen om met opdrachtgevers over in gesprek te gaan.
- Wanneer je als sociaalwerkorganisatie vindt dat de tarieven die opdrachtgevers hebben vastgesteld te laag liggen, dan moet je kunnen onderbouwen waarom dit zo is. Deze onderbouwing zal de komende tijd steeds belangrijker worden. Deze handreiking helpt om tot de juiste onderbouwing te komen.
- Kijk ook naar het historisch perspectief: welke afspraken zijn in het verleden gemaakt en zijn deze op dit moment nog van toepassing?



Kostprijsberekeningen Sociaal Werk

Bijlagen

1. Voorbeeldberekeningen
2. Benchmarkgegevens

Berenschot

Bijlage 1. Voorbeeldberekening

In tabel 3 is een voorbeeldberekening weergegeven. Let op: onderstaande is uitdrukkelijk bedoeld als voorbeeld en niet als norm!

Tabel 3. Voorbeeldberekening.

Omschrijving	Schaal 8, trede 0	Schaal 8, trede 10	Schaal 8, trede 13	Schaal 9, trede 0
Uurloon betreffende schaal	€ 16,24	€ 20,53	€ 22,70	€ 17,25
Opslag IKB inclusief loopbaanbudget (19%)	€ 3,08	€ 3,90	€ 4,31	€ 3,28
Totale salarislasten per uur	€ 19,32	€ 24,43	€ 27,02	€ 20,53
Opslag sociale lasten (28%)	€ 5,41	€ 6,84	€ 7,56	€ 5,75
Totale salarislasten inclusief opslag sociale lasten	€ 24,73	€ 31,27	€ 34,58	€ 26,28
Salarislasten per uur gecorrigeerd voor productiviteit (65%)	€ 38,05	€ 48,11	€ 53,20	€ 40,43
Opslag overheadkosten (26%)	€ 9,89	€ 12,51	€ 13,83	€ 10,51
Opslag overige kosten (22%)	€ 8,37	€ 10,58	€ 11,70	€ 8,89
Totale lasten inclusief overhead en overige kosten	€ 56,31	€ 71,20	€ 78,74	€ 59,83
Opslag risico en innovatie (2%)	€ 1,13	€ 1,42	€ 1,57	€ 1,20
Totale kosten per uur	€ 57,44	€ 72,63	€ 80,31	€ 61,03

In de tabel zijn de verschillende salarisschalen en tredes uitgewerkt in een voorbeeld berekening. Zichtbaar is dat de overheadkosten per trede iets verschillen. Dit heeft te maken met percentuele opslag voor overhead. Berenschot berekent de overhead door een opslagtariaf aan de hand van een procentuele opslag voor overhead bovenop de kosten primair proces. Er wordt hierbij niet gerekend met een vast bedrag voor overhead voor elke functie.

De reden is dat hogere kosten voor het primair proces duiden op een hogere (gemiddelde) inschaling. Een hogere (gemiddelde) inschaling is op haar beurt meestal het gevolg van complexere processen en/of een hogere ondersteuningszwaarte van de betrokken cliënten. Deze factoren vragen in de regel eveneens om extra ondersteuning vanuit de overhead. De aanname dat de overheadondersteuning op elk functieniveau daarom gelijk is, is daarom niet passend.

Juist bij complexere processen en complexere cliëntcasussen is er vaak meer ondersteuning nodig vanuit bijvoorbeeld juridische zaken, administratieve ondersteuning, opleiding, communicatie, inkoop en management en secretariële ondersteuning. Volgens Berenschot is het daarom terecht dat het percentage van de opslag voor elke overheadfunctie gelijk is, maar dat het daadwerkelijke bedrag in euro's hoger ligt bij een hogere inschaling omdat de opslag dan berekend wordt over een hoger tarief. In alle onderzoeken die Berenschot doet naar de omvang en kosten van de overhead in verschillende sectoren, is zichtbaar dat de overhead qua omvang toeneemt naarmate er sprake is van meer complexiteit in het primaire proces.

In het geval dat deze medewerker één dag per week gedetacheerd zou worden en hierbij een hogere productiviteit zou hebben en de overige parameters zouden gelijk blijven, dan zou de berekening zijn zoals weergegeven in tabel 4. Let op: onderstaande is uitdrukkelijk bedoeld als voorbeeld en niet als norm!

Tabel 4. Voorbeeldberekening.

Omschrijving	Schaal 8, trede 0	Schaal 8, trede 10	Schaal 8, trede 13	Schaal 9, trede 0
Uurloon betreffende schaal	€ 16,24	€ 20,53	€ 22,70	€ 17,25
Opslag IKB inclusief loopbaanbudget (19%)	€ 3,08	€ 3,90	€ 4,31	€ 3,28
Totale salarislasten per uur	€ 19,32	€ 24,43	€ 27,02	€ 20,53
Opslag sociale lasten (28%)	€ 5,41	€ 6,84	€ 7,56	€ 5,75
Totale salarislasten inclusief opslag sociale lasten	€ 24,73	€ 31,27	€ 34,58	€ 26,28
Salarislasten per uur gecorrigeerd voor productiviteit (80%)	€ 30,91	€ 39,09	€ 43,23	€ 32,85
Opslag overheadkosten (26%)	€ 8,04	€ 10,16	€ 11,24	€ 8,54
Opslag overige kosten (22%)	€ 6,80	€ 8,60	€ 9,51	€ 7,23
Totale lasten inclusief overhead en overige kosten	€ 45,75	€ 57,85	€ 63,97	€ 48,62
Opslag risico en innovatie (2%)	€ 0,92	€ 1,16	€ 1,28	€ 0,97
Totale kosten per uur	€ 46,67	€ 59,01	€ 65,25	€ 49,59

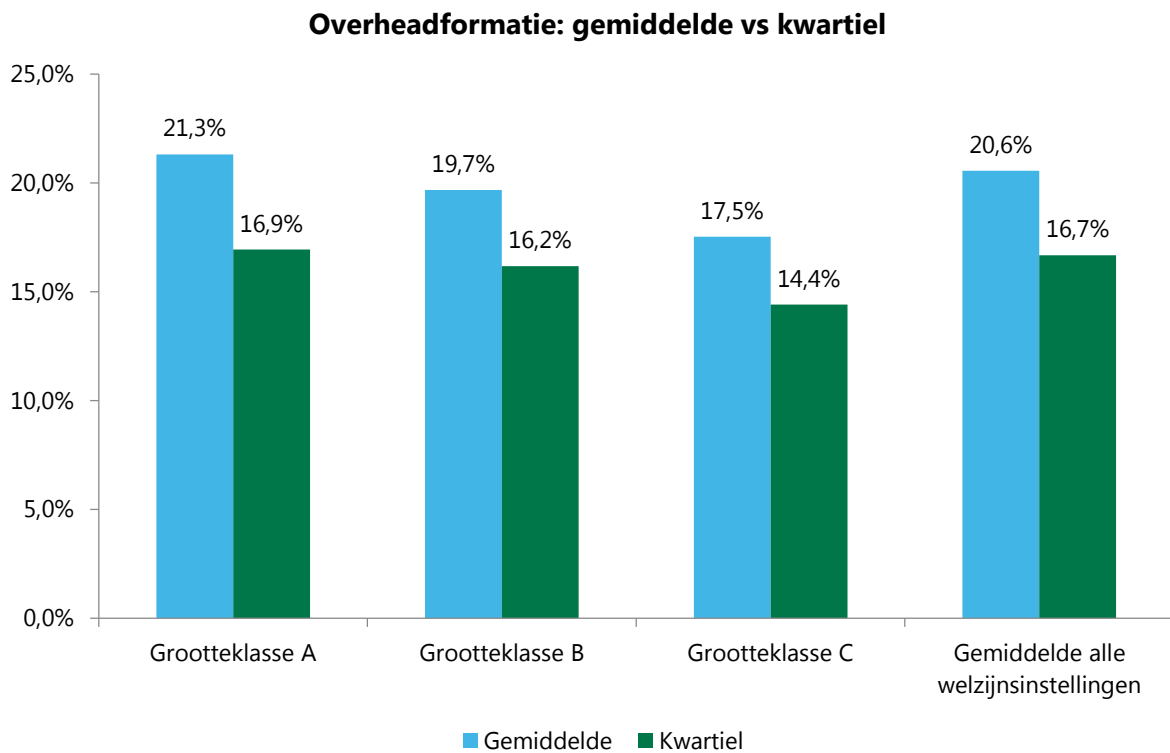
In tabel 4 is zichtbaar dat de uurtarieven nu lager liggen, omdat de productiviteit hoger is. Op het moment dat een medewerker schaal 8 trede 10 voor één dag per week gedetacheerd zou worden (á acht uur per dag) dan zou het dagtarief € 472,08 per dag zijn.

Bijlage 2. Benchmarkgegevens

Overheadformatie

In grafiek 1 is de omvang van de overheadformatie ten opzichte van de totale formatie weergegeven. Zowel het gemiddelde als de kwartielscore zijn weergegeven.

Grafiek 1. Overheadformatie.



Grootte klasse A: <50 fte

Grootte klasse B: >50 fte <100 fte

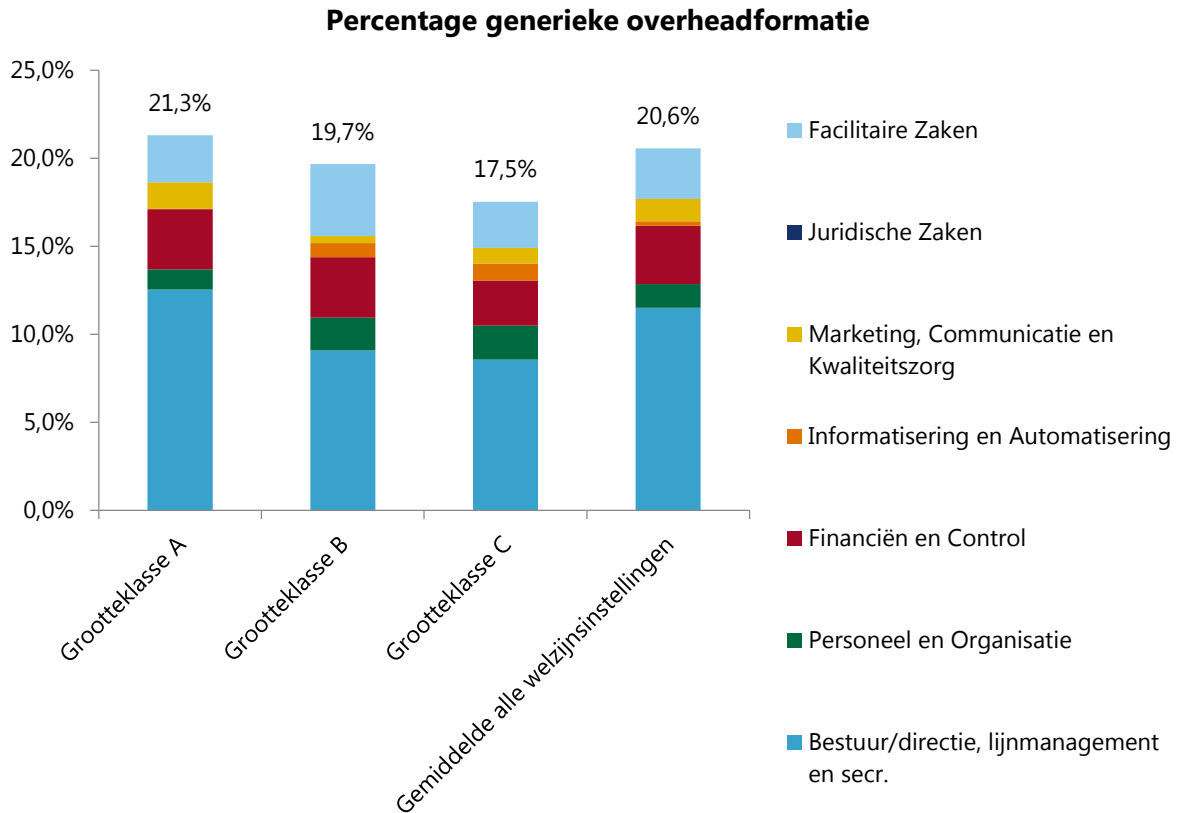
Grootte klasse C: >100 fte

Bron: Benchmark Sociaalwerkorganisaties Berenschot 2017.

Overheadformatie specifiek

In grafiek 2 is de omvang van de overheadformatie ten opzichte van de totale formatie weergegeven waarbij de verschillende functies weergegeven zijn.

Grafiek 2. Overheadformatie specifiek.



Grootte klasse A: <50 fte

Grootte klasse B: >50 fte <100 fte

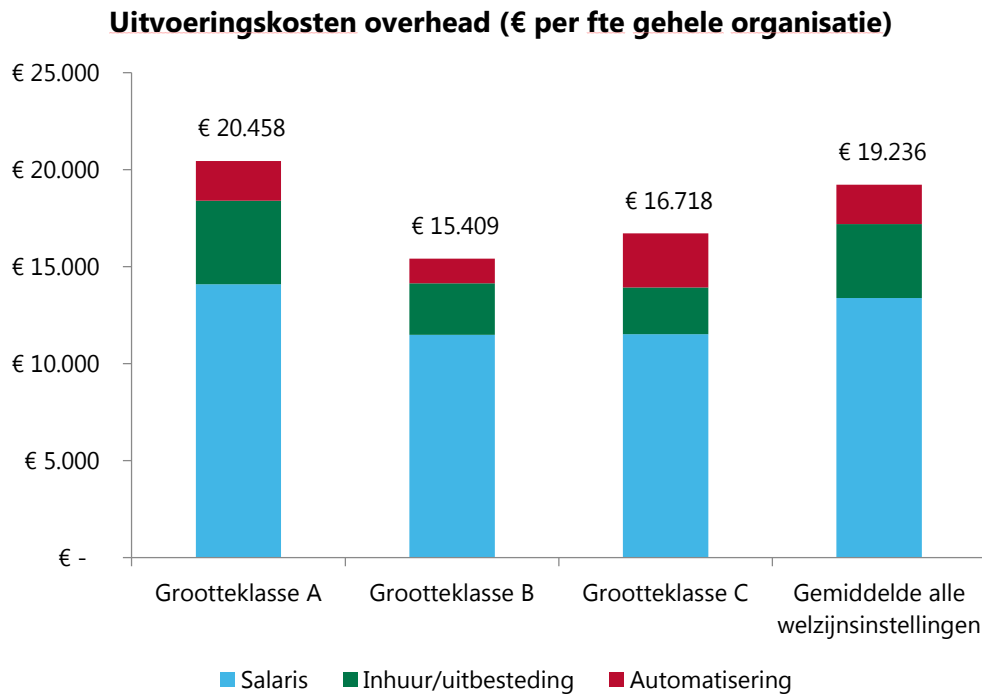
Grootte klasse C: >100 fte

Bron: Benchmark Sociaalwerkorganisaties Berenschot 2017.

Uitvoeringskosten overhead

In grafie 3 zijn de uitvoeringskosten van de overhead, uitgedrukt als kosten per fte van de gehele organisatie, weergegeven.

Grafiek 3. Overheadformatie specifiek.



Gemiddeld bedragen de uitvoeringskosten van de overhead 22,6% van de kosten t.o.v. de totale omzet. Deze 22,6% is als volgt opgebouwd:

- Salarislasten overheadfunctie (eigen personeel): 16,7%
- Uitbestedingskosten overhead: 4,0%
- Kosten informatisering en automatisering (excl. eigen personeelskosten): 1,9%
- Dit bedrag is dus exclusief huisvestingskosten (voor de overhead).

Grootte klasse A: <50 fte

Grootte klasse B: >50 fte <100 fte

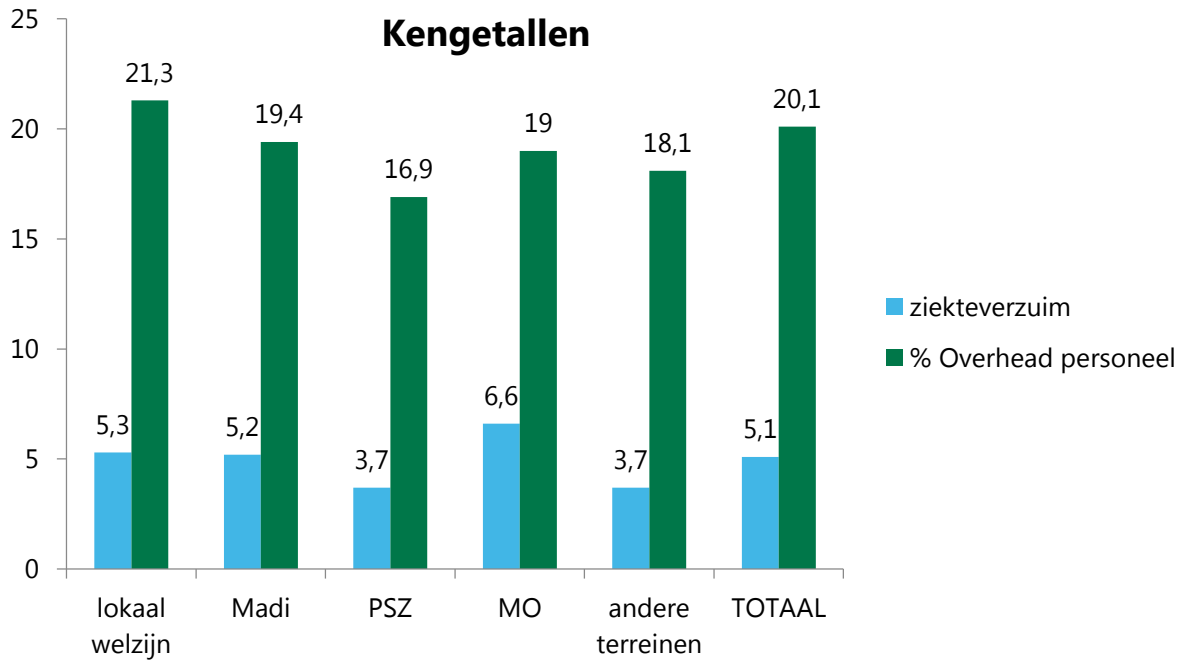
Grootte klasse C: >100 fte

Bron: Benchmark Sociaalwerkorganisaties Berenschot 2017.

Kengetallen overhead formatie en ziekteverzuim

In grafiek 4 is het percentage overhead ten opzichte van de totale formatie weergegeven en het gemiddelde ziekteverzuim binnen sociaalwerkorganisaties.

Grafiek 4. Overheadformatie specifiek.



Bron: Benchmark Sociaal Werk 2017

Kostenverdeling Sociaalwerkorganisaties

In tabel 1 is zijn de verdeling van de kosten weergegeven binnen sociaalwerkorganisaties als percentage ten opzichte van de totale kosten.

Tabel 1. Verdeling kosten sociaalwerkorganisaties.

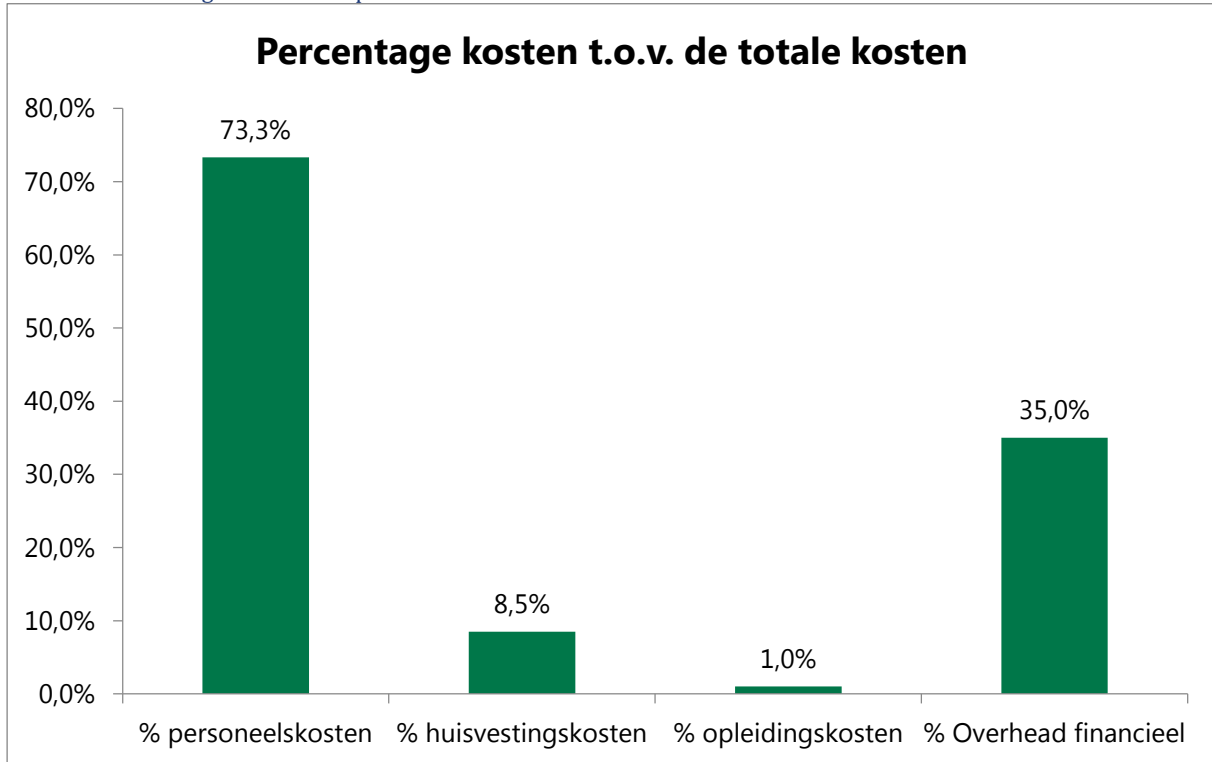
	Lokaal welzijn	Maatschappelijke Dienstverlening	Peuterspeel- zalen	Maatschappelijke Opvang	Andere terreinen
	%	%	%	%	%
Bruto loonsom	53,7	55,7	57,0	59,2	52,9
Totaal personele kosten	72,7	75,4	74,9	71,0	65,4
Huisvestingskosten	9,2	6,3	15,0	14,3	7,2
Overige kosten	18,1	18,3	10,1	14,7	27,4
Totaal bedrijfskosten	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Bron: Benchmark Sociaal Werk 2017

Kengetallen overhead formatie

In grafiek 5 is zijn percentage kosten ten opzichte van de totale kosten weergegeven per onderdeel (dus het percentage personeelskosten ten opzichte van de totale kosten). De losse staven tellen dus niet op tot 100% omdat het elke keer andere doorsnedes zijn die ook overlap hebben. Met 'Overhead financieel' worden de kosten van de overhead bedoeld.

Grafiek 5. Percentage kosten ten opzichte van de totale kosten.

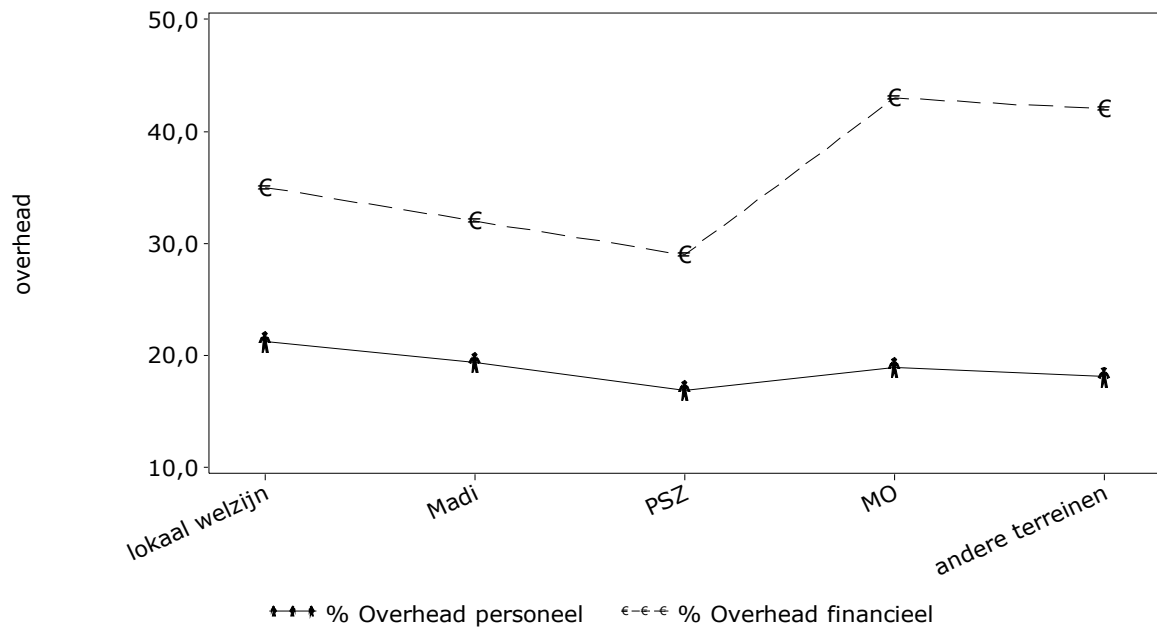


Bron: Benchmark Sociaal Werk 2017

Kengetallen overhead formatie

In grafiek 6 zijn zowel de overheadformatie ten opzichte van de totale formatie als de overheadkosten ten opzichte van de totale kosten weergegeven.

Grafiek 6. Percentage kosten ten opzichte van de totale kosten.



Bron: Benchmark Sociaal Werk 2017

Madi = Maatschappelijke dienstverlening

PSZ = Peuterspeelzalen

MO = Maatschappelijke opvang

Kengetallen overhead in andere sectoren

In grafiek 7 is de omvang van de overheadformatie van verschillende sectoren weergegeven, op basis van onderzoek gedaan door Berenschot.

Grafiek 7. Omvang overhead in verschillende sectoren.

