

## Transparantie in de kostenstructuur van hulp bij het huishouden

9 december 2008

## Inhoud

	Samenvatting.....	3
1	Kostprijsbepalende elementen .....	15
	Kostprijsbepalende elementen afgestemd op offerteaanvraag en vergelijkende onderzoeken .....	15
	80% kosten huishoudelijke hulp ingezet voor uitvoerende medewerkers.....	16
	Gemiddelde kosten per contactuur variëren van € 18,74 tot € 26,11 .....	17
	Directe personeelskosten sterk afhankelijk van ingezette deskundigheid .....	18
	Huishoudelijke hulp bestaat gemiddeld voor circa 50% uit HH1 en 50% uit HH2.....	18
	Opbouw ingezet personeel per product sterk verschillend.....	19
	Inzet deskundigheidsniveau personeel voor huishoudelijke hulp groot effect op kostprijs .....	20
	Marge huishoudelijke hulp gemiddeld negatief .....	24
	Indirecte kosten huishoudelijke hulp moeilijk uit te splitsen, bestuurdersbeloningen wel bekend .....	24
	Samenvattend: verbanden kostprijsbepalende elementen .....	25
2	Ontwikkeling kostprijsbepalende elementen in de tijd .....	27
	Aandeel directe personeelskosten toegenomen .....	27
	Aandeel alphahulpen toegenomen, aandeel Verzorgingshulp B afgenomen .....	29
	Personeelskosten huishoudelijke hulp tussen 2006 en 2008 met 1,5% gestegen .....	30
	Samenvattend: ontwikkelingen kostenstructuur in de tijd.....	31
3	Huishoudelijke hulp in relatie tot andere sectoren.....	33
	Samenvattend: huishoudelijke hulp in relatie tot andere sectoren .....	34
4	Aanbesteding en de rol van kostprijsbepalende elementen.....	35
	Opleidingseisen gemeenten beïnvloeden kostprijs .....	35
	Keuzemogelijkheden gemeenten .....	37
	Instellingskeuzes .....	39
	Samenvattend: keuzes bij de aanbesteding.....	40
A	Definities en begripsomschrijving .....	41
B	Vragenlijst .....	42
C	Detailbevindingen .....	44

## Samenvatting

Dit rapport bevat de resultaten van een onderzoek naar de kostenstructuur van de huishoudelijke hulp die geboden wordt in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Het gaat om een onderzoek dat in opdracht van het ministerie van VWS door PricewaterhouseCoopers is uitgevoerd. Het ministerie wil met behulp van het onderzoek gemeenten en aanbieders van hulp bij het huishouden faciliteren door inzicht te bieden in de elementen die de kostprijs bepalen, met het oog op nieuwe aanbestedingen.

De kwantitatieve gegevens in het rapport zijn gebaseerd op een onderzoek onder 46 thuiszorginstellingen. Het heeft enige inspanning gekost om in de korte doorlooptijd voldoende gegevens te verzamelen. Vergelijkingscijfers uit voorgaande jaren zijn geput uit het onderzoek naar de financiële stand van zaken voor ActiZ in 2008, het jaardocument 2007 en verschillende benchmarkonderzoeken. De kwalitatieve informatie is afkomstig uit interviews en documentatie.

### **Kostprijsbepalende elementen**

De kostenstructuur van instellingen die huishoudelijke hulp bieden, ziet u hieronder in tabel S-1. De totale kosten zijn te verdelen in de hoofdcategorieën directe en indirecte kosten. De indirecte kosten zijn nader onder te verdelen in de aangegeven categorieën. Op het niveau van het product huishoudelijke hulp zijn de indirecte kosten niet nader uitgesplitst. De reden daarvoor is dat de deelnemende instellingen de uitsplitsing niet op dezelfde wijze maken, zodat de percentages minder goed vergelijkbaar zijn.

Omdat de kosten uiteenlopen, is overal een bandbreedte weergegeven: het minimum en maximum. Om te voorkomen dat cijfers worden gebruikt die bij één enkele instelling voorkomen en mogelijk incidentele oorzaken hebben, is als minimum en maximum steeds de derde waarneming vanaf de laagste en de derde waarneming vanaf de hoogste gebruikt.

Bij de berekening van het eveneens weergegeven gemiddelde is de omvang van de productie meegewogen. Cijfers van grote instellingen tellen dus zwaarder mee dan die van kleine. Omdat grote instellingen relatief vaker lage waardes bleken te hebben (zie tabel C-4 in bijlage C) ligt het gemiddelde dichterbij de laagste waardes dan bij de hoogste.

Tabel S-1: Kostenopbouw in percentages van de totale kosten, 2008

Categorie	Percentage van de kosten, huishoudelijke hulp			Percentage van de kosten, alle producten van de instelling				
	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste		
Directe personeelskosten	69,4%	80,0%	92,9%	43,9%	66,6%	81,2%		
Algemene kosten en automatisering	30,6%	20,0%	7,1%	11,6%	9,3%	1,6%		
Huisvesting				25,8%			10,0%	4,9%
Indirecte personeelskosten				18,7%			14,1%	12,3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

De tabel laat zien dat gemiddeld 80% van de totale kosten voor huishoudelijke hulp wordt ingezet voor direct uitvoerend personeel en 20% voor alle andere kosten. De kostenstructuur van de gehele instelling, dus voor alle producten tezamen, is in grotere detaillering beschikbaar dan de kostenstructuur van het product huishoudelijke hulp. Op het niveau van de gehele instelling wordt 66,3% van de kosten ingezet voor direct uitvoerend personeel en 14,1% voor overhead in de brede zin. Daaronder vallen ook leidinggevenden, administratie en personeelszaken.

De kosten voor huishoudelijke hulp in absolute bedragen ziet u in tabel S-2. De kosten zijn weergegeven De kosten zijn uitgedrukt in kosten per contactuur, dat is een uur hulp 'achter de voordeur' van de cliënt.

Tabel S-2: Totale kosten Wmo-huishoudelijke hulp in euro's per contactuur 2008

Wmo-huishoudelijke hulp	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Directe personeelskosten	15,04	17,23	20,72
Indirecte kosten	2,75	4,31	7,48
Totale kosten 2008	18,74	21,54	26,11

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

De kostprijs van huishoudelijke hulp varieert in 2008 van € 18,75 tot € 26,11 met een gemiddelde van € 21,54.

De wijziging van de Wmo in 2009 zal leiden tot een kostenstijging voor de instellingen. Instellingen kunnen dan namelijk geen alphahulpen meer inzetten maar alleen personeel in loondienst, en alphahulpen zijn het deskundigheidsniveau met de laagste kosten. Als de cliënt niet kiest zorg in natura (te leveren door instellingen) maar voor alphahulp, zullen de kosten voor de instelling gemiddeld per uur ook stijgen; dat komt omdat de productie van de instelling dan daalt en de

overblijvende kosten over minder uren verdeeld moeten worden. In het rapport wordt hier niet nader op ingegaan omdat dit geen onderdeel van de onderzoeksopdracht was.

In de tabellen hierna ziet u de directe personeelskosten weergegeven per product: HH1, huishoudelijke hulp 'sec', HH2, huishoudelijke hulp inclusief signalering van problemen met het voeren van de huishouding en HH3, huishoudelijke hulp bij een ontregelde huishouding. In 2008 wordt ruwweg de helft van de huishoudelijke hulp geleverd als HH1 en de helft als HH2. Het product HH3 is qua omvang marginaal. Daarbij tekenen wij aan dat instellingen indirecte kosten gewoonlijk niet toerekenen aan een product. Voor een indicatie van de toerekening kan als benadering gekozen worden voor een opslag van 25%, zijnde de gemiddelde opslag op de directe personeelskosten voor de totale huishoudelijke hulp (€ 4,31 als percentage van € 17,23). Wij tekenen aan dat de werkelijke kosten voor HH1, onder de huidige wet, naar verwachting lager zullen zijn, aangezien het product HH1 grotendeels wordt geleverd door alphahulpen, die niet in loondienst zijn.

Tabel S-3: Directe personeelskosten HH1, HH2 en HH3 in euro's per contactuur, 2008

Wmo-huishoudelijke hulp	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Directe personeelskosten HH1	€ 12,14	€ 13,60	€ 18,76
Directe personeelskosten HH2	€ 16,79	€ 20,48	€ 24,20
Directe personeelskosten HH3	€ 17,73	€ 20,97	€ 24,00
Totale directe personeelskosten	€ 15,04	€ 17,23	€ 20,72

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Voor het leveren van HH1 worden vooral alphahulpen ingezet, maar ook wel Thuishulpen A. Het verschil in kosten per contactuur is € 7,62, gebaseerd op de huidige gemiddelde inschaling. Het verschil wordt veroorzaakt door een hoger salarisniveau, maar ook door de productiviteit. Voor alphahulpen bedraagt die 98,8% en voor Thuishulpen A 75,3%. De productiviteit van alphahulpen is zo hoog omdat doorbetaling bij vakantie (zit verdisconteerd in het uurloon) en ziekte anders is geregeld dan bij personeel in loondienst en omdat voor hen nauwelijks kosten voor scholing en begeleiding worden gemaakt.

Voor het leveren van HH2 worden deels Verzorgingshulpen B ingezet, deels Thuishulpen A. Het verschil in kostprijs tussen Verzorgingshulpen B en Thuishulpen A per contactuur bedraagt voor de deelnemende instellingen € 3,18.

Tegenover de totale kosten staan de totale opbrengsten en het verschil daartussen.

Tabel S-4 totale kosten, totale opbrengsten en marge (absoluut en procentueel) per contactuur

Wmo-huishoudelijke hulp	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Totale kosten	€ 18,74	€ 21,54	€ 26,11
Totale opbrengsten	€ 18,30	€ 19,14	€ 19,75
Marge	€ -0,44	€ -2,40	€ - 6,36
Marge (in %)	-2,4%	- 12,5%	-32,2%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Uit de tabel blijkt dat de gemiddelde tarieven per contactuur in 2008 lager waren dan de gemiddelde kosten, zodat hierop een negatieve marge is gerealiseerd. Uit de tabellen naar grootteklasse, activiteiten en mate van verstedelijking blijkt dat over het algemeen de instellingen met hogere gemiddelde kosten ook gemiddeld hogere opbrengsten hebben. Dit houdt ondermeer verband met de verhouding HH1/HH2.

Zoals reeds aangegeven zijn de indirecte kosten voor de huishoudelijke hulp (HH1, HH2 en HH3 tezamen) wel als totaal bekend, maar niet nader uitgesplitst omdat de instellingen deze uitsplitsing op verschillende manieren maken.

Over de bestuurdersbeloningen zijn cijfers bekend vanuit de 'VWS analyse inkomensgegevens bestuurders zorg' over 2007. Gemiddeld verdienden de topbestuurders € 117.546.

### Ontwikkelingen kostenstructuur in de tijd

In de periode 2000 – 2008 en meer in het bijzonder tussen 2006 en 2008 hebben zich een aantal duidelijke ontwikkelingen in de kostenstructuur van de huishoudelijke hulp voorgedaan. De personeelskosten per contactuur tussen 2006 en 2008 zijn met 1,5% gestegen, ondanks CAO-stijgingen van in totaal circa 6%. De kostenstijging is afgeremd door een toename van de inzet van alphahulpen en een verlaging van het aandeel Verzorgingshulpen B. Ook de indirecte kosten zijn afgenomen, en wel met € 1,75 ofwel 28,9%. De navolgende tabel geeft een overzicht van enkele belangrijke kengetallen in 2006 en 2008. Wij tekenen aan dat over een langere tijdreeks bezien, het percentage HH1 ten opzichte van HH2/HH3 sinds 2000 eerst is gedaald en vervolgens weer gestegen; omdat echter sprake is van registratieverschillen (tussen de jaren 2000-2004 en 2006-2008), is een vergelijking niet goed mogelijk.

Tabel S-5: Ontwikkelingen 2006 – 2008

	2006	2008	Mutatie 2006 – 2008
Personeelskosten huishoudelijke hulp per contactuur	€ 16,98	€ 17,23	€ 0,25
Overige kosten per contactuur	€ 6,06	€ 4,31	€ -1,75 = - 28,9%
Aandeel alphahulpen in totale aantal contacturen <sup>1</sup>	22,9%	37,9%	15 procentpunt
Aandeel Verzorgingshulpen B in totale aantal contacturen	15,2%	9,50%	-5,7 procentpunt

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, benchmark Verpleging, Verzorging en Thuiszorg

### Kostenstructuur huishoudelijke hulp in relatie tot andere sectoren

Instellingen die zich vooral richten op huishoudelijke hulp hanteren een businessmodel met relatief minder indirecte kosten dan zorginstellingen met een breder productaanbod (verpleging, verzorging en thuiszorg). In de schoonmaakbranche echter lijkt (we schrijven 'lijkt' omdat we geen uitgebreid onderzoek hebben verricht) het aandeel indirecte kosten nog lager dan in de huishoudelijke hulp. Dat komt vooral door het lagere verzuim, de grotere span of control van leidinggevenden en de betere ICT-ondersteuning. Hetzelfde geldt voor de cateringbranche; de vergelijking gaat daar iets minder op door een andere wijze van kostentoe rekening. In beide gevallen geldt dat er sprake is van bedrijven met een veel grotere omvang dan instellingen voor huishoudelijke hulp. Dit strookt met de onderzoeksbevinding dat de kostprijs voor huishoudelijke hulp in de grote instellingen lager is dan in de kleine. Of het businessmodel dat schoonmaak- en cateringbedrijven hanteren ook volledig geïmplementeerd kan worden in instellingen die huishoudelijke hulp bieden, is de vraag. Het lijkt echter niet uitgesloten dat wel een zekere reductie van indirecte kosten mogelijk is.

### Keuzes van gemeenten en instellingen bij de aanbesteding

Een analyse van 17 gemeentelijke aanbestedingsbestekken leert dat gemeenten verschillende keuzes maken bij het formuleren van de aanbestedingseisen. Zo stellen zij verschillende eisen aan de opleiding van in te zetten medewerkers.

Aanhakend bij de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat de tariefstelling van gemeenten gebaseerd kan worden op een visie op de in te zetten producten (verhouding HH1 en HH2) en op de in te zetten deskundigheden. Verder hebben instellingen tijd nodig om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden (de invoering van de Wmo maar ook eventuele toekomstige verschuivingen in de producten). Aanpassen van personeelsformatie is niet altijd op korte termijn mogelijk in verband met wettelijke regels betreffende ontslag, adviestermijnen medezeggenschap en overeengekomen sociale plannen mede op grond van de CAO; ook aanpassen van een businessmodel heeft personele gevolgen. Gemeenten zouden hierop in kunnen spelen door rekening te houden met een transitieperiode of door een transitietraject af te spreken. Ook op het gebied van verlichten van administratieve lasten zouden zij iets kunnen doen door de registratieverplichtingen te verminderen.

<sup>1</sup> Het aandeel alphahulpen was vóór 2006 hoger, maar er was toen sprake van een ander bekostigingssysteem waardoor een vergelijking niet goed mogelijk is.

Instellingen kunnen er onder omstandigheden voor kiezen maatregelen te nemen in de sfeer van optimalisatie van de schaal, de productiviteit en de deskundigheidsmix en mogelijk het terugdringen van de indirecte kosten door invoering van een ander businessmodel. Hiervoor kunnen zij mogelijk leren van businessmodellen van andere sectoren. Dit zijn stuk voor stuk maatregelen die enige doorlooptijd vergen.

## **Conclusie**

De thuiszorginstellingen zijn na de overheveling van huishoudelijke hulp vanuit de AWBZ naar de Wmo in beweging gekomen. Het aandeel directe personeelskosten is gestegen en de personeelsformatie is meer in overeenstemming gebracht met de geïndiceerde zorgvraag; het aandeel alphahulpen is gestegen en het aandeel Verzorgingshulpen B gedaald. De indirecte kosten zijn aanzienlijk teruggebracht.

In de komende jaren kan de kostprijs mogelijk worden ingeperkt door een verdere afbouw van de inzet van Verzorgingshulpen B voor zover niet noodzakelijk voor de inzet van een bepaalde handeling, het verder terugdringen van het ziekteverzuim en het nog verder terugdringen van de indirecte kosten, met name die van leidinggevenden en support en ondersteunende staf. Daar staat echter een aantal kostenverhogende ontwikkelingen tegenover:

- a de stijging van de loonkosten als gevolg van CAO-aanpassingen en hogere kosten van pensioenregelingen en vakantiegeld, door het verhogen van het bodembedrag voor lager ingeschaalde medewerkers;
- b de wijziging van de Wmo die het instellingen onmogelijk maakt om nog langer alphahulpen in te zetten.



## Achtergrond en aanleiding, opzet van het onderzoek

De staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) heeft de Tweede Kamer toegezegd een onderzoek te laten uitvoeren naar de basiselementen die een rol spelen bij de vaststelling van de prijs van huishoudelijke hulp in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Doel is om gemeentes en aanbieders aanknopingspunten te bieden om verantwoord aan te besteden.

### Onderzoeksvragen

De toezegging van de staatssecretaris is vertaald in de volgende onderzoeksvragen:

1. Uit welke elementen is het tarief voor hulp bij het huishouden opgebouwd?
2. Hoe verhouden deze elementen zich tot elkaar (zowel kwantitatief als kwalitatief)?
3. Hoe heeft de kostenstructuur zich gedurende 2005, 2006, 2007 en 2008 ontwikkeld, in het bijzonder bij de salarisontwikkeling van de uitvoerend medewerkers en het topmanagement?
4. Hoe is de kostenstructuur bij andere aanpalende bedrijfstakken opgebouwd (schoonmaak, uitzendbranche, welzijn, AWBZ-zorg)?
5. Aanbesteding:
  - a) Welke keuzes kunnen gemeentes maken om op een verantwoorde wijze sociaal overwogen aan te kunnen besteden?
  - b) Welke keuzes kunnen aanbieders maken om op een verantwoorde wijze in te schrijven op aanbestedingen?

Gelet op de urgentie van de discussies heeft het ministerie niet gekozen voor een breed en omvangrijk onderzoek, maar voor een compact onderzoek dat waar mogelijk gebruik maakt van al verzamelde gegevens. Het onderzoek heeft uitsluitend betrekking op de huishoudelijke hulp zoals die is gedefinieerd in de Wmo artikel 1 lid 1 onder h: het ondersteunen bij of overnemen van activiteiten op het gebied van het verzorgen van het huishouden van een persoon of van diens leefeenheid. Huishoudelijke hulp in het kader van de AWBZ, dus in een intramurale zorginstelling, valt niet onder de reikwijdte van het onderzoek. In verband met het feit dat het verschillende financieringsstromen betreft en het vermogen afzonderlijk moet worden weergegeven met ingang van 2007 zijn instellingen inmiddels redelijk goed in staat om de scheiding tussen de verschillende financieringsstromen aan te geven.

Ter verdere structurering van het onderzoek heeft het ministerie een aantal elementen benoemd die onderdeel van de kostprijs vormen, zoals salariskosten en overhead. Verder is gevraagd om de invloed van de verschillende elementen op de totale kostprijs aan te geven, en wel door middel van bandbreedtes. Ook de invloed van de eisen die gemeentes bij de aanbesteding van huishoudelijke hulp stellen, dient aan de orde te komen. Tot slot dient het onderzoek rekening te houden met

verschillen tussen gemeenten en instellingen (verschillende grootteklassen, verschillende mate verstedelijking en verschillende organisatiestructuren).

PricewaterhouseCoopers heeft het onderzoek uitgevoerd.

### **Begeleiding van het onderzoek**

Het onderzoek is begeleid door een commissie waaraan de volgende belanghebbenden deelnemen: de vakbonden als vertegenwoordigers van de medewerkers, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de brancheorganisaties ActiZ en Branchebelang Thuiszorg Nederland (BTN) als vertegenwoordigers van de thuiszorginstellingen mede in hun rol als werkgevers. De begeleidingscommissie wordt voorgezeten door het ministerie. De commissie heeft de onderzoeksopzet en conceptrapportage becommentarieerd en daarnaast een waardevolle bijdrage geleverd aan het werven van aanbieders die bereid waren om gegevens aan te leveren.

### **Opzet van het onderzoek**

Om gegevens over 2008 te verkrijgen, is besloten een vragenlijst uit te zetten bij leden van ActiZ en BTN. De vragenlijst bevatte vragen over de kosten van huishoudelijke hulp in 2008. Voor gegevens over voorgaande jaren is gebruik gemaakt van cijfermateriaal uit eerdere onderzoeken.

Voor de beantwoording van de kwalitatieve onderzoeksvragen hebben wij vertegenwoordigers van zorginstellingen en gemeenten geïnterviewd, alsmede een schoonmaakbedrijf en een cateraar. Daarnaast hebben wij van 17 gemeenten of gemeentelijke samenwerkingsverbanden het bestek voor de aanbesteding van huishoudelijke hulp geanalyseerd; de geanalyseerde bestekken hebben betrekking op 108 gemeenten, dus op bijna een kwart van alle gemeenten. De gemeenten zijn zowel stedelijke als landelijke gemeenten, in verschillende delen van het land.

Nadat alle gegevens verzameld en gevalideerd waren, hebben wij de analyses uitgevoerd die nodig waren om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

Het rapport dat nu voorligt, vormt de afronding van het onderzoek. Het conceptrapport is besproken met de begeleidingscommissie, maar de inhoud van het rapport blijft voor verantwoordelijkheid van PricewaterhouseCoopers.

### **Representativiteit van het onderzoek**

Het was niet eenvoudig om voldoende respons te verkrijgen, mede omdat een deel van de instellingen in de periode van het onderzoek juist bezig was met de aanbesteding van de huishoudelijke hulp voor 2009. Toch hebben mede na inspanning van ActiZ en BTN uiteindelijk 50 instellingen de vragenlijst ingevuld. Daarvan waren er na validatie 46 bruikbaar voor het onderzoek: 37 van ActiZ-leden en 9 van BTN-leden. 19 instellingen hadden de kosten tot en met het derde kwartaal opgegeven, de andere een iets kortere periode. In alle gevallen hebben wij de cijfers geëxtrapoléerd naar een volledig jaar. In totaal vormt de omzet van deze instellingen 40% van de totale Wmo-omzet in 2008.

Het feit dat de analyses zijn gebaseerd op 46 instellingen, roept de vraag op naar de representativiteit van de resultaten. Daarover het volgende. De verdeling van de 46 instellingen over de verschillende grootteklassen en over al dan niet verstedelijkte regio's is redelijk vergelijkbaar met de landelijke verdeling<sup>2</sup>. Ook hebben zowel instellingen deelgenomen die uitsluitend Wmo-huishoudelijke hulp leveren als instellingen die ook andere thuiszorg (verzorging/verpleging) of intramurale zorg (verblijf in een instelling) bieden. Verder was er weliswaar sprake van spreiding in de resultaten, maar het beeld was wel stabiel te noemen. Ook het feit dat de meestal wat afwijkende zomerperiode in de aangeleverde cijfers is meegenomen en dat daarover dus geen aannames behoeften te worden gedaan, maakt het beeld robuuster. Daar komt bij dat de onderzoeksbevindingen in lijn liggen met die uit twee andere gegevensbronnen: de financiële gegevens in het jaardocument zorg 2007<sup>3</sup> en het onderzoek dat PricewaterhouseCoopers in opdracht van ActiZ heeft uitgevoerd onder 91 instellingen (juli 2008, zie ook het volgende hoofdstuk). Dit alles wijst in de richting van representativiteit.

Aan de andere kant is echter niet uit te sluiten dat de instellingen die met financiële problemen kampen, in het onderzoek zijn oververtegenwoordigd. Daardoor zouden de resultaten enigszins vertekend kunnen worden. Overigens zijn onverklaarbare uitschieters in de onderzoekscijfers na validatie buiten beschouwing gelaten.

Al met al is naar ons oordeel een voor dit onderzoek goed bruikbaar beeld van de kostenopbouw en de relatie tussen de verschillende onderdelen ontstaan. Voor de kostenontwikkeling door de jaren heen hebben wij gebruik gemaakt van gegevens uit de benchmark en het ActiZ-onderzoek van juli 2008.

## **Bandbreedtes**

In het rapport is bij het weergeven van de kosten uitgegaan van bandbreedtes. Dat wil zeggen dat de minimum- en maximumwaardes uit de onderzoeksgroep zijn weergegeven. Om geen cijfers te tonen die bij één enkele instelling voorkomen en mogelijk incidentele oorzaken hebben, is steeds de derde waarneming vanaf de hoogste en de derde waarneming van de laagste gebruikt. Omwille van de overzichtelijkheid zijn de bandbreedtes niet bij alle bevindingen weergegeven.

Naast deze minimum- en maximumwaardes zijn ook de gemiddelden weergegeven; het gaat om gewogen gemiddelden, waarbij de omvang van de instelling is meegewogen. Grote instellingen tellen dus zwaarder mee dan kleine. Omdat de kleinste instellingen de hoogste kostprijs hebben, ligt het gemiddelde dichter bij het minimum dan bij het maximum (het gemiddelde ligt op ruim 40% van de waarnemingen). Bovendien blijkt dat de instellingen met extreme waarden vaak kleinere instellingen zijn.

---

<sup>2</sup> Kleine instellingen zijn iets oververtegenwoordigd.

<sup>3</sup> In het jaardocument 2007 wordt de Wmo niet afzonderlijk zichtbaar gemaakt. We hebben daarom een benadering gemaakt door te kiezen voor de deelverzameling instellingen in de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg met minder dan 15% kapitaalslasten; aangenomen mag worden dat dit de instellingen zijn die overwegend thuiszorg en daarmee ook Wmo-huishoudelijke hulp aanbieden.

## Indeling naar grootteklasse, activiteit en verstedelijking

In de offerteaanvraag was verzocht rekening te houden met verschillen in omvang, verschillen in mate van verstedelijking en verschillen in organisatiestructuur. Op grond daarvan hebben wij de deelnemende instellingen<sup>4</sup> vanuit vier perspectieven ingedeeld.

De eerste indeling is die naar omvang. Wij hebben vier grootteklassen gedefinieerd. In tabel I-1 is de indeling weergegeven. Het gaat uitsluitend om de omzet van de huishoudelijke hulp, weergegeven in miljoenen euro's per jaar.

Tabel I-1: Indeling deelnemende instellingen naar grootteklasse, 2008

Grootteklasse		Instellingen		Omzet	
< 1,5 miljoen	I	17	37,0%	8.292.534	2,1%
1,5 - 10 miljoen	II	12	26,1%	71.535.669	18,1%
10 - 20 miljoen	III	12	26,1%	177.054.805	44,7%
> 20 miljoen	IV	5	10,9%	138.873.907	35,1%
<b>Totaal</b>		<b>46</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.756.915</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

De instellingen met een productie van minder dan 1,5 miljoen euro per jaar zijn in het onderzoek wat oververtegenwoordigd (37%); zij en realiseren 2,1% van de productie.

De tweede indeling is die naar activiteiten van de instelling als geheel. Instellingen die meer dan tweederde van hun productie realiseren in de zorg of hulp bij de cliënt thuis (AWBZ en/of Wmo), zijn ingedeeld in het cluster extramuraal dominant. Instellingen die meer dan tweederde van hun productie realiseren in de intramurale zorg (zorg met verblijf in een instelling) zijn ingedeeld in het cluster intramuraal dominant. De overige zijn ingedeeld in het cluster gemengd. In tabel I-2 ziet u de verdeling, met daarbij de omzet van de huishoudelijke hulp.

Tabel I-2: Indeling deelnemende instellingen naar instellingsactiviteit, 2008

Grootteklasse		Instellingen		Omzet	
AWBZ+WMO > 2/3	Extramuraal dominant	21	45,7%	226.641.756	57,3%
Intramuraal 2/3	Intramuraal dominant	14	30,4%	11.705.946	3,0%
Overig	Gemengd	11	23,9%	157.409.213	39,8%
<b>Totaal</b>		<b>46</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.756.915</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Bijna de helft van de deelnemende instellingen richt zich voornamelijk op de zorg en hulp bij de cliënt thuis. Bijna een derde richt zich voornamelijk op intramurale zorg, maar het valt op dat de Wmo-huishoudelijke hulp in deze instellingen slechts een bescheiden plaats inneemt als het gaat om de behaalde omzet.

<sup>4</sup> Onder deelnemende instellingen wordt in het vervolg van dit rapport verstaan de instellingen die voor het onderzoek bruikbare gegevens hebben aangeleverd. Over het algemeen gaat het om 46 instellingen, maar een aantal gegevens kon niet door alle 46 worden aangeleverd.

De derde indeling is die naar mate van verstedelijking van het werkgebied van de instellingen. Om die te kunnen vaststellen, hebben wij de instellingen gevraagd om aan te geven hoe hun productie huishoudelijke hulp is verdeeld over de gemeenten in hun werkgebied. Deze gemeenten zijn vervolgens ingedeeld in vier verstedelijkingsklassen. Instellingen die meer dan tweederde van hun productie leveren in de vier grote steden, de G4, vormen de klasse G4. Dat geldt dus ook als de instelling zelf niet in een van de grote steden is gevestigd. De instellingen die meer dan 75% van hun huishoudelijke hulp leveren in stedelijke gebieden (27 grootste steden na de G4 plus overige gemeenten met tussen de 25.000 en 100.000 inwoners zijn ingedeeld in de klasse stedelijk. Instellingen die meer dan 75% van hun huishoudelijke hulp leveren in landelijke gebieden (< 25.000 inwoners) zijn ingedeeld in de klasse landelijk, en de overige in de klasse mix.

Tabel I-3: Indeling deelnemende instellingen naar mate van verstedelijking, 2008

Grootteklasse		Instellingen		Omzet	
G27+stedelijk > 75%	Stedelijk	20	43,5%	176.919.786	44,7%
> 2/3 G4	G4	4	8,7%	57.736.031	14,6%
> 75% landelijk	Landelijk	11	23,9%	29.830.573	7,5%
Overig	Mix	11	23,9%	131.270.525	33,2%
<b>Totaal</b>		<b>46</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.756.915</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Net als de grootteklasse en de instellingsactiviteiten blijkt de mate van verstedelijking een indeling die verschillen in kostenstructuur zichtbaar maakt.

De vierde en laatste indeling is die naar organisatiestructuur. Gekozen is voor een indeling in organisaties die meer dan 75% van de omzet leveren in teams die zowel huishoudelijke hulp als andere zorg leveren, en instellingen die meer dan 75% van de omzet leveren in teams die zich uitsluitend richten op huishoudelijke hulp. Een tussencategorie bleek niet voor te komen. Deze indeling is gekozen om een indeling te kunnen maken naar de mate waarin de instelling huishoudelijke hulp benadert als een afzonderlijk product.

Tabel I-4: Indeling deelnemende instellingen naar gemengde en niet-gemengde teams, 2008

Grootteklasse		Instellingen		Omzet	
> 75% mix	Gemengd	7	15,2%	20.553.476	5,2%
< 75% ongemengd	Niet gemengd	39	84,8%	375.203.439	94,8%
<b>Totaal</b>		<b>46</b>	<b>100,0%</b>	<b>395.756.915</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

In tegenstelling tot de eerste drie indelingen bleek de indeling naar gemengde en niet-gemengde teams geen extra inzicht op te leveren. Dat zal mede worden veroorzaakt door het geringe aantal

instellingen met gemengde teams. Blijkbaar kiezen bijna alle instellingen die huishoudelijke hulp leveren ervoor om dit product afzonderlijk te benaderen, althans organisatorisch (financieel veel minder, zoals we eerder zagen). De instellingen die gemengde teams inzetten, zijn bijna allemaal kleine instellingen uit de activiteiten categorie intramuraal dominant. In het vervolg van dit rapport is deze vierde indeling dan ook buiten beschouwing gebleven. Het feit dat de meeste instellingen niet-gemengde teams inzetten, betekent overigens dat de kosten van uitvoerende medewerkers en direct leidinggevend personeel waarschijnlijk eenvoudig en correct toegerekend konden worden aan het product huishoudelijke hulp; een aanwijzing voor de kwaliteit van deze gegevens.

### **Tot slot**

Een onderzoek uitvoeren in een zo korte tijd over een zo gevoelig onderwerp kan alleen maar slagen als er voldoende bereidheid tot medewerking is. Gelukkig bleek die er te zijn, ook al heeft het best wat moeite gekost om het gerealiseerde aantal deelnemers te krijgen en had het aantal deelnemers groter kunnen zijn. De onderzoekers zijn al diegenen die een bijdrage hebben geleverd, zeer erkentelijk: de instellingen die de moeite hebben genomen om gegevens aan te leveren, de gemeenten en andere instanties die bereid waren om geïnterviewd te worden, en de begeleidingscommissie die zich intensief bij het onderzoek betrokken heeft getoond.

Wij hebben het kostprijsvraagstuk in de huishoudelijke hulp strikt vanuit de feiten benaderd en ons geen oordeel over bijvoorbeeld risico's voor de kwaliteit van de hulp of over de gewenste inschaling van bestuurders of medewerkers aangemeten.

### **Opbouw van het rapport**

In de eerste hoofdstukken van het rapport wordt steeds één onderzoeksvraag behandeld. In de bijlagen van het rapport vindt u respectievelijk een overzicht van gebruikte definities, de in het onderzoek gebruikte kwantitatieve vragenlijst en enkele meer gedetailleerde bevindingen.

# 1 Kostprijsbepalende elementen

1.01 In dit hoofdstuk komt de eerste onderzoeksvraag aan de orde, namelijk: uit welke elementen is het tarief voor hulp bij het huishouden opgebouwd? Om de aansluiting te behouden met de overige onderzoeksvragen die vooral betrekking hebben op de kosten (en niet op het tarief) gebruiken wij ook in dit hoofdstuk al de term ‘kostprijsbepalende elementen’.

## Kostprijsbepalende elementen afgestemd op offerteaanvraag en vergelijkende onderzoeken

1.02 Als kostprijsbepalende elementen hebben wij de volgende elementen gedefinieerd. Enerzijds is afstemming gezocht met de offerteaanvraag, anderzijds met de indeling van de beschikbare gegevens waarmee de ontwikkeling in de tijd (hoofdstuk 3) inzichtelijk te maken is.

Tabel 1-1: Kostprijsbepalende elementen

Categorie	Element	Toelichting
Directe personeelskosten	Personeelskosten uitvoerenden zorg	Cliëntgebonden personeel inclusief sociale lasten, exclusief kosten leidinggevenden
Algemene kosten en automatisering	Algemene kosten	Verzekeringen, abonnementen e.d.
	Automatiseringskosten	
Huisvesting (kapitaalslasten)	Afschrijvingskosten	Afschrijving gebouwen en inventaris
	Dotaties en vrijval voorzieningen	Toevoeging aan of onttrekking aan reserveringen
	Huur en leasing	Gebouwen en inventaris
	Onderhoud en energie	
Indirecte personeelskosten	Overige personeelskosten	Bijvoorbeeld reiskosten
	Personeelskosten ‘echte overhead’	Bestuur/directie, management voor zover niet direct leidinggevend aan uitvoerend medewerkers, inclusief secretariaat bestuur; inclusief stafafdelingen voor zover niet elders genoemd
	Personeelskosten afdeling Personeel en Organisatie, (salaris)administratie	
	Personeelskosten leidinggevenden zorg	Leidinggevenden aan uitvoerend medewerkers
	Personeelskosten support staf	Bijvoorbeeld secretariële medewerkers

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.03 De elementen in tabel 1-1 zijn opgenomen in de vragenlijst die aan de deelnemende instellingen is toegezonden. Het bleek echter al snel dat de meeste instellingen met name de uitsplitsing van de indirecte kosten niet in de gevraagde uitsplitsing konden leveren, omdat deze niet op die manier werd geregistreerd. De uitsplitsing naar elementen binnen een categorie of de toerekening naar HH1, HH2 en HH3 ontbrak soms of was anders opgebouwd dan in de vragenlijst, en bovendien waren de kosten van de Wmo-huishoudelijke hulp vaak onvoldoende afgezonderd van de totale kosten van de instelling (dit gold uiteraard alleen voor de instellingen die ook andere productie leveren, maar dat waren er 41 van de 46). De opbouw van de indirecte kosten was daardoor minder vergelijkbaar.

1.04 Voor de productie Wmo-huishoudelijke hulp kon daarom op het niveau van de totale onderzoeksgroep uitsluitend een indeling worden gemaakt in directe personeelskosten en overige (indirecte) kosten. Daarbij hebben wij geconstateerd dat sommige instellingen er moeite mee hebben om de overige kosten exact toe te rekenen aan de verschillende kostensoorten die binnen de indirecte kosten kunnen worden onderscheiden. Daarmee dienen de percentages en bedragen bij de onderverdeling die is gemaakt in tabel 1-1 dus met enige voorzichtigheid te worden gezien. Ook de toerekening van de indirecte kosten aan producten kon niet worden gemaakt omdat deze door instellingen onvoldoende kon worden aangeleverd.

1.05 Voor de instellingen als geheel kon een indeling worden gemaakt in:

- a directe personeelskosten;
- b algemene kosten en automatisering;
- c huisvestingskosten;
- d indirecte personeelskosten.

### **80% kosten huishoudelijke hulp ingezet voor uitvoerende medewerkers**

1.06 Tabel 1-2 laat zien welk aandeel ieder element heeft in de kosten. Er zijn twee kolommen met percentages weergegeven: de kostenstructuur voor de totale instelling en de kostenstructuur voor de Wmo-huishoudelijke hulp.



Tabel 1-2: Kostenopbouw in percentages van de totale kosten, 2008

Categorie	Percentage van de kosten, huishoudelijke hulp			Percentage van de kosten, alle producten van de instelling			
	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste	
Directe personeelskosten	69,4%	80,0%	92,9%	43,9%	66,6%	81,2%	
Algemene kosten en automatisering	30,6%	20,0%	7,1%	11,6%	9,3%	1,6%	
Huisvesting				25,8%			4,9%
Indirecte personeelskosten				18,7%			12,3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.07 De belangrijkste conclusie voor de huishoudelijke hulp in woorden: 80% van de kosten die de instelling maakt, wordt gemiddeld ingezet voor direct uitvoerend personeel; gemiddeld 20,0% wordt ingezet voor alle overige kosten, dus algemene kosten, huisvesting en indirecte personeelskosten waaronder leidinggevenden, administratie, P&O en bestuur en topmanagement.

### Gemiddelde kosten per contactuur variëren van € 18,74 tot € 26,11

1.08 In tabel 1-3 is de bandbreedte van de kosten van huishoudelijke hulp in absolute cijfers weergegeven. De kosten zijn uitgedrukt in euro's per contactuur. Een contactuur is een uur hulp bij de cliënt 'achter de voordeur'. Het aantal contacturen is door de instellingen opgegeven.

Tabel 1-3: Kosten huishoudelijke hulp in euro's per contactuur, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Directe personeelskosten	15,04	17,23	20,72
Indirecte personeelskosten	2,75	4,31	7,48
Totale kosten	18,74	21,54	26,11

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.09 Het verschil tussen de hoogste en laagste waarden in de tabel is aanzienlijk, tientallen procenten en in het geval van de indirecte personeelskosten zelfs nog meer. De bandbreedte komt ook tot uiting in de doorsnedes naar grootteklassen, mate van verstedelijking en categorie instelling (bijlage C). Het blijkt onder meer dat de kostprijs in grootteklasse III (de op één na grootste omvang) het laagst is. In kleine instellingen is de kostprijs duidelijk hoger dan in grote.

1.10 De verschillen houden verband met grootteklassen; de kosten in kleine instellingen zijn in totaal hoger en grotere instellingen hebben lagere indirecte kosten per contactuur als gevolg van

schaaloptimalisatie. Verder hebben intramurale instellingen gemiddeld een hogere kostprijs dan de andere instellingen en bij de mate van verstedelijking blijkt dat kosten in de vier grote steden het hoogste zijn, en dat de stedelijke en gemengde gemeenten de laagste indirecte kosten hebben. Zie de tabellen 1 tot en met 3 in bijlage C.

## Directe personeelskosten sterk afhankelijk van ingezette deskundigheid

1.11 De directe personeelskosten – de personeelskosten voor de uitvoerende medewerkers - hebben voor de instelling als geheel maar zeker voor de huishoudelijke hulp verreweg het grootste aandeel in de totale kosten: 80%. Het is daarom de moeite waard om deze nader te onderzoeken.

### Huishoudelijke hulp bestaat gemiddeld voor circa 50% uit HH1 en 50% uit HH2

1.12 De directe personeelskosten hangen in hoge mate af van het personeel dat wordt ingezet: alphahulpen of personeel in loondienst, vooral Thuishulpen A en Verzorgingshulpen B. En deze inzet hangt weer deels af van het product dat wordt geleverd. In dit rapport onderscheiden we de volgende producten:

- a HH1: huishoudelijke hulp die zich uitsluitend op het huishouden richt;
- b HH2: huishoudelijke hulp die zich tevens richt op het signaleren van problemen bij het voeren van de huishouding door de cliënt;
- c HH3: huishoudelijke hulp bij een ontregeld huishouden.

1.13 In de volgende tabel ziet u de verhouding tussen deze producten. In het volgende hoofdstuk plaatsen wij deze in historisch perspectief, maar hier wordt alleen de situatie van 2008 weergegeven.

Tabel 1-4: Opbouw productie huishoudelijke hulp naar producten, 2008

	HH1	HH2	HH3	Totaal
Gemiddelde productiemix	47,2%	52,4%	0,4%	100,0%
Opbouw mix bij op twee na laagste HH1	0,0%	83,3%	16,7%	100,0%
Opbouw mix bij op twee na hoogste HH1	78,0%	21,2%	0,8%	100,0%
Opbouw mix bij twee na laagste HH2	77,5%	21,1%	1,4%	100,0%
Opbouw mix bij twee na hoogste HH2	5,0%	95,0%	0,0%	100,0%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.14 Ruwweg de helft van de productie bestaat gemiddeld uit HH1, de andere helft uit HH2. De spreiding is echter aanzienlijk, zoals tabel 1-4 aantoont. Wij tekenen aan dat sommige gemeenten in de loop van 2008 heeft besloten om in plaats van de geïndiceerde HH1 het product HH2 te vergoeden, bijvoorbeeld wegens gebrek aan alphahulpen. Daarom kan een verdere verschuiving

van HH2 naar HH1 niet worden uitgesloten.

1.15 Een analyse van de verschillen per grootteklasse en per mate van verstedelijking en instellingsactiviteit (zie bijlage C) levert de volgende bijzonderheden op:

- a De kleinste en de grootste instellingen leveren duidelijk minder HH1 en meer HH2 dan gemiddeld (respectievelijk 33,2% en 37,0% tegen gemiddeld 47,2% HH1);
- b In de grote steden wordt fors minder HH1 geleverd dan gemiddeld: 17,7%;
- c Intramuraal dominante instellingen leveren veel minder HH1 dan gemiddeld: 21,8%.

1.16 Omdat HH2 over het algemeen door duurder personeel wordt geleverd, zijn er grote effecten op de kostprijs (van HH1) als er een verschuiving in de productmix plaatsvindt, bijvoorbeeld door een wijziging in de indicatiestelling.

#### **Opbouw ingezet personeel per product sterk verschillend**

1.17 In hoeverre wordt deze productie geleverd met personeel in loondienst, met alphahulpen of met ingehuurd medewerkers? Deze gegevens toont tabel 1-5.

Tabel 1-5: Percentage personeel in loondienst, alphahulpen en ingehuurd personeel, 2008

Product	Personeel in loondienst	Alphahulpen	Ingehuurd personeel	Totaal
HH1	17,6%	79,7%	2,7%	100%
HH2	89,7%	0,0%	10,3%	100%
HH3	95,3%	0,0%	4,7%	100%
Gemiddeld	55,4%	37,9%	6,7%	100%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.18 Alphahulpen worden uitsluitend ingezet voor HH1. Omgekeerd wordt HH1 niet alleen door alphahulpen geleverd, maar ook door Thuishulpen A ( 17,6%). Voor HH2 worden minimaal Thuishulpen A ingezet.

1.19 Ingehuurd personeel – meestal ingehuurd via een uitzendbureau of steeds meer in de constructie zelfstandigen zonder personeel - wordt vooral ingezet voor HH2. Omdat ingehuurd personeel duurder is dan personeel in loondienst of alphahulpen, lijkt het op het eerste gezicht raadzaam om zo weinig mogelijk gebruik te maken van ingehuurd personeel. De directe personeelskosten van ingehuurd personeel bedragen € 20,58 per contactuur, tegen € 17,23 gemiddeld. In werkelijkheid ligt dit genuanceerder. Ingehuurd personeel stelt de instelling in staat om flexibel in te spelen op fluctuaties in de vraag: personeel in loondienst moet immers – in elk geval gedurende een bepaalde periode - ook betaald worden als er geen werk is of als de te

leveren producten ook door goedkoper personeel geleverd zouden kunnen worden.

### Inzet deskundigheidsniveau personeel voor huishoudelijke hulp groot effect op kostprijs

1.20 Welke deskundigheidsniveaus worden ingezet voor het leveren van huishoudelijke hulp, ziet u in tabel 1-6, die het aandeel weergeeft van de niveaus in de totale productie.

Tabel 1-6: Opbouw personeelsformatie huishoudelijke hulp, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Alphahulp	10,2%	37,9%	62,8%
Thuishulp A	20,3%	43,3%	98,7%
Verzorgingshulp B	4,3%	9,5%	100%
Personeel inhuur	1,3%	2,6%	42,6%
Overig eigen personeel	0,5%	6,7%	44,6%
Totaal		100%	

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.21 De verschillen in opbouw verklaren voor een groot deel de verschillen in kostprijs. We berekenen deze kostprijs in drie stappen. De eerste is de berekening van de kosten per betaalluur. Betaaluren zijn de uren die een medewerker volgens zijn contract betaald krijgt. In tabel 1-7 zijn de personeelskosten per betaalluur per deskundigheidsniveau opgenomen, in tabel D-8 in bijlage C een uitsplitsing naar FWG-schaal.

Tabel 1-7: Personeelskosten in euro's per betaalluur per deskundigheidsniveaus huishoudelijke hulp, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Alphahulp	11,05	11,95	12,58
Thuishulp A	11,92	14,83	19,20
Verzorgingshulp B	13,42	16,79	17,79
Personeel inhuur	14,78	19,08	29,25
Overig eigen personeel	12,85	16,59	22,71
Totaal	11,86	14,42	17,04

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.22 Voor de kostprijs is echter niet alleen van belang welk salaris of welke vergoeding de medewerker krijgt, maar ook hoeveel tijd de medewerker daadwerkelijk zorg achter de voordeur van de cliënt levert. Hoe hoger de productiviteit, hoe meer hulp de instelling kan leveren voor hetzelfde geld en hoe lager dus de kostprijs contactuur. In tabel 1-8 is de productiviteit per deskundigheidsniveau weergegeven. Hierbij zien we dat er per deskundigheidsniveau behoorlijke verschillen bestaan. Hieruit blijkt dat hier mogelijk nog ruimte voor verbetering bestaat.

Tabel 1-8: Productiviteit huishoudelijke hulp, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Alphahulp	98,0%	98,9%	100%
Thuishulp A	65,0%	75,3%	82,1%
Verzorgingshulp B	67,5%	73,4%	82,1%
Personeel inhuur	90,0%	92,7%	100,0%
Overig eigen personeel	65,0%	75,1%	81,5%
Totaal	72,4%	83,7%	90,9%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.23 Alphahulpen en ingehuurd personeel zijn per definitie bijna 100% productief, omdat voor hen geen of nauwelijks scholings- en begeleidingstijd wordt ingezet en omdat zij bij vakantie, verlof en ziekte niet worden doorbetaald. De productiviteit van alphahulpen verschilt daarom per definitie weinig per instelling, maar de productiviteit van de andere groepen wel.

1.24 De combinatie van personeelskosten per betaalluur en productiviteit laat de personeelskosten per contactuur zien.

Tabel 1-9: Personeelskosten in euro's per contactuur per deskundigheidsniveau huishoudelijke hulp, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Alphahulp	11,64	12,08	12,83
Thuishulp A	16,00	19,70	24,00
Verzorgingshulp B	17,18	22,88	25,42
Personeel inhuur	14,97	20,58	29,25
Overig eigen personeel	14,97	22,10	37,85
Totaal	15,04	17,23	20,72

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.25 De spreiding is aanzienlijk, hetgeen wordt verklaard door de verschillen in inschaling in combinatie met de aanzienlijke verschillen in productiviteit.

1.26 De combinatie van de spreiding in de mix van deskundigheidsniveaus en de mix van producten leidt tot de spreiding in personeelskosten per product: HH1, HH2 en HH3.

Tabel 1-10: Personeelskosten in euro's per contactuur per product huishoudelijke hulp, 2008

	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
HH1	12,14	13,60	18,76
HH2	16,79	20,48	24,20
HH3	17,73	20,97	24,00
Gemiddeld	15,04	17,23	20,72

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.27 Als belangrijkste kostprijsbepalende elementen in de directe personeelskosten zijn aan te merken de inzet van alphahulpen dan wel Thuishulpen A voor het product HH1, de inzet van Verzorgingshulpen B of overig personeel in loondienst (hoger gekwalificeerd) voor HH2 en de inschaling van met name Thuishulpen A; op dit laatste komen wij nog terug.

*Inzet alphahulpen voor HH1 na wetswijziging voor instellingen geen optie meer*

1.28 Aan tabel 1-9 is te zien hoe groot het verschil is tussen de personeelskosten van een contactuur alphahulp en een contactuur Thuishulp A: € 12,08 versus € 19,70, dat is een verschil van € 7,62 per contactuur op basis van de huidige gemiddelde inschaling. De vergoeding voor een uur HH1 is echter, tenzij de gemeente daarover andere afspraken heeft gemaakt, hetzelfde. Op dit moment is het voor instellingen daarom erg ongunstig om Thuishulpen A in te zetten.

1.29 De staatssecretaris van VWS heeft echter een wijziging van de Wmo in voorbereiding, die waarschijnlijk per 1 januari 2010 zal ingaan. Na de wetswijziging kan de cliënt die in aanmerking komt voor huishoudelijke hulp kiezen tussen hulp in natura (dus daadwerkelijke huishoudelijke hulp) of een voorziening niet in natura. De cliënt krijgt dan een persoonsgebonden budget of een financiële vergoeding voor het inhuren van een alphahulp. Het inhuren van een alphahulp verloopt dan buiten de instellingen om (instellingen mogen nog wel in opdracht van gemeenten bemiddelen voor alphahulpen). Instellingen kunnen, voor zover de cliënt kiest voor hulp in natura, geen alphahulpen meer inzetten maar alleen personeel in loondienst zoals Thuishulpen A of verzorgingshulpen B, dan wel personeel dat niet in loondienst is maar wel wordt ingehuurd door de instelling, zoals uitzendkrachten of ZZP'ers (de cliënt is dus geen werkgever).

1.30 De wetswijziging zal op twee fronten gevolgen hebben voor de kostprijs. Het belangrijkste gevolg is het verschil van € 7,62 in de directe personeelskosten tussen alphahulp en Thuishulp A, veroorzaakt door salarisverschillen en verschillen in productiviteit. Daarnaast zullen voor Thuishulpen A ook meer indirecte kosten gemaakt moeten worden dan voor alphahulpen, namelijk voor begeleiding, P&O, salarisadministratie enzovoorts. Het totale effect daarvan hangt af van het percentage alphahulpen dat door de cliënt zal worden ingehuurd en het percentage dat in loondienst van de instelling zal komen.

1.31 Verder zal de wetwijziging leiden tot *tijdelijke* extra kosten, bijvoorbeeld voor werving en scholing. Daarnaast zullen instellingen als zij er niet in slagen om tijdig voldoende Thuishulpen A te werven, wellicht tijdelijk personeel moeten inhuren en ook dat brengt hogere kosten met zich mee. Uit verschillende interviews begrepen wij dat alphahulpen niet altijd bereid zijn om als Thuishulp A in dienst te treden van een instelling. Als alphahulp hebben zij weliswaar niet de sociale zekerheid van een dienstverband, maar wel een hoger nettosalaris en meer mogelijkheden om zelf in overleg met de cliënt hun werktijden te kiezen of incidenteel te verschuiven.

1.32 In het vraagstuk van de personeelsinzet speelt ook een rol dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg een toezichtskader voor de huishoudelijke hulp in voorbereiding heeft, waarin het kunnen vervullen van een signaleringsfunctie voor alle medewerkers die (in dienst van instellingen) huishoudelijke hulp bieden, een eis is. Het gaat om de signalering van onveilige situaties, knelpunten in het huishouden en eventuele veranderingen in de wijze waarop de klant in staat is tot het voeren van een eigen huishouden (zoals bedorven eten in de koelkast, niet-opengemaakte post of verwaarlozing). Dat geldt dus zowel voor HH1 als HH2.

#### *FWG-schaal voor Thuishulpen A discussiepunt*

1.33 De vraag of Thuishulpen A duurder zijn dan alphahulpen, hangt mede af van de inschaling van Thuishulpen A. Op dit moment wordt 78,5% ingeschaald in FWG 15, 17% in FWG 10 of lager en 5% in FWG 20 of hoger (in bijlage C is een volledig overzicht opgenomen; wij zijn uitgegaan van de opgeleverde cijfers). Discussiepunt is of een FWG-schaal 10 of lager wel past bij de te stellen opleidingseisen van een Thuishulp A. Duidelijk is in elk geval dat een medewerker in FWG-schaal 5 alleen onder begeleiding kan worden ingezet.

#### *Afbouw inzet verzorgingshulp B aan regels gebonden*

1.34 Voor het leveren van HH2 worden niet alleen Thuishulpen A maar ook Verzorgingshulpen B ingezet. Dat is historisch gegroeid en soms ook noodzakelijk voor de inzet van een bepaalde handeling. De Verzorgingshulpen B zijn in vaste dienst, en daarom is het niet mogelijk om op korte termijn zonder meer te kiezen voor het inzetten van uitsluitend Thuishulpen A, indien dat wordt beoogd. De verschillen in personeelskosten per contactuur zijn minder groot dan de verschillen tussen Thuishulpen A en alphahulpen, maar niettemin aanzienlijk. De directe personeelskosten voor een Thuishulp A bedragen per contactuur € 19,70, voor een verzorgingshulp B € 22,88, een verschil van € 3,18 dus. Als ook nog ander, hoger geschoold personeel wordt ingezet voor HH2, worden de verschillen nog groter.

1.35 De discussie over de inzet van Verzorgingshulpen B heeft ook betrekking op de inschaling. Van de Verzorgingshulpen B is 46,1% ingeschaald in FWG 25, maar 38,5% in FWG 15, dezelfde schaal dus als 78,5% van de Thuishulpen A; zie bijlage C voor een volledig overzicht.

1.36 Bij de afbouw van personeelsformatie met een hogere opleiding dan Thuishulp A moet er

uiteraard wel rekening mee gehouden worden dat de inzet van verzorgingshulpen B voor bepaalde handelingen noodzakelijk blijft. Voor het product HH3 is in elk geval ook een hoger deskundigheidsniveau nodig.

#### *Verhoging pensioen en vakantiegeld verhoogt kostprijs HH1 en HH2*

1.37 Behalve het kostenverhogend effect van inzet van Thuishulpen A in plaats van alphahulpen en Verzorgingshulpen B in plaats van Thuishulpen A is in 2009 ook een kostenverhogend effect te verwachten van de voorgenomen verhoging van pensioen en vakantiegeld. Voor de lagere FWG-schalen wordt het bodembedrag waarover pensioen en vakantiegeld worden berekend, opgetrokken. Het exacte effect daarvan hebben wij in het bestek van dit onderzoek niet kunnen berekenen.

### **Marge huishoudelijke hulp gemiddeld negatief**

1.38 Tegenover de totale kosten staan de totale opbrengsten en het verschil daartussen, de marge.

Tabel 1-11: Totale kosten, totale opbrengsten en marge (absoluut en procentueel) per contactuur

Wmo-huishoudelijke hulp	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Totale kosten	€ 18,74	€ 21,54	€ 26,11
Totale opbrengsten	€ 18,30	€ 19,14	€ 19,75
Marge	€ -0,44	€ -2,40	€ -6,36
Marge (in %)	-2,4%	- 12,5%	-32,2%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.39 De marge is gemiddeld negatief, het meest in de kleine instellingen en in instellingen die leveren in de vier grote steden.

### **Indirecte kosten huishoudelijke hulp moeilijk uit te splitsen, bestuurdersbeloningen wel bekend**

1.40 Eerder in dit rapport is al aangegeven dat de instellingen die aan het onderzoek deelnemen, de indirecte kosten minder gedetailleerd konden uitsplitsen dan de oorspronkelijke vraag was of dit minder eenduidig hebben gedaan. Het is daarom moeilijk om iets te zeggen over de opbouw van de indirecte kosten, bijvoorbeeld de overhead in de vorm van bestuur/management, stafdiensten en leidinggevendenden. De gegevens die wel beschikbaar zijn, zijn die op het niveau van de totale instelling. Daarom is in de navolgende tabel op basis van de opbouw in de totale instelling (conform de percentages zoals weergegeven in tabel S-1 en tabel 1-2) een indicatieve berekening gemaakt van de opbouw van de indirecte kosten voor de huishoudelijke hulp (dezelfde percentages zijn toegepast).



Tabel 1-12: Indicatie opbouw indirecte kosten in euro's per contactuur huishoudelijke hulp 2008

Kostenstructuur van de overhead	Indirecte kosten per contactuur: indicatie op basis van toerekening kosten in totale instelling		
	Op 2 na laagste	Gemiddeld	Op 2 na hoogste
Algemene kosten en automatiseringskosten	0,24	1,20	0,73
Huisvestingskosten	0,71	1,29	6,75
Indirecte personeelskosten (waaronder overhead, administratie en leiding)	1,80	1,82	
Totaal	2,75	€ 4,31	

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

1.41 De beloning van bestuurders is afzonderlijk te noemen, omdat deze is ontleend aan de VWS analyse 'inkomensgegevens bestuurders zorg' over 2007. In tabel 1-13 een overzicht. Het overzicht is geënt op de 414 VVT-instellingen met 560 bestuurders die in de betreffende analyse zijn opgenomen. Het gaat om VVT-aanbieders in het algemeen; een uitsplitsing naar Wmo-aanbieders is niet mogelijk. De beloningen zijn inclusief het werknemersdeel van sociale lasten en pensioenpremie en exclusief het werkgeversdeel daarvan; eveneens exclusief de bruto-onkostenvergoeding en de eventuele fiscale bijtelling voor een dienstauto.

Tabel 1-13: Bestuurdersbeloning VVT-instellingen 2007

	Aantal instellingen	Aantal bestuurders	Totale beloning	Gemiddeld per bestuurder
Totaal	414	560	€ 65.825.760	€ 117.546

Bron: VWS-analyse 'inkomensgegevens bestuurders zorg' over 2007

1.42 De bestuurders van VVT-instellingen verdienen dus gemiddeld € 117.546,-, totaal over 2007 circa 66 miljoen euro. De tabel geeft de cijfers weer per bestuurder en niet per instelling; het is dus mogelijk dat een instelling met één bestuurder per saldo minder middelen inzet voor bestuurdersbeloning dan een even grote instelling met twee bestuurders.

### Samenvattend: verbanden kostprijsbepalende elementen

1.43 De totale kostprijs van een contactuur huishoudelijke hulp bedraagt gemiddeld € 21,54 met een bandbreedte van € 18,74 tot € 26,11. Gemiddeld wordt € 17,23 ingezet voor directe personeelskosten en € 4,31 voor de overige, indirecte kosten. Bandbreedtes zijn hier € 15,04 en € 20,72 respectievelijk € 2,75 en € 7,48.

1.44 De hoogte van de personeelskosten hangt sterk samen met de mix van geleverde producten HH1 en HH2 en dus met de ingezette deskundigheidsniveaus. Gemiddeld is 47% van

de productie HH1, met een spreiding van 0% tot 78%. De directe personeelskosten van een uur HH1 variëren van € 12,14 tot € 18,76. De directe personeelskosten van HH2 van € 16,79 tot € 24,20.

1.45 De kostprijs van een uur inzet van een Thuishulp A is € 19,70 met een spreiding van € 16,00 tot € 24,00. De kostprijs van een uur inzet van een Verzorgingshulp B is € 22,88 met een spreiding van € 17,18 tot € 25,42.

1.46 Voor HH1 worden het meest alphahulpen ingezet, maar ook wel Thuishulpen A. Het verschil in kosten per contactuur is € 7,62 op basis van de huidige gemiddelde inschaling. Dit verschil wordt veroorzaakt door een hoger salarisniveau, maar ook door de productiviteit: voor alphahulpen bedraagt die 98,8% en voor Thuishulpen A 75,3%, omdat voor deze laatste groep tijd wordt besteed aan scholing en begeleiding en omdat ook vakantie, verlof en ziekteverzuim wordt doorbetaald. De voorgenomen wijziging van de Wmo, die maakt dat instellingen alleen nog Thuishulpen A kunnen inzetten, zal een fors effect op de kostprijs hebben. De omvang is moeilijk in te schatten omdat niet bekend is hoeveel cliënten voor hulp in natura (door instellingen) zullen kiezen en hoeveel voor een financiële vergoeding ten behoeve van alphahulp (na de wetwijziging buiten de instellingen om). De € 7,62 wordt voor een deel gemitigeerd doordat alphahulpen die in dienst treden gemiddeld in FWG 10 zullen worden ingeschaald, terwijl de meeste huidige Thuishulpen A in FWG 15 zijn ingeschaald.

1.47 Voor HH2 worden deels Verzorgingshulpen B ingezet, terwijl Thuishulpen A met FWG 15 dit product in veel gevallen kunnen leveren. Het verschil in kostprijs per contactuur is € 3,18.

1.48 Over de opbouw van de indirecte kosten zijn weinig gegevens beschikbaar specifiek voor de huishoudelijke hulp. Wel zijn gegevens voor de totale instelling beschikbaar. Gemiddeld is 14,1% van de totale kosten bestemd voor indirecte personeelskosten waaronder leidinggevenden en administratie/P&O. Bestuurders verdienen volgens de VWS analyse inkomensgegevens bestuurders zorg 2007 gemiddeld € 117.546 per jaar.

## 2 Ontwikkeling kostprijsbepalende elementen in de tijd

2.01 De ontwikkeling van de kostprijsbepalende elementen in de tijd vormt het onderwerp van dit tweede hoofdstuk. De oorspronkelijke onderzoeksvraag had betrekking op de jaren 2005 tot en met 2008. Omdat echter de beschikbare gegevens niet altijd op deze jaren betrekking hebben, is ervoor gekozen de jaren waarover gegevens aanwezig zijn, aan te houden. Immers, het gaat om de beweging in de tijd en daarvoor is het beschikbare materiaal zeer goed bruikbaar

2.02 Het vergelijkingsmateriaal is betrokken uit de volgende bronnen.

Tabel 2-1: Bronnen ontwikkeling kostprijsbepalende elementen in de tijd

Bron	Jaar waarop gegevens betrekking hebben	Toelichting
Onderzoek Wmo	2008	Het voor dit rapport uitgevoerde onderzoek
Onderzoek ActiZ juli 2008	2007 met verwachting voor 2008	Onderzoek naar de financiële prestaties
Benchmark Verpleging, Verzorging en Thuiszorg	2006	Intramurale, extramurale en gemengde instellingen
Benchmark thuiszorg	2004	Alleen thuiszorginstellingen
Benchmark thuiszorg	2000	Alleen thuiszorginstellingen

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, onderzoek ActiZ 2008, Benchmark VVT 2006 en Benchmark TZ 2004

### Aandeel directe personeelskosten toegenomen

2.03 Allereerst ziet u in tabel 2-2a en 2b de kostenstructuur door de jaren heen, vanaf 2004. Bij de cijfers uit de benchmark VVT 2006 merken wij op dat het gaat om cijfers voor de gehele onderzoeksgroep, dus ook de intramurale instellingen. Daarmee is de vergelijkbaarheid met de andere cijfers niet optimaal. Toch hebben we ervoor gekozen de cijfers op te nemen, omdat deze benchmark het enige onderzoek is dat volledig uitgesplitste kostengegevens oplevert. In tabel 2a gaat het om de totale instellingen, in tabel 2b specifiek om de extramurale huishoudelijke hulp (eerst AWBZ, vanaf 2007 Wmo).

Tabel 2-2a: Kostenstructuur 2006 – 2008 totale instellingen

Kostenstructuur in % vd kosten		2004 benchmark thuiszorg	2006 benchmark VVT	2007 n=36	2008 n=41
		Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
Directe personeelskosten	Patiënt- en bewonersgebonden kosten	67,8%	6,1%	64,7%	66,6%
	Personeelskosten hotelmatige functie		4,2%		
	Personeelskosten uitvoerenden zorg		55,8%		
		<b>67,8%</b>	<b>66,1%</b>	<b>64,7%</b>	<b>66,6%</b>
Algemene kosten en automatisering	Algemene kosten (excl. automatiseringskosten)	7,2%	7,2%	8,9%	9,3%
	Automatiseringskosten				
Huisvesting (kapitaalslasten)	Afschrijvingskosten	4,0%	4,0%	9,6%	10,0%
	Dotaties en vrijval voorzieningen		1,0%		
	Financiële baten minus lasten (saldo)		1,4%		
	Huur en leasing		3,1%		
	Onderhoud en energiekosten		2,5%		
			<b>4,0%</b>		
Indirecte personeelskosten en reiskosten	Overige personeelskosten (incl. reiskosten)	5,8%	3,5%	16,8%	14,1%
	Personeelskosten echte overhead	6,8%	3,8%		
	Personeelskosten P&O, (salaris)administratie		2,1%		
	Personeelskosten leidinggevendende zorg	4,8%	3,7%		
	Personeelskosten support staf	3,5%	1,5%		
		<b>20,9%</b>	<b>14,6%</b>	<b>16,8%</b>	<b>14,1%</b>
<b>Totaal</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers

Tabel 2-2b: Kostenstructuur 2006 – 2008 Wmo huishoudelijke hulp

Kostenstructuur in % vd kosten		Wmo	2006 benchmark VVT	2007 n=32	2008 n=41
			Wmo	Wmo	Wmo
Directe personeelskosten	Personeelskosten uitvoerenden zorg		<b>73,6%</b>	<b>81,4%</b>	<b>80,0%</b>
Algemene kosten en automatisering	Algemene kosten en automatiseringskosten		<b>7,7%</b>	<b>6,0%</b>	<b>20,0%</b>
Huisvesting (kapitaalslasten)	Afschrijvingskosten		0,8%	2,1%	
	Dotaties en vrijval voorzieningen		0,9%		
	Financiële baten minus lasten (saldo)		-0,1%		
	Huur en leasing		0,7%		
	Onderhoud en energiekosten		0,4%		
			<b>2,7%</b>	<b>2,1%</b>	
Indirecte personeelskosten en reiskosten	Overige personeelskosten (incl. reiskosten)		3,5%		
	Personeelskosten echte overhead		3,5%		
	Personeelskosten P&O, (salaris)administratie		2,2%		
	Personeelskosten leidinggevendende zorg		5,4%		
	Personeelskosten support staf		1,4%	10,5%	
			<b>16,0%</b>	<b>10,5%</b>	
<b>Totaal</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2007 en 2008, onderzoek ActiZ 2008, Benchmark VVT 2006 en Benchmark TZ 2004

2.04 Uit de tabel blijkt allereerst dat het aandeel personeelskosten sinds 2004 is toegenomen. Voor de huishoudelijke hulp gaat het om een toename tussen 2006 en 2008 van 73,6,0% naar 80,0%.

2.05 Het aandeel indirecte kosten voor de huishoudelijke hulp is afgenomen, van 25,4% naar 20%. Bovendien is in die periode de totale kosten per contactuur ook teruggelopen, dus de 20% is een percentage over een kleiner bedrag. Dat betekent dat in absolute bedragen de afname nog duidelijker zichtbaar is. In absolute bedragen gaat het om een afname van € 6,06 naar € 4,31 ofwel

circa 29%. Welke kosten binnen de indirecte kosten precies zijn teruggebracht, is niet uit de cijfers op te maken. Aannemelijk is dat door de verschuiving van Thuishulpen A naar alphahulpen ook de kosten voor aansturing en ondersteunende diensten zijn teruggebracht.

2.06 Het percentage echte overhead is alleen bekend voor 2006 en er is dus geen vergelijking met andere jaren mogelijk. Onder echte overhead wordt verstaan bestuur/topmanagement, hun secretariaten en de stafafdelingen die niet onder een van de andere posten vallen. De echte overhead bedroeg in 2006 voor de huishoudelijke hulp 3,5%. Het kostenaandeel voor leidinggevend en uitvoerend medewerkers bedroeg in dat jaar 5,4%, maar voor 2008 zijn er dus geen vergelijkingscijfers.

### Aandeel alphahulpen toegenomen, aandeel Verzorgingshulp B afgenomen

2.07 Tabel 2-3 laat de opbouw van de productie huishoudelijke hulp zien. In deze tabel en de volgende is ervoor gekozen ook het jaar 2000 op te nemen, om een langere tijdsreeks zichtbaar te maken. Bij de cijfers over 2000 en 2004 moet nog worden opgemerkt dat in die periode nog gold dat het ingezette deskundigheidsniveau bepalend was voor het product dat vergoed was. Als een Verzorgingshulp B werd ingezet, werd het product geregistreerd en vergoed als persoonlijke verzorging, ook als het in de praktijk huishoudelijke hulp betrof. De cijfers over de huishoudelijke hulp in die twee jaar betreffen dan ook uitsluitend de huishoudelijke hulp die is geleverd door Thuishulpen A en alphahulpen. Het gaat om respectievelijk 22,7, 26,0, 15,4 en 21,2 miljoen uren huishoudelijke hulp.

Tabel 2-3: Opbouw productie huishoudelijke hulp 2000 – 2008

Productmix	2000	2004	2006	2008
HH1	46,6%	33,9%	24,5%	47,2%
HH2	53,4%	66,1%	75,5%	52,4%
HH3	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000

2.08 Het meest opvallend in deze tabel is de verschuiving tussen 2006 en 2008. In 2006 was nog een kwart van de huishoudelijke hulp HH1 en driekwart HH2, in 2008 was ruwweg de helft HH1 en de helft HH2.

2.09 De verschuiving tussen HH1 en HH2 heeft ook gevolgen voor de personele inzet. In tabel 2-4 ziet u een overzicht. De percentages zijn percentages van het totale aantal contacturen huishoudelijke hulp. De 0,0% inzet van Verzorgingshulpen B in 2000 en 2004 heeft weer te maken met de andere registratiewijze, zie de toelichting bij de vorige tabel.

Tabel 2-4: Inzet deskundigheidsniveaus huishoudelijke hulp 2000 – 2008

Deskundigheidsniveau	2000	2004	2006	2008
Alphahulp	41,1%	29,5%	22,9%	37,9%
Thuishulp A	47,1%	57,6%	49,6%	43,3%
Verzorgingshulp B	0,0%	0,0%	15,2%	9,5%
Overige eigen personeel	0,0%	0,0%	0,0%	2,6%
Overig 2006	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%
Personeel inhuur	11,8%	12,9%	10,4%	6,7%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000

2.10 Het percentage alphahulpen is toegenomen van 22,9% in 2006 tot 37,9% in 2008. Het percentage Verzorgingshulpen B is tussen 2006 en 2008 afgenomen van 15,2% naar 9,5%. Er is dus een zichtbare verschuiving in de personeelsmix.

### **Personeelskosten huishoudelijke hulp tussen 2006 en 2008 met 1,5% gestegen**

2.11 De nu volgende tabel 2-5 laat zien hoe de personeelskosten en de productiviteit zich tussen 2000 en 2008 hebben ontwikkeld. U ziet eerst de kosten per betaalluur (dat zijn de uren dat de medewerker in dienst is en over uitbetaald wordt), vervolgens de productiviteit (dat is het percentage uren dat de medewerker achter de voordeur van de cliënt aan het werk is) en daarna de personeelskosten per contactuur (waaraan de niet-productieve uren zijn toegerekend).

Tabel 2-5: Ontwikkeling personeelskosten en productiviteit 2000 – 2008

Jaar	Product	Personeelskosten per betaalluur	Productiviteit	Personeelskosten per contactuur
2000	HH-1	7,36	98,6%	7,47
	HH-2	11,15	72,6%	15,36
<b>2000 totaal</b>		<b>9,67</b>	<b>82,8%</b>	<b>11,68</b>
2004	HH-1	10,80	99,2%	10,89
	HH-2	13,26	75,1%	17,65
<b>2004 totaal</b>		<b>12,57</b>	<b>81,9%</b>	<b>15,36</b>
2006	HH-1	12,21	98,2%	12,43
	HH-2	14,03	76,0%	18,46
<b>2006 totaal</b>		<b>13,67</b>	<b>80,5%</b>	<b>16,98</b>
2008	HH-1	12,77	93,9%	13,60
	HH-2	15,63	76,3%	20,48
	HH-3	15,83	75,5%	20,97
<b>2008 totaal</b>		<b>14,42</b>	<b>83,7%</b>	<b>17,23</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000

2.12 Tussen 2006 en 2008 zijn de personeelskosten per betaalluur voor HH1 + HH2 + HH3 gestegen van € 13,67 naar € 14,42. Dat is een toename van € 0,75 oftewel 5,5%. De stijging was vooral het gevolg van salarisverhogingen op grond van CAO-aanpassingen voor personeel in loondienst. De personeelskosten per contactuur voor alle producten samen zijn in die periode gestegen van € 16,98 naar € 17,23. Dat is een toename van € 0,25 oftewel 1,5%. Dat de kostenstijging tot 1,5% beperkt is gebleven ondanks de salarisstijgingen, komt door de verschuiving naar goedkoper personeel en alphahulpen en de daarmee gepaard gaande productiviteitsverhoging.

2.13 In bijlage C zijn de ontwikkeling van de kosten per betaalluur, de productiviteit en de kosten per contactuur uitgesplitst naar deskundigheidsniveau.

### Samenvattend: ontwikkelingen kostenstructuur in de tijd

2.14 In de periode 2006 – 2008 hebben zich de volgende ontwikkelingen in de kostenstructuur voorgedaan:

- a Het aandeel directe personeelskosten is toegenomen van 73,6% tot 80,0%;
- b Het aandeel alphahulpen is toegenomen van 22,9% tot 37,9%. Daardoor is de gemiddelde productiviteit gestegen (alphahulpen zijn per definitie bijna 100% productief); wordt een langere tijdreeks genomen, dan blijkt dat in 2000 het aandeel alphahulpen hoger was, in 2004 en 2006 is gedaald en in 2008 weer is gestegen

(golfbeweging); een vergelijking wordt echter bemoeilijkt door verschillen in registratiewijze;

- c Het aandeel Verzorgingshulpen B is afgenomen van 15,2% tot 9,5%;
- d Het aandeel HH1 is toegenomen van een kwart tot de helft van de totale productie; ook hier laat een langere tijdreeks een golfbeweging zien en ook hier spelen verschillen in registratiewijze een rol;
- e De stijging van de personeelskosten per contactuur tussen 2006 en 2008 bedroeg 1,5%;
- f De indirecte kosten zijn afgenomen met circa 29%.



### 3 Huishoudelijke hulp in relatie tot andere sectoren

3.01 Hoofdstuk 3 gaat in op de kostenstructuur van de huishoudelijke hulp in de Wmo in relatie tot die in andere sectoren. Het is een beknopt hoofdstuk geworden, vooral omdat de vergelijking met een van de vergelijkingsgroepen, de AWBZ-zorg (VVT), al is verwerkt in de vorige hoofdstukken. Daar zijn immers ook cijfers op het niveau van totale instellingen gepresenteerd. Verder liet de doorlooptijd het niet toe om uitgebreid onderzoek te doen. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn voornamelijk kwalitatief van aard en afkomstig uit een aantal interviews.

3.02 Uit de eerdere hoofdstukken is al gebleken dat het aandeel indirecte kosten van huishoudelijke hulp fors lager is dan het gemiddelde aandeel in VVT-instellingen. In absolute zin is het verschil zelfs nog groter omdat de opbrengsten vanuit de AWBZ hoger zijn dan vanuit de Wmo. Er lijkt duidelijk sprake van een ander businessmodel voor huishoudelijke hulp, waarin de instellingen naar zij aangeven, kiezen voor een grotere span of control van leidinggevenden dan voor de andere zorg en een soberder overhead met minder stafdiensten en minder kosten voor opleiding en begeleiding. Ook de reiskosten zijn lager tot afwezig, omdat medewerkers huishoudelijke hulp bijna uitsluitend met woon-werkverkeer te maken hebben.

3.03 Het businessmodel in de schoonmaakbranche wijkt op enkele punten af van dat voor de huishoudelijke hulp. Het aandeel indirecte kosten in de schoonmaakbranche lijkt (we schrijven 'lijkt' omdat we geen uitgebreid onderzoek hebben verricht) lager dan in de instellingen voor huishoudelijke hulp. De span of control van leidinggevenden is in de schoonmaakbranche groter: er wordt wel gesproken van één fte leiding op 40 fte uitvoerenden (in aantallen personeel is dat in de huishoudelijke hulp circa 110 personen). De overhead is in het schoonmaakmodel tot het hoogst noodzakelijke beperkt. Verder valt op dat meer dan in de zorg wordt ingezet op ICT-ondersteuning. Er wordt sterk gelet op een goede kwaliteit van programmatuur voor planning, registratie en facturering. Dit beperkt de tijd die nodig is om handmatig te plannen en om verfijningen of correcties te maken en het verkort de doorlooptijd van de facturering.

3.04 Wat betreft de personeelskosten valt op dat in het businessmodel van de schoonmaakbranche een strikt ziekteverzuimbeleid wordt gevoerd. Door een actief verzuimbeleid is het verzuim 5% of nog lager. Daarbij speelt een rol dat de CAO schoonmaak, anders dan de CAO thuiszorg, uitgaat van twee wachtdagen bij ziekte en een loondoorbetaling van 70% tijdens de eerste zes ziektemaanden. De gemiddelde omvang van de door ons geïnterviewde bedrijven is groter dan gemiddeld in de huishoudelijke hulp.

3.05 In de cateringbranche lijkt het er eveneens op dat de gemiddelde omvang van de bedrijven groter is. Naar de mening van de respondenten kunnen efficiencyvoordelen worden behaald. De ICT-kosten zijn lager dan in de huishoudelijke hulp, maar dit komt ook omdat de tijdsregistratie eenvoudiger is en omdat registratie centraler kan gebeuren. De indirecte kosten beslaan

gemiddeld 12%. Belangrijke kanttekening bij de vergelijking tussen huishoudelijke hulp en catering is echter dat het beeld wordt vertekend doordat in de cateringbranche ook de inkoop van voeding een belangrijke kostensoort is. Op deze inkoop kunnen belangrijke inkoopvoordelen worden bereikt. Bovendien worden in de cateringbranche de kosten van leidinggevendenden geregistreerd als kosten van uitvoerende medewerkers en niet zoals in de huishoudelijke hulp als indirecte kosten. Net als in de schoonmaakbranche zijn overigens de kosten voor leidinggevendenden in de cateringbranche lager dan in de huishoudelijke hulp door de grotere span of control.

3.06 In de cateringbranche zijn de kosten voor sociale lasten van de medewerkers wat hoger dan in de huishoudelijke hulp. Ook wordt er relatief veel personeel ingehuurd, maar juist omdat het om grote aantallen gaat, kan ook hier een kostenvoordeel worden bedongen. Het ziekteverzuim is met gemiddeld 10-11% relatief hoog in de cateringbranche.

3.07 In de cateringbranche is het gebruikelijk dat personeel van andere organisaties wordt overgenomen bij overgang van een contract

### **Samenvattend: huishoudelijke hulp in relatie tot andere sectoren**

3.08 Dit onderdeel van het onderzoek naar de Wmo-kostenstructuur kon in de beschikbare doorlooptijd slechts summier worden uitgewerkt. Duidelijk is geworden dat instellingen die Wmo-huishoudelijke hulp aanbieden, een businessmodel hanteren met een geringer aandeel indirecte kosten dan de VVT-instellingen als geheel. Het lijkt er echter op dat de schoonmaakbranche en deels ook de cateringbranche een model hanteren waarin de indirecte kosten nog verder zijn teruggedrongen. Of dat voor de Wmo-huishoudelijke hulp ook in alle opzichten mogelijk is, is de vraag.

## 4 Aanbesteding en de rol van kostprijsbepalende elementen

4.01 In dit hoofdstuk gaan wij in op de laatste onderzoeksvraag:

- a Welke keuzes kunnen gemeenten maken om op een verantwoorde wijze sociaal overwogen aan te kunnen besteden?
- b Welke keuzes kunnen aanbieders maken om op een verantwoorde wijze in te schrijven op aanbestedingen?

4.02 De beantwoording van de vragen baseren wij in de eerste plaats op de bevindingen uit het kwantitatieve onderzoek. Verder hebben wij voor dit doel 17 aanbestedingsbestekken geanalyseerd, betrekking hebben op 108 gemeenten. Daarnaast hebben wij interviews met gemeenten en instellingen gehouden. In het kader van de korte doorlooptijd van het onderzoek kan de beantwoording van de vragen echter lang niet uitputtend zijn. In dit kader verwijzen wij ook naar de publicatie 'Sociaal overwogen aanbesteden', die voor gemeenten aanknopingspunten biedt voor keuzes bij de aanbesteding. In de tweede druk van de publicatie van mei is ook aandacht besteed aan de keuzes die ontstaan na invoering van de wetswijziging in 2009.

4.03 In het hoofdstuk beschrijven wij eerst de analyse van de bestekken en een aantal interviewuitkomsten. Daarna gaan wij in bredere zin in op de gestelde vragen.

### Opleidingseisen gemeenten beïnvloeden kostprijs

4.04 In tabel 4-1 wordt een overzicht gegeven van de eisen die wij in de onderzochte aanbestedingsbestekken meer dan eenmaal aantreffen. In de publicatie 'Sociaal overwogen aanbesteden' komen overigens nog meer keuzemogelijkheden aan de orde, zoals een geheel ander systeem van aanbesteding, bijvoorbeeld het zogenoemde Zeeuwse model of het veilingmodel. Ook kan de gemeente kiezen tussen een prijs per product of een totaalprijs.

Tabel 4-1: Eisen in gemeentelijke bestekken

Categorie	Type hulp	Eis	Aantal malen gesteld
Opleiding	HH1	Minimaal niveau 1 vereist (Thuishulp A), met een opleiding van minimaal één jaar	3
Opleiding	HH2	Minimaal niveau 1 vereist (Thuishulp A), met een opleiding van minimaal één jaar	2
Opleiding	HH2	Minimaal niveau 2 vereist (helpende of verzorgingshulp B)	10
Bereikbaarheid	Alle	Bereikbaarheid garanderen door centraal nummer of andere methode	6
Klanttevredenheid	Alle	Periodiek klanttevredenheidsonderzoek	7
Kwaliteit	Alle	Voldoen aan de Kwaliteitswet Zorginstellingen, de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen en de Wet Klachtrecht Cliënten Zorgsector	13

Bron: Analyse gemeentelijke bestekken, PricewaterhouseCoopers 2008

4.05 Vooral de opleidingseisen die gemeenten stellen aan de in te zetten medewerkers, heeft invloed op de kostprijs. Immers, hoger opgeleide medewerkers zullen over het algemeen in een hogere salarisschaal worden ingeschaald. In concreto gaat het hier om het verschil tussen medewerkers in FWG-schaal 10 en in FWG-schaal 15. Op dit moment kan ook meespelen dat sommige gemeenten al vooruitlopen op de verplichting voor de instelling dat alle productie moet worden geleverd met personeel in loondienst. In de volgende tabel is een overzicht van de meest voorkomende eisen opgenomen.

4.06 In de tabel is te zien dat niet alle gemeenten dezelfde opleidingseisen stellen. Sommige gemeenten vragen voor HH1 de inzet van een thuiszorg A, opleidingsniveau 1, andere gemeenten stellen geen opleidingseisen. Voor HH2 zijn de verschillen nog groter. Sommige eisen opleidingsniveau 2, andere opleidingsniveau 1, terwijl weer andere geen eisen stellen.

4.07 Niet in de bestekken aangetroffen maar wel gehoord in een van de interviews is de eis van sommige gemeenten om een bepaald percentage medewerkers te rekruteren uit de groep personen die een WWI-uitkering van diezelfde gemeente heeft. De gedachte is dat het mes aan meerdere kanten snijdt: de langdurig werkloze heeft werk, de thuiszorginstelling krijgt er een aantal vaak laaggeschoolde en dus goedkope krachten bij, en de gemeente verlaagt de WWI-uitgaven. Uit de interviews begrepen wij dat de praktijk weerbarstiger is. De instelling blijkt veel tijd (van relatief hooggeschoolden) in te zetten voor begeleiding, terwijl het ziekteverzuim en het verloop hoger zouden zijn dan van de andere medewerkers. Ook de kwaliteit zou te wensen overlaten. Het was in het kader van dit onderzoek niet mogelijk om dit signaal nader te onderzoeken, laat staan te kwantificeren, zodat wij volstaan met het benoemen ervan. De geïnterviewde gemeente gaf

overigens aan dat zij dat voor haar volgende aanbesteding de eis achterwege zou laten.

4.08 De keuzevrijheid van de gemeenten ten aanzien van de benodigde opleiding kan in een ander perspectief komen te staan bij de invoering van de wijziging van de Wmo enerzijds en het toezichtskader van de IGZ anderzijds. De wetswijziging houdt op dit punt in (in de vorige hoofdstukken al aangestipt) dat de cliënt kan kiezen tussen hulp in natura of een voorziening niet in natura. Instellingen kunnen dan geen alphahulpen meer inzetten voor hulp in natura.

4.09 De gemeentelijke eis van de bereikbaarheidsgarantie, in zes bestekken opgenomen, kan eveneens financiële gevolgen hebben voor de instelling. Die zullen echter in het niet vallen vergeleken bij de gevolgen van de opleidingseisen. Wij hebben de gevolgen in het kader van dit onderzoek niet kunnen kwantificeren. Wel hebben wij uit interviews begrepen dat huishoudelijke hulp als het gaat om de bereikbaarheidsgarantie vraagt om een eigen oplossing: het is niet zo dat een centraal bereikbaarheidsnummer per definitie het meest efficiënt is. Het hangt van de verdeling van taken en verantwoordelijkheden af waar de bereikbaarheidsfunctie het beste kan worden neergelegd.

4.10 De eis om periodiek een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren, wordt in 7 van de 17 bestekken gesteld en de eis om aan wettelijke kwaliteitsverplichtingen te voldoen, in 13 van de 17. Met de uitvoering zullen financiële middelen gemoeid zijn, zodat ook deze eis financiële impact zal hebben. Er is hier echter maar beperkt sprake van keuzevrijheid voor de gemeenten: aan de verplichting voldoen moeten alle instellingen die onder de wetgeving vallen, alleen de nadere invulling kan verschillen.

4.11 In enkele interviews is aandacht gevraagd voor de indicatiestelling als kostenbeïnvloedende factor. Het gaat dan niet om een eis die de gemeente aan de instelling stelt, maar om het bewaken van de toegang tot de huishoudelijke hulp. Strengere of minder strenge indicatievoorschriften hebben gevolgen voor het totale volume aan huishoudelijke hulp en voor de verdeling van huishoudelijke hulp over de producten HH1, HH2 en HH3. Daarmee worden vooral de totale kosten van de huishoudelijke hulp in de gemeente beïnvloed. Voor de kostprijs per product heeft de indicatiestelling echter ook gevolgen, omdat de instelling de personeelsformatie zal moeten aanpassen aan de indicaties. Als bijvoorbeeld 40% van de cliënten voor HH2 wordt geïndiceerd terwijl de personeelsformatie is afgestemd op 50%, zal de instelling te veel personeel met een bij HH2 passend deskundigheidsniveau in dienst hebben en dus in elk geval tijdelijk dit personeel moeten inzetten voor HH1. Dat verhoogt de kostprijs voor HH1.

## **Keuzemogelijkheden gemeenten**

4.12 In de eerste plaats haken wij aan bij de analyse in dit rapport van de kostenverschillen per product en per opleidingsniveau. De kostenverschillen zijn groot en een visie op in te zetten producten (mede afhankelijk van de indicatiestelling, een verschuiving van HH1 naar HH2 heeft

immers financiële gevolgen) en op in te zetten kwaliteit en deskundigheidsniveaus kan dan ook bijdragen aan de tariefstelling. Deze visie kan worden ontwikkeld in een dialoog met cliënten en aanbieders, los van of ter voorbereiding op de aanbestedingsprocedure (marktconsultatie is een gebruikelijk instrument bij de voorbereiding van aanbestedingen).

4.13 Verder kunnen ook de gevonden bandbreedtes in de kosten een rol spelen bij de tariefstelling. Daarbij kan rekening gehouden worden met het feit dat instellingen bij het doorvoeren van een verschuiving in de huidige personeelsopbouw gebonden zijn aan CAO-verplichtingen en dus niet altijd een vrije keus hebben als het gaat om het tempo van de verschuiving. Voor toekomstige CAO-stijgingen kan rekening gehouden worden met een index voor loonaanpassingen.

4.14 Gemeenten kunnen overwegen om een transitietraject te ontwikkelen, dat uitgaat van een haalbaar en gewenst tempo van verschuiving. Daarmee kunnen instellingen een eventuele verdere verschuiving van de personeelsopbouw (met name van Verzorgingshulpen B naar Thuishulpen A) op een verantwoorde wijze doorvoeren en kunnen zij mogelijk ook een verdere afname van de indirecte kosten realiseren. Instellingen hebben tijd nodig om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

4.15 Bij het transitietraject ware rekening te houden met de wijzigingen die zullen optreden als gevolg van de wetwijziging in 2009. De verwachte extra vraag naar Thuishulpen A in plaats van alphahulpen leidt niet alleen tot toename van de directe personeelskosten, maar ook tot frictiekosten daar waar onvoldoende alphahulpen bereid zijn om bij de instelling in dienst te treden en de regionale arbeidsmarkt niet voorziet in voldoende nieuwe instroom. Verder speelt een rol dat medewerkers in FWG-schaal 5 niet geacht worden om zonder begeleiding te worden ingezet. In de praktijk moeten daardoor steeds twee medewerkers tegelijkertijd bij een cliënt worden ingezet. Dit is geen goed bruikbare loonschaal voor hulp bij het huishouden bij mensen thuis. Ten slotte speelt na de wetwijziging het verplichte overleg over de overname van personeel van instellingen die de aanbesteding niet hebben gewonnen en dus medewerkers moeten afstoten. Dit overleg kan ertoe leiden dat instellingen minder keus hebben bij het bepalen van het verschuivingstempo. De Wmo stelt geen nadere eisen aan de uitkomst van dat overleg, maar de gemeente kan dat wel doen.

4.16 Indien gemeenten eisen stellen op het gebied van instroom van nieuwe medewerkers vanuit de WWI, zullen daarnaar naar verwachting voor de instelling begeleidingskosten aan verbonden zijn en zal ook rekening gehouden moeten worden met een eventuele lagere productiviteit.

4.17 Gemeenten kunnen overwegen om één integraal tarief voor huishoudelijke hulp af te geven, en dus juist niet te differentiëren naar product en opleiding. Een integraal tarief biedt instellingen meer mogelijkheden tot flexibiliteit. Dit tarief zal dan echter evengoed gebaseerd moeten zijn op de vertaling van de gemeentelijke visie op productaanbod en kwaliteit.

Het businessmodel van de schoonmaak- en cateringbranche biedt onder meer als mogelijk aanknopingspunt voor gemeenten de lagere administratieve lasten voor de bedrijven; er wordt minder detailinformatie opgevraagd. Minder registratieverplichtingen werkt kostenbesparend, zo werd in de interviews gemeld.

## **Instellingskeuzes**

4.18 Voor instellingen is het van belang om goed inzicht te hebben in de opbouw van hun kostprijzen. Niet alleen voor huishoudelijke hulp in het algemeen, maar ook per product. Ook inzicht in de opbouw van de indirecte kosten is gewenst. Datzelfde geldt voor de financiële vertaling van de eventueel extra eisen in het aanbestedingsbestek. Alleen bij een volledig inzicht kan een instelling nagaan wanneer verantwoord kan worden ingeschreven op aanbestedingen.

4.19 Niet alleen inzicht in kostprijzen is van belang, maar ook de strategische keuzes die instellingen hierin willen maken. Met een eigen visie op de in te zetten producten en kwaliteit kunnen zij de dialoog met de gemeenten voeren.

4.20 Verder kunnen instellingen het proces voortzetten van afstemming van de personeelsformatie op de aanbestedingsvraag: een mix van medewerkers met verschillende opleidingsniveaus, inclusief een op de verwachte fluctuaties afgestemde mix van medewerkers in loondienst en in te huren medewerkers. Dat betekent voor veel instellingen, uiteraard rekening houdend met CAO-verplichtingen, een verdere verschuiving van Thuishulpen A in FWG-schaal 20 of 15 naar FWG-schaal 10 en een verschuiving van Verzorgingshulpen B en hoger naar Thuishulpen A (voor zover de inzet van Verzorgingshulpen B niet noodzakelijk is voor de inzet van bepaalde handelingen).

4.21 Of het volledig doorvoeren van het businessmodel van schoonmaak- en cateringbedrijven voor de huishoudelijke hulp mogelijk is, is de vraag. Instellingen kunnen echter wel onderzoeken waar wel en geen aanpassingen in hun businessmodel mogelijk zijn. Het aandeel indirecte kosten is de afgelopen jaren al teruggebracht, maar het businessmodel van de schoonmaakbedrijven lijkt een nog lager aandeel mogelijk te maken. De principiële vraag is dan of er redenen zijn om aan te nemen dat het model van de schoonmaakbedrijven niet van toepassing kan zijn op de huishoudelijke hulp in het kader van de Wmo. In ieder geval zullen instellingen middelen moeten inzetten voor scholing en begeleiding van medewerkers in loondienst. Ook een betere ICT-ondersteuning kan mogelijkheden bieden. Een onderzoek waard is verder de vraag of er mogelijkheden zijn om de span of control van leidinggevenden te vergroten, zij het dat evenaring van de schoonmaakbranche op dit punt niet reëel lijkt (1 leidinggevenden op 110 medewerkers, 40 fte). In het algemeen: leren van andere sectoren kan inzicht bieden.

4.22 Al of niet in een gewijzigd businessmodel kunnen instellingen – gelet op de gevonden bandbreedtes – nagaan welke mogelijkheden er zijn om de productiviteit te verhogen.

Terugdringen van het ziekteverzuim zou een van die mogelijkheden kunnen zijn.

4.23 Daarnaast kunnen instellingen voor huishoudelijke hulp schaaloptimalisatie overwegen. Dit past bij de onderzoeksbevinding dat de kostprijs in grote (maar niet in de zeer grote) instellingen het laagst is. Ten slotte speelt de vraag of de instellingen de indirecte kosten verder kunnen terugbrengen.

### **Samenvattend: keuzes bij de aanbesteding**

4.24 Een analyse van 17 gemeentelijke aanbestedingsbestekken leert dat gemeenten verschillende eisen stellen aan de instellingen. Vooral de verschillen in opleidingseisen voor medewerkers zullen effect op de kosten hebben.

4.25 Gemeenten hebben een aantal keuzemogelijkheden bij de aanbesteding. Een visie op in te zetten producten en kwaliteit helpt bij de gewenste tariefstelling. Ook de in het onderzoek gevonden bandbreedtes kunnen een rol spelen. Een transitietraject kan een mogelijkheid zijn daar waar instellingen het tempo van kostenverlaging niet zelf kunnen beïnvloeden.

4.26 Instellingen kunnen – naast het voeren van een dialoog met de gemeenten om hun visie over het voetlicht te krijgen – maatregelen nemen in de sfeer van optimalisatie van de deskundigheidsmix en wellicht het terugdringen van de indirecte kosten via bijvoorbeeld schaaloptimalisatie.



## A Definities en begripsomschrijving

Gebruikte term	Definitie of begripsomschrijving/toelichting
Extramuraal	Zorg of huishoudelijke hulp bij de cliënt thuis (AWBZ of Wmo)
Intramuraal	Zorg aan cliënten die in een instelling verblijven (AWBZ)
VVT	Verpleging, verzorging en thuiszorg
Directe personeelskosten	Personeelskosten van uitvoerende medewerkers
Indirecte kosten	Alle kosten behalve de directe personeelskosten
Patiënt- en bewoner-gebonden kosten	Bijvoorbeeld materiaalkosten
Personeelskosten hotelmatige functie	Bijvoorbeeld kosten voor receptie maar ook voor niet-cliëntgebonden schoonmaak in instellingen (algemene ruimten), inclusief sociale lasten; inclusief leidinggevenden
Personeelskosten uitvoerenden zorg	Cliëntgebonden personeel, ook schoonmaak van kamers/woning van de cliënt, inclusief sociale lasten; exclusief leidinggevenden
Algemene kosten	Bijvoorbeeld verzekeringen, abonnementen
Afschrijvingskosten	Afschrijving gebouwen en inventaris
Dotaties en vrijval voorzieningen	Toevoeging aan of onttrekking aan reserveringen
Huur en leasing	Gebouwen en inventaris
Overige personeelskosten	Bijvoorbeeld reiskosten
Personeelskosten 'echte overhead'	Bestuur/directie, management voor zover niet direct leidinggevend aan uitvoerend medewerkers, inclusief secretariaat bestuur; inclusief stafafdelingen voor zover niet elders genoemd
Personeelskosten leidinggevenden zorg	Leidinggevenden aan uitvoerend medewerkers
Personeelskosten support staf	Bijvoorbeeld secretariële medewerkers
Contactuur	Uur zorg of hulp achter de voordeur van de cliënt, direct cliëntgebonden
Betaalluur	Uur dat een medewerker volgens contract in dienst is van de instelling (het arbeidscontract vermeldt het totaal aantal betaalluren, dat is het aantal uren dat de medewerker per week in dienst is)

## B Vragenlijst

### Formulier 2: Vragenformulier

#### Tabel 2-1: Periode 2008

##### Korte toelichting op tabel 2-1

In het veld Managementinformatie t/m periode/maand vragen wij u aan te geven tot en met welke periode of maand de cijfers over 2008 in de volgende tabellen zullen worden ingevuld.

Managementinformatie	Periode/maand
Managementinformatie t/m periode/maand	Klik hier

#### Tabel 2-2a: Bedrijfsopbrengsten 2008 over de exploitaties (WMO, AWBZ extramuraal, AWBZ intramuraal en Overig)

##### Korte toelichting op tabel 2-2a

In de kolom totaal 2008 vult u de som der bedrijfsopbrengsten op concerniveau in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

Volgens verdeelt u de som der bedrijfsopbrengsten over exploitaties WMO, AWBZ extramuraal en AWBZ intramuraal.

Het restant wordt automatisch in de kolom Overig opgenomen.  
De opbrengsten dienen als positieve getallen ingevuld te worden.

Exploitatie concern	Totaal 2008	Verdeling over de exploitaties			Overig
		WMO (HVZ)	AWBZ (extramuraal)	AWBZ (intramuraal)	
Som der bedrijfsopbrengsten					-

#### Tabel 2-2b: Bedrijfsopbrengsten WMO (HVZ) onderverdeeld naar product

##### Korte toelichting op tabel 2-2a

In de kolom WMO (HVZ) is de omzet (som der bedrijfsopbrengsten) overgenomen van het segment WMO (HVZ) uit tabel 2-2a.

In de kolommen HH-1, HH-2 en HH-3 vult u de bedrijfsopbrengsten van de producten in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

Productie die voortvloeit uit aanbestedingen welke geen onderscheid maken tussen HH-1, HH-2 en HH-3, dient als HH-3 te worden verantwoord.

De opbrengsten dienen als positieve getallen ingevuld te worden.

Exploitatie concern	WMO (HVZ)	HH-1	HH-2	HH-3
Bedrijfsopbrengsten	-			

#### Tabel 2-3: Personeelskosten, contacturen en productiviteit voor de producten HH-1, HH-2 en HH-3 (inclusief overig), per deskundigheid

##### Korte toelichting op tabel 2-2

In de kolom personeelskosten vult u de bruto salariskosten en overige componenten in.

In de kolom contacturen 2008 vult u het aantal contacturen per product in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

In de kolom productiviteit vult u het productiviteitspercentage per product in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

Deskundigheidsniveau	Personeelskosten	Contacturen 2008			Productiviteit WMO (HVZ)
		HH-1	HH-2	HH-3	
Thuishulp A					
Verzorgingshulp B					
Overige eigen personeel					
<b>Totaal personeel in loondienst</b>	€ -	-	-	-	-
Alphahulp					
Personeel inhuur (uitzendbureau's en derden)					
Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP)					
<b>Totaal personeel uitvoerenden zorg</b>	€ -	-	-	-	-

#### Tabel 2-2b: Bedrijfsopbrengsten WMO (HVZ) onderverdeeld naar product

##### Korte toelichting op tabel 2-2a

In de kolom WMO (HVZ) is de omzet (som der bedrijfsopbrengsten) overgenomen van het segment WMO (HVZ) uit tabel 2-2a.

In de kolommen HH-1, HH-2 en HH-3 vult u de bedrijfsopbrengsten van de producten in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

Productie die voortvloeit uit aanbestedingen welke geen onderscheid maken tussen HH-1, HH-2 en HH-3, dient als HH-3 te worden verantwoord.

De opbrengsten dienen als positieve getallen ingevuld te worden.

Exploitatie concern	WMO (HVZ)	HH-1	HH-2	HH-3
Bedrijfsopbrengsten	-			

#### Tabel 2-3: Personeelskosten, contacturen en productiviteit voor de producten HH-1, HH-2 en HH-3 (inclusief overig), per deskundigheid

##### Korte toelichting op tabel 2-2

In de kolom personeelskosten vult u de bruto salariskosten en overige componenten in.

In de kolom contacturen 2008 vult u het aantal contacturen per product in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

In de kolom productiviteit vult u het productiviteitspercentage per product in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/maand als door u aangegeven in tabel 2-1).

Deskundigheidsniveau	Personeelskosten	Contacturen 2008			Productiviteit WMO (HVZ)
		HH-1	HH-2	HH-3	
Thuishulp A					
Verzorgingshulp B					
Overige eigen personeel					
<b>Totaal personeel in loondienst</b>	€ -	-	-	-	-
Alphahulp					
Personeel inhuur (uitzendbureau's en derden)					
Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP)					
<b>Totaal personeel uitvoerenden zorg</b>	€ -	-	-	-	-

Tabel 2-5: Kostenstructuur 2007 en 2008

Korte toelichting op tabel 2-5

In de kolom totaal 2008 vult u de opbrengsten en de kosten op concernniveau in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinformatie van periode/n  
 In de kolom WMO (HVZ) 2008 vult u de opbrengsten en de kosten voor het segment WMO (HVZ) in. Deze kolom sluit aan bij de meest recente inzichten (managementinf  
 In de kolom totaal 2007 vult u de opbrengsten en de kosten op concernniveau in. Deze kolom sluit aan met uw jaardocument 2007.  
 In de kolom WMO (HVZ) 2007 vult u de opbrengsten en de kosten voor het segment WMO (HVZ) in. Deze kolom sluit aan met het segment WMO (huishoudelijke verzor  
 Zowel de kosten als de opbrengsten dienen als positieve getallen ingevuld te worden.

Exploitatie concern	Totaal 2008	WMO (HVZ) 2008	Totaal 2007	WMO (HVZ) 2007
Gerealiseerde productie				
Overige opbrengsten				
<b>Totaal van de opbrengsten</b>	-	-	-	-
Personeelskosten uitvoerenden zorg				
Personeelskosten hotelmatige functie				
Patiënt- en bewonersgebonden kosten				
<b>Totaal van de directe kosten</b>	-	-	-	-
<b>CONTRIBUTIEMARGE</b>	-	-	-	-
Personeelskosten leidinggevenden zorg				
Personeelskosten echte overhead				
Personeelskosten P&O, (salaris)administratie				
Personeelskosten support staf				
Overige personeelskosten (incl. reiskosten)				
Algemene kosten (excl. automatiseringskosten)				
Automatiseringskosten				
Onderhoud en energiekosten				
Huur en leasing				
Dotaties en vrijval voorzieningen				
Afschrijvingskosten				
Financiële baten minus lasten (saldo)				
<b>Totaal van de indirecte kosten</b>	-	-	-	-
<b>Nettoresultaat</b>	-	-	-	-
<b>Nettomarge</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Tabel 2-6: Gemeende AWBZ en WMO teams

Korte toelichting op tabel 2-6

In de kolom percentage vult u het percentage van de WMO-productie in dat door gemengde AWBZ/WMO-teams wordt geleverd.

Gemengde AWBZ en WMO teams	Percentage
Hoeveel procent van de WMO-productie wordt geleverd in gemengde teams (AWBZ/WMO-teams)?	

Tabel 2-7: Werkgebied van de instelling

Korte toelichting op tabel 2-7

In de kolom percentage vult u een schatting in van het percentage van de WMO-productie in, dat in het betreffende werkgebied wordt gerealiseerd.

Werkgebied	Percentage
G4 (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht)	
G27 (steden buiten G4 > 100.000 inwoners)	
Stedelijk (25.000-100.000 inwoners)	
Landelijk (<25.000 inwoners)	
	<b>0%</b>

## C Detailbevindingen

C.01 Bijlage C bevat een aantal detailtabellen, die een nadere uitwerking geven van cijfers die in het rapport zijn genoemd.

### Opbrengsten en kosten

Tabel C-1: Opbrengsten, directe en indirecte kosten naar grootteklasse

Grootteklasse	Opbrengst	Directe personeelskosten	Indirecte kosten
I (kleinste omvang)	19,83	18,56	5,65
II	19,34	16,72	5,93
III	18,28	16,61	3,71
IV (grootste omvang)	19,97	18,03	4,06
<b>Gemiddeld</b>	<b>19,14</b>	<b>17,23</b>	<b>4,31</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Tabel C-2: Opbrengsten, directe en indirecte kosten naar instellingsactiviteit

Cluster	Opbrengst	Directe personeelskosten	Indirecte kosten
Extramuraal dominant	19,61	17,61	4,11
Gemengd	18,57	16,82	4,42
Intramuraal dominant	21,44	17,47	6,32
<b>Gemiddeld</b>	<b>19,14</b>	<b>17,23</b>	<b>4,31</b>

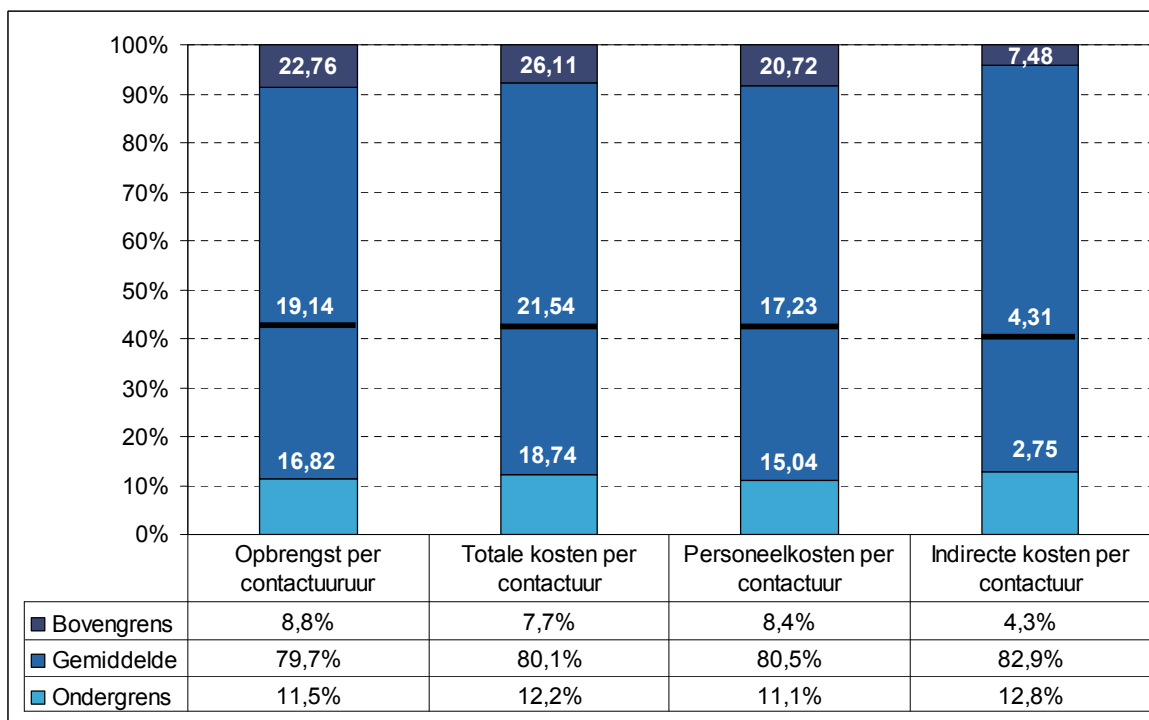
Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Tabel C-3: Opbrengsten, directe en indirecte kosten naar mate van verstedelijking

Regio	Opbrengsten	Directe personeelskosten	Indirecte kosten
G4	21,32	20,65	5,06
Landelijk	19,19	16,01	5,26
Mix	18,51	16,28	4,34
Stedelijk	18,86	16,97	3,99
<b>Gemiddeld</b>	<b>19,14</b>	<b>17,23</b>	<b>4,31</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Tabel C-4: Overzicht van het aandeel van de laagste drie en de hoogste drie waarnemingen



## Opbouw productie

Tabel C-5: Opbouw productie naar grootteklasse

Product	I	II	III	IV	Grand Total
HH-1	33,2%	47,6%	58,5%	37,0%	47,2%
HH-2	62,6%	51,8%	41,1%	63,0%	52,4%
HH-3	4,2%	0,5%	0,4%	0,1%	0,4%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Tabel C-6: Opbouw productie naar instellingsactiviteit

Product	Gemengd	Extramuraal dominant	Intramuraal dominant	Gemiddeld
HH-1	52,2%	44,1%	21,8%	47,2%
HH-2	47,4%	55,7%	76,2%	52,4%
HH-3	0,4%	0,2%	2,0%	0,4%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

Tabel C-7: Opbouw productie naar mate van verstedelijking

Product	Mix	Landelijk	Stedelijk	G4	Gemiddeld
HH-1	52,7%	52,5%	52,3%	17,7%	47,2%
HH-2	47,0%	45,2%	47,3%	82,3%	52,4%
HH-3	0,2%	2,3%	0,4%	0,0%	0,4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

## Inschaling medewerkers huishoudelijke hulp

Tabel C-8: Verdeling inschaling uitvoerend medewerkers huishoudelijke hulp

Deskundigheidsniveau	FWG 5	FWG 10	FWG 15	FWG 20	FWG 25	FWG 30	FWG 35+
Overige eigen personeel	2,2%	30,9%	17,6%	2,8%	0,3%	17,5%	28,7%
Thuishulp A	0,3%	16,6%	78,5%	3,8%	0,7%	0,1%	0,0%
Verzorgingshulp B	0,0%	0,1%	38,5%	14,7%	46,1%	0,4%	0,2%
Grand Total	0,4%	15,1%	64,7%	5,7%	9,0%	2,0%	3,1%

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008

## Opbouw personeelskosten in historisch perspectief

Tabel C-9: Ontwikkeling personeelskosten per betaalluur per deskundigheidsniveau 2000 – 2008

Deskundigheidsniveau	Bron			
	2000	2004	2006	2008
Alphahulp	7,36	10,80	12,17	11,95
Thuishulp A	11,15	13,26	12,91	14,83
Verzorgingshulp B			14,77	16,79
Personeel inhuur			20,02	19,08
Overige eigen personeel				16,59
Overig 2006			17,37	
<b>Gemiddeld</b>	<b>9,67</b>	<b>12,57</b>	<b>13,67</b>	<b>14,42</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000

Tabel C-10: Ontwikkeling productiviteit per deskundigheidsniveau 2000 – 2008

Deskundigheidsniveau	2000	2004	2006	2008
Alphahulp	0,99	0,99	0,99	0,99
Thuishulp A	0,73	0,75	0,76	0,75
Verzorgingshulp B			0,70	0,73
Personeel inhuur			0,98	0,93
Overige eigen personeel				0,75
Overig 2006			0,67	
<b>Gemiddeld</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>	<b>0,80</b>	<b>0,84</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000

Tabel C-11: Ontwikkeling personeelskosten per contactuur per deskundigheidsniveau 2000 – 2008

Deskundigheidsniveau	Jaar			
	2000	2004	2006	2008
Alphahulp	7,47	10,89	12,26	12,08
Thuishulp A	15,36	17,65	17,00	19,70
Verzorgingshulp B			21,17	22,88
Personeel inhuur			20,37	20,58
Overige eigen personeel				22,10
Overig 2006			26,03	
<b>Gemiddeld</b>	<b>11,68</b>	<b>15,36</b>	<b>16,98</b>	<b>17,23</b>

Bron: Onderzoek kostenstructuur huishoudelijke hulp Wmo, PricewaterhouseCoopers 2008, Benchmark VVT 2006, Benchmark TZ 2004 en Benchmark TZ 2000