



2024

---

# INDIVIDUELE RAPPORTAGE

**Voorbeeld**

*Scenarioanalyse en benchmark gehandicaptenzorg*

finance  
ideas



# Over scenarioanalyse gehandicaptenzorg

Scenarioanalyse gehandicaptenzorg en benchlearning is een initiatief van Finance Ideas, waarbij we in samenwerking met deelnemende financials een gestandaardiseerde instellingsspecifieke meerjarenraming opstellen, de onderliggende uitgangspunten vaststellen, scenario's vaststellen en vervolgens inzichten delen. Het traject richt zich specifiek op de gehandicaptenzorg. Verschillende macro-economische ontwikkelingen hebben de gehandicapten sector in een nieuw financieel perspectief geplaatst. De instellingsspecifieke meerjarenraming is een instrument dat inzicht geeft in de impact van de verschillende macro-economische ontwikkelingen op de financiële ratio's bij continuering van het huidige beleid door middel van scenario's.

Doordat meerdere instellingen deelnemen is het mogelijk om de individuele zorginstellingen in financieel perspectief te plaatsen van branchegenoten. Niet alleen op basis van historische kengetallen (gepubliceerde jaarcijfers), maar ook op basis van prospectieve financials en de scenario's. Dit biedt handvatten om financieel prestaties te beoordelen, te leren van de uitkomsten en waar nodig bij te sturen.

Het eindproduct is deze gestandaardiseerde individuele rapportage die zowel inzicht geeft in de impact van de macro-economische ontwikkelingen als een prospectieve benchmark van financiële kengetallen geeft ten opzichte van deelnemende gehandicaptenzorg instellingen. De opbouw van dit rapport is als volgt:

●	Algemeen kerngegevens	Pagina 2	-	<i>Benchmark van algemeen kengetallen</i>
●	Impact scenario's	Pagina 3	-	<i>Toelichting uitgangspunten scenario's en impact EBITDAR</i>
●	Benchmark EBITDAR	Pagina 4	-	<i>Benchmark kostensoorten en EBITDAR-marge</i>
●	Ontwikkeling kapitaallasten	Pagina 5	-	<i>Benchmark investeringen en kapitaallasten</i>
●	Ontwikkeling financiële ratio's	Pagina 6-8	-	<i>Impact macro-economische effecten op financiële ratio's</i>
●	Bijlage	Pagina 9	-	<i>Historische ontwikkeling ratio's en kengetallen</i>

De meerjarenraming is opgesteld vanuit een gestandaardiseerd invulformat, waarbij elke instelling dezelfde uitgangspunten hanteert. In deze rapportage is dat jaarrekening 2023 voor de balans en begroting 2024 voor de exploitatie. Om de input vergelijkbaar te houden bevat de scenarioanalyse geen vorm van bijsturing of andere beleidsmatige mutaties. De scenarioanalyse geeft inzicht in de impact van de externe ontwikkelingen die op de sector afkomen. Zorginstellingen die zich met deze ontwikkelingen geconfronteerd weten, zullen zelf gaan bijsturen. Bij de interpretatie van de uitkomsten dient dit te worden meegenomen. De benchmark geeft perspectief in welke mate er verbeterpotentieel is om bij te sturen

Scenarioanalyse gehandicaptenzorg is een initiatief van:

**finance  
ideas**

**Contact:**

T: 030-232 0480

E: [info@finance-ideas.nl](mailto:info@finance-ideas.nl)

**Internet:**

[www.finance-ideas.nl](http://www.finance-ideas.nl)

# Kerngegevens

## Kerncijfers 2023 en 2024<sup>1</sup>

	Voorbeeld	Benchmark			Voorbeeld	Benchmark	
	2700 2800	1880 1899	Aantal patiënten/cliënten	2023 2024		1,41 1,36	Kostprijs PNIL/PIL <sup>5</sup>
	€ 388 € 408	€ 294 € 307	Omzet (miljoen)			56% 53%	FTE / Cliënten <sup>6</sup>
	9,8% 8,1%	9,0% 7,8%	Verzuim (voortschrijdend gemiddelde)			€ 1.575 € 1.621	Omzet per m <sup>2</sup> bvo
	95,1% 95,1%	90,0% 90,0%	% Behandelingen Wlz <sup>2</sup>			6,3% 6,5%	% meerzorg
	32,0% 32,3%	41,8% 40,6%	Aandeel huur <sup>3</sup>			4,2% 1,5%	% PNIL / personeelslasten
	95,0% 97,0%	96,3% 97,7%	Bezetting (intramuraal)			€ 89 € 96	Omzet per FTE (duizenden) <sup>7</sup>
	5,7 5,9	5,8 5,9	Gemiddelde zorgzwaarte <sup>4</sup>				

### Legenda

<sup>1</sup> Bovenste cijfer = 2023 (jaarrekening). Onderste cijfer = 2024 (begroting)

<sup>2</sup> Percentage van de ZZP's dat met behandeling wordt geleverd

<sup>3</sup> Huur als percentage van totale kapitaallasten (rente, afschrijvingen en huur) - Geeft een indicatie welk deel van het vastgoed de instelling huurt

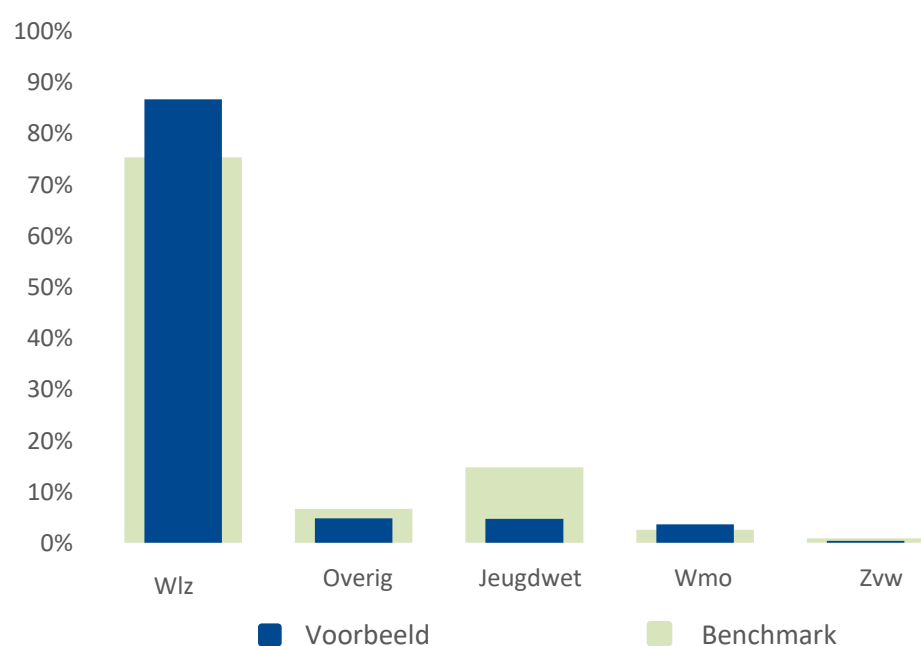
<sup>4</sup> Gewogen gemiddelde zorgzwaarte op basis van omzet per zzp (VG1 krijgt een zwaarte 1, VG2 krijgt zwaarte 2, VG3 krijgt zwaarte 3, enz.)

<sup>5</sup> Kostprijs van een uurtarief PNIL (gemiddeld uurtarief) ten opzichte van uurtarief PIL (totale personeelkosten in loondienst, inclusief overige personeelkosten / aantal FTE / netto inzetbare uren (1.476)). De kostprijs PNIL is bepaald door aantal productieve uren (1476 uur) te vermenigvuldigen met het uurtarief

<sup>6</sup> Inzet van FTE (inclusief PNIL) per cliënt

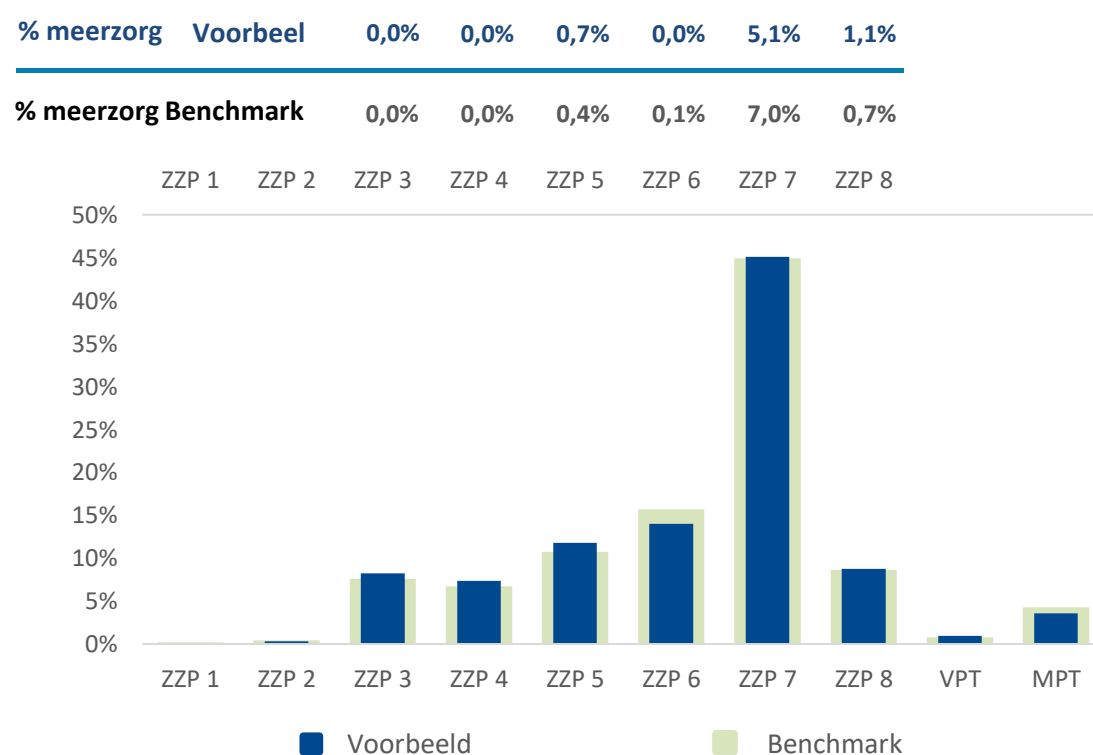
<sup>7</sup> Omzet per FTE (inclusief PNIL) geeft een indicatie van de productiviteit van een zorginstelling

### Omzetopbouw en zorgprestaties\*



\* Het bovenstaande diagram toont voor Voorbeeld de opbouw van de opbrengsten van zorgprestaties over 2024 Dit is exclusief subsidies en overiaie bedrijfsopbrenasten.

### Zorprofielen en meerzorg als percentage van de omzet\*\*



\*\* Het bovenstaande diagram toont de opbrengsten van zorgprofielen en zorgzwaarte als percentage van de totale Wlz opbrengsten. De percentages boven de grafiek geven inzicht in het percentage meerzorg ten opzichte van de peergroep

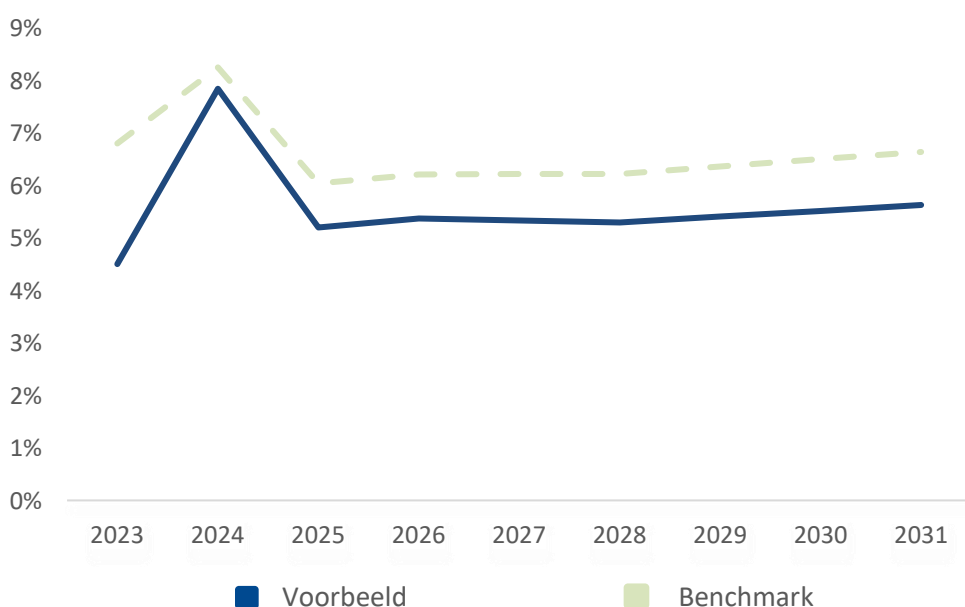
# Scenarioanalyse gehandicaptenzorg uitgangspunten

## De uitgangspunten van de gehandicaptenzorg (schematisch)

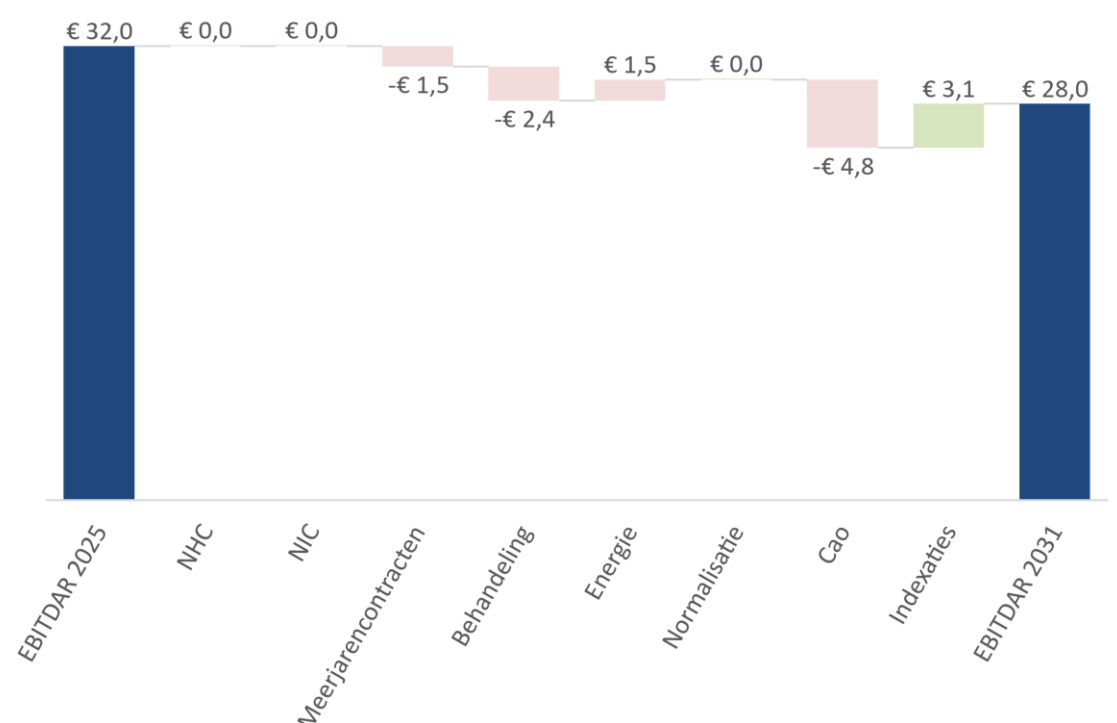


- **Uitgangspunt meerjarenraming:** de jaarrekening 2023 en de begroting 2024 vormen respectievelijk het uitgangspunt voor de balans (vermogens- en liquiditeitspositie) en de exploitatie.
- **Hoge inflatie:** de hoge inflatie van 2023 zit verwerkt in de jaarrekening van 2023. Voor 2025 en verder is rekening gehouden met de inflatieverwachting van het CPB (CEP, februari 2024). In de tarieven voor de Wlz, sociaal domein en Zvw is het uitgangspunt dat kostenstijgingen één-op-één worden gecompenseerd in de tarieven (al dan niet door middel van nacalculatie)
- **Hoge rente:** ten aanzien van de rente is rekening gehouden met de 10-jaars IRS (11 april 2024) met een onzekerheidsopslag van 50 basispunten en rekening houden met een mix van geborgd/ongeborgde financiering in de verhouding 50%/50%.
- **CAO 2023/2024:** de recente GHZ cao is gehanteerd als uitgangspunt voor de indexatie van de loonkosten. Hierbij is het uitgangspunt dat de loonstijging van 2024 zijn verwerkt in de begroting. De loonstijging van 2024 kent een overloop van circa 2% die niet in de tarieven landt. Voor 2025 en verder is het uitgangspunt dat nieuwe cao in lijn ligt met de met de indexatie uit CEP.
- **Ontwikkeling Wlz tarieven:** Voor 2025 en verder is gerekend met een gelijkblijven **richttarief** ten opzichte van 2024. Voor **zpz VG7** is het uitgangspunt dat de tijdelijke compensatie (een opslag van 2,1%) blijft staan als gevolg van het kostprijsonderzoek van de Nza. Wel wordt rekening gehouden met de tariefdruk op het Wlz macrobudget in 2025 en 2026, zoals deze momenteel is opgenomen in de Rijksbegroting van VWS. Het gaat voornamelijk om een taakstelling op ' **meerjarige contracteerruimte** ' en op ' **overheveling van behandeling** '. Deze laatste korting bedraagt 0,9% in 2025 en is alleen van toepassing op zpz's met behandeling.
- **NHC en NIC:** De tariefkortingen van respectievelijk - 4,2% en -2,6% voor de NHC en NIC zitten in de tarieven 2024 en zijn hierdoor ook meegenomen in de begroting 2024. Op 15 februari jl. heeft het (demissionair) kabinet aangekondigd dat de tariefkorting wordt teruggedraaid. De exacte uitwerking hiervan is nog onbekend, voorzichtigheidshalve is de tariefkorting in de analyse gehandhaafd. Voor de NHC geldt dat de duurzaamheidscomponent (0,16%) naar voren wordt gehaald, waardoor de jaarlijkse indexatie 2,5% bedraagt. **Uitgangspunt** is dat de energiekosten tussen 2025 en 2030 stapsgewijs met een derde afnemen ten opzichte van 2024 (het overige deel is tussen 2019 en 2024 gerealiseerd)
- **Duurzaamheid:** Tegenover het naar voren halen van de duurzaamheidscomponent in de NHC staat een verplichting om in 2030 te voldoen aan het Parijs-akkoord (50% CO2 reductie). In de analyse is het uitgangspunt dat in de investeringsopgave rekening is gehouden met de bijbehorende duurzaamheids-investeringen. Als tegenhanger is vanaf 2025 een reductie van energielasten met 1/3 (gespreid in 5 jaar) opgenomen.
- **Investeringsopgave overig:** de investeringsopgave is instellingsspecifiek, waarbij het uitgangspunt is dat er geen uitbreiding van plekken wordt gerealiseerd. In de investeringsopgave is specifiek rekening gehouden met de digitaliseringsagenda.
- **Financiering:** Ten aanzien van nieuwe financiering is het uitgangspunt dat deze jaarlijks automatisch wordt aangetrokken. Hierbij geldt de regel de zorginstelling maximaal 80% van de jaarlijkse investeringen extern financiert. Overliquiditeit wordt eerst ingezet. Dit is een theoretische benadering, omdat als de ratio's niet voldoen, de financiering niet kan worden aangetrokken. We kiezen voor deze methode, omdat er anders een onderschatting is van de aflossingen en rente en daarmee de impact op een aantal ratio's (onder andere de DSCR).

## EBITDAR-marge ontwikkeling

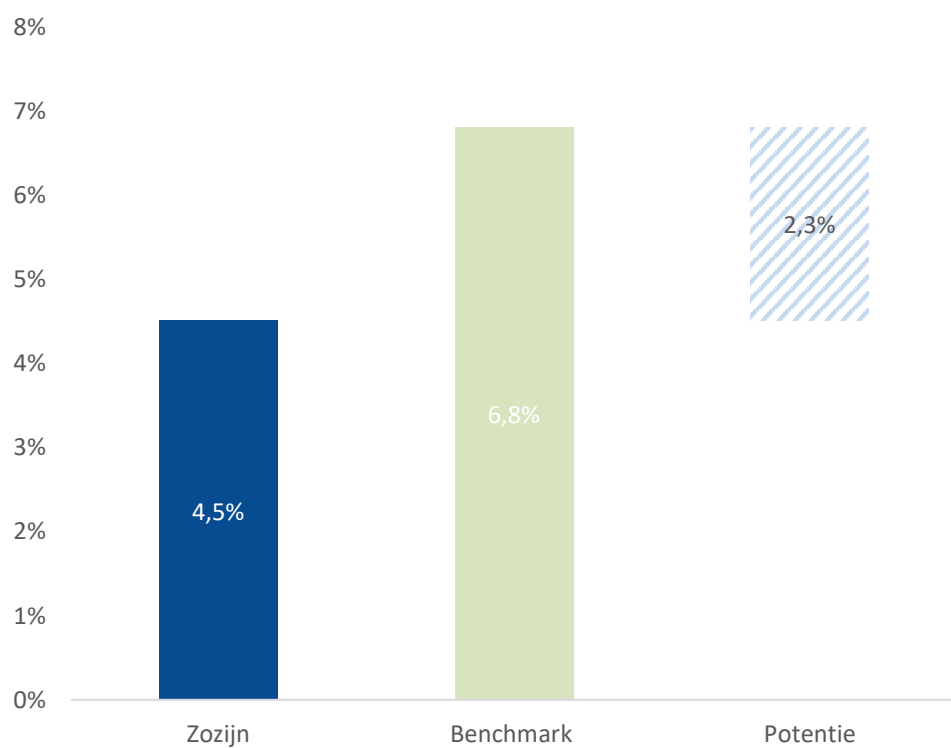


## Structurele mutaties EBITDAR

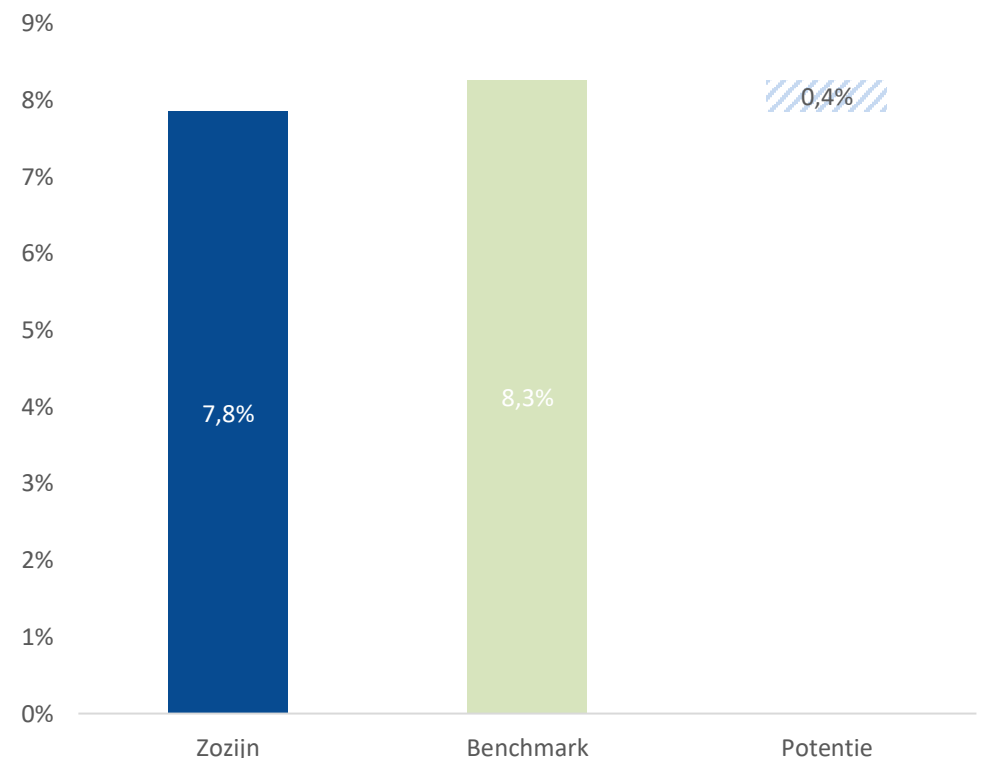


# Ontwikkeling Exploitatie

EBITDAR-marge 2023



EBITDAR-marge 2024

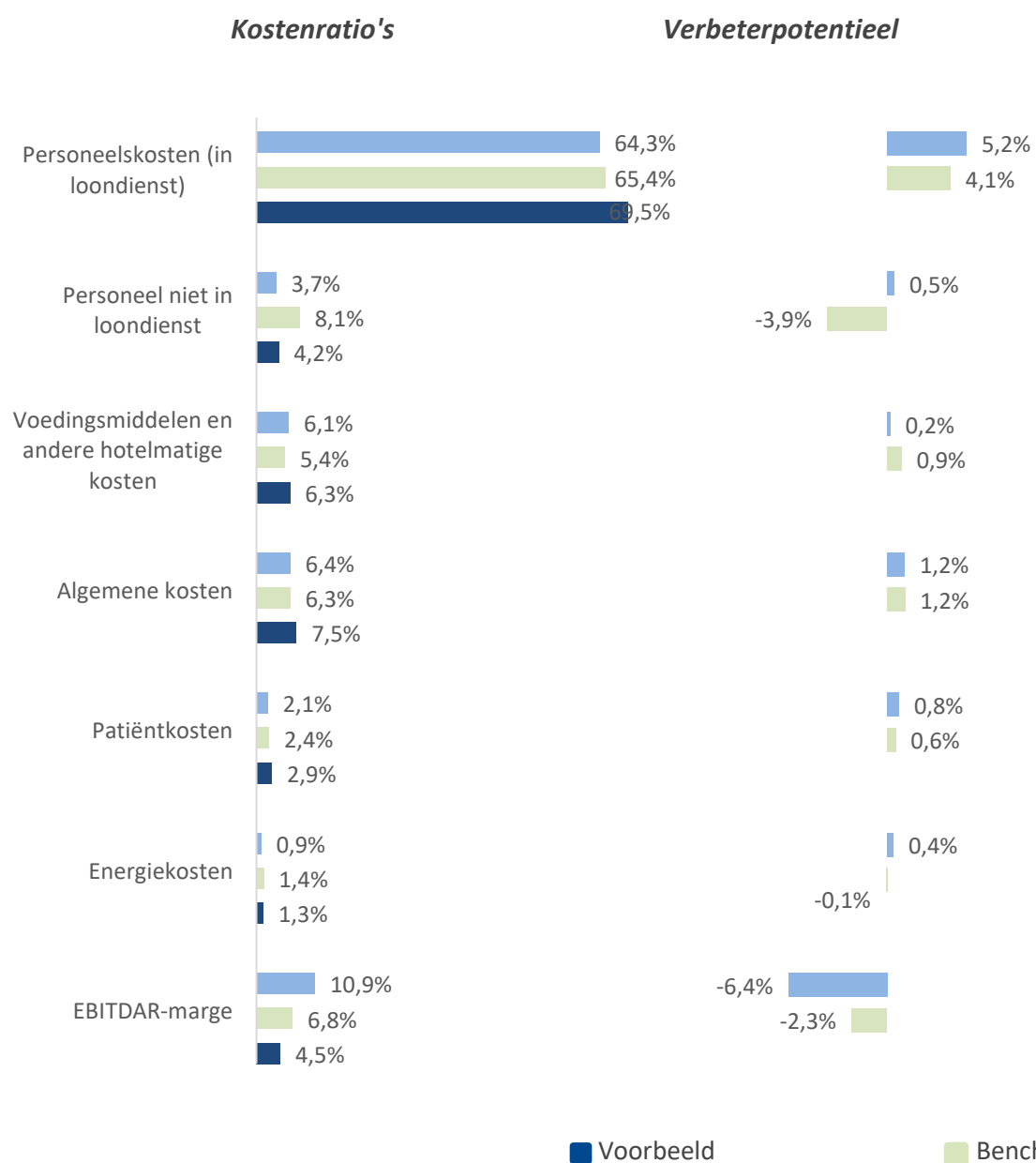


## Toelichting kostenbenchmark

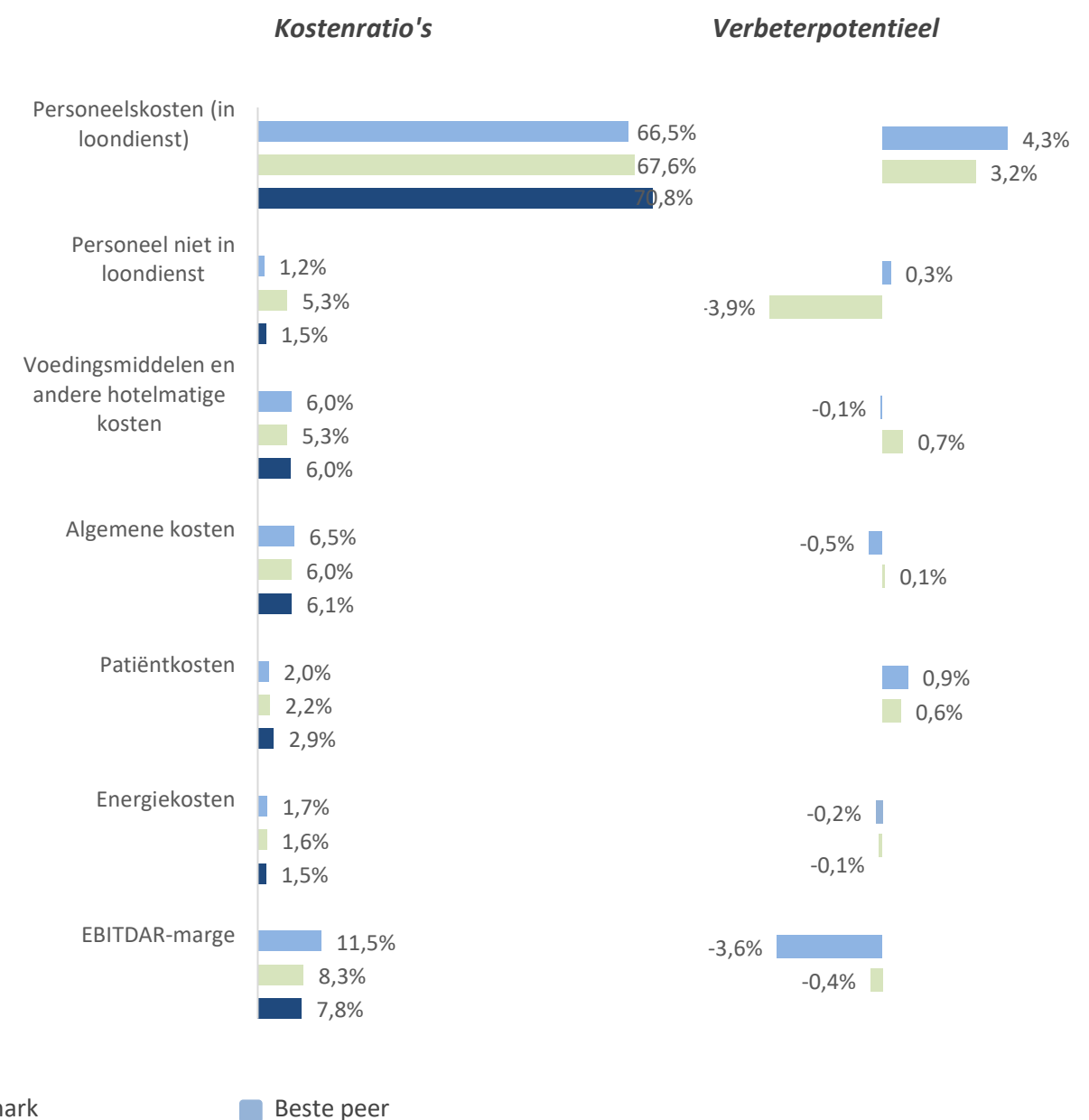
Bovenstaande benchmark geeft inzicht hoe de EBITDAR-marge van uw organisatie zich verhoudt tot de benchmark. De EBITDAR-marge tussen verschillende gehandicaptenzorg organisaties is een benadering voor de operationele marge uit de zorgexploitatie en is in de basis een maatstaf voor de mate van efficiency waarmee zorginstellingen opereren. Als de EBITDAR-marge van uw lager ligt dan de benchmark dan is er sprake van een hypothetisch verbeterpotentieel. Als deze hoger ligt, dan is er op basis van de benchmark weinig ruimte voor verbetering.

Onderstaande kostenbenchmark biedt op basis van jaarrekening 2023 en begroting 2024 inzicht in de relatieve kostenratio's ten opzichte van de overige deelnemers. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het gemiddelde van alle peers en de 'best presterende' peer. De analyse geeft inzicht op welke kostensoorten uw instelling een verbeterpotentieel heeft ten opzichte van de peer-groep. De benchmarkanalyse biedt meer toegevoegde waarde naarmate er meer deelnemers zijn en de instellingen vergelijkbaar zijn qua grootte en type zorgverlening.

Kosten en EBITDAR benchmark 2023






Kosten en EBITDAR benchmark 2024



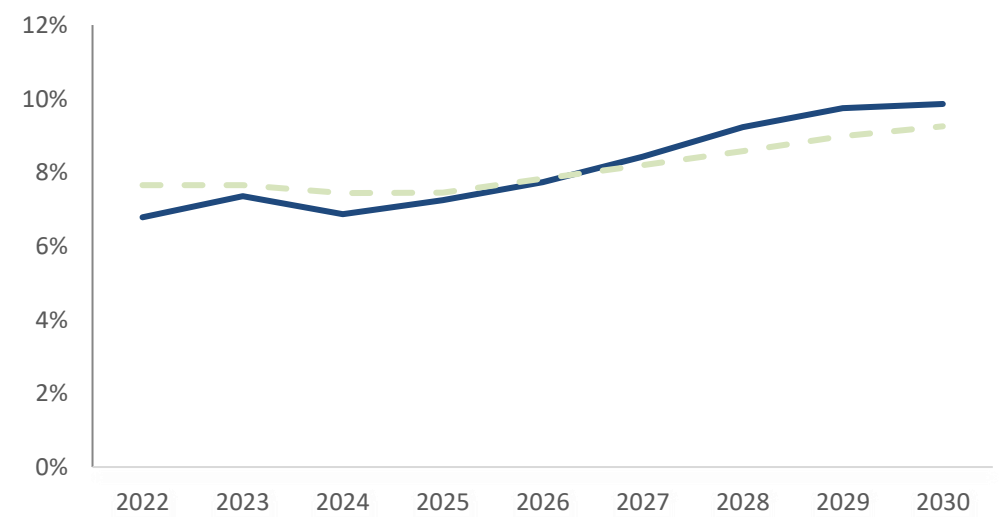
# Ontwikkeling kapitaallasten

## Cijfers 2024 en 2023

	Voorbeeld	Benchmark	
	<i>Kapitaallasten / omzet</i>		
	<b>7,4%</b>	<b>7,7%</b>	<b>2023</b>
	6,9%	7,4%	2024
	<i>Aandeel huur / kapitaallasten</i>		
	<b>31,3%</b>	<b>41,8%</b>	<b>2023</b>
	32,3%	40,6%	2024
	<i>Boekwaarde / Aanschafwaarde*</i>		
	<b>52,0%</b>	<b>50,5%</b>	<b>2022</b>

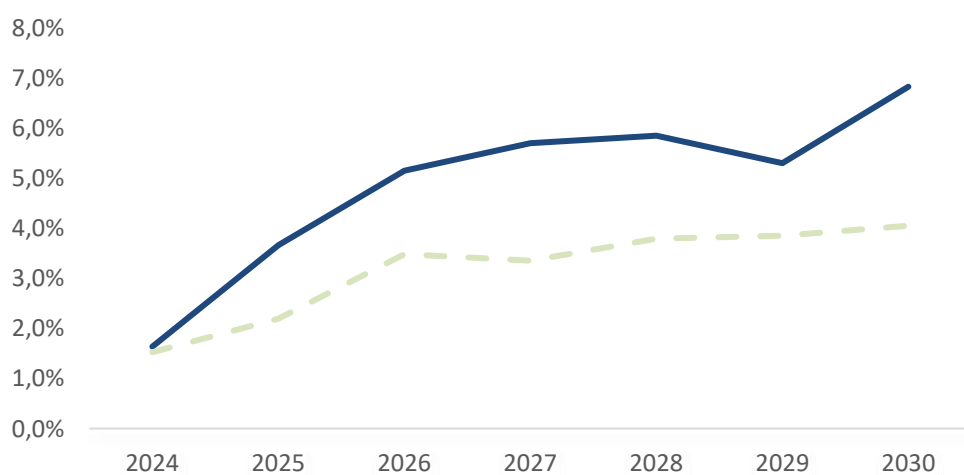
\*Boekwaarde / Aanschafwaarde op basis van jaarcijfers 2022

## Ontwikkeling kapitaallasten

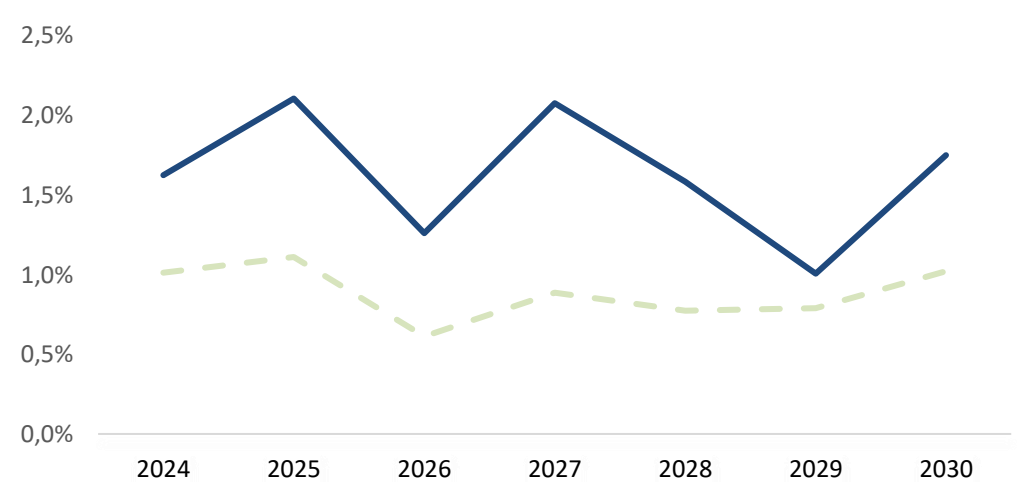


## Ontwikkeling investeringsratios Voorbeeld ten opzichte van de benchmark

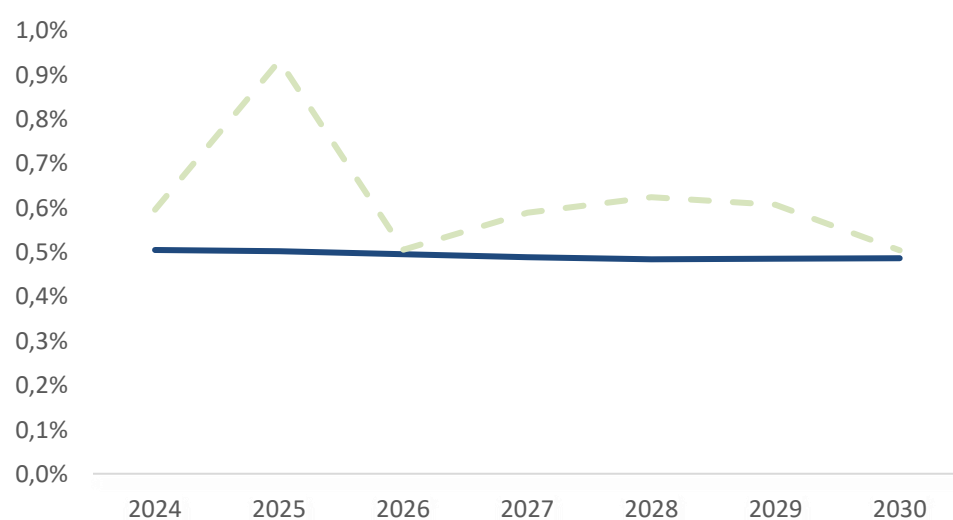
### Nieuwbouw



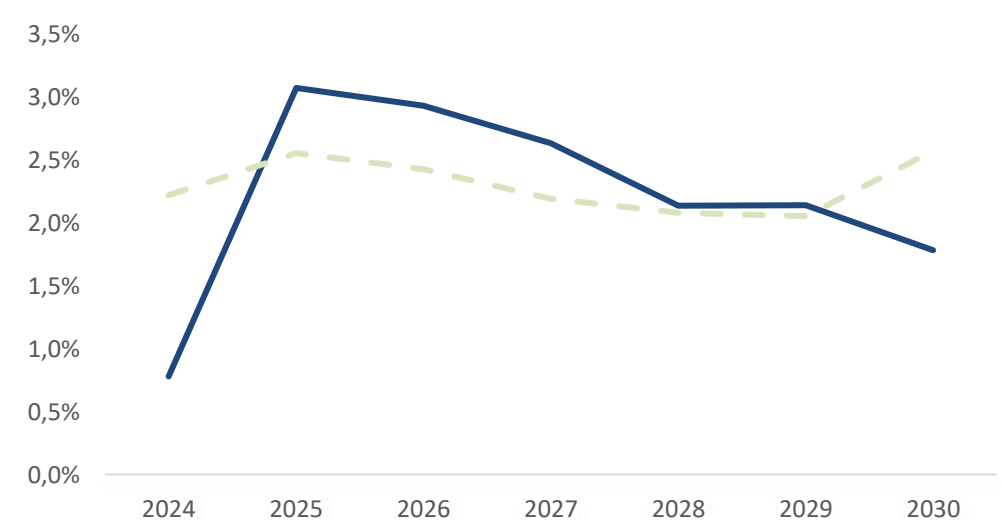
### Automatisering & ICT



### Inventaris



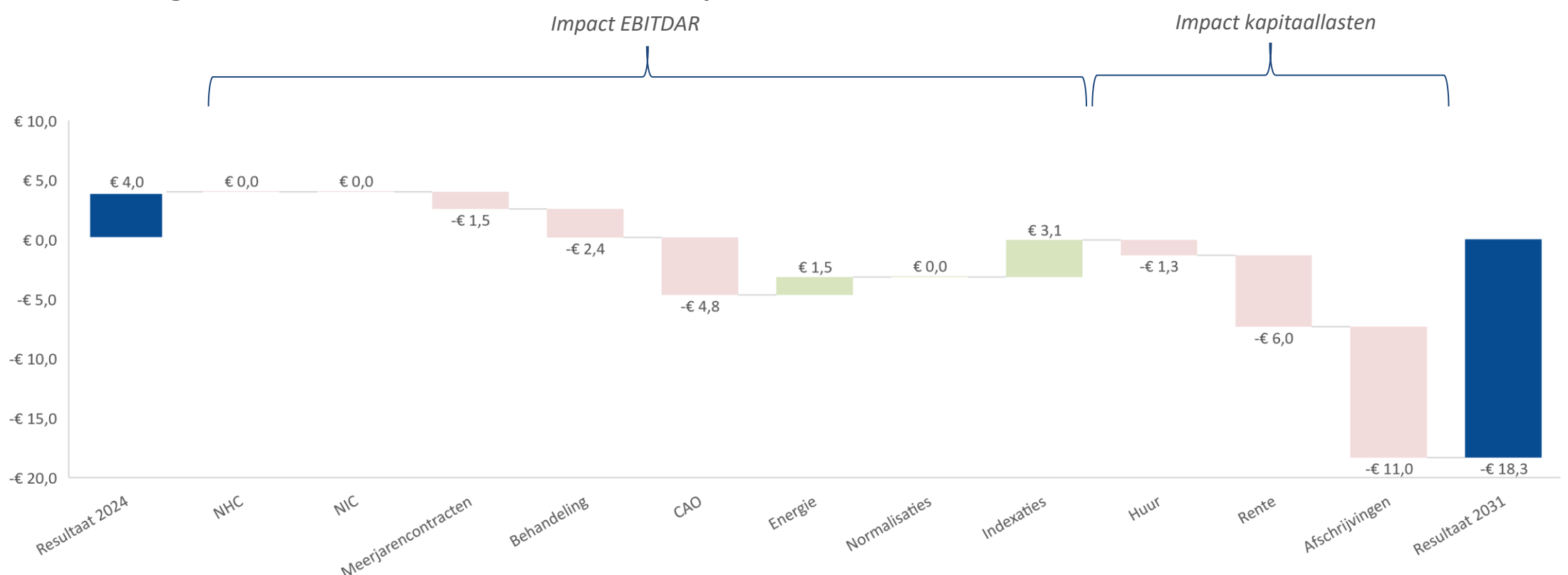
### Renovatie & instandhouding



■ Voorbeeld

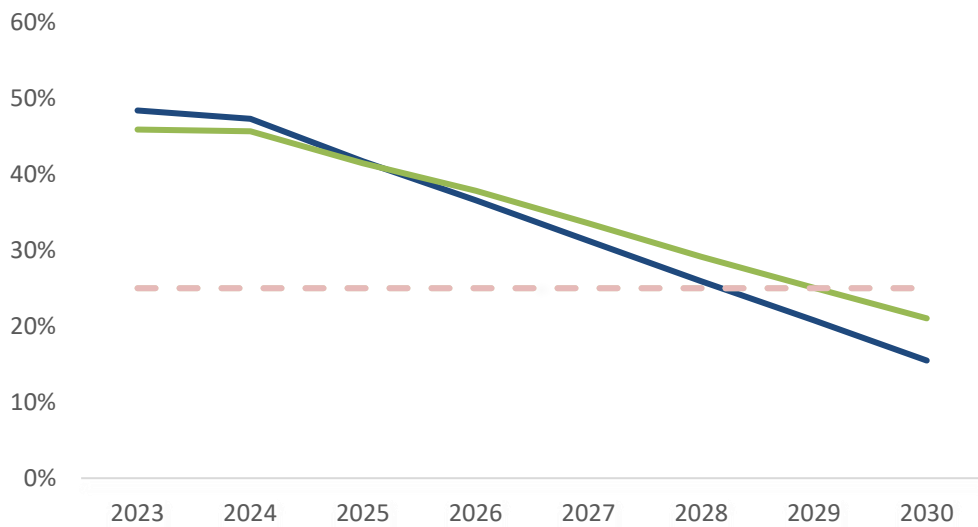
■ Benchmark

## Ontwikkeling resultaat van 2024 naar 2030 inclusief kapitaallasten

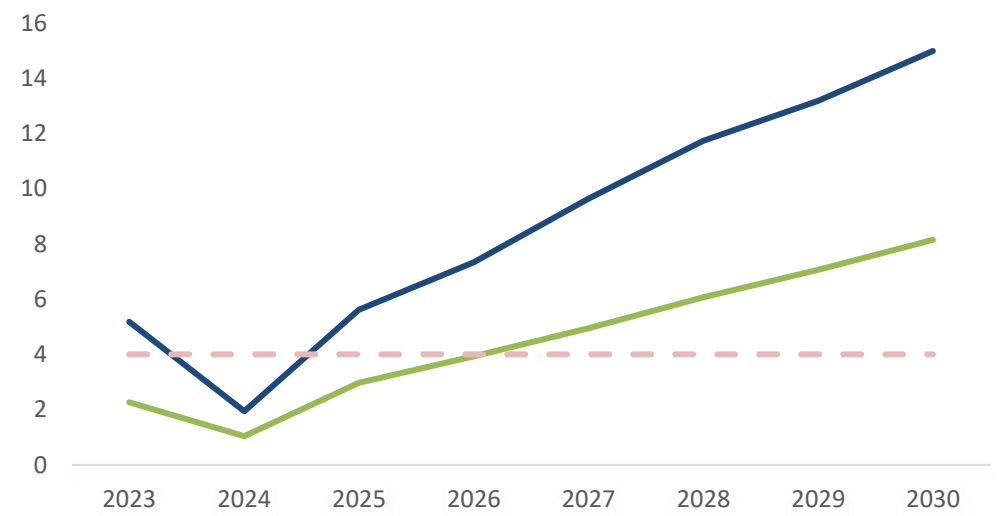


# Ontwikkeling financiële ratios

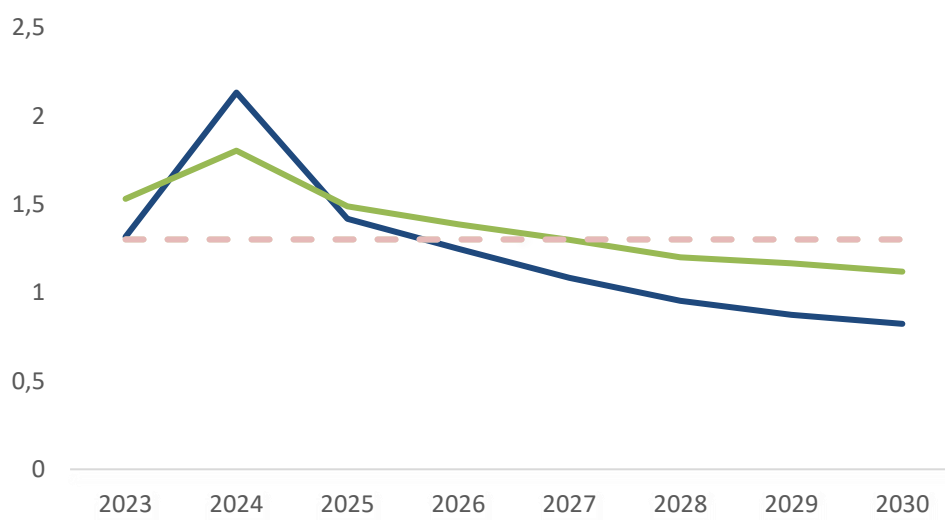
## Solvabiliteit



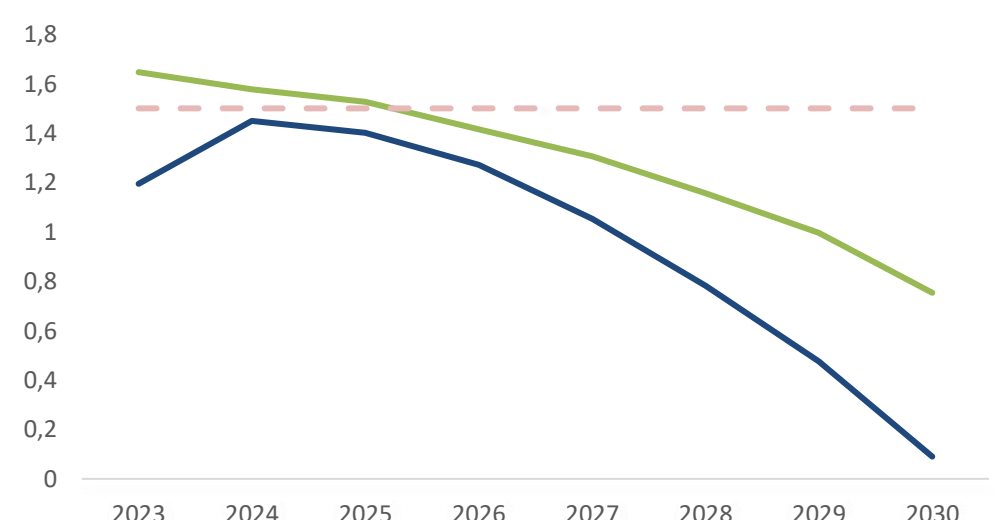
## Net-Debt / EBITDA



## DSCR

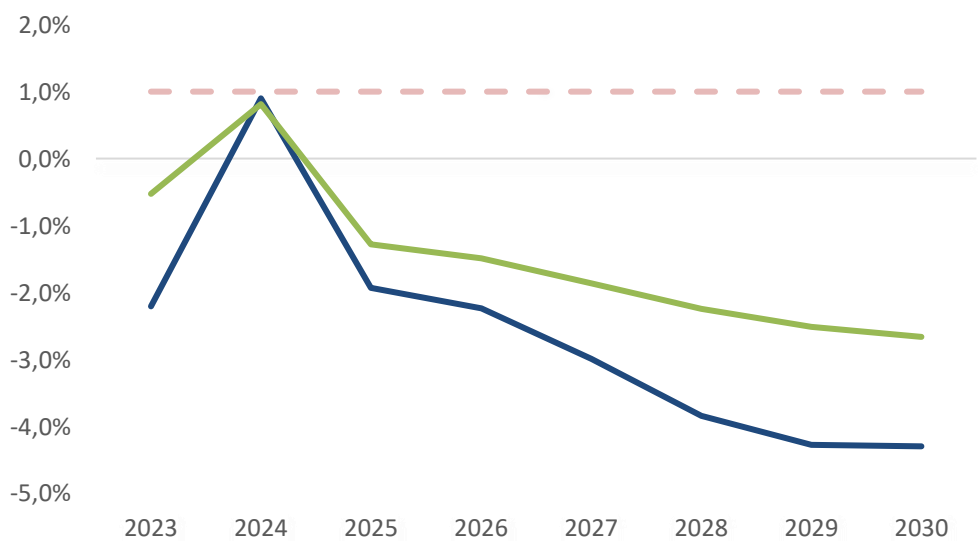


## Liquiditeit\*

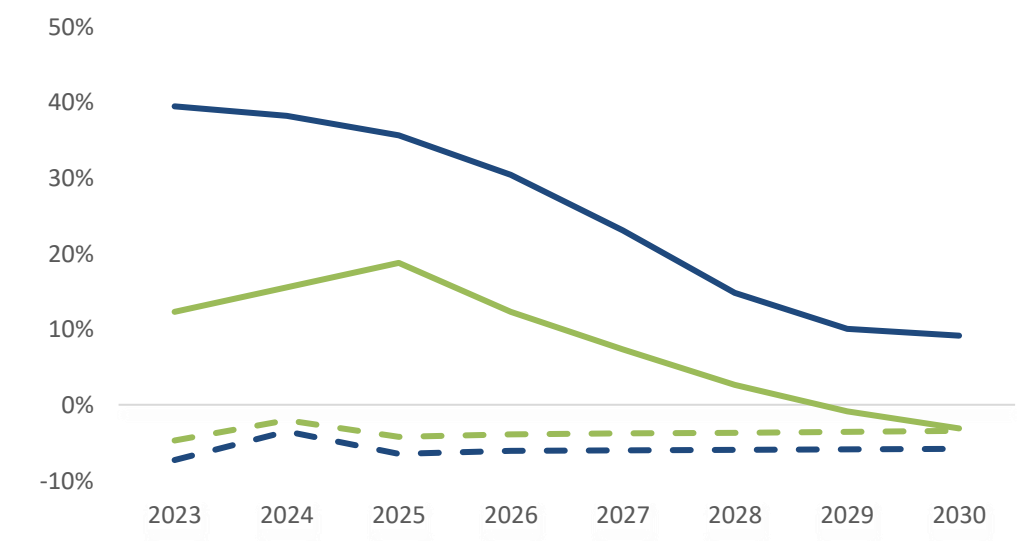


\* Liquiditeit wordt weergegeven als aantal maanden liquiditeit in omzet

## Totaal resultaat



## Zorgresultaat en vastgoed resultaat



\* Gestippelde lijn toont zorgresultaten. Vaste lijn toont vastgoedresultaten.

■ Voorbeeld    ■ Benchmark    ■ Norm

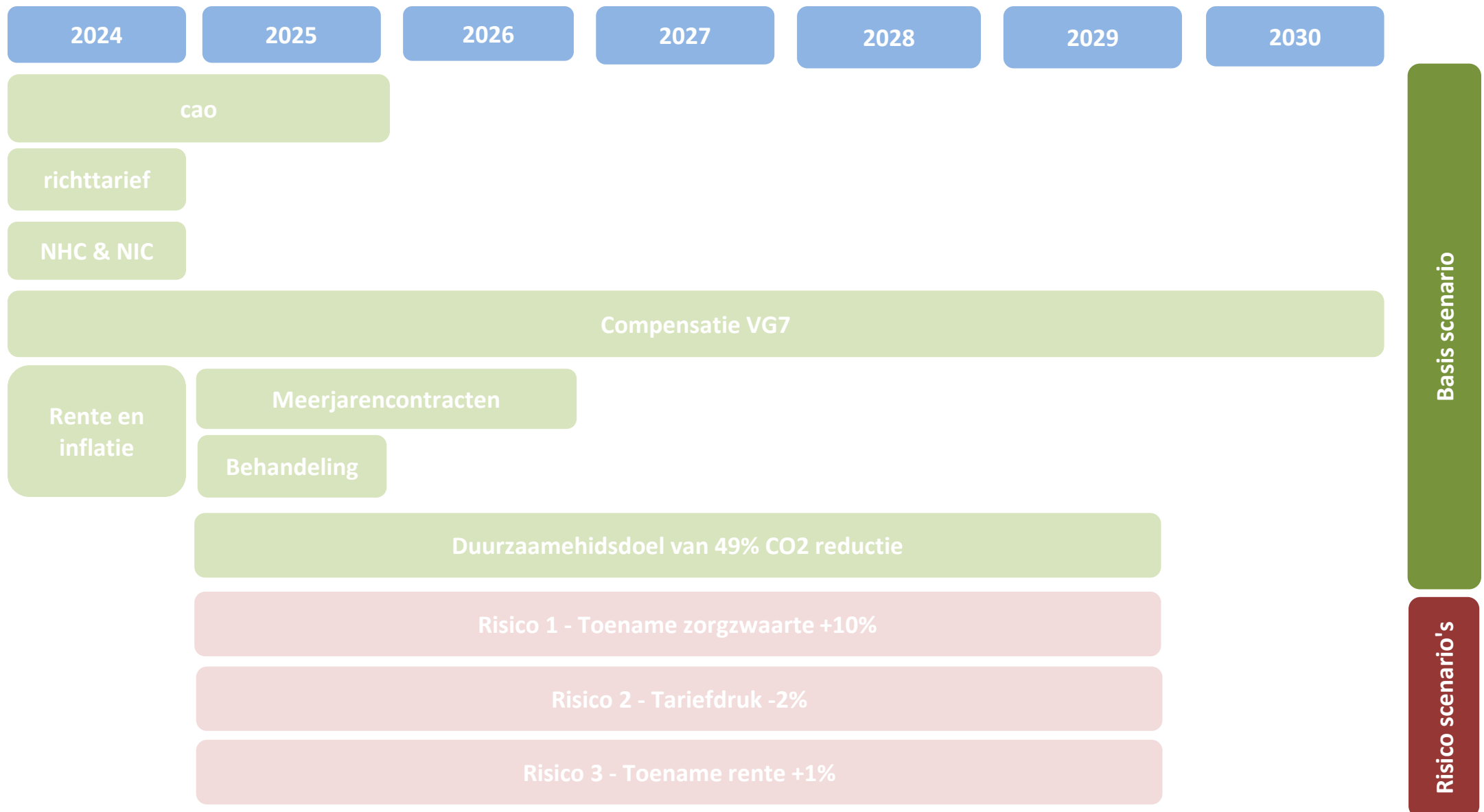
## Headroom resultaat / taakstelling EBITDA

Om aan de norm van 1% resultaat te voldoen zal Voorbeeld een structurele EBITDA-verbetering van € 23,3 miljoen moeten realiseren in 2031.



# Scenario's

## Het benchmarken van de scenario's en risico's



### Toelichting risico scenario's (storm)

De "Scenarioanalyse gehandicaptenzorg" bevat in de basis (zie boven) een selectie aan ontwikkelingen die als 'waarschijnlijk' of 'zeker' aan te merken zijn. Daarnaast zijn er een aantal aanvullende risico's die de financiële prestaties van zorginstellingen verder onder druk zetten. In deze rapportage maken we de impact drie individuele risico's inzichtelijk, namelijk de impact wanneer een toename van de zorgzwaarte wordt ingevuld met PNIL, een verdere toename van de tariefdruk (landelijk macrokader wordt kleiner) en de impact van een hogere rente. Alle drie de risico's hebben een structurele negatieve impact.

**Risico 1 - Toename zorgzwaarte +10%:** In dit scenario hanteren we de aanname dat de gemiddelde zorgzwaarte tussen 2024 en 2028 met 1,8% stijgt en dat dit wordt ingevuld met duurdere PNIL. In de rijksbegroting VWS is rekening gehouden met een stijging van het Wlz macrobudget met 1,8% per jaar tussen 2024 en 2028 (input van VGN), wat neerkomt op een totale stijging van 10%. We hanteren de aanname dat van deze 1,8% omzetstijging, 40% wordt doorvertaald in hogere directe personeelslasten ( $40\% \times 1,8\% = 0,72\%$ ). Als deze stijging van personeelskosten wordt ingevuld met PNIL, dan liggen de additionele personeelskosten een factor 1,4 hoge (o.b.v. gemiddelde van benchmark). In de tarieven is rekening gehouden met inzet van personeel in loondienst, waardoor de extra kosten wegvallen tegen de extra opbrengsten. Er ontstaat dus een margeverlies, omdat PNIL duurder is dan PIL. Het verschil tussen de inzet van PNIL en van direct personeel is het margeverlies ( $0,4 \times 0,72\% = 0,29\%$  van de hypothetische omzetstijging).

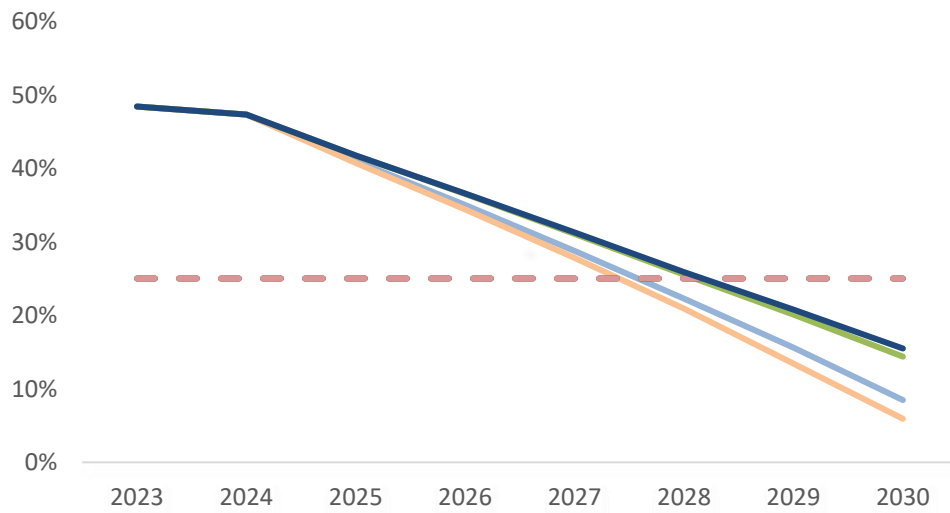
**Risico 2 - Tariefdruk -2%:** Dit risico gaat uit van een toename van de tariefdruk, omdat het landelijk macrokader ontoereikend is. Dit kan zijn door een aanpassing van de richttarieven of lagere maximale tarieven. Uitgangspunt in dit scenario is dat de tarieven structureel 2%-punt lager komen te liggen.

**Risico 3 - Toename rente +1%:** Dit risico gaat uit van een verdere stijging van de rente met 1%-punt. Gezien de afvlakking van de inflatie en de recente afvlakking van de rentecurve is dit risico minder waarschijnlijk.

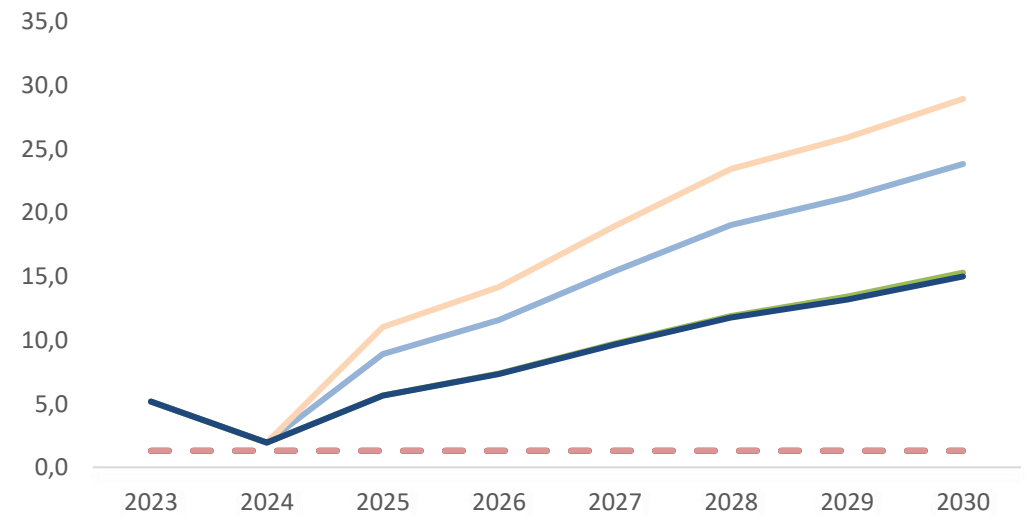


# Ontwikkeling financiële ratios - Gevoeligheidsanalyse

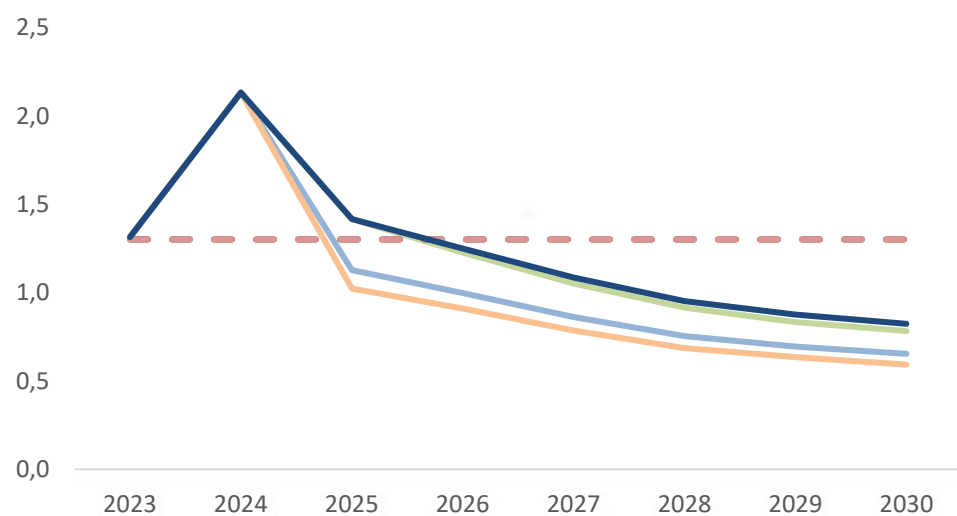
Solvabiliteit



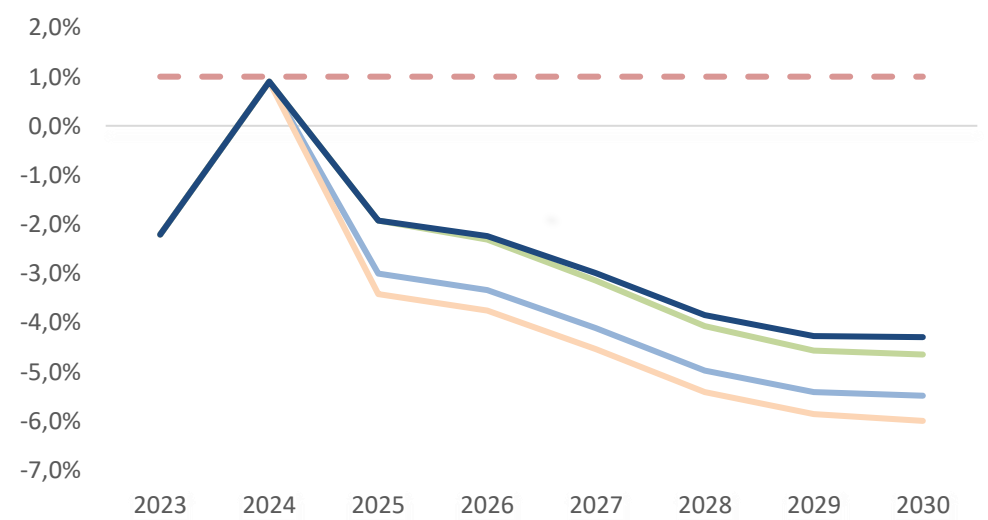
Net-Debt / EBITDA



DSCR



Resultaat



■ Voorbeeld    
 ■ Scenario 1: zorgzwaarte    
 ■ Scenario 2: tariefdruk    
 ■ Scenario 3: rente    
 --- Norm

## Impact gevoeligheidsanalyse

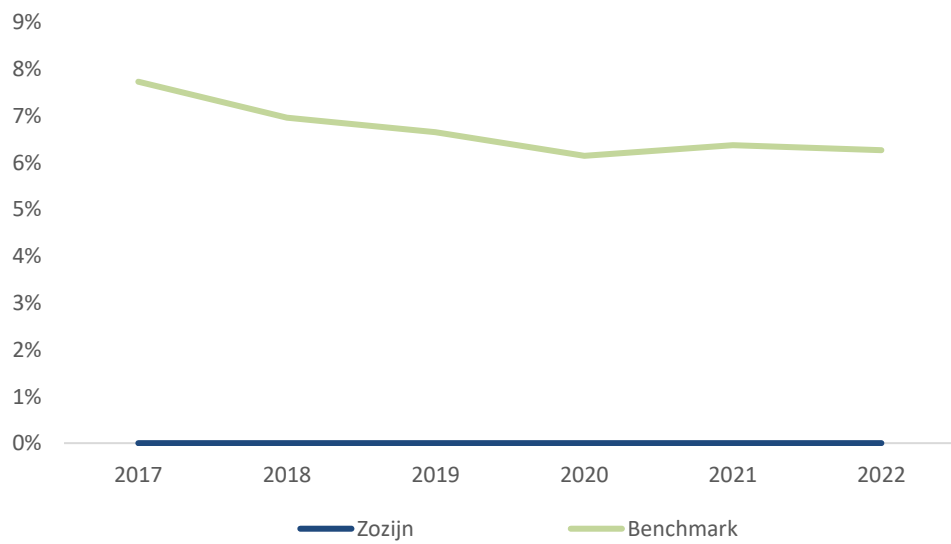
Risico	Toelichting	Impact	Solvabiliteit	DSCR	Resultaat	EBITDA
<b>Verzwarend zorgvraag</b>	In dit scenario volgen we het uitgangspunt dat de gemiddelde zorgvraag 1,8% stijgt en dat dit wordt ingezet met PNIL. Dit heeft dus effect op zowel zorgopbrengsten als hogere kosten.		-7,0%	-0,17	-1,2%	-€ 5,3
<b>Tariefdruk</b>	In scenario 2 bestaat het risico dat de tarieven 2% dalen vanaf 2025. Dit zorgt voor lagere zorgopbrengsten waardoor het resultaat zal dalen.		-9,6%	-0,23	-1,7%	-€ 7,1
<b>Rente opslag</b>	In scenario 3 bestaat het risico dat de rente met +1% stijgt vanaf 2025. De rente is gekoppeld aan inflatie en een hogere rentestijging vertaalt zich naar hogere tarieven.		-1,1%	-0,04	-0,4%	€ 0,0

**Legenda**   
 Zeer klein   
 Klein   
 Beperkt   
 Groot   
 Zeer groot

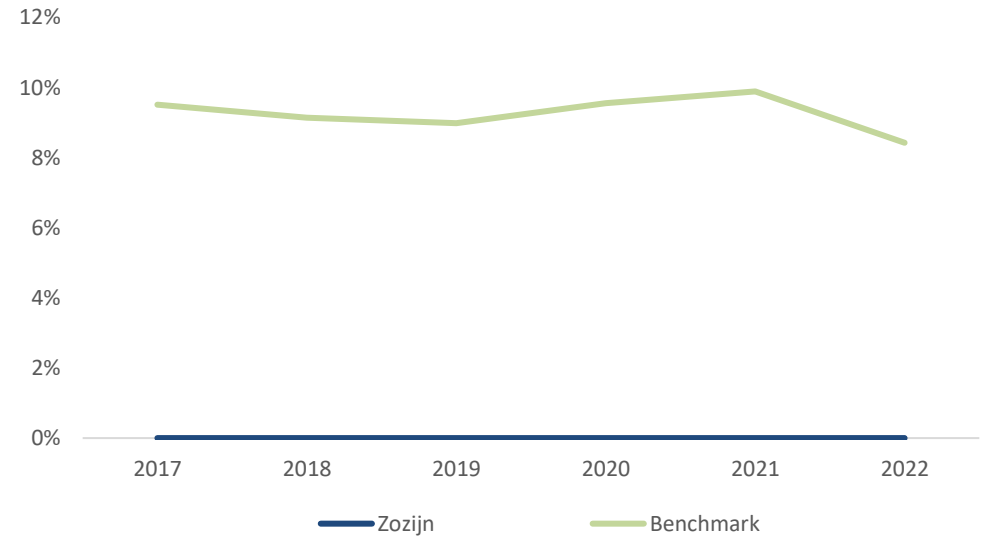
# Bijlage: Historische benchmark en analyse kengetallen

De bovenste vier grafieken geven een historische benchmark van een aantal relevante ratio's (kapitaallastenratio, EBITDAR-marge, PNIL/omzet-ratio, energielasten/omzet-ratio. De benchmark bestaat uit alle gehandicaptenzorg instellingen met een omzet van meer dan € 3 miljoen (ZorgRating database van Finance Ideas, gebaseerd op jaarverslagen tot en met 2022). De onderste drie grafieken geven de relatie tussen EBITDAR-marge en een aantal kengetallen (gemiddelde zorgzwaarte, inzet PNIL, % meerzorg en FTE/cliënt verhouding). De datapunten in de grafieken bestaat uit data van de verschillende deelnemers afkomstig van de jaarrekening 2023 en begroting 2024.

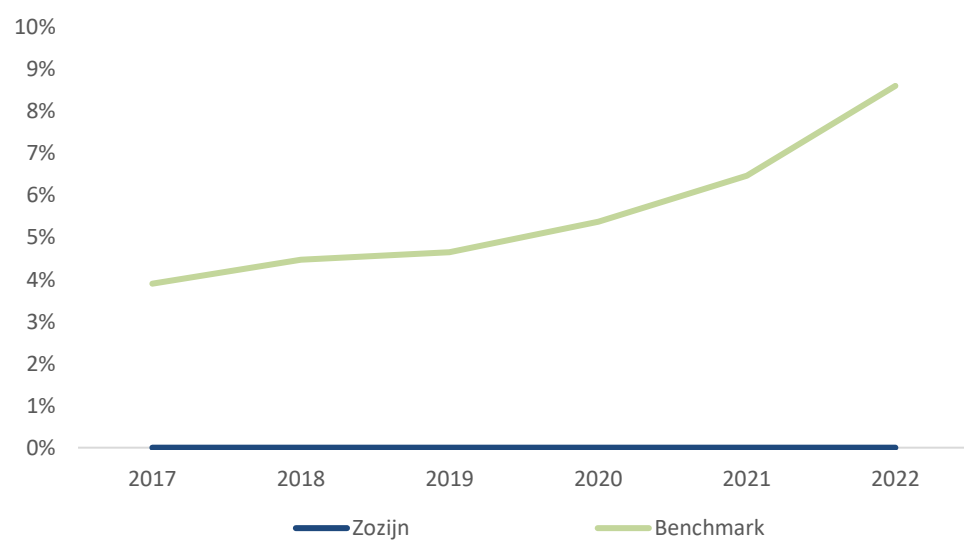
### Historische kapitaallastenratio als % van de omzet



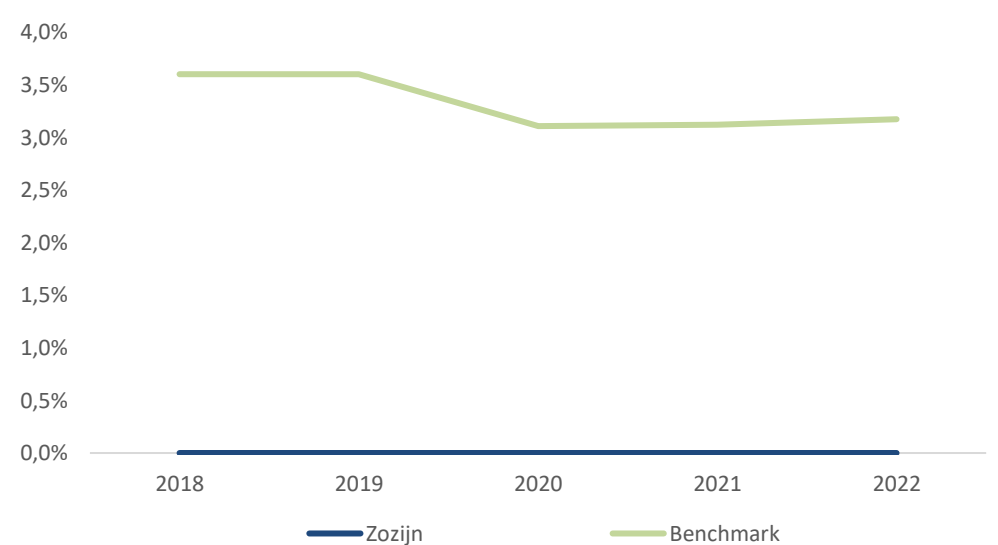
### Historische EBITDAR-marge als % van de omzet



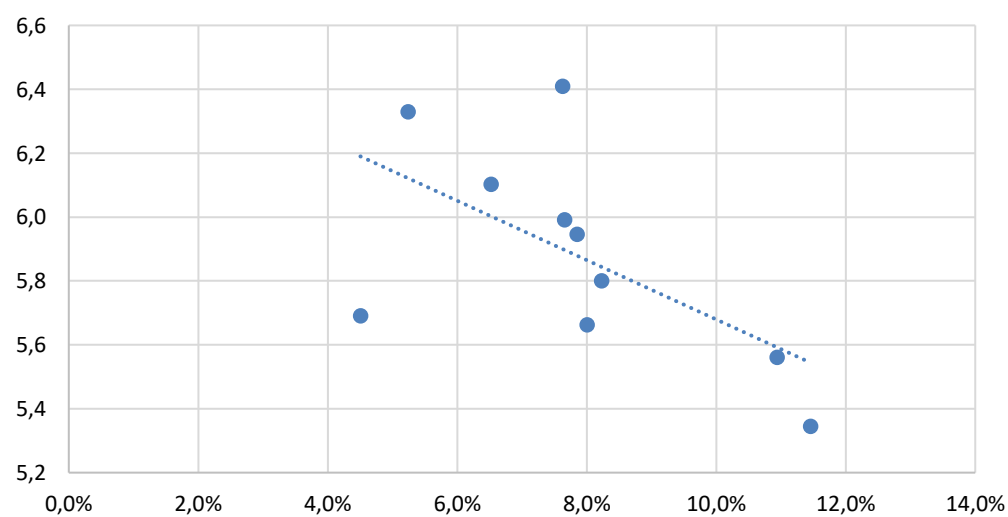
### Historische PNIL als % van de omzet



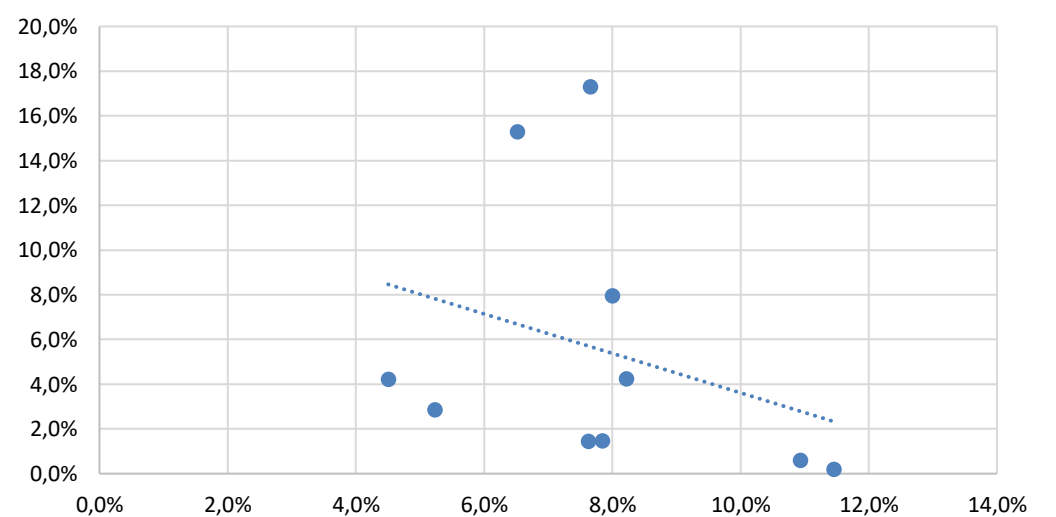
### Historische energiekosten als % van de omzet



### Relatie EBITDAR-marge (x-as) en zorgprofiel (y-as)



### Relatie EBITDAR-marge (x-as) en PNIL (y-as)



### Relatie EBITDAR-marge (x-as) en meerzorg (y-as)

