

## Opbouw tarieven jeugdhulp 2023

Gemeente Lansingerland

Auteurs	Ilco Toebes MSc. drs. Nico Dam
Opdrachtgever	Gemeente Lansingerland
Kenmerk	IT/22/1319/ctjll
Publicatiedatum	15 september 2022

© Bureau HHM



## Inhoud

1.	Inleiding.....	3
1.1	Aanleiding.....	3
1.2	Reële tarieven.....	4
1.3	Onze aanpak.....	5
2.	Kostprijsmodel.....	6
2.1	Beschrijving van het kostprijsmodel.....	6
2.2	Maandsalaris en inschaling.....	7
2.3	Opslagen.....	9
2.4	Sociale Lasten.....	9
2.5	Opslag overhead.....	11
2.6	Productiviteit.....	12
2.7	Risico-opslag.....	13
2.8	Overige kosten.....	14
2.9	Conclusie t.a.v. de keuzes van Lansingerland.....	14
3.	Reflectie en advies.....	15
3.1	Reflectie op doorlopen proces door gemeente.....	15
3.2	Advies voor aangepaste parameterwaarden.....	16
3.3	Adviestarieven.....	17
	Bijlage 1: Definities overhead in het sociaal domein.....	18

# 1. Inleiding

*In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergronden bij de gevolgde aanpak om tot deze notitie te komen voor de jeugdhulp diensten in de gemeente Lansingerland.*

## 1.1 Aanleiding

De gemeente Lansingerland bezig is met een nieuwe (open house) aanbesteding voor de lokale jeugdhulp. Een van de onderdelen daarvan betreft het vaststellen van reële tarieven voor de (13) diensten die daarbij aan de orde zijn. Deze tarieven zijn door de gemeenten opgebouwd en uitgerekend. Hierop is echter door aanbieders bezwaar gemaakt in de vorm van een klachtbrief, met de aankondiging van een mogelijke juridische procedure.

De gemeente Lansingerland heeft bureau HHM gevraagd om een onafhankelijke toets te doen op de opbouw van de reële tarieven bij de komende lokale inkoop jeugdhulp 2023. Daarnaast is gevraagd om hierbij niet alleen te kijken naar de waarden die leiden tot de tarieven, maar ook een reflectie te geven op het doorlopen proces en de keuzes die daarbij gemaakt zijn door de gemeente.

Het doel daarvan is de transparantie over de opbouw van de tarieven te vergroten en daarmee te helpen een antwoord te formuleren op de klachten van de aanbieders. Indien nodig kan de gemeente daarnaast ook nog overwegen op basis van onze bevindingen de tarieven aan te passen.

De te toetsen tarieven hebben betrekking op de volgende (in totaal 13) diensten in het kader van de lokale jeugdhulp:

- Ambulante Begeleiding in de varianten A, B en C
- Ambulante Behandeling in de varianten A, B en C
- Medicatiecontrole door een Kinderarts en door een Kinder- en Jeugdpsychiater
- Dagbesteding in de varianten A en B
- Behandeling groep in de varianten A en B
- Het KDC (kinderdagcentrum)

Bij het opstellen van deze notitie is onder andere gebruik gemaakt van de volgende documentatie die door de gemeente Lansingerland is aangeleverd (de volledige lijst van documentatie is beschikbaar voor de zorgaanbieders via Tendernet):

- Bijlage 4 Productomschrijvingen
- Bijlage 5 Tarievenblad
- Nota van inlichtingen 1 tot en met 3
- Productbeschrijving perceel 13 Dagbehandeling KDC
- Verslag van marktconsultatie inkoop jeugdzorg
- Verslag van schriftelijke marktconsultatie Lokale inkoop jeugdzorg

Verder is gebruik gemaakt van twee niet-openbare documenten:

- 'Klachtbrief' vanuit aanbieders
- Interne kostprijs berekeningsmethode van de gemeente

Bij het opstellen van deze notitie is gezocht naar een vertaling van de beschrijving van de diensten (diensten) die de gemeente gaat hanteren, naar een reële invulling op de verschillende kostprijselementen (zie hierna).

## 1.2 Reële tarieven

De Algemene Maatregel van Bestuur bij de Wmo (AMvB reële tarieven) verplicht gemeenten om bij de professionele ondersteuning in het sociaal domein reële tarieven te hanteren. De AMvB is van vergelijkbare toepassing geacht in de jeugdhulp, hierom verwijzen wij naar de tekst van de AMvB Wmo. In de AMvB is een lijst opgenomen van kostprijselementen op basis waarvan de gemeente het tarief dient te bepalen. Volgens dit wettelijk kader worden in ieder geval de volgende kostprijselementen meegenomen bij het bepalen van een reël tarief, uitgaande van een gemiddeld efficiënte zorgverlener:

- Kosten van de beroepskracht.
- (Redelijke) overheadkosten.
- Kosten voor niet-productieve uren van de beroepskrachten als gevolg van verlof, ziekte, scholing en werkoverleg.
- Reis- en opleidingskosten.
- Indexatie van de reële prijs.
- Overige kosten als gevolg van de door een gemeente gestelde verplichtingen voor aanbieders, zoals rapportages en administratieve verplichtingen.

De AMvB bepaalt niet wat de tarieven moeten zijn, maar stelt wel de eis dat tarieven reëel moeten zijn. Het begrip 'reëel' weerspiegelt de (goede) verhouding tussen de prijs voor de levering van een voorziening en de eisen die worden gesteld aan de kwaliteit van diezelfde voorziening in de betreffende gemeente of regio. Wanneer een tarief 'reëel' is, is niet in de AMvB bepaald; dat is en blijft een keuze van de gemeenten<sup>1</sup>. Gemeenten hebben, mits goed onderbouwd, ruimte om bepaalde kostprijselementen normatief vast te stellen. Anders gezegd: de diensten die de gemeente opstelt moeten voor het bijbehorende tarief kunnen worden geleverd. Dat betekent niet dat het tarief voor iedere aanbieder kostendekkend is.

Belangrijke toetssteen hierbij is dat het tarief tot stand komt in een transparant proces naar/met de aanbieders en dat het tarief herleidbaar en herkenbaar is. Daarom maakt marktconsultatie en dialoog met aanbieders onderdeel uit van het proces om tot reële tarieven te komen, hiermee wordt inzicht in de regionale uitvoeringspraktijk verkregen. Spannend blijft het wanneer die waarden op enkele componenten in de praktijk variatie vertonen en de gemeente (dus) dient te bepalen welke waarden in het tarief worden betrokken.

<sup>1</sup> AMvB reële prijs Wmo 2015: Handelingsperspectieven voor gemeente (2017), VNG

### 1.3 Onze aanpak

Bij de totstandkoming van deze notitie hebben we de volgende aanpak gehanteerd.

#### 1) Invullen kostprijsmodel per product

We zijn begonnen met het invullen van het kostprijsmodel voor elk van de genoemde diensten. Op basis van de productomschrijvingen en de aangeleverde berekeningen hebben we de opbouw van het tarief per product gereconstrueerd in termen van het kostprijsmodel. Daarmee hebben we zoveel mogelijk aangesloten bij de bedoeling van Lansingerland. De uitwerkingen hebben we samengevat in een rekenmodel waarmee we de voorgestelde tarieven van Lansingerland hebben berekend. Daarbij zijn ons enkele aspecten van de opbouw van de tarieven door Lansingerland opgevallen. Dit betrof opvallende keuzes en keuzes die afwijken van wat wij elders tegenkomen.

*Het resultaat van deze stap was de reconstructie van de tarieven van Lansingerland.*

#### 2) Bespreken met Lansingerland

De uitkomsten van stap 1) hebben we besproken met de gemeente. Daarbij hebben we alle diensten doorgenomen en besproken welke eventuele verschillen met de doorrekening van de gemeente in ons advies kunnen worden opgenomen. We hebben het concept rekenmodel getoond en aan de hand daarvan laten zien tot welke andere uitkomsten een en ander kan leiden.

*Het resultaat van deze stap was dat de reconstructie van de tarieven wordt begrepen door de gemeente Lansingerland en dat deze overeenkomt met de bedoelingen van de gemeente. Tevens is duidelijkheid ontstaan over eventuele afwijkende parameterwaarden in ons advies.*

#### 3) Rapportage

Tot slot hebben we de analyse van opbouw van de tarieven, inclusief de eventuele afwijkende parameters uitgewerkt in deze rapportage. Eerder is een korte notitie met de belangrijkste afwijkende adviezen vertaald naar het genoemde rekenmodel en gedeeld met de gemeente. Aan de hand daarvan kon de gemeente een en ander doorrekenen.

Deze rapportage bevat onze bevindingen, opgebouwd vanuit de parameterwaarden die door Lansingerland zijn gekozen; voorzien van enkele afwijkende keuzes daarbij, die tot aangepaste tarieven voor 2023 kunnen leiden. Deze rapportage kan als onderdeel van het inkooptraject worden gedeeld met de betrokken aanbieders.

*Het eindresultaat van onze inzet is deze schriftelijke weergave van onze bevindingen, met een analyse van de opbouw van de tarieven en concrete adviezen voor de aanpassing van enkele parameterwaarden.*

#### Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we het algemene kostprijsmodel dat voor de gemeente Lansingerland is gehanteerd. Hierbij beschrijven we elk onderdeel en lichten we de keuze van de gemeente toe en wat onze reflectie daarop is. Aan het eind van het hoofdstuk trekken we een conclusie over de tarieven van de gemeente Lansingerland voor de jeugdhulp 2023. In hoofdstuk 3 geven we reflectie op het doorlopen proces om tot tarieven te komen en vatten we ons advies samen voor de eventuele aanpassing van parameters. Die paragraaf eindigt met een overzicht van de door Lansingerland voorgestelde tarieven en de doorrekening van toepassing van onze adviezen daarbij.

## 2. Kostprijsmodel

*In dit hoofdstuk beschrijven we het algemene kostprijsmodel dat voor de gemeente Lansingerland is gehanteerd, met de bijhorende parameterwaarden. Hiermee reconstrueren wij de door de gemeente voorgestelde tarieven. Per parameter lichten wij de keuze van de gemeente Lansingerland toe en geven we onze reflectie daarop.*

### 2.1 Beschrijving van het kostprijsmodel

Om te komen tot reële tarieven die alle kosten bij de verschillende diensten (diensten) omvatten, heeft ook Lansingerland in aansluiting op de inhoud van de Algemene Maatregel van Bestuur bij de Wmo (bekend als de AMvB Reële Tarieven), gewerkt met een algemeen kostprijsmodel. Bij elk van de parameters uit dit model geven we in de navolgende paragrafen een beschrijving van de waarden die Lansingerland voor jeugdhulp heeft gekozen, met onze reflectie daarop.

De kern van de opbouw van tarieven is steeds de inzet van een professional die tijd besteedt aan een cliënt, individueel of in groepsverband. Die inzet vormt de basis van het tarief. Alle overige kosten, zoals de kosten van de organisatie (overhead) en de kosten van gebouwen (zoals bij dagbesteding en bij verblijf), zien we in dit model als een opslag op de kosten van de professional. We spreken dus steeds van opslagpercentages op de kosten van de dienstverlening in het primaire proces.

Parameter	Omschrijving
Inschaling (1)	Dit betreft zowel de functiemix van personeel in de directe ondersteuning, als vertaling van de kwaliteitseisen voor een bepaalde dienst of product. Hierbij kan een combinatie worden gemaakt van verschillende cao's en verschillende functieniveaus.
Opslagen (2)	Hierbij gaat het om reguliere opslagen op het salaris bij de gekozen functieniveaus, zoals vakantietoeslag, en eindejaarsuitkering.
Sociale lasten (3)	Dit betreft de werkgeverslasten, zoals de verschillende verplichte sociale verzekeringen, pensioenpremie, etc. Deze kunnen per cao verschillen.

Parameter	Omschrijving
<b>Overhead (4)</b>	Hierbij gaat het om een opslag voor de kosten van de organisatie waarin het personeel dat de behandeling/ondersteuning biedt, werkzaam is. Vaak onderverdeeld in <b>personele overhead</b> (de kosten van overig personeel, zoals management, staf, beleid, administratie, etc.) en de <b>overige kosten</b> (alle overige, materiele kosten).
<b>Productiviteit/ declarabiliteit (5)</b>	Dit betreft een correctie op de kosten van een medewerker in de directe ondersteuning voor niet-productieve uren. Vaak als het jaarlijks aantal werkbare en declarabele uren waardoor de totale jaarlijkse kosten per fte worden gedeeld. Hierin zit bijvoorbeeld een correctie voor vrije dagen, feestdagen, algemene tijd, werkoverleg, ziekteverzuim, etc. Lansingerland gaat hierbij uit van de directe cliëntcontacturen.
<b>Risico-opslag (6)</b>	Ook wordt een opslag toegevoegd voor de financiële risico's. Alle overige elementen hebben betrekking op de feitelijke kostprijs; deze parameter waarborgt de continuïteit van de organisatie. Deze keuze komt niet voor in de opbouw van Lansingerland
<b>Overige kosten (7)</b>	Voor sommige jeugdhulp diensten gelden er aanvullende kosten. Bijvoorbeeld de kosten van de locaties voor dag invulling.

Tabel 1: Algemeen kostprijsmodel voor het sociaal domein

Een belangrijk aandachtspunt bij dit kostprijsmodel is dat de beschreven parameterwaarden dienen als een onderlegger voor de bepaling van reële tarieven. Het zijn geen eisen/normen waaraan de zorgaanbieders zich moeten houden bij het bieden van jeugdhulp<sup>2</sup>!

<sup>2</sup> De eisen/normen waaraan zorgaanbieders zich moeten houden bij de zorgverlening zijn terug te vinden in de aanbestedingsdocumenten.

## 2.2 Maandsalaris en inschaling

De tarieven worden opgebouwd vanuit de professional die de gevraagde inzet (ondersteuning) levert. Dit kunnen verschillende typen professionals betreffen, die vanuit meerdere cao's worden ingeschaald.

### Cao-mix

#### Keuze Lansingerland

Uit de praktijk blijkt dat er verschillende cao's van toepassing zijn bij de uitvoering van de diensten voor de jeugdhulp. Lansingerland gaat uit van een gelijke verdeling (50%) tussen de cao GGZ en GHZ bij de volgende dienst:

- Begeleiding Ambulant A, B en C

De volgende diensten zijn gebaseerd op 100% cao GHZ:

- Behandeling A en C
- Dagbesteding A
- Behandeling Groep A
- Dagbehandeling KDC

En Lansingerland gaat uit van 100% cao GGZ bij de volgende diensten:

- Behandeling Ambulant B
- Medicatiecontrole Kinderarts en Kinderpsychiater
- Dagbesteding B
- Behandeling Groep B

### Reflectie HHM

Het valt ons op dat de cao Jeugdzorg niet wordt toegepast bij de genoemde producten. Dat wordt onderbouwd vanuit de productbeschrijvingen van de gemeenten, waarin bij deze diensten vrijwel geen sprake is van ondersteuning bij opvoedproblematiek. Daarmee kunnen we deze keuze volgen.

## Salarisniveau

Bij de verschillende diensten (diensten) kunnen medewerkers worden ingezet met een verschillend opleidingsniveau en bijpassend salaris. De onderstaande indeling van Lansingerland is voor ons herkenbaar vanuit de analyse van personeelsadvertenties, functieboeken bij de verschillende cao's en uitkomsten van vergelijkbare trajecten elders.

Niveau	Cao's	Cao GGZ en cao GHZ
MBO (niveau 4)		FWG40 (50%) en FWG45 (50%)
HBO		FWG50 (80%) en FWG55 (20%)
HBO+		FWG55 (50%) en FWG60 (50%)
WO		FWG55 (50%) en FWG65 (50%)
WO+		FWG65 (50%) en FWG70 (50%)
WO++		FWG55 (50%) en FWG60 (50%)
KJP		Medisch specialist (alleen GGZ)

Tabel 2: Inschaling bij de verschillende opleidingsniveaus

## Inschaling

### Keuze Lansingerland

De gemeente Lansingerland gaat bij de inschaling van de professional uit van een vaste trede in de betreffende salarisschaal. Hierbij wordt er gerekend met het salaris van het 'midden + 1 van de schaal'. Met deze keuze wil de gemeente een gezonde mix stimuleren van jonge, onervaren medewerkers en meer ervaren medewerkers.

### Reflectie HHM

Omdat niet elke hulpverlener op de hoogste trede (periodiek) binnen de schaal wordt uitbetaald, rekenen we steeds met 93% van het maximum, dat is het salaris dat hoort bij de hoogste (reguliere) trede van de aangegeven salarisschaal. Daarmee komt het rekensalaris in het tarief uit onder het derde kwartiel van elke salarisschaal, dat wil zeggen in de buurt van trede 7 à 8 op een salarisschaal met 10 periodieken. Dit percentage weerspiegelt bij een organisatie met een normaal personeelsverloop de verhouding tussen blijvend personeel dat jaarlijks hoger wordt ingeschaald en nieuwe medewerkers die lager ingeschaald worden. Hiermee komen wij gemiddeld genomen hoger uit dan Lansingerland.

### Onze bron:

Door KPMG werd in 2014 geconstateerd dat een gemiddeld salaris ergens tussen 90 en 95% van het maximum van de salarisschaal ligt. Dit na een breed onderzoek bij aanbieders naar de interne kostprijzen van de dienstverlening die vanaf 2015 naar de gemeenten is gedecentraliseerd en nadien in vele trajecten bevestigd. Hoewel het onderliggend onderzoek al een aantal jaar oud is, vormt deze uitkomst naar onze overtuiging nog altijd een goede bron voor de inschatting voor het gemiddelde salaris. Op grond van de informatie uit Lansingerland denken wij dat een inschaling van 93% een reële inschatting geeft van het salarisniveau in de jeugdhulp in Lansingerland.

## Prijspeil 2023

### Keuze Lansingerland

Lansingerland lijkt de salarissen van prijsspeil 2022 te hebben gehanteerd.

### Reflectie HHM

We hebben het kostprijssmodel gevuld met de actueel salarissen over heel 2023. Daarbij zijn we op basis van de vastgestelde nieuwe cao's uitgegaan van

de salarissen die gemiddeld in heel 2023 van toepassing zijn, dus inclusief de salarisverhoging die op 1-5-2023 wordt doorgevoerd. Daardoor heeft de uitkomst prijspeil (heel) 2023.

### Funciemix

#### Keuze Lansingerland

In tabel 3 is weergegeven welk functieniveau van toepassing is bij de verschillende diensten in de jeugdhulp van de gemeente Lansingerland.

Dienst/product	MBO 4	HBO	HBO+	WO	WO+	WO++	KJP
Begl Ambulant A	90%	10%					
Begl Ambulant B	50%	50%					
Begl Ambulant C		90%		10%			
Beh Ambulant A			90%	10%			
Beh Ambulant B			25%	40%	30%	2%	3%
Beh Ambulant C			100%				
Medic. Kinderarts					100%		
Medic. KJP							100%
Dagbesteding A	90%	10%					
Dagbesteding B	40%	50%		10%			
Beh Groep A	20%	40%	30%	10%			
Beh Groep B		60%		30%		10%	
Dagbeh KDC	20%	70%		10%			

Tabel 3: Uitwerking funciemix de jeugdhulp voorzieningen in de gemeente Lansingerland

### Reflectie HHM

Op grond van vergelijkingen met uitkomsten die wij elders tegenkomen, vinden wij dat de berekening bij 'Behandeling C' (vaktherapie) op basis van 100% HBO+ door Lansingerland aan de royale kant is ingeschat. Wij adviseren dit aan te passen tot 50% HBO en 50% HBO+, op basis van functieboeken, advertenties en in lijn met uitkomsten elders.

Bij 'Medicatiecontrole Kinderarts' vinden wij de basis van 100% WO+ door Lansingerland aan de lage kant ingeschat. Wij adviseren dit aan te passen tot 50% WO++ en 50% KJP op basis van functieboeken, advertenties en eveneens in lijn met uitkomsten elders.

### 2.3 Opslagen

De opslagen over het rekensalaris worden rechtstreeks uit de cao's afgeleid. Hier hebben wij niets aan toe te voegen.

Parameter	Waarden	Toelichting
Vakantie	8%	Dit is in alle cao's gelijk.
Eindejaar	8,33%	Dit is in alle cao's gelijk.
ORT	0%	Niet van toepassing bij deze jeugdhulp diensten

Tabel 4: Uitwerking van de opslagen in de jeugdhulp-tarieven

### 2.4 Sociale Lasten

#### Keuze Lansingerland

In de berekening van de tarieven gaat de gemeente Lansingerland uit van 31,13% opslag voor de totale sociale lasten. De opbouw van dit percentage is echter niet goed herleidbaar, waardoor het onduidelijk is hoe dit percentage exact tot stand komt.

### Reflectie HHM

De opslag sociale lasten is met name gebaseerd op de wettelijk verplichte percentages. Hieronder geven we een toelichting op de opbouw, waarbij wij lager uitkomen dan het percentage waarmee Lansingerland rekent.

### Wet arbeidsmarkt in balans

De invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB, 2020) heeft geleid tot differentiatie in de premies voor de WW. We hanteren dit jaar als uitgangspunt een verdeling van 85% medewerkers met een aanstelling voor onbepaalde tijd (2,70%) en 15% medewerkers op een tijdelijk contract (7,70%). Er is ons geen onderzoek bekend waaruit een reëel beeld is af te leiden over de verhouding vast/flex. Wel is bekend dat de cao-partners in de zorg hebben aangegeven ernaar te streven dat aan het einde van de looptijd van de cao 90% van alle medewerkers een dienstverband voor onbepaalde tijd heeft.

### Transitievergoeding

Daarnaast is een opslag toegevoegd voor de transitievergoeding die in de WAB is aangepast. Dit betreft de uitkering die wordt gegeven aan medewerkers waarbij op verzoek van de werkgever de aanstelling wordt beëindigd (ook als die aanstelling tijdelijk was). De hoogte van deze opslag is bepaald op basis van de volgende aspecten:

- De inschatting dat jaarlijks 15% van alle contracten aflopen of worden beëindigd op verzoek van de werkgever (gelijk aan het aandeel flex);
- De inschatting van aanbieders in vergelijkbare trajecten dat bij een derde van alle aflopende contracten een transitievergoeding aan de orde;
- Hoogte van de vergoeding is een derde van een maandsalaris per volledig gewerkt jaar, dat is  $(1/3/12 =) 2,78\%$ .

### Arbeidsongeschiktheidsfonds

Vanaf dit jaar wordt bij het bepalen van de sociale premies onderscheid gemaakt naar grote en kleine organisaties. Op basis van informatie van de gemeente Lansingerland, gaan wij uit van een verdeling van 85% grote organisaties (met >25 fte), waarvoor een hogere premie wordt vastgesteld en 15% kleine organisaties (t/m 25 fte).

Component sociale lasten	Percentage 2022
WAO/IVA/WGA/kinderopvang, KLEIN, 15% van 5,99%	7,32%
WAO/IVA/WGA/kinderopvang, GROOT, 85% van 7,55%	
WW-premie (Awf) laag (onbepaalde tijd), 85% van 2,70%	3,45%
WW-premie (Awf) hoog (flex), 15% van 7,70%	
ZWW-premie werkgever	6,75%
Werkhervattingskas (gezondheidszorg)	1,41%
Transitievergoeding $(2,78\% * 1/3 * 15\%)$	0,14%
<b>TOTAAL opslag sociale lasten</b>	<b>19,06%</b>

Tabel 5: Opbouw sociale lasten

Daarnaast wordt een pensioenpremie toegevoegd, gebaseerd op het percentage dat Pensioenfond Zorg en Welzijn (PFZW) vanaf 2022 toepast. De pensioenpremie is een combinatie van de premie voor het ouderdomspensioen (OP) en het arbeidsongeschiktheidspensioen (AP). De helft van de totale premie komt voor rekening van de werkgever. Dit leidt tot de volgende pensioenpremies voor de 13 diensten:

Dienst (product)	Pensioenpremie 2022
Begeleiding Ambulant A	9,16%
Begeleiding Ambulant B	9,44%
Begeleiding Ambulant C	9,85%
Behandeling Ambulant A	10,22%
Behandeling Ambulant B	10,74%
Behandeling Ambulant C	9,96%
Medicatiectrl. Kinderarts	11,58%
Medicatiectrl. Kinderpsychiater	11,60%
Dagbesteding A	9,09%
Dagbesteding B	9,67%
Behandeling Groep A	9,86%
Behandeling Groep B	10,30%
Dagbehandeling KDC	9,71%

Tabel 6: Pensioenpremies per product.

## 2.5 Opslag overhead

### Keuze Lansingerland

De gemeente Lansingerland gaat uit van een overhead percentage van 16,3% voor GHZ en 21,2% voor GGZ, op basis van de Benchmark Care van Berenschot. Hierbij wordt er een berekening gemaakt door het aandeel werkgeverslasten om te zetten naar een opslagpercentage en om dit vervolgens te vermenigvuldigen met het gemiddelde van de benoemde overheadpercentages. Daarnaast wordt er apart een vaste vergoeding toegevoegd voor reiskosten, ter waarde van €1.800. De subonderdelen van

het overheadpercentage worden hierbij niet toegelicht en ontbreekt een zichtbare omschrijving van de onderdelen die tot overhead worden gerekend.

### Reflectie HHM

Overhead betreft de kosten van de organisatie van waaruit de professionals werkzaam zijn. Dit is een ingewikkelde parameter die in de praktijk tot veel discussie leidt. Diverse onderzoeken laten zien dat er in de praktijk grote verschillen voorkomen. Deze verschillen, zowel tussen de verschillende branches als tussen vergelijkbare aanbieders binnen een bepaalde branche, omvatten een bandbreedte van soms wel tientallen procenten.

Naast deze grote verschillen tussen organisaties, worden in de verschillende rapporten over onderzoeken naar de feitelijke opbouw en waarde van het percentage overhead, verschillende definities gehanteerd. Wij hanteren de volgende definities van de kosten die tot de (personele) overhead en overige kosten worden gerekend (zie ook bijlage 1 voor een uitvoeriger beschrijving).

### Overhead

Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Het primaire proces is het geheel aan diensten en voorzieningen dat door een zorgorganisatie geboden wordt aan een inwoner om direct in de behoefte aan begeleiding, verzorging, voeding te kunnen voorzien.

### Personele Overhead

Niet- cliëntgebonden personele kosten ten behoeve van het primaire proces (leidinggevenden, hotelfuncties, terrein- en gebouw gebonden functies en overig niet-clientgebonden personeel); inclusief een opslag voor andere personeelskosten (zoals reiskosten woon-werkverkeer, opleidingskosten, kosten werving & selectie).

### Overige kosten

Overige (niet personele) kosten ten behoeve van het primaire proces (voeding, hotelmatige kosten, cliënt c.q. bewoner gebonden kosten, terrein- en gebouw gebonden kosten, afschrijving, huur, lease, interest en algemene kosten (waaronder ICT, kantoorbenodigdheden, marketing, abonnementen etc.). Hieronder verstaan we niet de kosten voor de locaties waar cliënten wonen en dagbesteding krijgen. Ook de cliëntgebonden hotelmatige kosten zijn hierbij niet inbegrepen; die volgen later in de paragraaf overige kosten.

Wij baseren de keuze voor de opslag overhead op de uitkomsten van benchmarkgegevens. Wanneer we kijken naar de recente versies daarvan voor de jeugdzorg, komen wij een basisopslag van 27% voor de organisaties die de cao GHZ volgen en van 35% voor de organisaties in de cao GGZ. De combinatie van beide cao's leidt tot een opslag van 31%.

### 2.6 Productiviteit

De basis voor de productiviteit is de inzet die in contact met de cliënt wordt geleverd. Deze 'direct cliëntgebonden inzet' wordt doorgaans face-to-face geleverd, maar dit kan inmiddels ook deels worden overgenomen door 'ear-to-ear' en/of 'screen-to-screen' geboden inzet.

#### Keuze Lansingerland

De gemeente Lansingerland gaat uit van een totaal aan 1.352 cliëntgebonden uren ((1878 minus wettelijke vakantie 144, bovenwettelijk/levensfase 57, feestdagen 47, scholing/overleg etc. 155, verzuim 6,5%). Over dit totaal wordt een verhouding van het aantal indirecte uren toegepast, variërend tussen de 60% en 80% per product. De herkomst van deze afslag voor de indirect cliëntgebonden uren is niet duidelijk onderbouwd.

### Reflectie HHM

Wij berekenen de indirecte tijd per functiecategorie. In tabel 7 laten we de opbouw van de productiviteit zien voor de verschillende varianten waarin de ondersteuning wordt geboden. Deze varianten zijn ondergebracht in vier groepen (medicatiecontrole, ambulante begeleiding, ambulante behandeling en groepsbegeleiding en groepsbehandeling/KDC). Daarbij is het aantal productieve uren per jaar afgeleid uit de bruto beschikbare aanstellingsuren (1.878) verminderd met de feest- en verlofdagen, ziekteverzuim en niet-cliantgebonden uren. Bij ambulante ondersteuning wordt ook niet-declarabele reistijd in mindering op de productiviteit gebracht.

Onderdeel	Medicatie	Ambulante begeleiding	Ambulante behandeling	Groep
Basis uren per fte per jaar	1.878	1.878	1.878	1.878
AF: Verlof, feestdagen	249	249	249	249
AF: Ziekteverzuim	122	122	122	122
<b>Werkbare uren per jaar</b>	<b>1.507</b>	<b>1.507</b>	<b>1.507</b>	<b>1.507</b>
AF: Niet cliëntgebonden tijd	215	205	215	175
<b>Cliëntgebonden tijd</b>	<b>1.292</b>	<b>1.302</b>	<b>1.292</b>	<b>1.332</b>
Indirect cliëntgebonden tijd	84	84	230	42
AF: Niet declarabele reistijd	0	126	42	0
<b>Direct cliëntgebonden</b>	<b>1.208</b>	<b>1.093</b>	<b>1.020</b>	<b>1.290</b>
Productiviteit percentage	64%	53%	54%	69%

Tabel 7: Opbouw productiviteit voor de jeugdhulp in Lansingerland

In deze tabel hebben we de niet-werkbare tijd overgenomen uit de opbouw van Lansingerland, omdat deze naar ons inzicht klopt. We differentieren de

1.507 resterende uren naar niet-cliëntgebonden tijd, indirect cliëntgebonden tijd en de declarabele direct cliëntgebonden tijd op basis van de volgende aannames:

- Scholing/intervisie: 40 uren voor de beroepskrachten bij ambulante begeleiding en groepsbegeleiding/groepsbehandeling/KDC en 50 uren bij medicatiecontrole en ambulante behandeling.
- Overleg en administratie: gemiddeld ca. 105 uren per fte per jaar.
- Overige tijd (pauze, persoonlijke verzorging): gemiddeld 60 uren per fte per jaar, behalve bij de groepsbegeleiders/groepsbehandelaren omdat die pauzes vaak 'op de groep' doorbrengen, daar gaan we uit van 30 uren per jaar.

De indirect cliëntgebonden tijd schatten we als volgt in:

- Medicatiecontrole: gemiddeld 2 indirecte cliënturen per week, geen reistijd;
- Ambulante begeleiding: gemiddeld 2 indirect cliëntgebonden uren per week en 126 uren reistijd per jaar (op basis van een gemiddelde van 9 dienstritten per week met een gemiddelde reistijd van 20 minuten);
- Ambulante behandeling: gemiddeld 5,5 indirect cliëntgebonden uren per week en reistijd op basis van het uitgangspunt dat tweederde van de contacten bij de aanbieder plaatsvindt en eenderde bij de cliënt thuis;
- Groepsondersteuning: gemiddeld één uur indirecte cliëntgebonden (buiten de groep), geen reistijd.

Dit leidt tot een genuanceerd en onderbouwd beeld van de productiviteit waarmee wordt gerekend.

*Onze bron:*

We baseren dit beeld van de productiviteit op uitkomsten van gesprekken hierover met aanbieders in vergelijkbare trajecten elders.

## 2.7 Risico-opslag

*Keuze Lansingerland*

Deze parameter is niet zichtbaar in de opbouw van Lansingerland verwerkt.

*Reflectie HHM*

Deze opslag is volgens ons wel expliciet nodig. Om de continuïteit van de organisatie richting cliënten en werknemers te garanderen, moet een aanbieder rekening houden met (financiële) tegenvallers. Om die tegenvallers te kunnen opvangen, heeft een aanbieder een weerstandsvermogen<sup>3</sup> nodig. Hiertoe is een opslag voor het creëren van dergelijke buffers realistisch. De hoogte van de opslag is onderwerp van discussie; er zijn geen landelijke richtlijnen voor wat hierbij reëel genoemd kan worden. Bij de berekening is uitgegaan van een percentage dat de gemeente Lansingerland in de voorgaande jaren heeft gehanteerd van 2%. Voor de innovatie achten wij het verstandig een separate vergoeding beschikbaar te stellen, buiten het tarief. Daarmee wordt voorkomen dat het budget voor innovatie wordt uitgesmeerd over alle aanbieders.

*Onze bron:*

Voor deze opslag zijn geen objectieve en onafhankelijke bronnen bekend. We baseren op overwegingen die ook elders reëel worden gevonden. Een toets is bovendien dat het gekozen percentage boven het gemiddelde rendement van de sector over 2020<sup>4</sup> ligt.

<sup>3</sup> Door voor een weerstandsvermogen te zorgen voorkomt een organisatie dat het meteen in financiële problemen komt bij een calamiteit.

<sup>4</sup> Brancherapport gezondheidszorg, te downloaden via [www.ey.com/barometer](http://www.ey.com/barometer)

## 2.8 Overige kosten

### Locatiekosten Dagbesteding

#### Keuze Lansingerland

Deze parameter is niet zichtbaar opgenomen in de opbouw van Lansingerland.

#### Reflectie HHM

Deze opslag is volgens ons wel degelijk nodig, want bij enkele diensten waarbij groepen van cliënten worden ondersteund (dagbesteding en dagbehandeling in groepsverband) wordt er gebruik gemaakt van een fysieke ruimte. Wij baseren een opslag op de NHC/NIC (normatieve huisvestingscomponent en normatieve inventariscomponent) van vergelijkbare diensten onder de Wlz (H900 en H001g), zoals door de NZa vastgesteld. Zie de betreffende [NZa-beleidsregel BR/REG-22125b met bijlagen](#). Dat leidt tot een gemiddelde opslag van € 7,50 per cliënt per dagdeel. Daar voegen we een kleine opslag van € 1,50 per dagdeel toe voor de kosten van lichte catering (limonade, thee). De optelsom is € 9,00 voor een dagdeel van 4 uren, dus van € 2,25 per kind per uur.

Bij het product Dagbehandeling KDC, is doorgaans sprake van ruimte die rolstoeltoegankelijk dienst te zijn. De opslag daarvoor komt (o.b.v. NZa) op €18,50 per dagdeel ligt. Inclusief de lichte catering is de totale opslag €20,00 per dagdeel. Hierdoor ligt de totale opslag bij KDC op €5,- per kind per uur.

### Groepsgrootte

#### Keuze Lansingerland

De gemeente rekent voor alle groepen met twee begeleiders op gemiddeld zeven cliënten.

#### Reflectie HHM

Dit is voor de lichtere groepen een intensieve begeleiding. Wij zien elders dat de gemiddelde groeps grootte als basis voor de berekening van het tarief ook wel groter is. Groepen van gemiddeld zes kinderen/jeugdigen per professionele begeleider bij dagbesteding (in de varianten A en B van Lansingerland) zijn daarbij gebruikelijk. Bij de doorrekening handhaven we de grondslag van Lansingerland.

## 2.9 Conclusie t.a.v. de keuzes van Lansingerland

De gemaakte keuzes door de gemeente Lansingerland zijn over het algemeen begrijpelijk en navolgbaar. Dat betekent dat de uitkomsten in de vorm van de voorgestelde tarieven acceptabel zijn. Wij zijn echter van mening dat enkele van deze keuzes kunnen worden aangescherpt en beter onderbouwd.

In het volgende hoofdstuk vatten we de reflectie op de gemaakte keuzes samen naar adviezen voor aanpassing van de tarieven en reflecteren we op het doorlopen proces om tot tarieven te komen, zoals Lansingerland dat heeft gehanteerd.

## 3. Reflectie en advies

*In dit hoofdstuk reflecteren we op het proces dat gemeente Lansingerland heeft doorlopen om tot de huidige tarieven te komen. Vervolgens vatten onze reflectie op de parameterwaarden in het tarief samen in een advies voor aanpassing daarvan. We eindigen deze rapportage met een tabel waarin we de voorgestelde tarieven van Lansingerland vergelijken met een doorrekening van onze adviezen.*

### 3.1 Reflectie op doorlopen proces door gemeente

Tijdens het proces om tot de tarieven voor de jeugdhulp te komen heeft de gemeente Lansingerland een consultatiebijeenkomst voor aanbieders gehouden. In het eerste deel daarvan is een presentatie gegeven over het zorglandschap, het inkooptraject, de marktanalyse, de uitgangspunten en de denkrichtingen. Vervolgens zijn in groepen stellingen en vragen besproken en konden deelnemers reageren. Later heeft een schriftelijk consultatieronde plaatsgevonden. Hierbij konden aanbieders opmerkingen en aanvullingen op productomschrijvingen geven. Hierbij is een voorgesteld tarief gepresenteerd, maar niet hoe dit tarief tot stand is gekomen.

Er heeft geen specifieke afstemming plaatsgevonden met de aanbieders over de opbouw van de parameters en de keuze voor parameterwaarden in het tarief. Daarmee ontbreekt een toets of de voorgestelde tarieven aansluiten op de regionale uitvoeringspraktijk (van een gemiddeld efficiënte aanbieder). Dit kan in het verdere proces een risico voor de gemeente inhouden.

Daarom is het ons advies om alsnog de opbouw van de tarieven voor te leggen aan de plaatselijk actieve en/of de huidige gecontracteerde aanbieders. Daarbij wordt de opbouw van het tarief van het kostprijsmodel en toegepaste parameterwaarden besproken en wordt er om reflectie gevraagd vanuit de regionale uitvoeringspraktijk (dus niet vanuit de eigen bedrijfsvoering van de betreffende aanbieders). Op basis van de aangeleverde suggesties voor wijzigingen (voorzien van onderbouwing), weegt de gemeente af of bepaalde parameters aanpassing behoeven. Deze aanpassingen kunnen leiden tot bijstelling van de uiteindelijke tarieven.

Met een dergelijke tussenstap wordt de uitkomst getoetst aan de regionale uitvoeringspraktijk. Dat is een van de kritische punten waarnaar in een eventuele juridische procedure ronde de tarieven wordt gekeken

### 3.2 Advies voor aangepaste parameterwaarden

In de voorgaande paragraaf hebben we bij elke parameter in het kostprijsmodel gereflecteerd op de keuzes die Lansingerland heeft gemaakt. Hieronder vatten we onze adviezen voor aanpassing daarvan per parameter samen.

#### 1. Salarissen

- We rekenen met de salarissen zoals die volgens de actuele cao's van toepassing zijn in heel 2023, daarmee hebben we de salaristabellen aangepast.
- We gaan uit van 93% van het schaalmaximum als maat voor het gemiddelde salaris binnen een functieschaal. Dit representeert het feitelijk gemiddelde in de uitvoeringspraktijk naar onze overtuiging beter dan de gebruikte keuze van de 'midden + 1 trede'. Zeker nu als gevolg van de nieuwe cao's de functieschalen zijn geherwaardeerd.
- Uitzondering hierop vormt de KJP bij de medicatiecontrole, daarbij corrigeren we voor dat percentage omdat de arbeidsmarkt voor deze functie eigenlijk altijd tot een 100% inschaling op het maximum van de AMS-schaal leidt.
- Bij het product Dagbehandeling KDC heeft de gemeente Lansingerland geen keuze gemaakt bij de salarissen met welke cao gerekend wordt. De doelgroep bestaat uit kinderen met een (ernstige) ontwikkelingsachterstand, meervoudige beperking of (ernstige) verstandelijke beperking die (nog) niet in staat zijn om deel te nemen aan een vorm van (speciaal) onderwijs (*bron: productbeschrijving*). Dit maakt dat onze keuze is om de salarissen te gebruiken uit de cao GHZ.

#### 2. Functiemix

- We hebben ingeschat dat de berekening bij 'Behandeling C' (de vaktherapie) op basis van 100% HBO+ door Lansingerland aan de royale

kant is ingeschat. Dit hebben wij aangepast tot 50% HBO en 50% HBO+, in lijn met uitkomsten elders.

- We hebben ingeschat dat de berekening bij 'Medicatiecontrole Kinderarts' op basis van 100% WO+ door Lansingerland aan de lage kant is ingeschat. Dit hebben wij aangepast tot 50% WO++ en 50% KJP, op basis van functieboeken, advertenties en eveneens in lijn met uitkomsten elders.

#### 3. Werkgeverslasten

- Vanuit de opbouw van de onderliggende opslagen komen wij op een iets lager percentage uit.
- Pensioenopslagen zijn berekend op basis van het salaris in de berekening.

#### 4. Opslagen

- Opslag overhead is aangepast aan actuele benchmarkcijfers.
- Vergoeding reiskosten geschrapt, want dit is onderdeel van de opslag voor de overhead.
- Opslag voor risico's van 2% toegevoegd. Dit is een juridisch verankerd onderdeel van de opbouw van reële tarieven. Dit percentage is moeilijk echt hard te maken, maar wordt eigenlijk overal gehanteerd. Dit komt overeen met een gemiddeld resultaat van een gezonde zorgonderneming, daarmee volgens ons voldoende om enige financiële reserve te kunnen aanleggen.
- We hebben een opslag van € 2,25 per uur per cliënt toegevoegd voor de kosten van de locatie bij dagbesteding/groepsbehandeling. De optelsom is € 9,00 voor een dagdeel van 4 uren, dus van € 2,25 per kind/jugdige per uur. Bij Dagbehandeling KDC is de opslag, in verband met rolstoeltoegankelijkheid, € 5,00 per kind per uur, hetgeen uitgaat van een opslag van € 20,00 per kind/jugdige per dagdeel van 4 uren.

## 5. Productiviteit

- In de opbouw van de productiviteit hebben we per productcategorie een concrete uitwerking gemaakt van de opbouw van de productiviteit (zie tabel 7 in het vorige hoofdstuk). Daarbij ontstaat een genuanceerder beeld van de cliëntcontacturen dan op basis van de door Lansingerland gehanteerde percentages.

### 3.3 Adviestarieven

In de tabel 8 vergelijken we de uitkomsten van de tariefberekening op basis van de door ons aangepaste parameters met het voorstel van Lansingerland. De voorgestelde tarieven van Lansingerland betreffen prijspeil 2022; de adviestarieven van HHM hebben betrekking op heel 2023. Het verschil is in **rood** weergegeven bij een stijging van ons advies tov het voorstel van de gemeente. Wanneer ons advies lager is dan het voorstel, is dit **groen** geschreven.

Uurtarieven	Voorstel LSL (prijspeil 2022)	Voorstel HHM (prijspeil 2023)	Vershil
Begl Ambulant A	€ 66,60	<b>€ 68,84</b>	<b>+ € 2,24</b>
Begl Ambulant B	€ 78,00	<b>€ 74,17</b>	<b>-/- € 3,83</b>
Begl Ambulant C	€ 89,40	<b>€ 83,63</b>	<b>-/- € 5,77</b>
Beh Ambulant A	€ 115,20	<b>€ 97,94</b>	<b>-/- € 17,26</b>
Beh Ambulant B	€ 148,20	<b>€ 123,85</b>	<b>-/- € 24,35</b>
Beh Ambulant C	€ 103,20	<b>€ 89,87</b>	<b>-/- € 13,33</b>
Medic. Kinderarts	€ 166,80	<b>€ 154,80</b>	<b>-/- € 12,00</b>
Medic. KJP	€ 208,80	<b>€ 181,52</b>	<b>-/- € 27,28</b>
Dagbesteding A	€ 17,40	<b>€ 18,09</b>	<b>+ € 0,69</b>
Dagbesteding B	€ 22,20	<b>€ 22,03</b>	<b>-/- € 0,17</b>
Beh Groep A	€ 25,20	<b>€ 21,95</b>	<b>-/- € 3,25</b>
Beh Groep B	€ 33,00	<b>€ 26,37</b>	<b>-/- € 6,63</b>
Dagbeh KDC	€ 35,40	<b>€ 23,78</b>	<b>-/- € 11,62</b>

Tabel 8: Uitkomsten adviestarieven HHM in vergelijking met voorstellen Lansingerland

## Bijlage 1: Definities overhead in het sociaal domein

*Bij een aantal kostencomponenten verwijzen we naar de nummers uit het Prismant rekenschema voor zorginstellingen, een in de sector erkende opbouw van de administratie.*

### Overhead

Overhead is het geheel van functies gericht op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Het primaire proces is het geheel aan diensten en voorzieningen dat door een zorgorganisatie geboden wordt aan een cliënt, om direct in de behoefte aan begeleiding, verzorging, voeding (en verpleging, behandeling, opvoeding) van de cliënt te voorzien.

### (Personele) Overhead

Niet-clientgebonden personele kosten ten behoeve van het primaire proces (leidinggevend, hotelfuncties, terrein- en gebouwgebonden functies en overig niet-clientgebonden personeel). Ook de overige personeelskosten vallen hieronder. Hierbij gaat het om de kosten van werving en selectie, extra verzuimkosten, kosten van scholing en reiskosten. Dat zijn de rekeningen uit rubriek 423 van het Prismant schema.

### Overige kosten

Overige (niet personele) kosten ten behoeve van het primaire proces (voeding, hotelmatige kosten, cliënt c.q. bewoner gebonden kosten, terrein en gebouw gebonden kosten, afschrijving, huur, lease, interest en algemene kosten (waaronder ICT, kantoorbenodigdheden, marketing, abonnementen etc.).

### Kosten van voeding

Totaaltelling van de materiële kosten die verband houden met de bereiding en verstrekking van maaltijden en andere voedingsdiensten. In het Prismant rekenschema zijn dit alle rekeningen uit rubriek 43.

### Andere hotelmatige kosten

Deze kostengroep bevat de materiële kosten die aan de hotelfunctie van de instelling kunnen worden toegerekend (inclusief de kosten van het vervoer van cliënten), met uitzondering van de kosten van voeding. In het Prismant rekenschema zijn dit rekeningen uit rubriek 44.

### Algemene kosten

Kosten van algemene aard. Denk hierbij aan: kosten voor dienstreizen, materiele kosten voor administratie en registratie, ICT, communicatiekosten, kosten algemeen beheer, zakelijke lasten en verzekeringen, kosten audiovisuele apparatuur en andere algemene kosten. In het Prismant rekenschema zijn dit alle rekeningen uit rubriek 45.

### Cliënt c.q. bewoner gebonden kosten

Dit betreft o.a. kosten voor onderzoek, laboratorium, geneesmiddelen en hulpmiddelen. In het Prismant rekenschema zijn dit alle rekeningen uit rubriek 46.

### Terrein- en gebouw gebonden kosten

Het betreft hier de kosten die worden gemaakt voor onderhouden de dotaties die worden gedaan aan groot onderhoud, en de kosten voor nutsvoorzieningen: gas, elektriciteit, water. In het Prismant rekenschema zijn dit alle rekeningen uit rubriek 47.

### Afschrijvingen, huur en leasing en interest

Afschrijvingskosten en huur van vervoersmiddelen, immateriële activa, gebouwen, automatisering, financieringskosten en dotaties egalisatie. In het Prismant rekenschema zijn dit alle kosten die vallen onder rubriek 48.