Berenschot



CONCEPT EINDRAPPORT

Financiële en inhoudelijke doorlichting producten Hecht

72740 – Intern vertrouwelijk – 31 oktober 2024

Warner Admiraal, Enzo van den Maagdenberg, Lisa Fransen, Paul Beemsterboer, Jorine Rabius & Bart Vertegaal

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 3

Managementsamenvatting 3

1.1 Samenvatting 4
1.2 Leeswijzer 4

Hoofdstuk 2 5

Inleiding 5

2.1 Aanleiding 6
2.2 Organisatie van Hecht 6
2.3 Opdrachtbeschrijving 7

Hoofdstuk 3 9

Impactonderzoek 9

3.1 Inleiding 10
3.2 Impact 10
3.3 Aanpak 11
3.4 Resultaten 12

Hoofdstuk 4 13

Rekentool en kostprijsonderzoek 13

4.1 Aanleiding 14
4.2 Rekentool 14
4.3 Kostprijsonderzoek 15
4.4 Resultaten 19

Hoofdstuk 5 21

Bijlagen 21

Bijlage 1. Producten-overzicht 22
Bijlage 2. Verdeelsleutel overhead 25
Bijlage 3. Impact per product 26
Bijlage 4. Rekentool 27
Bijlage 5. Kostprijs per product 28



HOOFDSTUK 1

Managementsamenvatting

V1. concept eindrapport

1.1 Samenvatting

Hecht is een overheidsdienst voor publieke gezondheidszorg in regio Hollands Midden. In opdracht van het dagelijks bestuur van Hecht voert Berenschot een doorlichting uit van de kostprijs en de impact van de producten en diensten van Hecht. Deze doorlichting maakt transparant welke kosten door Hecht worden gemaakt, en welke uitwerking dit heeft voor inwoners in de regio.

De doorlichting wordt uitgevoerd in de voorbereiding op de begrotingsronde 2026 waarin verwacht wordt dat de financiële schaarste zal toenemen. Mogelijk zal het bestuur keuzes moeten maken in de opdrachtverlening aan Hecht. De doorlichting zorgt voor transparantie over de kosten en de impact van het werk van Hecht, en draagt bij aan de dialoog over de opdracht aan Hecht.

Het onderzoek naar de impact van de producten en diensten van Hecht op de doelgroepen in de regio's is uitgevoerd met een grote groep professionals binnen Hecht. Voor elk van de producten is beschreven van de uitwerking is in termen van resultaat en de bijdrage aan de missie van Hecht en de onderbouwing hiervan. De impact is gewaardeerd op omvang, en in een ervaringsverhaal beschreven als illustratie.

In het kostprijsonderzoek zijn de totale kosten van Hecht ondergebracht in het Berenschot-kostprijsmodel. Per product is inzichtelijk hoe de kosten verdeeld zijn over de verschillende bouwstenen binnen dit model, en hetzelfde geldt voor de totale kosten van Hecht. Een rekentool is ontworpen om – met de kostprijzen per product als basis – in scenario's door te rekenen wat de effecten zijn van kostenontwikkelingen.

1.2 Leeswijzer

Achtereenvolgens leest u de aanleiding van de opdracht, de wijze waarop de impactanalyse is vormgegeven, en de onderbouwing van de rekentool en de kostprijsanalyse. De resultaten van de doorlichting zijn als bijlage opgenomen, te weten: de beschrijving van de impact per product (bijlage 3), de rekentool (bijlage 4) en de cijferbijlage bij de doorlichting van de kostprijs (bijlage 5).



HOOFDSTUK 2

Inleiding

2.1 Aanleiding

Hecht is een overheidsdienst voor gezondheidszorg, ontstaan na een fusie in 2021 van verschillende gemeentelijke gezondheidsdiensten in de regio Hollands Midden. Met meer dan 1.000 medewerkers en een flexibele schil draagt Hecht bij aan een gezonder Hollands Midden, een regio met ongeveer één miljoen inwoners. Hecht voert in opdracht van de gemeenschappelijke regeling Hecht taken uit op het gebied van publieke gezondheid en veiligheid. De achttien deelnemende gemeenten zijn: Alphen aan den Rijn, Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Krimpenerwaard, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Nieuwkoop, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten, Waddinxveen, Zoeterwoude en Zuidplas.



Het dagelijks bestuur vraagt een doorlichting van de producten op financiën en inhoud, ter voorbereiding op het begrotingsproces 2026. Verwacht wordt dat de financiële situatie van gemeenten krapper wordt, en dat dit mogelijk ook vraagt om keuzes te maken in de opdracht aan Hecht. De financiële doorlichting geeft zicht op de kostenkant, en de inhoudelijke doorlichting geeft zicht op de maatschappelijke meerwaarde. De uitkomsten van de doorlichting zijn daarmee een belangrijke inbreng voor het bestuurlijke gesprek over de opdracht aan Hecht in een context van toenemende schaarste, maar ook in een context waarin de druk op zorg zal toenemen en de publieke gezondheid een voorwaardenscheppende rol kan hebben in het verlagen van druk op de zorg.

Het algemeen bestuur heeft Hecht verzocht een doorlichting van de organisatie te maken op basis van de taken en producten die de organisatie uitvoert. De huidige financiële administratie is er echter niet op ingericht om deze doorlichting mogelijk te maken. De registratie in de financiële administratie is niet direct te koppelen aan de producten, omdat kostendragers op productniveau niet of niet structureel zijn ingeregeld. Dit maakt het ingewikkeld om inzicht te krijgen in de kostprijzen per product, wat ook het begrotingsproces compliceert. Het 'ravijnjaar' 2026 vraagt juist om een goedgeorganiseerde financiële administratie van Hecht om goed onderbouwd met de gemeenten in gesprek te kunnen gaan. Het doel van het onderzoek is daarom ook om Hecht te ondersteunen bij het verkrijgen van inzicht in de kostprijzen, de kostendekkendheid en de impact van producten.

2.2 Organisatie van Hecht

Hecht biedt in de regio Hollands Midden een breed portfolio aan producten aan op het gebied van publieke gezondheid en veiligheid. Hecht stelt zich breed op als partner in de zorg- en veiligheidsketen met als doel dat alles wat Hecht doet bijdraagt aan een beter leven van de inwoners van de regio Hollands Midden. Hecht heeft zijn missie en visie uitgewerkt in een koersdocument waarin de missie als volgt is verwoord:

> Alles wat wij doen, moet leiden tot verbetering van de kwaliteit van het leven in de regio waarvoor wij samen verantwoordelijk zijn. Het moet leiden tot meer positief ervaren gezondheid, meer veiligheid en meer kansen voor iedereen.[1]

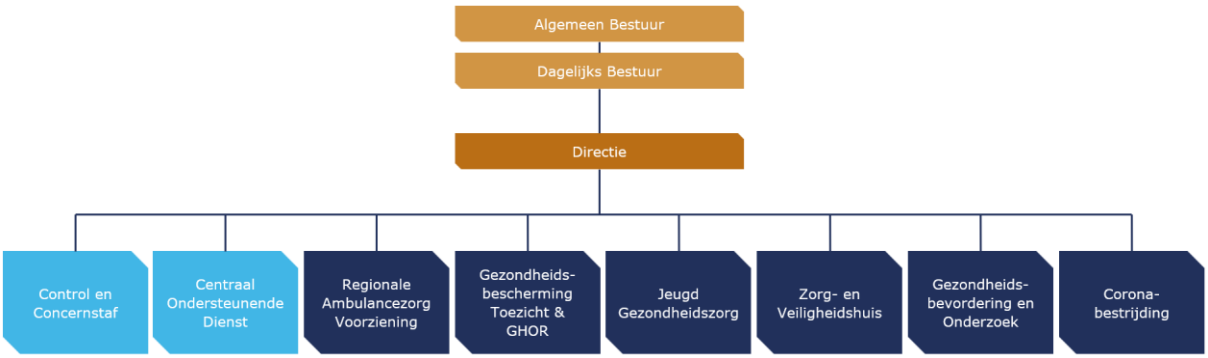
Hecht geeft inzicht in de producten en diensten in het productenboek van Hecht[2]. Hierin is uitgewerkt welke producten worden uitgevoerd, wat de doelgroep is, en wat de activiteiten en de

[1] Missie - De koers van Hecht
[2] Productenboek 2024 - Wij zijn Hecht

beoogde resultaten zijn. In deze rapportage wordt gesproken over producten in aansluiting op de term ‘productenboek’.

Hecht is opgebouwd uit negen resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE’s) of afdelingen. Elk van de producten valt onder een primaire afdeling. Vaak werken afdelingen ook samen om een product aan te bieden.

Het algemeen bestuur van Hecht bestaat uit de besturen van de deelnemende gemeenten, vertegenwoordigd door een dagelijks bestuur bestaand uit de bestuurders van enkele van de deelnemende gemeenten. De afdelingen vallen onder één gezamenlijke directie.



Figuur 1. Organogram.

2.3 Opdrachtbeschrijving

De directie van Hecht is opdrachtgever, namens het dagelijks bestuur van Hecht. De opdracht was: breng transparant in kaart wat de kostprijs is van elk van de producten van Hecht en wat de impact is per product, en werk tot slot een kostprijsmodel uit in een rekentool.

Het onderzoek omvat:

a. Een **kostprijsonderzoek**, waarin de opbouw van verschillende kostencomponenten per product wordt uitgesplitst.
b. Een **impactonderzoek** van alle producten.
c. Het ontwikkelen van een nieuwe **rekentool**, inclusief training.

Om dit te bereiken, gebruiken we een passende kostprijsmethode waarbij het belangrijk is een juiste balans te bewaken tussen nauwkeurigheid en praktische toepasbaarheid. Daarnaast is het essentieel om de gekozen kostprijsmethode uniform toe te passen op de producten binnen Hecht, om variatie en discussie te voorkomen. Een ‘product’ is een *verzameling van samenhangende activiteiten die afgebakend worden aangeboden als dienst* aan een opdrachtgever. Het gaat om producten of diensten die te herleiden zijn tot de productcatalogus (het productenboek) van Hecht, waarop kosten worden geboekt en waarin te zien is wat herkenbaar is als product of dienst voor de werkpraktijk. Een overzicht van de gehanteerde productindeling is opgenomen in bijlage 1.

Bij de impactbepaling is een goede balans tussen de haalbaarheid en de volledigheid van belang. Samen met de opdrachtgever is gekozen voor een vorm van professionele onderbouwing en waardering van de impact. Onderbouwing en betrouwbaarheid zijn belangrijk in de aanpak. En daarnaast moet de beschrijving een goed beeld geven van de werkzaamheden en van hoe dat voor de doelgroep uitwerkt, zodat de uitkomsten bruikbaar zijn voor het bestuurlijke gesprek over de opdracht aan Hecht. Het plan van aanpak staat beschreven in hoofdstuk 3.

Voor de rekentool is het van belang dat er een samenhangend verband wordt gelegd tussen de totale kosten, de kostprijzen van producten en de inkomsten. Dit model zal bijdragen aan een

betere financiële organisatie en meer regie over de begroting en kostendekkendheid. Voor het gedetailleerde plan van aanpak voor de kostprijsberekening verwijzen we u graag naar hoofdstuk 4.



HOOFDSTUK 3

Impactonderzoek

V1. concept eindrapport

3.1 Inleiding

Hecht draagt op tal van manieren bij aan de gezondheid en veiligheid van de inwoners van de regio Hollands Midden. Het bestuur van Hecht heeft naast een financiële doorlichting van de producten ook om een inhoudelijke doorlichting van de producten gevraagd. Deze inhoudelijke doorlichting geeft zicht op de impact van de producten voor inwoners in de regio Hollands Midden.

Dit deel van het onderzoek was gericht op de impact van de producten van Hecht. De beschrijving van de producten op werkzaamheden, doelen en doelgroepen is door Hecht vastgelegd in een productenboek. De beschrijving van de impact is aanvullend op de beschrijving in het productenboek.

Het resultaat van dit impactonderzoek is een document dat kan worden gebruikt in het gesprek over de keuzes die mogelijk gemaakt moeten worden op het gebied van de publieke gezondheid en de opdrachtverlening daarin aan Hecht. Dit gesprek wordt gevoerd door Hecht met de colleges en gemeenteraden in de regio Hollands Midden.

Hieronder beschrijven we hoe wij met professionals van Hecht de impact van elk van de producten van Hecht hebben beschreven en onderbouwd. Daartoe gaan we eerst in op de term 'impact'. Vervolgens omschrijven we de aanpak en tot slot gaan we in op de resultaten. De impactonderbouwing per product is opgenomen in bijlage 3.

3.2 Impact

Het begrip *impact* is ruim, en het vaststellen daarvan kan op verschillende niveaus. De impact van een product is te bepalen op het niveau van de doelgroep. Sommige producten bereiken alle inwoners van de regio, andere slechts een beperkte doelgroep. De impact is daarnaast te bepalen op basis van het bereiken van de beoogde resultaten. Tot slot is impact te bepalen op het niveau van de missie van Hecht.

*Alles wat wij doen, moet leiden tot verbetering van de **kwaliteit van leven** in de regio waarvoor wij samen verantwoordelijk zijn. Het moet leiden tot meer positief ervaren **gezondheid**, meer **veiligheid** en meer **kansen voor iedereen**.*

De missie is in overleg met de directie van Hecht in vier daaruit volgende koersdoelen uitgesplitst:

- **Gezondheid** staat voor de fysieke en mentale gezondheid van inwoners – in termen van afwezigheid van ongezondheid, maar ook in termen van positieve gezondheid, oftewel het vermogen om zich aan te passen en regie te voeren op het leven in het licht van sociale, fysieke en emotionele uitdagingen.
- Er is sprake van **gelijke kansen** als inwoners dezelfde mogelijkheden hebben, ongeacht de achtergrond. Hier gaat het om gelijke kansen op het gebied van gezondheid, veiligheid en kwaliteit van leven. Aan gelijke kansen wordt onder andere bijgedragen door diensten breed aan te bieden ongeacht de achtergrond, en door oog te hebben voor mensen in een kwetsbare positie.
- **Veiligheid** heeft betrekking op de fysieke veiligheid, openbare orde of handelen in bedreigende crisissituaties, maar ook opde subjectieve beleving van veiligheid.
- **Kwaliteit van leven** overlapt deels met de onderwerpen veiligheid, gelijke kansen en gezondheid. In de doorlichting is dit koersdoel toegespitst op de subjectieve beleving, de tevredenheid over het leven en de subjectieve beoordeling van het welzijn.

Er is voor gekozen om een aantal producten op te splitsen omwille van de gerichtheid van de beschrijving, waarmee de indeling iets afwijkt van het productenboek. Dit geldt voor de producten onder jeugdgezondheidszorg en de GHOR (zie bijlage 1 voor een overzicht).

3.3 Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een expertraadpleging, waarbij de procesbegeleiding bij de adviseurs van Berenschot lag. Voor deze vorm is gekozen vanwege het grote aantal producten en de diversiteit ervan, en vanwege de grote kennis over de producten bij de professionals zelf. De desbetreffende professionals zijn de inhoudelijk verantwoordelijke professionals voor het desbetreffende product. Zij zijn ter zake deskundig en kennen de werksoort goed, evenals de doelgroep waar het product zich op richt.

In overleg met de directie is gekozen voor een gewogen en onderbouwd professioneel oordeel van professionals. Om tot een onderling getoetst en vergelijkbare beoordeling (intersubjectiviteit) te komen is het nodig om de respondenten onderling elkaars beoordelingswijze te laten beoordelen. Dat kan door bespreking in werkgroepen, feedbackrondes over de inhoud van de beschrijving van de impact en een waardering van de wijze waarop de impact beoordeeld is (validatie).



Binnen het onderzoek is nadrukkelijk aandacht geweest voor de betrouwbaarheid door validatie van het subjectieve oordeel van de professionals. Vooraf is instructie gegeven over de gehanteerde definities en het beoordelingskader. Vervolgens hebben professionals onderling meegelezen, hebben adviseurs van Berenschot de beschrijving en beoordeling voorzien van feedback en is kruislings in de organisatie meegelezen met elkaars werk. Zo is vorm gegeven aan intersubjectiviteit, of in elk geval aan een zo vergelijkbaar mogelijke vorm van subjectiviteit, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid van de uitkomsten.

De doorlichting omvat per product vier onderdelen.

- Ten eerste is daarin beschreven wat de impact van het product is naar het professionele oordeel van Hecht en voor wie. Gaat het om de inwoner en de klant, of om de gemeente die de opdracht geeft? Hoe draagt dat bij aan de koersdoelen van Hecht?
- Ten tweede is beschreven waardoor dit onderbouwd wordt. Waar blijkt uit dat de impact bereikt wordt? Is er onderzoek of een evaluatie beschikbaar? Is er een direct effect, en is er zicht op de omvang van de inspanning?
- Ten derde is er een ervaringsverhaal opgenomen waarin onderscheidend blijkt hoe het product uitwerkt in een concrete situatie. Impact is zo concreet zichtbaar, en het verhaal van de inwoner verdwijnt niet in de grote getallen.
- Tot slot is een waardering gegeven op een vijfpuntsschaal. Dit toont de mate van impact naar het professioneel oordeel van de professionals van Hecht, van één bolletje (geen impact) tot vijf bolletjes (grote impact).

Externe vertrouwenspersoon scholen

Gezondheid	●●●
Kwaliteit van leven	●●●●
Gelijke kansen	●●●
Veiligheid	●●●●●

Bij de beoordeling van de impactscores op de vier koersdoelen is gecontroleerd op twee factoren, namelijk de omvang van de doelgroep, en de directheid van de impact. De **omvang van de doelgroep** verschilt per product. Er zijn producten die gericht zijn op alle inwoners in de regio (bijvoorbeeld het vaccinatieprogramma). Er zijn ook producten die weliswaar voor alle inwoners beschikbaar zijn, maar slechts door een klein deel gebruikt worden (bijvoorbeeld crisismeldpunt). Een klein product met een kleine doelgroep kan daardoor een aanzienlijke impact hebben, en evenzo een groot product voor een grote doelgroep. De **directheid van de impact** verschilt.Zo kan een product of dienst direct gericht zijn op een bepaalde doelgroep (bijvoorbeeld het jeugdpreventieteam), en kan een ander product of andere dienst randvoorwaarden scheppen voor impact (zoals bijvoorbeeld kennisontwikkeling en implementatie).

De beschrijving van de impact voor elk van de producten is opgesteld met betrokkenheid van een grote groep professionals, managers en staffunctionarissen binnen Hecht, onder begeleiding en procesregie van Berenschot. Gestart is met een definitie en vaststelling van belangrijke begrippen en de lijst met producten. Het werkproces is in overleg met het management vastgesteld, evenals de wensen bij het eindproduct.

In meerdere werksessies zijn professionals geïnstrueerd in het beschrijven van de impact, waarna deze professionals in werkgroepen per afdeling de impact hebben doorgesproken, gewogen en uitgeschreven. De begeleiding in het schrijfwerk bestond uit wekelijkse inloopmomenten met adviseurs van Berenschot en een eerste feedbackronde voor de aangeleverde teksten door adviseurs van Berenschot. De inhoudelijke toetsing is binnen de werkgroepen per afdeling gedaan.

De impactscores zijn gevalideerd in twee stappen: eerst binnen de werkgroep per afdeling, en aansluitend in een integrale lezing en validatieronde met alle afdelingen. Na een eerste redactie is het tussenresultaat intercollegiaal integraal gelezen, van feedback voorzien en besproken. Na deze validatieslag is de tekst bijgewerkt naar de laatste versie.

Berenschot heeft een begeleidende rol gehad in de doorlichting. De inhoudelijke expertise is ingebracht door de deelnemers aan een werkgroep per afdeling van Hecht. In totaal hebben zo'n veertig professionals binnen de organisatie bijgedragen aan de beschrijving en onderbouwing – steeds zoveel mogelijk diegene die zicht heeft op de uitvoering en uitwerking van een product. De werkgroepen stonden onder leiding van de afdelingsmanagers, die verantwoordelijk waren voor de aanlevering en de inhoud van de beschrijving en beoordeling.

3.4 Resultaten

De beschrijving van de impact per product is als bijlage opgenomen bij dit rapport (bijlage 3).

De beschrijving van de impact per product is als tussenproduct tussentijds gedeeld met de opdrachtgever. Op basis van het tussenproduct is de dialoog gestart met de colleges en raden over de taken die bij Hecht liggen in het kader van de publieke gezondheid. Ten behoeve van de bespreking in de raden is gebruikgemaakt van een gelegenheidsindeling van de producten naar productfamilies. Omwille van de herkenbaarheid voor de opdrachtgever is deze productindeling ongewijzigd overgenomen in dit eindrapport. De kostprijsberekening is omwille van de aansluiting bij de financiële administratie van Hecht ingedeeld naar de afdelingen van Hecht. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen waaruit blijkt hoe de individuele producten herleidbaar zijn tot de afdelingen van Hecht en het productenboek.



HOOFDSTUK 4

Rekentool en kostprijsonderzoek

V1. concept eindrapport

4.1 Aanleiding

Hecht verwacht toenemende financiële schaarste die dwingt tot fundamentele keuzes in de opdracht aan de organisatie. Dat vraagt om scenario's om daarop voor te bereiden, en het doorrekenen van de effecten van keuzes. Hecht vraagt Berenschot om een helder financieel model waarin deze doorrekening gemaakt kan worden. Dit model draagt tevens bij aan de eenduidigheid van taal en uitgangspunten binnen de organisatie. Het gevraagde model is in een rekentool gebouwd, die inzicht geeft in de kosten, de kostenontwikkeling en te maken keuzes in de organisatie of in de opdracht aan de organisatie.

Dit inzicht begint bij een onderzoek van de kostprijs, om van daaruit te kunnen doorrekenen naar de toekomst. Op basis van het onderzoek naar de kostprijs is vervolgens de rekentool opgesteld.

4.2 Rekentool

Vanuit Hecht is er behoefte aan een rekentool die de kostprijsberekening kan actualiseren, deels voor het up-to-date houden van de kostprijzen maar ook om aan de hand van deze rekentool goed onderbouwd het gesprek te kunnen voeren met financiers. Daarnaast helpt het inzicht dat de rekentool biedt Hecht om intern te sturen en om de bedrijfsvoering te kunnen verbeteren.

De rekentool is vormgegeven, afgestemd en gevalideerd aan de hand van interviews en werksessies met medewerkers (directeur, controllers en managers). Vervolgens is er in co-creatie verder toegewerkt naar een definitieve versie van de rekentool, die werkbaar was voor en voldeed aan de eisen van Hecht.

De rekentool wordt gebruikt door de directie, managers en controllers. Zij zullen de rekentool gebruiken om voor verschillende scenario's door te rekenen wat het effect is van de betreffende scenario's op de kosten van Hecht, de RVE's en de producten. De rekentool, het onderhoud van de rekentool en de toegang tot de rekentool zullen door de directie en business control van Hecht beheerd worden.

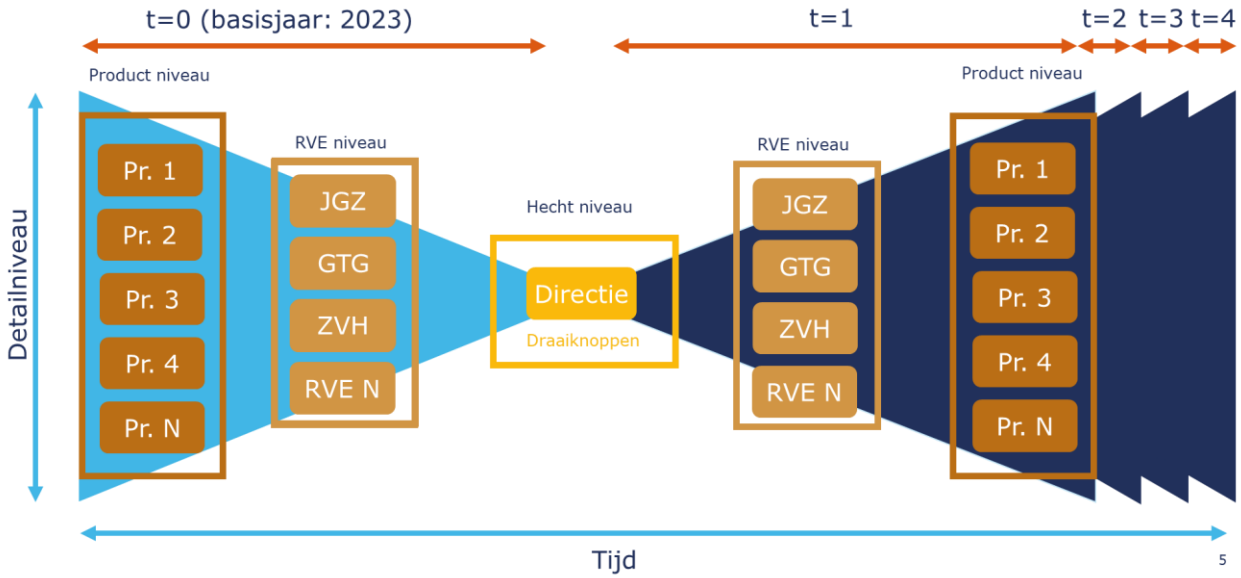
Om het juiste gebruik van de rekentool te borgen, verzorgt Berenschot een training in de rekentool voor de gebruikers van deze tool. Daarnaast zal in de tool zelf een duidelijke beschrijving zijn opgenomen, zodat medewerkers die de training niet hebben gevolgd wel uit de voeten kunnen met de rekentool.

4.2.1 Uitgangspunten rekentool

In de rekentool in Excel hebben we de opgestelde kostprijzen vastgelegd, met het jaar 2023 als uitgangspunt. Vervolgens kunnen de verschillende draaiknoppen gebruikt worden om scenario's door te rekenen. Daarnaast wordt een ontwikkeling over verschillende toekomstige jaren weergegeven en kan het resultaat van Hecht bekeken worden.

De rekentool bevat twee verschillende soorten draaiknoppen (variabelen) waaraan gedraaid kan worden om de kostprijzen te actualiseren. Deze variabelen betreffen:

1. **Financiële kaders gemeenschappelijke regelingen (FKGR) (inflatie)**: Via deze knop kunt u aangeven of er sprake is van inflatie (of deflatie).
2. **Kostenstijging of -daling per bouwsteen**: Via deze knop is het mogelijk om op drie verschillende niveaus onderscheid te maken in een prijsstijging of -daling per bouwsteen. De niveaus die hiervoor gehanteerd worden zijn: 'Hecht', 'RVE' en 'product'.



Figuur 2. Grafische weergave rekentool.

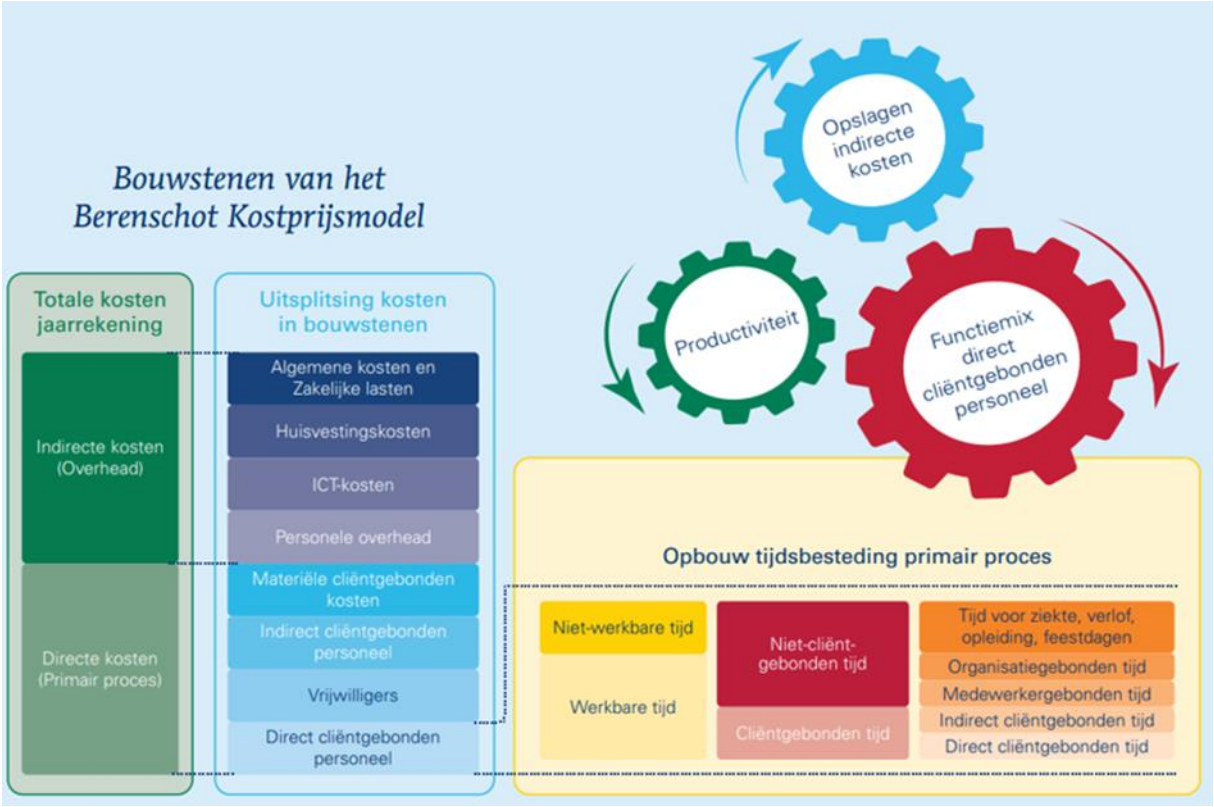
Bovenstaande figuur maakt inzichtelijk op welke niveaus de rekentool gebruikt kan worden. Links is het meest gedetailleerde niveau zichtbaar, namelijk op het niveau van elk individueel product. Daarnaast kan het op RVE- en Hecht-niveau ingevuld worden. De y-as brengt daardoor het gewenste detailniveau in beeld. Vervolgens brengt de x-as de tijdspanne in beeld; het doel van de rekentool is om inzicht te bieden in de kosten van de toekomstige jaren. Aan de linkerkant (t=0) dienen de draaiknoppen ingevuld te worden om een accurate voorspelling te maken van de kosten in toekomstige jaren (bijvoorbeeld t=1, maar ook de daaropvolgende jaren).

4.3 Kostprijsonderzoek

Het kostprijsonderzoek is uitgevoerd naar de kostprijs per product binnen Hecht. Hierin is gewerkt met het Berenschot-kostprijsmodel en met het totaal aan kosten in 2023, het meest recent afgesloten boekjaar. Het resultaat van het kostprijsonderzoek is een kostprijs per eenheid per product, en een overzicht van de kostenverdeling naar de bouwstenen voor de hele organisatie Hecht, elk van de afdelingen en elk van de producten.

4.3.1 Bouwstenen en kostprijssystematiek

Voor het in kaart brengen van de kostprijzen van Hecht met het Berenschot-kostprijsmodel zijn integrale kostprijzen op een eenduidige manier en navolgbaar in kaart gebracht. Daardoor kan ook de juiste vergelijking worden gemaakt tussen producten, ook al verschillen de producten binnen Hecht wezenlijk van elkaar. Met deze systematiek worden de kosten uitgesplitst naar verschillende eenduidige kostencomponenten die kunnen worden toegerekend aan de producten van Hecht. De kostprijzen worden beïnvloed door de ingezette personele functiemix in het primair proces, de productiviteit van deze medewerkers en de opslagen voor indirecte kosten (overhead en overige kosten). Deze kostencomponenten worden verder toegelicht onder de volgende figuur.



Figuur 3. Grafische weergave van het Berenschot-kostprijsmodel.

Het Berenschot-kostprijsmodel is opgebouwd uit een aantal verschillende bouwstenen waarin de kosten worden uitgesplitst. De bouwstenen zijn in figuur 3 weergegeven. Voor referentie in het gebruik van de rekentool en in de werksessies met medewerkers zijn de bouwstenen aangeduid met letters en cijfers, te weten:

- A. Direct cliëntgebonden personeel.
  Kosten die toe te delen zijn aan het 'direct cliëntgebonden personeel' (ook wel: 'primairproces-personeel').[3]
- B. Vrijwilligers (niet-formeel personeel).
  Kosten die gelieerd zijn aan het niet-formele personeel: bijvoorbeeld vrijwilligers, stagiairs, aniossen en aiossen.
- C. Indirect cliëntgebonden personeel.
  Kosten voor personele functies die op het snijvlak liggen van primair proces en generieke overhead, en uitgeoefend worden in direct contact met of ten behoeve van de individuele cliënt. Dit betreft bijvoorbeeld functies bij teamsecretariaten en cliëntadministratie, bij instroom en advies, bij roostering en planning, en overig sectorspecifiek overheadpersoneel.
- D. Materiële cliëntgebonden kosten.
  Materiële kosten die direct aan de cliënt zijn toe te rekenen.
- E1. Personele overhead.
  Functies waarbij niet direct voor de cliënt wordt gewerkt maar die noodzakelijk zijn om de organisatie draaiende te houden, zoals de functies binnen het bestuur en binnen de afdelingen Personeel & Organisatie en Financiën & Control. Dit wordt ook wel gezien als de kernoverhead.
- E2. ICT en automatisering.
  Kosten voor hard- en software inclusief eventuele uitbestede ICT-diensten.

[3] De term 'cliënten' kan ook gelezen worden als inwoners, of burgers, of patiënten, of doelgroepen, etc.

- E3. Huisvestingskosten.
  Kosten die gepaard gaan met kantoorhuisvesting en vastgoed.
- E4. Algemene kosten en zakelijke lasten.
  Alle overige materiële kosten die bij de organisatie horen, zoals bestuurskosten, verzekeringen, accountants- en advieskosten.

4.3.2 Afbakening kostprijsonderzoek

Berenschot heeft de kosten onderzocht voor de producten van Hecht, zoals vermeld in bijlage 1. Deze producten zijn verdeeld over verschillende resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's). Het onderzoek richt zich niet op de verdeling van deze producten over verschillende gemeenten of financieringsstromen.

De scope van dit onderzoek zijn de kosten voor het jaar 2023, met een uitzondering voor de kosten gerelateerd aan de RVE Coronabestrijding. Voor deze specifieke kosten is de begroting van 2024 gebruikt, aangezien de kosten van 2023 niet meer representatief waren door een significante verandering van bijna 60 fte's als gevolg van de afschaling van het coronavaccinatieprogramma. Daarnaast is in overleg besloten om voor het product 'Hecht-calamiteitenteam' gebruik te maken van een indicatieve begroting. Dit was noodzakelijk omdat de kosten voor dit product niet direct uit de brondata konden worden gedestilleerd. Tot slot is besloten het product 'Groeps- en beroepsvaccinatie' op te nemen onder het product 'Reizigerszorg'. Het Berenschot-kostprijsmodel neemt eventuele opbrengsten (tarieven per product) niet mee bij het bepalen van kostprijzen. In de rekentool is het mogelijk om eventuele opbrengsten op te voeren, zodat er in combinatie met kostprijzen regie gehouden kan worden op een sluitende begroting.

4.3.3 Aanpak kostprijsonderzoek

In paragraaf 4.3 is het kostprijsmodel van Berenschot beschreven. De kosten vanuit de realisatie 2023 zijn verdeeld naar de bouwstenen in het kostprijsmodel van Berenschot. We vervolgen met een tweede stap die is gemaakt door de kosten per bouwsteen toe te rekenen aan de producten die binnen Hecht bij de verschillende RVE's zijn ondergebracht. Dit biedt inzicht in de totale kosten per bouwsteen per product op jaarbasis.



a. Totale kosten in beeld

De data die hiervoor zijn gebruikt, zijn afkomstig van de resultatenrekening 2023 en daarbij is de aansluiting op de jaarrekening 2023 gemaakt. Vervolgens zijn de data die betrekking hebben op personele kosten gematcht aan het aantal fte's per schaal en de kostendrager of het product waar de fte is ondergebracht[4]; daarna is ook de koppeling gemaakt met de loonjournaalposten voor deze fte's[5]. Daarbij is rekening gehouden met de dertiende maand die de medewerkers van Hecht ontvangen.

[4] Dit is gebeurd op basis van het bestand *Bezetting verloop HRM&FIN 31-12-2023.*
[5] Dit is gebeurd op basis van het bestand *Maandrapportage FTE formatie en Salaris december 2023 incl. 13e run.*

Uiteindelijk is er dus gebruikgemaakt van drie verschillende databestanden om een compleet beeld te schetsen van de kosten per product. Doordat de aansluiting met de realisatie 2023 steeds in ogenschouw is genomen, zijn de opgenomen kosten ook herkenbaar voor de medewerkers van Hecht.

b. Verdeling kosten naar bouwstenen, en c. Toedeling naar producten

Voor het koppelen van de juiste kosten per bouwsteen uit het kostprijsmodel aan het juiste product zijn er validatiegesprekken gevoerd met alle RVE-managers en controllers. Dit is vervolgens als input gebruikt om een eerste slag te maken op de koppeling van kosten aan individuele producten. Dit proces is per RVE herhaald, totdat alle kosten per product van de betreffende RVE correct waren gekoppeld.

d. Kostprijs per eenheid product

Vervolgens zijn deze data als input gebruikt voor de uiteindelijke kostprijsberekening. Tot slot zijn de eenheden en het aantal eenheden per product opgevraagd bij de betreffende managers, om zo één kostprijs per eenheid per product te kunnen berekenen. De verschillende eenheden die per product zijn gehanteerd, zijn terug te vinden in bijlage 1.

totale kosten per product / aantal eenheden per product = kostprijs per producteenheid

Figuur 4. Kostprijsberekening per producteenheid.

4.3.4 Uitgangspunten overhead en doorbelasting

Uiteindelijk blijven er kosten over die niet direct aan een product zijn te koppelen. Daarbij gaat het in principe om overheadkosten. Ook hier dient consistent mee omgegaan te worden binnen de verschillende RVE's. Eerder is een memo met de opdrachtgever gedeeld over de overhead binnen Hecht. Daarin is ook gewezen op de BBV-richtlijnen ('BBV' staat voor 'besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten'), waar Hecht ook aan is gebonden. Voor Hecht betekent dit dat overhead centraal begroot wordt en verantwoord wordt in het overzicht van overhead op het taakveld '0.4: Overhead'. Er zijn een viertal voorwaarden gesteld voor hoe omgegaan dient te worden met de overhead binnen Hecht:

- Directe kosten worden zoveel mogelijk direct toegerekend aan de betreffende taakvelden.
- Ondersteunende taken zijn niet direct dienstbaar aan de externe klant of het externe product en behoren derhalve tot de overhead. Wanneer deze ondersteunende taken worden uitbesteed, behoren de uitbestedingskosten voor bedrijfsvoering tot de overhead (bijvoorbeeld de uitbesteding van de salarisadministratie).
- Sturende taken vervuld door hiërarchisch leidinggevenden behoren tot de overhead. De bijbehorende loonkosten behoren ondeelbaar tot de overhead.
- De positionering van een functie binnen de organisatie heeft geen invloed op de beoordeling van de vraag of er sprake is van overhead.

Binnen het Berenschot-kostprijsmodel zijn er vier bouwstenen die betrekking hebben op de overhead. Hieronder worden deze vier bouwstenen genoemd en wordt daarbij toegelicht hoe de kosten zijn doorbelast naar de RVE's en bijbehorende producten:

E1. Personele overhead – hierbij is uitgegaan van het totaal aan loonkosten en inhuurkosten per RVE onder de bouwstenen a. direct cliëntgebonden personeel en c. indirect cliëntgebonden personeel. Het aandeel in het totaal van deze kosten per RVE bepaalt uiteindelijk de doorbelasting van de personele overhead naar de RVE's en producten, op basis van een rato-verdeling. De verdeling hiervan kunt u terugzien in bijlage 2.

E2. ICT en automatisering – hier wordt uitgegaan van het aantal medewerkers per RVE. Het uitgangspunt hier is dat elke medewerker ongeveer evenveel gebruikmaakt van de ICT-diensten. Zo heeft elke medewerker bijvoorbeeld een laptop en licentie nodig, ongeacht de contractvorm. De verdeling hiervan kunt u terugzien in bijlage 2.

E3. Huisvestingskosten – voor deze bouwsteen is niet gekeken naar het aantal medewerkers per RVE of naar loonkosten en inhuurkosten, maar naar het aantal vierkante meters kantoorruimte waar een RVE gebruik van maakt binnen een kantoorpand. De verdeling hiervan kunt u terugzien in bijlage 2.

E4. Algemene kosten en zakelijke lasten – hierbij is uitgegaan van het totaal aan loonkosten en inhuurkosten per RVE onder de bouwstenen a. direct cliëntgebonden personeel en c. indirect cliëntgebonden personeel. Het totaal van deze kosten per RVE bepaalt uiteindelijk de doorbelasting van de personele overhead naar de RVE's en producten, op basis van een rato-verdeling. De verdeling hiervan kunt u terugzien in bijlage 2.

4.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de totale kosten van Hecht teruggegeven volgens de opbouw van het Berenschot-kostprijsmodel.

Tabel 1. Opbouw totale kosten volgens Berenschot-kostprijsmodel.

Bouwsteen	Absolute kosten	Relatieve kosten
Totale kosten	**€ 123.336.665**	**100,0%**
Totale directe kosten	***€ 88.725.590***	***71,9%***
A. Direct cliëntgebonden personeel	€ 74.946.356	60,8%
B. Vrijwilligers (niet-formeel personeel)	€ 96.402	0,1%
C. Indirect cliëntgebonden personeel	€ 3.206.086	2,6%
D. Materiële cliëntgebonden kosten	€ 10.476.747	8,5%
Totale indirecte kosten	***€ 34.611.074***	***28,1%***
E1. Personele overhead	€ 20.887.378	16,9%
E2. ICT en automatisering	€ 6.616.883	5,4%
E3. Huisvestingskosten	€ 3.089.389	2,5%
E4. Algemene kosten en zakelijke lasten	€ 4.017.425	3,3%

Bovenstaande tabel geeft de totale kosten van Hecht weer volgens de opbouw van het Berenschot-kostprijsmodel. De totale kosten van Hecht bedragen € 123,3 miljoen. Hierin wordt de uitsplitsing gemaakt tussen directe kosten en indirecte kosten. 71,9% van de totale kosten zijn directe kosten en zijn daarmee kosten ten behoeve van het primaire proces. De overige 28,1% van de totale kosten zijn indirecte kosten (oftewel: overheadkosten).

Directe kosten

De opbouw van de 71,9% directe kosten (€ 88,7 miljoen) bestaat grotendeels uit de bouwsteen a. direct cliëntgebonden personeel: € 74,9 mln. (60,8% van de totale kosten). Hierna heeft bouwsteen d. materiële cliëntgebonden kosten het grootste aandeel in de directe kosten, met 8,5% van de totale kosten (€ 10,5 miljoen). Vervolgens gaat 2,6% (€ 3,2 miljoen) van de totale kosten naar bouwsteen c. indirect cliëntgebonden personeel, en 0,1% (€ 0,1 miljoen) van de totale kosten naar bouwsteen b. vrijwilligers (niet-formeel personeel).

Indirecte kosten

De opbouw van de 28,1% indirecte kosten (€ 34,6 miljoen) bestaat grotendeels uit de bouwsteen e1. Personele overhead: € 20,9 miljoen (16,9% van de totale kosten). Hierna heeft bouwsteen e2. ICT en automatisering het grootste aandeel in de indirecte kosten, met 5,4% van de totale kosten (€ 6,6 miljoen). Vervolgens gaat 3,3% (€ 4,0 miljoen) van de totale kosten naar bouwsteen e4. algemene kosten en zakelijke lasten, en 2,5% (€ 3,1 miljoen) van de totale kosten naar bouwsteen e3. huisvestingskosten.

De opbouw volgens bovenstaande tabel is tevens per RVE en product terug te vinden in de meegestuurde *Cijferbijlage* (bijlage 5).



HOOFDSTUK 5

Bijlagen

V1. concept eindrapport

Bijlage 1. Producten-overzicht

Product	RVE	Definitie eenheid	Aantal eenheden
Hecht Calamiteitenteam	CCS	Productief uur	350
Hecht Crisisplan Publieke Gezondheid	CCS	Productief uur	1.456
Zorg voor Oekraïense vluchtelingen	CCS	Productief uur	3.155
Vaccinatiecampagnes Covid-19 en HPV 18+	Corona	Aantal prikken	129.394
Advisering publieke gezondheid	GBO	Aantal inwoners	820.822
Basispreventie flexibele opvoedondersteuning	GBO	Productief uur	356
Coördinatie CJG-Dienstverlening	GBO	Geen eenheid	1
Cursusbureau Centrum voor Jeugd en Gezin	GBO	Productief uur	5.280
Epidemiologie: Groepsgerichte monitoring	GBO	Aantal inwoners	820.822
Gezondheidsbevordering 0-100	GBO	Aantal inwoners	820.822
Groepsvoorlichting opvoedingsondersteuning	GBO	Aantal groepsvoorlichtingen	388
Groepsvoorlichting Publieke gezondheid voor asielzoekers	GBO	Aantal voorlichtingen	150
Jeugdmatch	GBO	Aantal inwoners	820.822
Kennisontwikkeling en Implementatie	GBO	Aantal inwoners	820.822
Monitor Maatschappelijke zorg	GBO	Productief uur	581
Overige projecten GBO	GBO	Productief uur	3.260
Socialer Veiligheid (Traject t.b.v. sociale veiligheidsbeleid op scholen)	GBO	Productief uur	119
Verslavingspreventie Katwijk	GBO	Productief uur	660
Verslavingspreventie	GBO	Productief uur	2.300
Websites en sociale media CJG	GBO	Aantal inwoners	820.822
Weerbaarheidstrainingen	GBO	Aantal trainingen	98
Bijdragen aan regionale, bovenregionale en landelijke netwerken[6]	GHOR	Aantal inwoners	820.822
AMR Zorgnetwerk Holland West	GTG	Geen eenheid	1
Forensische geneeskunde	GTG	Productief uur (Arts MAZ & FME)	3.754
Infectieziektebestrijding	GTG	Aantal inwoners	820.822
Inspectie Kinderopvang	GTG	Productief uur	15.300
Lijkschouw	GTG	Aantal inwoners	820.822
Medische Milieukunde	GTG	Aantal inwoners	820.822
Programma Nu Niet Zwanger	GTG	Productief uur	2.640
Publieke gezondheid voor asielzoekers	GTG	Aantal inwoners	820.822
Reizigerszorg[7]	GTG	Productief uur	7.431

[6] Hier vallen de producten 'GHOR crisisbeheersing', 'GHOR ketenregie', 'GHOR risicobeheersing' en 'GHOR vakbekwaamheid' uit de impactanalyse ook onder.
[7] Hier valt het product 'Groeps- en beroepsvaccinaties' uit de impactanalyse ook onder.

Product	RVE	Definitie eenheid	Aantal eenheden
Seksuele gezondheid: ASG-regeling, PrEP en HBV-campagne, en Collectieve preventieactiviteiten[8]	GTG	Aantal inwoners	820.822
Sociaal medische advisering	GTG	Productief uur	5.433
Technische hygiënezorg	GTG	Aantal inwoners	820.822
Toezicht Wet Maatschappelijke Ondersteuning	GTG	Productief uur	1.471
Tuberculosebestrijding	GTG	Aantal inwoners	820.822
Basispreventie flexibel budget	JGZ	Productief uur	1.939
JGZ advies en telefonie	JGZ	Aantal calls	5.659
Externe vertrouwenspersoon scholen	JGZ	Aantal leerlingen op aangesloten scholen	46.469
Huisbezoek bij kinderen van 18 maanden	JGZ	Productief uur	644
Huisvesting(slasten) JGZ	JGZ	Aantal inwoners	820.822
Stevig ouderschap[9]	JGZ	Aantal kinderen	335
Integrale vroeghulp[10]	JGZ	Productief uur	1.847
Gezinsverpleegkundige[11]	JGZ	Productief uur	4.160
JGZ 0-4 jaar (bassipakket JGZ + extra zorgbehoefte)[12]	JGZ	Aantal kinderen	34.010
JGZ 4-12 jaar (bassipakket JGZ + extra zorgbehoefte)[13]	JGZ	Aantal kinderen	67.075
JGZ 12-18 jaar (bassipakket JGZ + extra zorgbehoefte)[14]	JGZ	Aantal kinderen	43.862
JGZ Advisering m.b.t. vrijstelling van leerplicht	JGZ	Aantal uitgebrachte adviezen	78
Klant Contact Centrum	JGZ	Aantal calls	50.944
Opleiding Arts Maatschappij en Gezondheid (M+G)	JGZ	Aantal AIOS	6
Pedagogische adviseurs	JGZ	Productief uur	3.095
Prenatale voorlichtingen en zorg	JGZ	Productief uur	2.336
Preventie en schoolverzuim mbo	JGZ	Aantal leerlingen 18+ dat begeleid is	95
Preventie logopedische zorg	JGZ	Productief uur	13.876
Publieke gezondheid voor asielzoekers	JGZ	Geen eenheid	1
Rijks vaccinatieprogramma (0-19)	JGZ	Aantal vaccinaties	146.613
Voor en vroegschoolse educatie	JGZ	Aantal kinderen	15.269
Zorg voor Oekraïense ontheemden 0-18	JGZ	Geen eenheid	1
Kennisontwikkeling en implementatie	JGZ	Productief uur	1.056
Regionale Ambulancezorgvoorziening Hollands Midden	RAV	Aantal geleverde diensten	18.532
Basiszorgcoördinatie Kwetsbare Kinderen (BKK)	ZVH	Aantal casussen	78
Crisis Interventie Team	ZVH	Aantal casussen	329
Jeugd Preventie Team	ZVH	Aantal casussen	509
Kassiersfunctie Khonraad (Wet verplichte geestelijke gezondheidszorg en Wet Tijdelijk Huisverbod)	ZVH	Geen eenheid	1
Meldpunt Zorg en Overlast	ZVH	Aantal casussen	2.985
Meldpunt Zorg en Overlast: De Wijk-GGD'er	ZVH	Aantal casussen	237
Veilig thuis (advies en meldpunt geweld en kindermishandeling)	ZVH	Aantal casussen	11.319

[8] In de impactanalyse is dit verdeeld in twee producten, te weten 'Seksuele gezondheid: ASG-regeling, PrEP en HBV-campagne' en 'Seksuele gezondheid: Collectieve preventieactiviteiten'.
[9] In het productenboek van Hecht is dit opgenomen onder het product 'JGZ 0-18 jaar'.
[10] In het productenboek van Hecht is dit opgenomen onder het product 'JGZ 0-18 jaar'.
[11] In het productenboek van Hecht is dit opgenomen onder het product 'JGZ 0-18 jaar'.
[12] Het product 'JGZ 0-4 jaar' is in het productenboek van Hecht opgenomen onder 'JGZ 0-18 jaar'.
[13] Het product 'JGZ 4-12 jaar' is in het productenboek van Hecht opgenomen onder 'JGZ 0-18 jaar'.
[14] Het product 'JGZ 12-18 jaar' is in het productenboek van Hecht opgenomen onder 'JGZ 0-18 jaar'.

Product	RVE	Definitie eenheid	Aantal eenheden
Veiligheidshuis	ZVH	Aantal casussen	2.462

Bijlage 2. Verdeelsleutel overhead

RVE	Personele overhead	Huisvesting	ICT en Automatisering	Algemene kosten en zakelijke lasten
CCS	1,1%	0,7%	0,4%	1,1%
GBO	5,0%	20,1%	6,8%	5,0%
GTG	9,3%	24,5%	11,4%	9,3%
GHOR	1,5%	0,0%	1,1%	1,5%
JGZ	28,2%	20,4%	36,6%	28,2%
RAV	34,2%	0,0%	28,2%	34,2%
ZVH	18,0%	33,3%	15,6%	18,0%
Corona	2,7%	1,0%	0,0%	2,7%
Totaal	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Bijlage 3. Impact per product

Bijlage 4. Rekentool

Bijlage 5. Kostprijs per product

Berenschot



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

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

V1. concept eindrapport