



Consult Zorg
an IQVIA business

Kostprijzen als stuurinstrument

Een document met praktische handvatten
hoe je optimaal kunt sturen op kostprijzen
in tijden van druk op de zorg. >>



Joost Zuurbier



Frens Verstijnen



Stijn Goedkoop

www.qconsultzorg.nl

Inhoud

- 1. Inleiding**
Zorg onder druk en de urgentie van kosteninzicht
- 2. Kostprijzen**
Wat zijn het en waarom wil je ze kennen?
- 3. Hoe kom je tot kostprijzen**
Een praktische route waarbij Q-Consult Zorg je kan ondersteunen
- 4. Wat kun je vervolgens met kostprijzen**
Van inzicht naar sturing en keuzes
- 5. Over de auteurs**
- 6. Contact**

Klik op de inhoudteksten om naar het hoofdstuk te gaan. Met onderstaande navigatietools ga je terug naar de inhoud (Home) of voor- of achteruit.



1. Inleiding

Zorg onder druk en de urgentie van kosteninzicht

De zorg staat onder grote druk. In vrijwel alle domeinen nemen de kosten toe, terwijl de beschikbare middelen achterblijven. In het sociaal domein komt dit extra scherp naar voren. Hoewel het zogenoemde 'ravijnjaar' is uitgesteld, blijft de onderliggende beweging hetzelfde: gemeenten ervaren forse financiële druk, terwijl de zorgvraag groeit in omvang én complexiteit.

Zorg onder druk en de urgentie van kosteninzicht

Ook in de langdurige zorg dienen zich urgente knelpunten aan: toenemende kosten in combinatie met bezuinigingen vanuit het recente regeerakkoord (2026). Specifiek in de ouderenzorg gaat dit gepaard met een trend van teruglopende bedbezetting. Dat leidt ertoe dat financiers steeds scherper inkopen, strengere verantwoording vragen en in toenemende mate druk op tarieven uitoefenen. Voor zorgaanbieders wordt het daardoor steeds belangrijker om financiële keuzes goed te kunnen onderbouwen. Zonder inzicht in de werkelijke kosten van zorgverlening is het niet mogelijk om realistische tarieven te bepalen, intern bij te sturen of het gesprek met financiers op inhoud te voeren.

Waar ziekenhuizen verplicht kostprijzen moeten aanleveren aan de NZa en daardoor vaak beschikken over een gedetailleerde en gestructureerde kostprijsadministratie, is dat binnen het sociaal domein en de langdurige zorg minder vanzelfsprekend.



In ziekenhuizen zijn kostprijsmodellen vaak complex en gebouwd in gespecialiseerde software, terwijl organisaties in het sociaal domein meestal pragmatische modellen in Excel gebruiken, gericht op interne sturing, kosten per locatie of afdeling en het onderbouwen van tarieven richting gemeenten. Echter ontbreekt vaak een uniforme werkwijze, datakwaliteit varieert en kostprijzen worden niet altijd systematisch berekend. Daarmee liggen hier grote kansen: betere kostprijsinformatie helpt organisaties om scherper te sturen, realistische tarieven te onderbouwen en sterker te staan in contractering.

- **Wij zien dat organisaties al veel winst kunnen behalen door klein te beginnen, de juiste keuzes te maken en te focussen op informatie die écht helpt bij sturing en contractering.**

Vanuit de praktijk zien we dat veel aanbieders het belang van kostprijzen erkennen, maar het onderwerp ervaren als complex of tijdrovend. Dat is begrijpelijk: kostprijsberekening raakt zowel inhoud, processen als data. Toch zien we dat organisaties al veel winst kunnen behalen door klein te beginnen, de juiste keuzes te maken en te focussen op informatie die écht helpt bij sturing en contractering.

Met deze handreiking willen we lezers een eerste inzicht geven in de belangrijkste principes en afwegingen rondom kostprijzen. Niet om een volledig model te presenteren, maar om te laten zien waar je op kunt letten, welke keuzes ertoe doen en hoe je kunt bepalen wat voor jouw organisatie relevant is. Ons doel is om richting te geven en handvatten te bieden voor een goed gesprek, intern én met financiers.



2. Kostprijzen

Wat zijn kostprijzen?

Kostprijzen geven inzicht in wat het daadwerkelijk kost om zorg te leveren.

De essentie is simpel:

$$\text{Kostprijs} = \text{totale gemaakte kosten} \div \text{totale productie}$$

De kosten komen doorgaans direct uit het grootboek. De productie komt uit de registratiesystemen en kan een uur behandeling, een dagdeel begeleiding, een verblijfsetmaal, een zorgprestatie, een arrangement of alles daartussenin zijn. Wanneer je deze twee grote bakken met data in een deelsom plaatst, heb je de kostprijs bepaald.

Om tot een betrouwbare kostprijs te komen, is het belangrijk om helder te hebben welke kosten worden meegenomen. Directe kosten zijn direct toe te wijzen aan zorgverlening, zoals salarissen van zorgverleners of cliëntgebonden materialen. Indirecte kosten zijn ondersteunend van aard, zoals ICT, administratie of huisvesting. Daarnaast is het onderscheid tussen vaste en variabele kosten relevant: vaste kosten veranderen nauwelijks mee met productie, terwijl variabele kosten juist toenemen naarmate er meer zorg wordt geleverd. Voor veel organisaties in het sociaal domein geldt dat een eenvoudige, eenduidige indeling vaak waardevoller is dan een zeer gedetailleerd model dat moeilijk te onderhouden is.

Kostensoort	Uitleg	Voorbeelden
Directe kosten	Direct toe te wijzen aan zorgverlening	Personeel op afdelingen, materialen
Indirecte kosten	Ondersteunende kosten die niet direct aan een (zorg)product hangen	ICT, administratie, huisvesting
Vaste kosten	Veranderen niet mee met productievolume	Afschrijvingen, deel van loonkosten
Variabele kosten	Nemen toe of af met productie	Verbruiksmaterialen, medicatie

In de praktijk wordt meestal gewerkt met een integrale kostprijs, waarin zowel directe als indirecte kosten worden meegenomen. Deze variant sluit het beste aan bij vragen vanuit contractering en interne sturing, omdat het een volledig beeld geeft van wat zorg werkelijk kost. Daarbij is het essentieel om vooraf te bepalen wat de kostendragers zijn. Worden kosten toegerekend aan uren, producten, prestaties, cliëntgroepen, arrangementen of locaties? De gekozen kostendrager bepaalt welke data nodig is en hoe complex het model wordt.



Het werken aan de onderlinge vergelijkbaarheid van de productie-eenheden bepaalt in hoge mate hoe bruikbaar de kostprijsinformatie uiteindelijk is.

Waarom wil je weten wat kostprijzen zijn?

De urgentie om kostprijzen goed in beeld te hebben neemt toe. Hoewel de berekening eenvoudig lijkt, schuilt de waarde van kostprijzen niet in wiskundige perfectie, maar in de mate waarin ze helpen om te begrijpen waar middelen landen, waar verschillen ontstaan en waar bijsturing mogelijk is wanneer de financiën knellen. De financiering van het sociaal domein en de langdurige zorg vindt grotendeels plaats via een PxQ-systematiek, of via meer complexe arrangementen of ZZP-structuren. De PxQ-betalingen, ofwel prijs per product maal volume, maken het mogelijk een directe relatie te leggen tussen kosten, opbrengsten en risico's. Naast deze klassieke PxQ-systematiek kennen we in toenemende mate de arrangementen in het sociaal domein en de alom bekende ZZP's in de langdurige zorg: vaste budgetten om zorg- en ondersteuningsdoelen te realiseren. Juist in deze constructies is het kennen van je kostprijs essentieel, omdat het risico bestaat dat er meer geleverd wordt dan het arrangement of ZZP daadwerkelijk financiert.

Kostprijzen zijn daarmee geen doel op zich, maar een instrument om grip te krijgen op de financiële werkelijkheid achter zorgverlening. Zeker wanneer tarieven onder druk staan of volumes onzeker zijn, helpt kostprijsinformatie om te bepalen welke producten kostendekkend zijn, waar structurele verliesbronnen zitten en wat het effect is van tariefwijzigingen of volumeschommelingen. Kostprijzen vormen daarmee een belangrijke bouwsteen in de planning- en controlcyclus: van begroting en monitoring tot analyse en bijsturing.

- **Kostprijzen zijn geen doel op zich, maar een instrument om grip te krijgen op de financiële werkelijkheid achter zorgverlening.**



3. Hoe kom je tot kostprijzen?

Een praktische route waarbij Q-Consult Zorg je kan ondersteunen

Hoewel de systematiek voor kostprijzen vrij generiek is, is het ontwikkelen van kostprijzen zelf altijd maatwerk. De kunst is om een aanpak te kiezen die past bij de vraag, de beschikbare data & systemen en de volwassenheid van de organisatie. Daarbij is de eerste keuze vaak of je voorcalculatorisch of nacalculatorisch werkt.

Voorcalculatorische kostprijzen zijn gebaseerd op normen en aannames vooraf en kunnen nuttig zijn voor planning en tariefstelling, maar vragen om betrouwbare en realistische normdata of stevige onderbouwing voor de aannames.

Nacalculatorische kostprijzen sluiten aan op de werkelijke kosten en productie uit systemen en vormen voor veel organisaties een logisch startpunt, omdat ze gebruik maken van eigen administraties en écht iets zeggen over de gehele organisatie.

Een goed kostprijsmodel begint altijd met een duidelijke vraag: wil je tarieven onderbouwen, inzicht krijgen in kosten per locatie of afdeling, intern beter sturen of scenario's kunnen doorrekenen waarbij je bijvoorbeeld dienstverlening gaat afschalen? Pas wanneer het doel helder is, kun je bepalen welke kostendragers het meest logisch zijn. Die keuze bepaalt welke data nodig is en hoe complex het model wordt.

Voor organisaties die nacalculatorisch werken, is het essentieel om de basis op orde te hebben. Dat betekent dat kosten moeten aansluiten op de jaarrekening en dat eenmalige of incidentele posten worden verwijderd. Dit voorkomt vertekeningen en zorgt ervoor dat de uitkomsten betrouwbaar zijn. Vanuit die opgeschoonde basis kan een model worden opgebouwd.



Een veelgebruikte en goed uitvoerbare aanpak is de kostenplaatsmethodiek. Hierbij worden kosten eerst verzameld op kostenplaatsen, die vervolgens worden ingedeeld in hoofdkostenplaatsen (het primaire proces) en hulpkostenplaatsen (ondersteunende diensten).

De indirecte kosten van hulpkostenplaatsen worden via verdeelsleutels, zoals fte, vierkante meters of aan-tal cliënten, toegerekend aan de hoofdkostenplaatsen. Daarna worden de totale kosten van de hoofdkostenplaatsen verdeeld over de gekozen kostendragers en gedeeld door de pro-ductie. Zo ontstaat een transparante en reproduceerbare kostprijs.



Om een werkbaar model te bouwen, is voor de kostenplaatsmethodiek een beperkte maar essentiële dataset nodig: een duidelijke organisatiestructuur, grootboekrubricering, productiedata, een indeling van hoofd- en hulpkostenplaatsen en keuzes over kostendragers en verdeelsleutels. Met deze basis kan een organisatie in een aantal stappen toewerken naar betrouwbare kostprijzen: van het bepalen van kostendragers en het aansluiten op de jaarrekening tot het doorrekenen van overhead, het bepalen van productievolumes en het valideren van de uitkomsten.



In de praktijk zien we dat organisaties vaak tegen dezelfde uitdagingen aanlopen: een zorgproduct dat via meerdere kostenplaatsen wordt geleverd of een mix van zorgzwaartes op één kostenplaats wat het toedelen van kosten aan het zorgproduct bemoeilijkt. Ook een basisadministratie die niet volledig aansluit, onduidelijkheid over kostendragers of verdeelsleutels, of modellen die te complex worden om te onderhouden komen veel voor. Wanneer kostprijzen wel worden berekend, maar niet worden gebruikt voor sturing of contractering zien we vaak dat de rekenkundige exercitie niet wordt vertaald naar handelingsperspectief. Juist daar kan ondersteuning waardevol zijn.

- **Q-Consult Zorg helpt organisaties om pragmatisch te werken met de data die er is, expliciete keuzes te maken en modellen te bouwen die uitlegbaar en overdraagbaar zijn. Daarnaast ondersteunen we bij het duiden van uitkomsten en het vertalen van kostprijsinformatie naar strategische en contractuele gesprekken.**



4. Wat kun je vervolgens met kostprijzen?

Van inzicht naar sturing en keuzes

Wanneer kostprijzen eenmaal zijn opgebouwd en betrouwbaar kunnen worden herhaald, ontstaat de ruimte om ze te gebruiken voor vraagstukken die verdergaan dan alleen inzicht in kosten. Kostprijzen maken zichtbaar hoe kosten zich verhouden tot opbrengsten, waar variatie ontstaat en welke zorgverlening bijdraagt aan de financiële gezondheid van de organisatie. Dit is een belangrijk startpunt voor verdere toepassingen, gesprekken en organisatiekeuzes.

Een eerste toepassing is het analyseren van het portfolio van de organisatie. Met andere woorden: voor welke doelgroepen lever ik welke vormen van zorg of ondersteuning. Door kosten en opbrengsten naast elkaar te leggen, wordt duidelijk welke producten of productgroepen kostendekkend zijn en welke structureel verlieslatend. Dit helpt om keuzes te objectiveren: niet langer op basis van gevoel, maar op basis van data. De geleverde zorgvormen kunnen worden geclassificeerd naar kostendekking, maar ook naar strategische relevantie voor de organisatie of de maatschappij, waardoor zichtbaar wordt waar spanning ontstaat tussen maatschappelijke opdracht en financiële haalbaarheid.

- Door kosten en opbrengsten naast elkaar te leggen, wordt duidelijk welke producten of productgroepen kostendekkend zijn en welke structureel verlieslatend.

Soms leidt dat tot het heroverwegen van activiteiten of doelgroepen; soms juist tot het versterken ervan, omdat ze strategisch belangrijk zijn ondanks beperkte kostendekking.



Een voorbeeld van een portfoliokeuze is het afschalen van Wmo-gefinancierde zorg in het geval de organisatie voor het overgrote deel Wlz-gefinancierde zorg levert. Het voldoen aan de verantwoordingskaders van meerdere financiers kan door geringe omvang niet financieel interessant zijn. Hier staat tegenover dat de organisatie kiest om het portfolio te verbreden met kleinschalige, preventieve activiteiten, omdat de kennis over een bepaalde, bijvoorbeeld licht verstandelijk gehandicapte doelgroep de organisatie sterk ligt en latere verwijstroom op gang kan helpen.

Daarnaast bieden kostprijzen inzicht in doelmatigheid. Door profielen van producten of cliëntgroepen te vergelijken, wordt duidelijk waar inzet afwijkt of waar variatie groot is. Dat kan door te spiegelen aan landelijke profielen, door te vergelijken met andere organisaties of door verschillen binnen de eigen organisatie te analyseren. Hiermee zijn kostprijzen een tool voor benchmarking. Dit soort analyses helpt om te begrijpen welke factoren de kostprijs bepalen en waar ruimte zit voor verbetering. Zo kan het zijn dat dezelfde zorg voor de cliënten met het zorgprofiel VG7 (mensen met een verstandelijke beperking en bijkomende (zware) gedragsproblematiek) op de ene locatie van de organisatie financieel knelt, terwijl het op een andere locatie wél uit kan, en dat dit te herleiden is naar kosten voor inhuurkrachten. Met benchmarking aan de hand van kostprijzen kunnen lessen geleerd worden over optimalisatie van inzet en materiaalgebruik of het toepassen van procesverbeteringen om zo tot verkleining van variatie tussen teams of locaties te komen.

Kostprijzen spelen ook een belangrijke rol in contractering. Ze maken het mogelijk om transparant en feitelijk te onderbouwen hoe tarieven zich verhouden tot de werkelijke kosten en welke componenten de grootste impact hebben. Dat geeft organisaties een stevige positie in gesprekken met gemeenten, zorgkantoren of verzekeraars.



Kostprijsinformatie wordt in de praktijk gebruikt om prijslijsten te onderbouwen, of te laten zien welke keuzes nodig zijn om binnen een tarief te kunnen blijven. Het maakt onderhandelingen minder abstract en helpt om het gesprek te voeren op basis van inhoud in plaats van aannames. De eerdergenoemde portfoliokeuzes kunnen aan deze gesprekken gekoppeld worden.

Wanneer de basis staat, kunnen kostprijzen bovendien worden ingezet voor scenarioanalyses. Wat gebeurt er als een tarief daalt, als volumes veranderen of als de behandelmix verschuift? Wat is het effect van groei of krimp van het aantal bedden op de kostprijs? Door dit soort scenario's door te rekenen, ontstaat inzicht in risico's én handelingsperspectief. Het helpt organisaties om vooruit te kijken en tijdig bij te sturen, in plaats van achteraf te constateren dat resultaten tegenvallen.

Een belangrijk aandachtspunt is dat kostprijzen niet moeten eindigen als een eenmalig project. De waarde ontstaat pas echt wanneer ze onderdeel worden van een herhaalbaar proces. Dat vraagt om borging: duidelijke documentatie, overdraagbaarheid en eigenaarschap binnen de organisatie. Het vastleggen van gemaakte keuzes, aannames en modelopbouw helpt om het model reproduceerbaar te houden en voorkomt dat kennis verdwijnt wanneer mensen wisselen van functie.

Tot slot werkt kostprijsinformatie pas echt goed wanneer de organisatie een gezamenlijke taal ontwikkelt. Dat vraagt vaak om korte kennissessies of training. Wat betekenen de uitkomsten, welke aannames zitten erin en hoe gebruik je kostprijzen in sturing en contractering? Door die gezamenlijke basis te creëren, worden kostprijzen niet alleen een rekentool, maar een middel om het gesprek te voeren over doelmatigheid, strategie en toekomstbestendigheid.



Afsluiting

De financiële druk op het sociaal domein en de langdurige zorg blijft de komende jaren onverminderd groot. Gemeenten en zorgkantoren staan voor lastige keuzes en formuleren die als een scherpe inkoopvraag. Het antwoord daarop zit niet in kostprijzen als eindpunt, maar in kostprijzen als praktisch hulpmiddel: om beter te kunnen sturen, verantwoorden en het gesprek te voeren op basis van feiten en realistische aannames. Met een eenvoudige aanpak en een solide basis levert kostprijsinformatie snel waarde, juist in tijden van schaarste. Q-Consult Zorg helpt je hier graag bij!



5. Over de auteurs



Joost Zuurbier
Principal Adviseur | Partner

Joost heeft als partner ruim 25 jaar ervaring bij Q-Consult Zorg en beweegt zich op het snijvlak van bedrijfsvoering, bekostiging en sturing. Hij heeft in vrijwel alle sectoren, van ziekenhuizen tot sociaal domein, grote en complexe trajecten begeleid, vaak gericht op het verbeteren van management control en het versterken van de financiële functie.

Hij weet als geen ander hoe financiële systemen, governance en praktijk samenkomen. Daarbij combineert Joost een scherpe inhoudelijke blik met een sterk gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en stakeholderdynamiek. Zijn kracht ligt in het terugbrengen van complexiteit tot de essentie en het creëren van overzicht en richting in situaties waar keuzes over kostprijzen, prestaties en bekostiging samenkomen.

Naast zijn werk als adviseur is Joost verbonden aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur, waar hij als programmaleider bijdraagt aan de ontwikkeling van financieel leiderschap in de zorg.

M 06 55 73 57 95
joost.zuurbier@qconsultzorg.nl



Frens Verstijnen
Senior Adviseur

Frens is een breed inzetbare adviseur op het gebied van zorgfinanciën en bedrijfsvoering. Hij combineert een stevige financiële basis – onder andere vanuit zijn opleiding tot registercontroller – met ruime praktijkervaring in uiteenlopende rollen binnen zorgorganisaties.

In zijn opdrachten beweegt hij zich moeiteloos tussen analyse en uitvoering. Of het nu gaat om het versterken van de planning & control, het verbeteren van stuurinformatie of het begeleiden van teams in verandering: Frens brengt structuur, rust en overzicht in dynamische omgevingen en helpt organisaties financiële inzichten, waaronder kostprijzen, te vertalen naar sturing en keuzes.

Kenmerkend is zijn vermogen om complexe vraagstukken terug te brengen tot heldere keuzes en concrete stappen. Hij schakelt gemakkelijk tussen strategie en operatie en zoekt daarbij altijd de verbinding met de mensen die met de verandering aan de slag moeten, juist wanneer het gaat om de toepassing van kostprijsinformatie in de praktijk.

M 06 83 44 45 18
frens.verstijnen@qconsultzorg.nl



Stijn Goedkoop
Adviseur

Stijn richt zich binnen zijn werk op informatievoorziening, stuurinformatie en financiële processen in de zorg. Hij helpt organisaties om data, processen en besluitvorming beter met elkaar te verbinden, zodat betrouwbare inzichten ontstaan die echt gebruikt kunnen worden in de praktijk.

Hij brengt structuur in complexe vraagstukken en weet snel de kern te doorgronden. Door modellen te analyseren, processen te verbeteren en rapportages te versterken, zorgt hij voor overzicht en grip op de financiële en administratieve realiteit en draagt hij bij aan het beter benutten van informatie, waaronder kostprijzen, voor sturing.

Stijn voelt zich thuis op het snijvlak van inhoud, data en organisatie. Hij werkt nauw samen met management en professionals en levert analyses en adviezen die niet alleen inhoudelijk kloppen, maar ook toepasbaar zijn in de dagelijkse praktijk en richting geven aan besluitvorming op basis van kostprijs- en stuurinformatie.

M 06 46 11 79 73
stijn.goedkoop@qconsultzorg.nl



6. Contact

Ga aan de slag met kostprijzen!

Neem contact op met Q-Consult Zorg als je kostprijzen wilt gebruiken als stuurinformatie voor betere keuzes. Wij helpen je om kosten inzichtelijk te maken, analyses te vertalen naar de praktijk en kostprijsinformatie te koppelen aan strategische en contractuele gesprekken.

Contactgegevens

Bel ons algemene nummer: 088 1020 910

Of stuur een e-mail naar: samenwerken@qconsultzorg.nl

Meer weten of behoefte aan sparring? Neem contact op met:

Joost Zuurbier: joost.zuurbier@qconsultzorg.nl

Frens Verstijnen: frens.verstijnen@qconsultzorg.nl

Hessel Stuurman: hessel.stuurman@qconsultzorg.nl

www.qconsultzorg.nl

www.qacademie.nl



Ontwerp & opmaak LMcc, Leusden



Consult Zorg
an IQVIA business



www.qconsultzorg.nl