



Aedes-Actiz \* Kenniscentrum Wonen

*langer  
thuis* 

PLATFORM31

kennis van stad en regio



# Exploitatie van de diensten in de All-inclusive

Verkenning van betaalbare arrangementen in samenwerking met de markt

Trinitas Advies

# Exploitatie van de diensten in de All-inclusive

Verkenning van betaalbare arrangementen in  
samenwerking met de markt

Jacqueline van Ginneken, Ellen Olde Bijvank, George Müller

Trinitas Advies

Den Haag/Utrecht, december 2014

## **Uitgave**

Platform31 en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg  
Den Haag/ Utrecht, december 2014

Drukwerk: Digital4.nl

Platform31  
Postbus 30833, 2500 GV Den Haag  
[www.platform31.nl](http://www.platform31.nl)

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg  
Postbus 8258, 3503 RG Utrecht  
[www.kcwz.nl](http://www.kcwz.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>1 Huidige kostenopbouw bij verzorgingshuizen</b>	<b>7</b>
1.1 Maaltijd	7
1.2 Schoonmaak	8
1.3 Receptie	8
1.4 Activiteiten	9
1.5 Huurdersonderhoud	9
<b>2 Op zoek naar betaalbare arrangementen</b>	<b>11</b>
2.1 Maaltijd	12
2.2 Schoonmaak	12
2.3 Receptie	13
2.4 Activiteiten	14
2.5 Huurdersonderhoud	15
<b>Colofon</b>	<b>17</b>



# Samenvatting

Voor het ontwikkelen van een verdienmodel voor het All-inclusive pension is inzicht nodig in de complexe exploitatie van zowel het vastgoed als die van de aanvullende diensten. De exploitatie van het dienstenarrangement van het All-inclusive pension vergt de aandacht. De notitie *Exploitatie van de diensten in de All-inclusive* omvat een analyse naar de huidige prijsstelling van vijf diensten in 18 verzorgingshuizen, de zoektocht naar kostenefficiency en het ontwikkelen van kansrijke dienstenarrangementen in samenwerking met de markt.

Trinitas Advies maakt op verzoek van de ontwikkelgroep van het experiment All-inclusive pension een analyse van de kostenstructuur van de vijf belangrijkste dienstenproducten in 18 zorginstellingen. De kostprijs van de maaltijd, schoonmaak, receptie, activiteiten en huurdersonderhoud zijn berekend. Een onderlinge vergelijking van de prijzen en diensten blijft lastig. Elk huis heeft een eigen complexe dienstenexploitatie. Per dienstproduct zijn vervolgens een aantal creatieve opties voor kostenefficiency in beeld gebracht in samenwerking met de markt. Nieuwe dienstenarrangementen in de markt hebben kans van slagen, mits eerst het huishoudboekje van de zorginstelling op orde is en inzicht bestaat in de kostenopbouw en de –dekking en welke scenario's aansluiten. De strategie van de kaasschaaf – het versoberen van het dienstenaanbod – biedt voor de toekomst weinig soelaas. Het meeliften van het All-inclusive-concept op een intramurale basis heeft een betere kans van slagen.

## **De boer op...**

Het verdienmodel van het dienstenarrangement vraagt om ondernemerschap en het maken van keuzen, maar bovenal moet er rekening worden gehouden met de wensen en portemonnee van de klant.

# Inleiding

Door de hervormingen van het zorgstelsel ontstaat grote leegstand in de verzorgingshuizen. Eén strategie voor het leegstaande vastgoed is het omkatten van de verzorgingshuisplaatsen naar appartementen met een nieuwe vorm van wonen met diensten – het zogenaamde All-inclusive pension. Dit woonconcept biedt senioren met een beginnende lichte zorgvraag de kans om langer zelfstandig te blijven wonen in een veilige beschutte omgeving. Het experiment All-inclusive pension verkent vanuit twaalf koplopers de haalbaarheid van het businessmodel.

De exploitatie van het huidige verzorgingshuis staat door de extramuralisering zwaar onder druk. Dan gaat het niet alleen om het vastgoed, maar minstens zo belangrijk is de exploitatie van de aanvullende diensten. Deze worden in de meeste verzorgingshuizen naar volle tevredenheid van de bewoners geleverd. Om de dienstverlening voor ouderen en andere hulpbehoevenden op een redelijk niveau te houden moet creatief gezocht worden naar nieuwe betaalbare arrangementen. Het verzorgingshuis moet kritisch kijken of de voorzieningen die zij biedt het meest kostenefficiënt zijn. Als deze te hoog zijn prijst zij zich bij een concurrerend aanbod van een collega-aanbieder uit de markt. Nu bewoners tegenwoordig zelf gaan betalen voor de woning en de diensten, zullen zij extra kritisch zijn. Zowel als het gaat om de kwaliteit als de prijs.

Dit artikel is een verdieping op de kennisvraag naar de exploitatie van de diensten voor het experiment All-inclusive pension. In dit artikel worden twee belangrijke vragen rondom de exploitatie van de diensten inzichtelijk gemaakt:

6

1. Hoe ziet de huidige kostenopbouw van de dienstverlening in de verzorgingshuizen eruit?
2. Wat zijn de mogelijkheden - in samenwerking met de markt - om diensten betaalbaar te houden?

# 1 Huidige kostenopbouw bij verzorgingshuizen

In juni 2014 heeft Bureau Ouderenzorg/Trinitas Advies onder achttien verzorgingshuizen een onderzoek uitgevoerd naar de kosten van de aanvullende diensten<sup>1</sup>. De basisgegevens uit dat onderzoek zijn gebruikt voor deze studie. De onderzochte verzorgingshuizen hebben een omvang tussen de 25 tot 125 appartementen. In de onderstaande schema's zijn de uitkomsten gepresenteerd van de minimale, maximale en gemiddelde kosten van de vijf meest voorkomende aanvullende diensten die momenteel in deze verzorgingshuizen geleverd worden. Het gaat om de 1. maaltijd, 2. schoonmaak, 3. receptie, 4. activiteiten en 5. huurdersonderhoud. Het is belangrijk te realiseren dat bij de kosten nog geen rekening gehouden is met de opslag voor overhead. Deze blijkt in de praktijk sterk uiteen te lopen en varieert tussen de 10 en 15% opslag op de kosten, indien deze kosten daadwerkelijk allemaal zouden worden doorbelast.

## 1.1 Maaltijd

Maaltijdservice brood + warm	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement <sup>1</sup>	€ 236,27	€ 491,22	€ 304,94
Toelichting	De maaltijdprijs varieert van € 7,76 tot € 16,13 per cliënt per dag. Dit betreft zowel de broodmaaltijd als de warme maaltijd (ingrediënten en personeelskosten). In de minimale variant worden de maaltijden afgenomen van een centrale productiekeuken, die voor alle eigen locaties en een aantal externe klanten de maaltijden verzorgt. Bij de maximale prijs worden de maaltijden bereid in een eigen keuken op locatie, waarbij er voor de bereiding van de warme maaltijd deels gebruik wordt gemaakt van halffabricaten.		

<sup>1</sup> uitgaande van 1 bewoner per appartement

Medewerker restaurant	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 85,83	€ 248,59	€ 147,83
Toelichting	Bij de kostprijs van € 85,83 per maand per appartement bedraagt de personele inzet in het restaurant 99 uur per week voor 95 appartementen. Bij de kostprijs van € 248,59 per maand per appartement bedraagt de personele inzet in het restaurant 63 uur per week voor 42 appartementen. Een drietal verzorgingshuizen hebben niet de beschikking over een restaurant, maar hebben alleen een ontmoetingsruimte zonder personele bezetting.		

<sup>1</sup>Toekomst verzorginghuizen: complexiteit exploitatie zorg- en dienstverlening vaak over het hoofd gezien, juni 2014



## 1.2 Schoonmaak

Schoonmaakservice algemene ruimten	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 14,03	€ 106,66	€ 50,01
Toelichting	Bij de kostprijs van € 14,03 per maand per appartement bedraagt de inzet schoonmaak algemene ruimte 4 uur per week voor 25 appartementen. Het betreft een kleinschalige locatie naast een dienstencentrum, waarbij alleen de schoonmaak van de gangen voor rekening komen van de betreffende locatie. Bij de kostprijs van € 106,66 per maand per appartement bedraagt de inzet schoonmaak algemene ruimten 74 uur per week voor 59 appartementen. Het betreft een locatie met veel algemene ruimten, waaronder een grote inkomsthal en diverse ontmoetingsruimten. In beide gevallen is alleen rekening gehouden met de personele kosten van de schoonmaakwerkzaamheden.		

Schoonmaakservice appartementen	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 74,00	€ 163,52	€ 93,96
Toelichting	Bij de kostprijs van € 74,00 per maand per appartement bedraagt de inzet 50 minuten schoonmaak per appartement per week. Bij de kostprijs van € 163,52 per maand per appartement bedraagt de inzet 85 minuten schoonmaak per appartement per week en een dagelijks "nakijkronde" door een huishoudelijk medewerker conform de hotelgedachte. De hogere inzet wordt veroorzaakt doordat de appartementen substantieel groter zijn. In beide gevallen is alleen rekening gehouden met de personele kosten van de schoonmaakwerkzaamheden.		

8

## 1.3 Receptie

Receptie	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 40,78	€ 131,29	€ 85,75
Toelichting	Bij de kostprijs van € 40,78 per maand per appartement bedraagt de personele inzet voor de receptie 40 uur per week voor 103 appartementen. Bij de kostprijs van € 131,29 per maand per appartement bedraagt de personele inzet voor de receptie 76 uur per week voor 52 appartementen. Van de onderzochte verzorgingshuizen hebben de twee kleinste locaties geen receptie.		

## 1.4 Activiteiten

Activiteitenprogramma incl. inzet vrijwilligerscoördinator	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 44,84	€ 142,49	€ 82,30
Toelichting	Bij de kostprijs van € 44,84 per maand per appartement bedraagt de inzet 30 uur activiteitenbegeleiding per week voor 78 appartementen. Dit is inclusief de coördinatie van vrijwilligers. Bij de kostprijs van € 142,49 per maand per appartement bedraagt de inzet 65 uur activiteitenbegeleiding per week voor 59 appartementen en 6 uur vrijwilligerscoördinator per week voor 59 appartementen. De kleinste locatie heeft geen activiteitenbegeleiders in dienst. Cliënten van deze locatie maken gebruik van het activiteitenaanbod in het naastgelegen dienstencentrum.		

## 1.5 Huurdersonderhoud

Technische dienst/huismeesterservice	Minimale kosten	Maximale kosten	Gemiddelde kosten
Prijs per maand per appartement	€ 10,27	€ 82,04	€ 30,53
Toelichting	Bij de kostprijs van € 10,27 per maand per appartement bedraagt de inzet technische dienst/huismeester 12 uur per week voor 39 appartementen. Bij de kostprijs van € 82,04 per maand per appartement bedraagt de inzet van de technische dienst/huismeester 46 uur per week voor 68 appartementen en 16 uur per week tuinman voor 68 appartementen.		

9

Uit het onderzoek blijkt, dat de kosten van de aanvullende diensten per verzorgingshuis zeer uiteenlopend zijn. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de kosten per dienst afhankelijk zijn van een veelheid aan factoren: de omvang van een locatie (klein of groot), de beschikbaarheid van een dienst (denk aan lengte van openingstijden), het takenpakket per functie (een receptiemedewerker die ook werkzaamheden t.b.v. de winkel verricht) en de wijze van organiseren (100% met betaalde professionals of ook inzet van vrijwilligers) etc.

Het vergelijken van de kosten tussen verzorgingshuizen onderling is dus vrijwel onmogelijk. Tegelijkertijd geeft het onderzoek wel aan, dat bij de meeste verzorgingshuizen de huidige kosten van de verschillende aanvullende diensten over het algemeen een stuk hoger zijn, dan hetgeen toekomstige bewoners kunnen en/of willen betalen.

### Bijdrage van groepswonen aan diensten en voorzieningen

Bij veel locaties is er sprake van een combinatie van groepswoningen voor dementerende ouderen en individueel wonen voor ouderen met overwegend fysieke beperkingen. De groepswoningen delen vaak niet mee in de kosten van de aanvullende diensten en voorzieningen. De ZZP-inkomsten van de bewoners van de groepswoningen worden voor een groot deel besteed aan de inzet van extra woon/zorg medewerkers. Daarnaast maken dementerenden over het algemeen maar beperkt gebruik van alle aanvullende diensten en voorzieningen op een locatie. Alle facilitaire processen spelen zich immers af binnen de woningen. Hierdoor zullen de kosten van de aanvullende diensten voor de andere appartementen oplopen.

**24-uurszorg**

Tot slot is nog de zorg op afroep/ 24-uurs beschikbaarheid een belangrijk thema waar bij nieuw te ontwikkelen arrangementen rekening mee moet worden gehouden. Dit is over het algemeen een 'dure dienst', zeker ook als het gaat om de beschikbaarheid 's nachts. Gezien het doel van dit artikel reikt het te ver hier nu op in te gaan, maar vraagt het wel nadere aandacht.

## 2 Op zoek naar betaalbare arrangementen

Zorgorganisaties zoeken naar nieuwe en betaalbare arrangementen. Het is belangrijk om eerst zich te hebben op de eigen kosten per aanvullende dienst en hoe deze kosten gedekt worden. Daarna kunnen pas afgewogen keuzen gemaakt worden. Dit kan gaan om vragen als het al dan niet facultatief danwel verplicht stellen van de afname van een dienst of de keuze om de diensten zelf te exploiteren of het in samenwerking met andere marktpartijen aan te bieden.

### **Kaasschaafmethode en meeliften**

Zoals er tussen de verschillende verzorgingshuizen geen vergelijking kan worden gemaakt tussen de kosten, zo geldt dat ook voor de alternatieve oplossingsrichtingen om betaalbare arrangementen samen te stellen. Een deel van de verzorgingshuizen kan volstaan met de zogenaamde kaasschaafmethode: het wat versoberen van de aanvullende diensten, of zal er voor de aanvullende diensten deels meegelift worden op het overblijvende intramurale deel. Voor veel verzorgingshuizen zal de kaasschaafmethode uiteindelijk geen duurzame oplossing blijken. Deze verzorgingshuizen moeten op zoek naar creatieve alternatieve oplossingsrichtingen om de aanvullende diensten toch zoveel mogelijk te kunnen blijven leveren.

Bij het samenstellen van de dienstenarrangementen is het de uitdaging zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij de inkomens van de huurders/gebruikers van diensten. Het rapport [‘Het huishoudboekje van de senior’](#), oktober 2014 laat zien dat er sprake is van twee veel voorkomende inkomenssituaties: De senior met a. uitsluitend AOW, en b. AOW, met een eigen vermogen tot € 75.000,-. Uit dit onderzoek blijkt dat na aftrek van alle uitgaven - inclusief de huur en € 150,- per maand aan zak- en kleedgeld – de hoogte van het vrij te besteden bedrag aan All-inclusive-diensten tussen de € 536,- tot € 636,- per maand ligt.

11

### **Verkenning van alternatieve oplossingsrichtingen in de markt**

Om een beeld te geven van mogelijke alternatieve oplossingsrichtingen voor de diensten is een eerste verkenning uitgevoerd naar enkele mogelijkheden die de markt biedt. Het begrip markt is hier breed gedefinieerd, ook samenwerking met burgers of andere non-profitorganisaties behoren hiertoe. Per service/voorziening worden minstens 3 verschillende opties weergegeven hoe de betreffende dienst anders kan worden georganiseerd. In de praktijk zal de variatie aan oplossingsrichtingen nog groter zijn. In dit artikel pretenderen we dan ook geenszins compleet te zijn. Het is bedoeld als aanzet voor zorgorganisaties om zelf op onderzoek uit te gaan en de mogelijkheden te verkennen binnen de eigen context, lokaal, regionaal of landelijk.

## 2.1 Maaltijd

Dienst	Oplossingsrichting	Indicatie van de kosten	Toelichting
<b>Warme maaltijd</b>	Landelijke maaltijdleverancier (hoofdzakelijk vriesversmaaltijden)	Tussen de 5,50 en 6,50 voor hoofdmaaltijd	Zie onderzoek bij deze <a href="#">link</a> of zie een nieuw maaltijdconcept voor zorglocaties van <a href="#">AH</a>
	Plaatselijke slager of groenteboer (koelvers)	5,50 voor 400 gram en 6,50 voor 500 gram (bij periodieke afname, geen vergoeding te betalen voor brengservice)	Zie <a href="#">website</a> van slager Kamphuis
	Tafeltje dekje van Stichting Welzijn (vaak koelvers)	Vijf aanbieders varieerden tussen 4,40 en 5,56 (vaak koelvers)	Bij sommige gemeenten geeft gemeente <a href="#">subsidie</a> aan mensen met een laag inkomen

Let op: om prijzen van de maaltijdservice te kunnen vergelijken moet er ook gekeken worden naar het serviceniveau. Van belang is om te kijken of er nog extra kosten bijkomen voor bijvoorbeeld de logistiek rondom de maaltijd: worden de maaltijden op 1 punt van een locatie afgeleverd of worden de maaltijden bij de bewoner thuisbezorgd. Daarnaast moet er bij gebruik van koelvers- en vriesversmaaltijden gekeken worden of er op de appartementen voldoende ruimte is voor het plaatsen van een magnetron en grote koelkast. Een derde aandachtspunt vormt de capaciteit van het elektra i.v.m. de toename van het aantal elektrische apparaten.

12

## 2.2 Schoonmaak

Dienst	Oplossingsrichting	Indicatie van de kosten	Toelichting
<b>Schoonmaak</b>	Landelijk werkende organisaties	Kosten variëren, bijvoorbeeld: <a href="#">Bemiddelingsbureau</a> : 12,50 p.u. <a href="#">Vaste hulp en coördinator</a> 16,50 p.u.	De ene organisatie richt zich uitsluitend op schoonmaak, anderen verrichten ook andere diensten
	Schoonmaakstudent	Kosten variëren ongeveer tussen: <a href="#">Schoonmaakstudent</a> 10,00 p.u.en eenmalige bemiddeling à 50,00 (1 jaar garantie) <a href="#">Hulpstudent</a> , 12,95 p.u. <a href="#">Karweistudent</a> in Maastricht, 23,50 p.u.	P.s. bedragen die zorgorganisaties zelf vaak vragen voor huishoudelijke hulp liggen globaal tussen de 15,00 en 24,00 p.u.
	Studentenflexpool in eigen huis	Humanitas Rotterdam heeft voor schoonmaak een eigen <a href="#">studentenflexpool</a>	In dit geval is de inzet t.b.v. cliënten thuis
	Overig mogelijk creatieve oplossingsrichting	<a href="#">Inburgeringsproject</a> m.b.v. schoonmaak <a href="#">Werkloze</a> als schoonmaker	

## 2.3 Receptie

Dienst	Oplossingsrichting	Indicatie van de kosten	Toelichting
<b>Receptie</b>	Telefoniste delen	Bv met een andere lokale aanbieders op het gebied van wonen, zorg, welzijn. Of 'verdien' zelf 50% van 1,00 tot 3,00 vergoeding per gesprek via <a href="http://www.telefoniste-delen.nl">www.telefoniste-delen.nl</a>	Of functieverbreiding Gastvrouw neemt ook receptiefunctie waar
	Gratis inwoning en tegenprestatie door studenten	Studenten betalen geen huur voor appartement in verzorgingshuis, tegenprestatie is <a href="#">30 uur actieve inzet</a> in het zorgcentrum (bv receptie/gastvrouw)	
	Receptie geheel of gedeeltelijk bemannen met vrijwilligers (of stagiaires of studenten)	Vrijwillige inzet bij de receptie in <a href="#">Haarlemmermeer</a> Een overweging is om als vergoeding de maximale vrijwilligersvergoeding te bieden	Afhankelijk van de taken en complexiteit van de functie evt. coördinator wel betaalde baan laten
	Zoveel mogelijk rechtstreekse lijnen gebruiken en voor overig (24 uur of een deel van de dag) gebruik maken van een callcenter of contactcenter.	Kosten hangen zeer sterk af van de hoeveelheid telefoontjes (en aantal uren van bereikbaarheid). Voorbeelden: <a href="#">0,60</a> per afhandeling Of bereken bij een ander <a href="#">callcenter</a> direct door wat het specifiek in de eigen organisatie zou betekenen	<a href="#">Aandachtspunten</a> bij uitbesteden van callcenter
<p>Let op: de receptie van een locatie heeft naast de bediening van de telefooncentrale vaak vele andere taken zoals het ontvangen van bezoekers, taken in het kader van de veiligheid en een belangrijke sociale functie. Indien er besloten wordt de receptie op te heffen, zal er een oplossing gevonden moeten worden voor al deze taken.</p>			

## 2.4 Activiteiten

Dienst	Oplossingsrichting	Indicatie van de kosten	Toelichting
<b>Activiteiten</b>	Samenwerking met Stichting Welzijn, bijvoorbeeld door tegen aantrekkelijk tarief SWO activiteiten te laten verrichten (win/win)	Of dat de welzijnsstichting zijn werkzaamheden vanuit het zorgcentrum gaat verrichten, zie Combiwel <a href="http://www.combiwel.nl/wp-content/uploads/2013/08/Huis-van-de-Buurt-2012-.pdf">http://www.combiwel.nl/wp-content/uploads/2013/08/Huis-van-de-Buurt-2012-.pdf</a>	
	Particuliere inzet van iemand die gezelschap en assistentie verleent	Bijvoorbeeld <a href="http://www.metgea.nl">www.metgea.nl</a> 13,13 p.u. en ca 49,00 per maand of <a href="https://www.lekkerleven.nl/onze-diensten/gezelschapservice/">https://www.lekkerleven.nl/onze-diensten/gezelschapservice/</a> (15,00 p.u. en 5,00 per maand) of lokale aanbieder <a href="http://www.fleurdedag.nl/">http://www.fleurdedag.nl/</a> (25,00 p.u.)	Alternatief: zorg-/welzijnsorganisatie gaat zelf deze dienst opzetten.  Eventueel betaalde kracht te combineren met 2 klanten (zeker in geval van structurele inzet per week)?
	Wijk of dorpsbewoners organiseren zelf activiteiten	Variatie aan voorbeelden dat bewoners zelf initiatief pakken, bv bewoners in Eindhoven (filmpje over <a href="#">De Zorgzame buurt</a> ) Meer dan <a href="#">100 zorgcoöperaties</a> actief in Nederland, waaronder de <a href="#">top 10</a>	

## 2.5 Huurdersonderhoud

Dienst	Oplossingsrichting	Indicatie van de kosten	Toelichting
<b>Huurders- onderhoud</b>	Proberen of de woningcorporatie deze dienst tegen vergoeding wil aanbieden aan cliënten die zelfstandig huren in het verzorgingshuis	De bedragen van 7 onderzochte woningcorporaties liggen voor hun eigen huurders tussen de <u>2,50</u> en de <u>7,40</u> per uur. De meeste bedragen liggen rond de 5,00 à 6,00 per uur	
	Afspraken maken over het klussen door vrijwilligersorganisaties	Vaak gaat dit niet gepaard met een abonnement, maar losse prijzen per klus. Prijzen variëren: van nagenoeg gratis ( <u>2,00 per keer</u> ) tot <u>12,50</u> voor het eerste uur en daarna 2,50 per uur (vaak ook wordt ca 4,00 voor half uur of een heel uur gevraagd)	
	Organiseren via landelijk werkende dienstverleners	Bv <a href="http://www.lekkerleven.nl">www.lekkerleven.nl</a> heeft abonnement voor 5,00 per maand en daarna 15,00 per uur dat er onderhoud moet worden gepleegd.	
	Huismeester als vrijwilligerswerk in het verzorgingshuis	Er zijn landelijk meerdere voorbeelden gevonden, zie Huize Wintersdijk in <a href="#">Winterswijk</a> en Zorggroep Manna in <a href="#">Enschede</a>	15
<p>Let op: in de zorgzwaartepakketten zit een budget voor klein onderhoud. Dit betreft zowel verhuurdersonderhoud als huurdersonderhoud. Bij extramurale appartementen zal het verhuurdersonderhoud, zoals (preventief) onderhoud van installaties etc. in de huur en woonservicekosten worden meegenomen. Het huurdersonderhoud komt direct voor rekening van de bewoner.</p>			

### Vrijwilligers

Bij de inzet van vrijwilligers moeten een aantal kanttekeningen worden geplaatst. Zo blijkt uit een recent verricht onderzoek uit 2014 '[Kunnen we dat \(niet\) aan vrijwilligers overlaten?](#) Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in de zorg en welzijn', dat niet alle taken zondermeer aan vrijwilligers kunnen worden overgedragen. De inzet van professionals zal altijd nodig blijven voor de continuïteit, de coördinatie en het ingrijpen in onverwachte situaties. Daarnaast loopt op dit moment de discussie of er in de zorg door de inzet van vrijwilligers sprake is van arbeidsverdringing. Vakbonden doen een dringend beroep op het kabinet om dit tegen te gaan. Tegelijkertijd heeft het kabinet onlangs de regels voor vrijwilligerswerk vanuit de WW versoepeld. Daarbij is wel rekening gehouden met het standpunt, dat iemand met een uitkering dat werk niet mag doen als hij of zij daarmee een betaalde baan verdringt. Deze discussie is nog niet 100% uitgekristalliseerd. Het gaat er vooral om dat een zorgorganisatie weet waar behoefte aan is en legitimeert waarom zij handelt zoals zij doet. Draagvlak vanuit de lokale situatie draagt in belangrijke mate bij aan deze legitimering.



### **Nu investeren in tijd en creativiteit**

Voorgenoemde voorbeelden laten zien dat een variatie aan oplossingsrichtingen voor diensten denkbaar is, dit is nog maar het begin. Welke oplossingen het meest kansrijk zijn in iemands eigen organisatie, zal van veel factoren afhangen: omvang van de organisatie, lokale binding, wel/niet actieve betrokkenheid van wijkbewoners, potentieel aan reeds bestaande dienstverleners, mate van ondernemerschap van de zorgorganisatie-/locatie zelf etc. Om hierin succesvol te kunnen zijn is het belangrijk tijd vrij te maken, juist in tijden dat het gevoel er is dat de tijd ontbreekt. Nu investeren in tijd en creativiteit biedt echter betere waarborg voor continuïteit. En minsten zo belangrijk: het zorgt voor het behoud van hoogwaardige dienstverlening met als gevolg dat woonzorglocaties in een behoefte blijven voorzien en daarmee (verdere) leegstand kunnen voorkomen. Dat vraagt ondernemerschap, dat vergt keuzes maken: dingen doen, maar gemotiveerd ook dingen aan een ander kunnen (over)laten.

### **De boer op....**

Het gaat bij het zoeken naar een alternatieve dienstenexploitatie om twee zaken:

1. Het belang van inzicht in de kostenopbouw per product/dienst en, minstens zo belangrijk, in de dekking van deze kosten;
2. Het belang om een adequaat dienstverleningspakket te behouden, rekening houdend met de wensen en portemonnee van klanten, passend binnen de filosofie van de eigen zorgorganisatie.

Zorgorganisaties kunnen, net zoals wij dat voor dit artikel hebben gedaan, veel informatie vinden op het internet en door telefonisch informatie op te vragen. Dat levert de nodige relevante achtergrondinformatie op, die gebruikt kan worden bij de verdere verkenning van de mogelijkheden op lokaal niveau. Papier en het internet zijn echter geduldig. Een echte verdiepingsslag en maatwerk gaan pas ontstaan als de zorgorganisatie zelf gesprekken aangaat: met (wijk)bewoners, MKB of juist met zelfstandig ondernemers, met andere zorg-/welzijnsorganisaties of landelijke dienstverleners. Van elk gesprek word je wijzer en levert weer input voor het volgende. Onverwachtse dwarsverbanden kunnen het resultaat zijn met nog jarenlang plezier voor zowel de zorgorganisatie als haar klant.

# Colofon

## Langer thuis

Platform31, Movisie en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg werken van 2013 - 2015 aan het kennis- en experimentenprogramma 'Langer Thuis'. Het scheiden van wonen en zorg en de hervormingsagenda van de langdurige zorg hebben stevige gevolgen voor de zorg- en woningmarkt. Het vraagt om nieuwe aanpakken, instrumenten en kennisgeving. 'Langer Thuis' werkt aan verbetering van bestaande woonarrangementen en het nieuwe samenspel tussen gemeenten, burgerinitiatieven en 'sociale' en maatschappelijke ondernemers om een veelzijdig welzijns- en zorgdiensten en woonaanbod mogelijk te maken. Het ministerie van BZK en het ministerie van VWS ondersteunen het programma om lokale partijen te faciliteren in hun zoektocht naar nieuwe oplossingen. In experimenten, studies, workshops, webdossier en leerkringen zoekt 'Langer Thuis' met het werkveld naar concrete oplossingen.  
[www.platform31.nl/langerthuis](http://www.platform31.nl/langerthuis)

## Experiment All-inclusive pension

In het experiment All-inclusive pension zoekt 'Langer Thuis' van april 2014 tot februari 2015 met twaalf koplopers naar nieuwe verdienmodellen voor een betaalbare All-inclusive pensionvoorziening voor de lagere inkomens in zorgvastgoed. Het 'verzorgd wonen'-concept biedt woonruimte, veiligheid, ontmoeting en dienstverlening.

De geselecteerde twaalf koplopers bieden inmiddels in hun verzorgingshuis nieuwe 'verzorgd wonen'-concepten aan. Het experiment ondersteunt de koplopers in de (door)ontwikkeling hiervan met onderzoek, kennis- en ontwikkelbijeenkomsten, discussies en onderlinge uitwisseling. De kennisvragen gaan over het marktpotentieel, het huishoudboekje van de senior, de exploitatie van de diensten en het vastgoed, de marketing om nieuwe bewoners te trekken en het dienstenarrangement.  
[www.platform31.nl/allinclusive](http://www.platform31.nl/allinclusive)

17

## Opdrachtgever studie

Ontwikkelgroep All-inclusive pension: Penny Senior (KCWZ), Astrid Ens (Actiz), Netty van Triest en Annette Duivenvoorden (Platform31).

**Auteurs:** Jacqueline van Ginneken, Ellen Olde Bijvank en George Müller, Trinitas Advies

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag, december 2014