



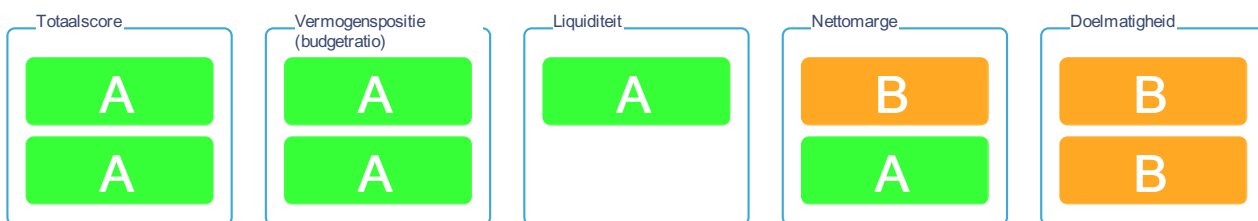
# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

## Benchmarkpositie bedrijfsvoering

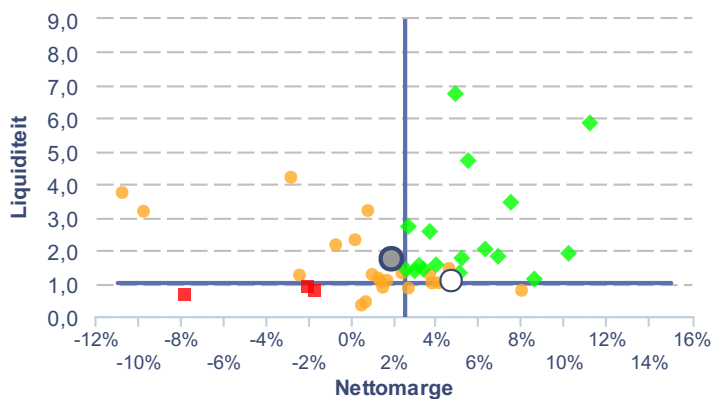
Huidige deelname  
(jaarrekening  
2014)

Vorige deelname  
(jaarrekening  
2011)



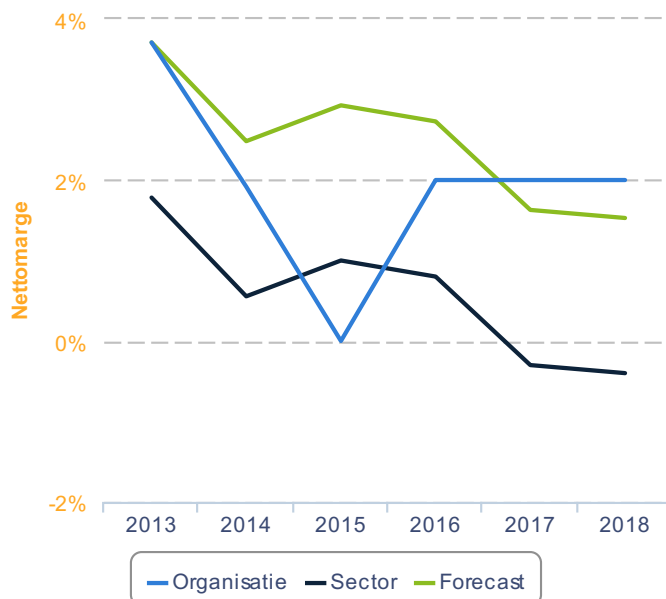
Indicator	Mijn score	Koplopers	Middengroep	Signaal
Nettomarge	1,9 %	4,4 %	0,5% - 2,5%	☹️
Budgetratio	25,8 %	40,1 %	8,0% - 15,0%	😊
Liquiditeit - current ratio	1,7	1,7	0,5 - 1,0	😊
Doelmatigheid	B	-	-	☹️
Contributiemarge benchmarkproducten boekjaar	A	-	-	😊
Begrote nettomarge 2018	B	-	-	☹️

## Financiële positie



- Mijn financiële positie 2014
- Mijn historische financiële positie (indien beschikbaar)
- ◆ Goede financiële uitgangspositie
- Early warning voor nettomarge, liquiditeit en/of vermogenspositie
- Nettomarge, liquiditeit en vermogenspositie niet duurzaam
- Grenswaarde

## Financiële meerjarenprojectie



## Toelichting financiële meerjarenprojectie

Inmiddels heeft een aanzienlijk aantal ActiZ-leden gebruik gemaakt van de webbased ActiZ Impacttool, waarmee de impact en de mogelijkheden van de maatregelen in het zorgakkoord zijn verkend. Hiermee zijn de financiële consequenties voor de verschillende typen organisaties binnen de VVT-sector in kaart gebracht.

Indien uw organisatie beschikt over een meerjarenbegroting is de nettomarge uit uw meerjarenbegroting vergeleken met de verwachte nettomarge van de VVT-sector. Daarnaast is een forecast gemaakt van de nettomarge van uw organisatie. Dit is op basis van de verwachte ontwikkeling van de nettomarges van organisaties.



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

## Indicatoren Concernniveau

Stuurvariabelen	Mijn score	Middengroep Gemengd	Signaal	Trend
<b>Rendement</b>				
Nettomarge (% van de opbrengsten)	1,9%	0,5% - 2,5%	☹️	↓
<b>Kostenstructuur</b>				
Aandeel directe kosten (% van de kosten)	70,1%	66,4% - 69,6%		
Aandeel direct toerekenbare kosten (% van de kosten)	13,5%	9,7% - 11,4%		
Aandeel kapitaallasten (% van de kosten)	8,8%	8,8% - 10,7%		
Aandeel overhead (% van de kosten)	7,5%	11,2% - 11,6%		
<b>Personeel</b>				
Ziekteverzuim	7,1%	6,0% - 6,3%	☹️	↓
Percentage instroom	19,3%	5,0% - 12,4%		
Percentage uitstroom	19,5%	7,8% - 17,3%		
<b>Overhead</b>				
Kosten management en staf per medewerker	€ 470	€ 653 - € 862	😊	
Kosten administratie (% van de opbrengst)	1,2%	1,8% - 2,7%	😊	
Kosten automatisering (% van de opbrengst)	1,7%	1,5% - 2,1%	☹️	
Kosten P&O per medewerker	€ 297	€ 297 - € 494	☹️	
Kosten algemene ondersteuning (% van de opbrengst)	4,0%	4,0% - 4,7%	☹️	
<b>Kapitaallasten</b>				
Huisvestingsresultaat ZZP (incl. bijzondere waardevermindering)	-1,5%	0,3% - 1,9%	☹️	↑
Kapitaallastenratio - intramuraal	15,7%	12,9% - 14,1%	☹️	↓
Werkelijke kapitaallasten ZZP als % van normvergoeding kapitaallasten	88,1%	83,0% - 93,5%	☹️	↓
Bezettingsgraad (ZZP)	96,2%	91,7% - 96,5%	☹️	↓
Aandeel kosten huur en leasing in % van de totale kapitaalslasten ZZP	53,8%	34,1% - 52,0%		
Boekwaarde gebouwen in % van de aanschafwaarde van gebouwen	31,1%	56,9% - 58,2%		
Impairment (2011 - 2014) in percentage van gemiddelde boekwaarde 2014	24,0%	0,0% - 2,9%		
Investeringen in vastgoed komende 3 jaar in % van de aanschafwaarde huidige activa	0,6%	0,0% - 1,0%		



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

## Indicatoren Concernniveau

Stuurvariabelen	Mijn score	Middengroep Gemengd	Signaal	Trend
<b>Treasury &amp; Financiering</b>				
Budgetratio	25,8%	8,0% - 15,0%	😊	↑
Solvabiliteit	41,4%	20,0% - 30,0%	😊	↑
Liquiditeit (current ratio)	1,74	0,50 - 1,00	😊	↑
Renteresultaat ZZP	0,7%	-0,7% - 0,1%	😊	↓
Netto werkkapitaal (% van de opbrengsten)	13,7%	0,2% - 11,5%	😊	↑
Kasstroom (in % van de opbrengsten)	5,1%	2,0% - 4,6%	😊	
Interest Coverage Ratio (bedrijfsresultaat / financiële lasten)	3,82	1,25 - 3,01	😊	
Debt service Coverage Ratio (bedrijfsresultaat en afschrijvingen / fin. lasten en aflossing)	3,18	0,69 - 2,03	😊	
Loan to value (langlopende leningen /bedrijfsgebouwen en terreinen)	0,65	0,76 - 0,91	😊	
<b>Contributiemarge</b>				
Contributiemarge	19,7%	23,0% - 26,1%	😞	



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

ZZP

Stuurvariabelen	Mijn score	Middengroep Zware gemengde zorgbehoefte	Signaal	Trend
<b>Stuurvariabelen</b>				
Contributiemarge (% van de opbrengst)	24,4%	25,4% - 30,4%	☹️	
Opbrengsten per cliënt	€ 77.009	€ 77.009 - € 80.309		
Directe kosten per cliënt	€ 48.074	€ 45.182 - € 49.664		
Direct toerekenbare kosten (locatiekosten) per cliënt	€ 10.148	€ 6.137 - € 7.584		
Aantal cliënten per FTE	1,1	1,1 - 1,2		
<b>Verklaringsvariabelen</b>				
Verklaringsvariabelen	Mijn score	Middengroep Zware gemengde zorgbehoefte	Signaal	Trend
<b>Personeel</b>				
Werkelijke formatie direct excl. hotelfunctie (% van de ZZP-norm)	121,6%	93,2% - 108,4%		
Directe personeelskosten per FTE	€ 42.060	€ 43.117 - € 48.717	😊	↓
Ziekteverzuim ZZP	7,2%	4,5% - 5,9%	☹️	↓
<b>Productmix en financiering</b>				
Bezettingsgraad ZZP	96,2%	95,3% - 97,1%	😐	↓
Gemiddelde zorgzwaarte ZZP (excl. branchevreemd)	5,21	5,24 - 5,54		
Aandeel ZZP 1 t/m 3 + 4 zonder behandeling in totale ZZP-mix (incl. branchevreemd)	29,5%	17,1% - 26,5%	☹️	
Mutatie aandeel ZZP 1 t/m 3 + 4 zonder behandeling tov totaal ZZP-mix (2014 t.o.v. 2013)	-15,1%	-19,6% - -8,5%		
<b>Cliëntgebonden kosten</b>				
Patiënt- en bewonersgebonden kosten per cliënt (ZZP)	€ 1.636	€ 1.519 - € 2.219	😐	↓
Voedings- en hotelmatige kosten per cliënt (ZZP)	€ 6.242	€ 4.959 - € 5.866	☹️	↓
<b>Procesindicatoren</b>				
Gemiddelde groeps grootte PG	9,0	7,0 - 11,5		
Aantal groepen PG per locatie	3,7	2,0 - 5,0		
Gemiddeld aantal ligdagen per DBC GRZ	92,1	43,4 - 72,2		



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

## Zorg Thuis

Stuurvariabelen	Mijn score	Middengroep PV dominant	Signaal	Trend
<b>Stuurvariabelen</b>				
Contributiemarge (% van de opbrengst)	15,0%	12,8% - 25,7%	☹️	
Opbrengsten per cliënt	€ 16.766	€ 9.385 - € 12.760		
Directe kosten per cliënt	€ 13.279	€ 6.370 - € 8.627		
Direct toerekenbare kosten (locatiekosten) per cliënt	€ 977	€ 274 - € 744		
Aantal cliënten per FTE	4,0	5,6 - 6,8		
<b>Verklaringsvariabelen</b>				
Verklaringsvariabelen	Mijn score	Middengroep PV dominant	Signaal	Trend
<b>Personeel</b>				
Directe personeelskosten per FTE	€ 52.229	€ 44.996 - € 50.965	☹️	↓
Productiviteit Zorg Thuis	63,8%	65,0% - 73,7%	☹️	↔️
Ziekteverzuim Zorg Thuis	7,3%	4,5% - 6,7%	☹️	↓
Gemiddeld aantal uren per cliënt (Zorg Thuis)	271	157 - 224		
<b>Productmix en financiering</b>				
Verhouding VP-PV-OB (Zorg Thuis)	15% / 77% / 8%	15% / 77% / 8% - 5% / 88% / 7%		
Verhouding basis-extra-speciaal (Zorg Thuis, VP / PV / OB)	86% / 0% / 14%	95% / 0% / 5% - 81% / 19% / 0%		
Gemiddeld tarief Zorg Thuis	€ 54,67	€ 47,92 - € 52,90	😊	↑
<b>Procesindicatoren</b>				
FTE wijkverpleegkundigen als percentage directe FTE Zorg Thuis	14,5%	3,6% - 8,7%		
Gemiddelde teamgrootte (in personen)	11,0	12,0 - 18,0		



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

## Hulp Thuis

Stuurvariabelen	Mijn score	Middengroep Hulp Thuis	Signaal	Trend
<b>Stuurvariabelen</b>				
Contributiemarge (% van de opbrengsten)	10,4%	0,0% - 4,4%	😊	
Opbrengsten per cliënt	€ 4.638	€ 2.723 - € 3.016		
Directe kosten per cliënt	€ 4.154	€ 2.262 - € 2.856		
Direct toerekenbare kosten (locatiekosten) per cliënt	€ 0	€ 0 - € 152		
Aantal cliënten per FTE	5,9	10,8 - 12,2		
<b>Verklaringsvariabelen</b>				
<b>Personeel</b>				
Directe personeelskosten per FTE	€ 24.420	€ 30.495 - € 32.860	😊	
Productiviteit	80,6%	77,6% - 81,8%	😐	
Ziekteverzuim	11,8%	5,2% - 7,8%	😞	
<b>Productmix en financiering</b>				
Gemiddeld tarief	€ 25,19	€ 22,10 - € 23,62	😊	
Productmix - aandeel HH-1/HH-2/HH-overig	76% / 24% / 0%	74,0% / 26,0% / 0,0% - 86,0% / 14,0% / 0,0%		
Gemiddelde zorgduur (in uren)	184,1	117,3 - 144,0		
<b>Procesindicatoren</b>				
Gemiddelde teamgrootte (in personen)	13,0	20,0 - 50,0		



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

Uw organisatie is onderdeel van de groep: Niet grote steden

## Grote steden

	Mijn score	Actueel vergelijk Grote Steden	Signaal	Actueel vergelijk Niet Grote Steden	Signaal
<b>Productiemix en financiering</b>					
Gemiddelde zorgzwaarte ZZP (excl. branchevreemd)	5,21	5,05 - 5,33		4,56 - 5,09	
Aandeel ZZP 9a (revalidatie)	3,4%	2,7% - 6,4%		0,0% - 4,5%	
<b>Personeel</b>					
Directe personeelkosten per FTE (VVT)	€ 46.898	€ 44.456 - € 48.811	☹️	€ 42.967 - € 45.528	☹️
- directe personeelkosten per FTE (ZZP)	€ 42.060	€ 43.338 - € 49.476	😊	€ 42.723 - € 44.814	😊
- directe personeelkosten per FTE (Zorg thuis)	€ 52.229	€ 46.707 - € 49.847	☹️	€ 42.458 - € 47.045	☹️
Aandeel kosten personeel niet in loondienst (% van de totale personeelskosten)	4,4%	5,7% - 11,8%	😊	2,5% - 6,3%	😊
Ziekteverzuim	7,1%	5,0% - 7,1%	😊	4,7% - 5,8%	☹️
Aandeel reistijd als % van het totaal aan betaalluren (Zorg Thuis)		5,0% - 6,1%		5,8% - 8,7%	
Percentage instroom	19,3%	8,3% - 10,1%		5,2% - 9,5%	
Percentage instroom leerlingen		0,9% - 1,5%		1,5% - 3,1%	
Percentage uitstroom	19,5%	6,4% - 12,6%		5,7% - 9,2%	
Openstaande vacatures einde verslagjaar (concern) in % van totale formatie	9,1%	0,9% - 2,7%		1,2% - 5,2%	
Openstaande vacatures einde verslagjaar (cliënt- en patiëntgebonden) in % van direct personeel	10,3%	1,0% - 2,4%		1,3% - 4,6%	
Externe opleidingskosten (% van de totale personeelskosten)	0,9%	0,7% - 0,8%		0,8% - 1,1%	
Percentage werknemers met loonbeslag	0,8%	2,2% - 5,5%		0,9% - 1,5%	
<b>Kapitaallasten</b>					
Huisvestingskosten per cliënt (ZZP)	€ 14.566	€ 10.915 - € 15.215	😊	€ 10.075 - € 11.674	☹️
Kapitaallastenratio (intramuraal)	15,7%	11,7% - 15,2%	☹️	12,1% - 14,6%	☹️
Aandeel huurkosten als % van de totale kapitaallasten	53,8%	30,0% - 63,8%		25,7% - 46,6%	
<b>Overige</b>					
Innovatiekostenratio (% van de totale kosten)	0,4%	0,3% - 0,9%		0,0% - 0,2%	



# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

Toelichting bij MijnScorecard Bedrijfsvoering 2015

## Hoe is de totaalscore bedrijfsvoering berekend?

De totaalscore bedrijfsvoering bestaat uit vier indicatoren (die ook bovenaan de scorecard staan), namelijk:

1. Vermogenspositie: berekend als de budgetratio (eigen vermogen gedeeld door totale opbrengsten) voor intramurale organisatie en gemengde organisatie en als solvabiliteit (eigen vermogen gedeeld door balanstotaal) voor extramurale organisaties.
2. Liquiditeit: berekend als de current-ratio (vloттende activa gedeeld door kortlopende schulden).
3. Nettomarge: berekend als de nettomarge van het concern (nettomarge gedeeld door de totale opbrengsten).
4. Doelmatigheid: doelmatigheid van de organisatie wordt weergegeven als een combinatie van de contributiemarge van de benchmarkproducten (ZZP Intramuraal, Zorg Thuis, Hulp Thuis, Kraamzorg en JGZ) in het huidige boekjaar en de begrote nettomarge in 2018.

Aan elke indicator wordt een letter (A, B, of C) toegekend. In geval van een C hoort u bij de 33% organisaties met de laagste scores, in geval van een B hoort u tot de 33% middengroep en in geval van een A hoort u bij de 33% organisaties met de hoogste scores.

Organisaties met een hoge vermogenspositie (dat wil zeggen: voor intramurale en gemengde organisaties een budgetratio hoger dan 25% en voor extramurale organisaties een solvabiliteit hoger dan 35%) kunnen voor een A-score op bedrijfsvoering volstaan met een lagere score op of liquiditeit of nettomarge (minimaal een B-score).

Aan organisaties die (nog) geen meerjarenbegroting hebben, wordt voor het onderdeel nettomarge 2018 van de indicator Doelmatigheid een C toegekend. Een uitzondering hierop zijn (stand alone) kraamzorgorganisaties. Aan deze organisaties wordt een B-score toegekend aan het onderdeel nettomarge 2018 van de indicator Doelmatigheid.

## Wat betekent de kolom "Koplopers"?

Koplopers in de Benchmark in de Zorg zijn organisaties die zowel voor de benchmark onderdelen cliënten, medewerkers als bedrijfsvoering een A als totaalscore hebben behaald. De kolom "Koplopers" toont de gemiddelden van de groep koplopers uit de voorgaande benchmarkronde.

## Wat betekent de kolom "Middengroep"?

De kolom "Middengroep" betreft de bandbreedte van de middelste 33% van de waarnemingen van de huidige benchmarkronde.

## Word ik wel met vergelijkbare organisaties vergeleken?

De Benchmark in de Zorg vergelijkt uw prestaties met organisaties (voor de concernscorecard) en producten (voor de productscorecards) die vergelijkbaar zijn met uw organisatie. Voor de concernscorecard worden intramurale, gemengde en extramurale organisaties onderscheiden. Voor de productscorecard ZZP Intramuraal vindt indeling plaats in vijf clusters op basis van de samenstelling en zwaarte van de ZZP-mix. Voor de productscorecard Zorg Thuis vindt indeling plaats in twee clusters op basis van het aandeel Persoonlijke Verzorging (PV) in het totaal aan extramurale uren.

## Wat betekent het signaal (smiley met rood, oranje of groen)

Het signaal geeft aan hoe uw score op een indicator zich verhoudt tot de scores van andere organisaties:

### Definitie signaal



Mijn organisatie scoort hoger dan de middengroep.



Mijn organisatie scoort gelijk aan de middengroep.



Mijn organisatie scoort lager dan de middengroep.

Het kan voorkomen dat een signaal rood of groen is terwijl u dezelfde score hebt als een grenswaarde van de middengroep. Dat wordt veroorzaakt door afrondingsverschillen. Tevens is niet voor alle indicatoren een signaal meegegeven, aangezien niet alle indicatoren een eenduidige definitie hebben van hoog of laag.





# Benchmark in de Zorg 2015 (boekjaar 2014)

MijnScorecard Bedrijfsvoering  
ZorgAccent

Toelichting bij MijnScorecard Bedrijfsvoering 2015

## Wat betekent de trend (pijlen omlaag, gelijk en omhoog)?

De richting van de pijl geeft uw beweging weer van de indicator in vergelijking tot voorgaande deelname aan de benchmark. Een pijl omhoog is een positieve trend, een pijl naar beneden is een negatieve trend en bij een liggende pijl is de trend gelijk aan voorgaande deelname (geen beweging). De kleur van de pijl geeft uw beweging weer ten opzichte van de beweging van de andere organisaties die hebben deelgenomen.

### Definitie trend



Mijn trend is positief en mijn trendontwikkeling is bovendien positiever dan die van de sector.



Mijn trend is positief.



Mijn score is gelijk gebleven terwijl de trend van de sector positief is.



Mijn trend is negatief terwijl de trend van de sector positief is.

Omdat we de trend op basis van historische gegevens berekenen, is voor sommige indicatoren geen trend weergegeven. Deze indicatoren zijn dan nog niet in uw eerdere meting meegenomen.

## Welke scorecards zijn er?

1. Een scorecard voor het concern, met daarin financiële parameters over rendement, kostenstructuur, personeel, overhead, kapitaalslasten, treasury & financiering en contributiemarge.
2. Productscorecards, met daarin stuurvariabelen en verklaringsvariabelen (personeel, productmix, cliëntgebonden kosten en procesindicatoren) voor het meten van de financiële resultaten van het zorgproduct:
  - a. Scorecard VVT \*
  - b. Scorecard ZZP (intramuraal)
  - c. Scorecard Zorg Thuis
  - d. Scorecard Hulp Thuis
  - e. Scorecard Kraamzorg
  - f. Scorecard JGZ
  - g. Scorecard Grote steden

*\* Zoals is gebleken uit de voorgaande benchmarkrondes zijn niet alle organisaties in staat om hun extramurale en intramurale gegevens te splitsen zodat er separate scorecards kunnen worden gevuld. In overleg met deze organisaties blijkt een mix van deze scorecards in de vorm van een scorecard VVT een werkbaar alternatief te zijn. Deze scorecard hebben wij derhalve ook opgenomen (dus een organisatie krijgt of de scorecard VVT of de scorecards ZZP en/of Zorg Thuis). Indien u een scorecard VVT krijgt zijn ook enkele kpi's op de concernscorecard niet gevuld.*