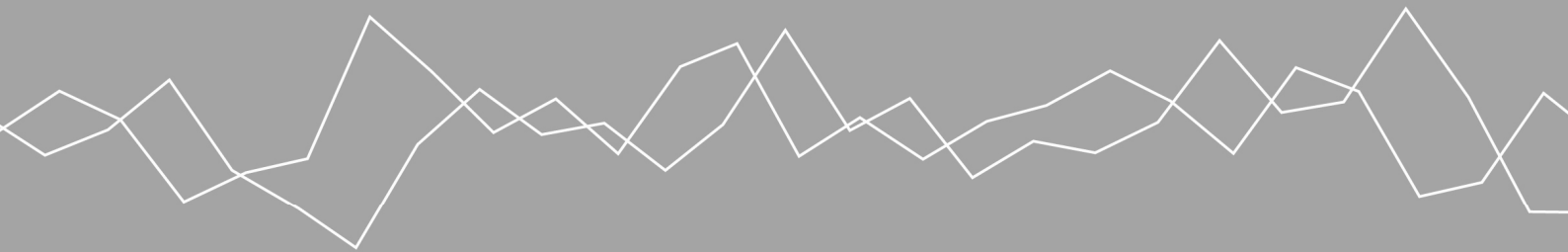


Tijdsinzet en productiviteit van MEE-organisaties



Amsterdam, juli 2009
In opdracht van het College voor Zorgverzekeringen

Tijdsinzet en productiviteit van MEE-organisaties

Caren Tempelman
J. Peter Hop
Lucy Kok



seo economisch onderzoek

“De wetenschap dat het goed is”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport nr. 2009-43

ISBN 978-90-6733-509-6

Copyright © 2009 SEO Amsterdam. Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen en dergelijke, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies	i
Summary and conclusions	iii
1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Onderzoeksvragen.....	2
1.3 Onderzoeksaanpak	2
1.4 Leeswijzer.....	3
2 Actualiseren normtijden.....	5
2.1 Dataverzameling en -beschrijving.....	5
2.2 Databewerking	7
2.3 Resultaten.....	9
2.3.1 Gemiddelde tijdsinzet	9
2.3.2 Gemiddelde tijdsinzet per kwartaal	10
2.3.3 Verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding	11
2.3.4 Tijd besteed aan collectieve taken.....	12
2.4 Conclusie.....	13
3 Productiviteitsnorm MEE-organisaties.....	15
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Achtergrond norm werkbare uren.....	15
3.3 Vergelijking met andere sectoren.....	16
3.4 Conclusie.....	19
4 Werking van de subsidiesystematiek.....	21
4.1 Inleiding.....	21
4.2 Individuele en collectieve dienstverlening.....	21
4.3 Hoogte van de normbedragen.....	22
4.3.1 Normtijden	22
4.3.2 Norm werkbare uren.....	23
4.4 Conclusie.....	23
Literatuur	25
Bijlage A Aanvullende gegevens uit de tijdregistratie.....	27

Samenvatting en conclusies

Het College voor Zorgverzekeringen (CVZ) voert de subsidieregeling MEE-organisaties uit. Aan de MEE-organisaties wordt subsidie verstrekt om mensen met een beperking te ondersteunen. Deze ondersteuning vindt zowel in individuele als in collectieve vorm plaats.

Voor de cliëntondersteuning worden de MEE-organisaties op twee manieren gefinancierd. Allereerst ontvangen zij een vast bedrag per duizend inwoners voor collectieve dienstverlening. Daarnaast kunnen zij subsidie krijgen voor individuele dienstverlening. Deze is gebaseerd op het aantal aan cliënten geleverde afgesloten diensten vermenigvuldigd met een vast bedrag per dienst, het zogenaamde normbedrag. Dit normbedrag is gebaseerd op de tijdsinzet per dienst (normtijd) en het gehanteerde uurtarief voor een MEE-consulent. Het uurtarief is berekend op basis van de gemiddelde kosten van één fte en een vastgesteld aantal werkbare uren per MEE-consulent per jaar.

Het doel van dit onderzoek was om de gehanteerde normtijden in de subsidieregeling te actualiseren door de huidige gemiddelde tijdsinzet van de MEE-organisaties voor de individuele diensten te (her)berekenen. Daarnaast wilde het CVZ weten hoe productief de MEE-organisaties zijn in termen van de gehanteerde norm werkbare uren. Tot slot wilde men meer inzicht verkrijgen in de werking van de huidige subsidiesystematiek.

Actualiseren normtijden

We hebben de gemiddelde tijdsinzet per afgesloten dienst over de periode 1 januari 2006 tot en met 31 december 2008 voor alle MEE-organisaties berekend op basis van het door hen gebruikte tijdregistratiesysteem. Voor sommige diensten vinden we behoorlijke verschillen tussen de normtijden in de subsidieregeling en de gemiddelde daadwerkelijke tijdsinzet. De berekende gemiddelde tijdsinzet is gedurende de jaren 2006 tot en met 2008 stabiel en daardoor een goede weergave van de benodigde tijdsinzet per dienst. We adviseren daarom om de normtijden gelijk te stellen aan de berekende gemiddelde tijdsinzet.

Productiviteitsnorm

De productiviteit van MEE-organisaties hebben we beoordeeld door de norm werkbare uren die nu gehanteerd wordt te vergelijken met de normen die andere organisaties in de zorgsector gebruiken. De gehanteerde norm van 1140 werkbare uren lijkt op basis van deze vergelijking aan de lage kant. De normen in andere sectoren vertonen wel behoorlijke variaties en kennen een aantal definitieverschillen, waardoor het moeilijk te bepalen is wat deze norm voor de MEE-organisaties zou moeten zijn. We adviseren daarom om een eventuele aanpassing van de norm te baseren op cijfers die de daadwerkelijke productiviteit bij MEE-organisaties meten.

Werking subsidiesystematiek

Voor de individuele diensten worden de MEE-organisaties gefinancierd op basis van het aantal afgesloten diensten. Dit leidt tot een positieve prikkel met betrekking tot doelmatigheid. De MEE-organisaties worden immers gestimuleerd om zoveel mogelijk productie te leveren. Bij de

subsidie voor collectieve taken is dit niet het geval, omdat deze niet afhankelijk is van daadwerkelijk geleverde dienstverlening. De MEE-organisatie ontvangt dit bedrag in ieder geval. Overheveling van de subsidie voor collectieve dienstverlening naar de prestatiebekostiging op basis van afgesloten diensten zal de MEE-organisaties prikkelen doelmatiger te werken.

Voor een optimale prikkelwerking van de subsidiesystematiek is het daarnaast van belang dat het normbedrag, dat is gebaseerd op de gehanteerde normtijden en de werkbare urennorm, aansluit bij de daadwerkelijke kosten van een bepaalde dienst. Een te hoog normbedrag leidt ertoe dat de MEE-organisaties onterecht snel tot een bepaald subsidiebedrag komen. Een te laag normbedrag daarentegen heeft als gevolg dat de MEE-organisaties te weinig tijd krijgen om een dienst van voldoende kwaliteit te leveren. Het normbedrag sluit goed aan bij de werkelijke kosten als de normtijden en werkbare urennorm goed aansluiten bij de daadwerkelijk benodigde tijdsinzet en productiviteit. Deze normen dienen daarom geactualiseerd te worden.

Summary and conclusions

The Health Care Insurance Board (CVZ) administers the subsidy scheme for MEE organizations. Subsidies are granted to the MEE organizations so that they can support people with a disability. This support is provided in both individual and collective form.

The MEE organizations receive funding for client support in two ways. Firstly, they get a fixed amount per thousand inhabitants for the provision of collective services. In addition, they can obtain a subsidy for providing individual services. This subsidy is based on the number of completed services provided to clients multiplied by a fixed sum (known as the standard amount) per service. This standard amount is based on the standard time spent per service and the hourly rate charged for a care consultant. Calculation of the hourly rate is based on the average cost of 1 FTE and a fixed number of workable hours per MEE consultant per year.

The aim of this study was to update the standard times that are applied in the subsidy scheme by re-calculating the average time currently spent by the MEE organizations on individual services. In addition, the CVZ wanted to know how productive the MEE organizations are in terms of the standard that is applied with regard to workable hours. Finally, the Board wanted to gain a better understanding of how the present subsidy system operates.

Updating standard times

We have calculated the average time spent per completed service over the period from January 1st 2006 to December 31st 2008 for all MEE organizations based on their timekeeping system. For some services we identified substantial differences between the standard times that had been adopted in the subsidy scheme and the average time that was actually spent. The calculated average time spent remains stable during the period from 2006 to 2008 and is therefore a fair reflection of the time required per service. Consequently we recommend that the standard times should be brought into line with the calculated average time spent.

Productivity standards

We have assessed the productivity of MEE organizations by comparing the standard that is currently applied for workable hours with the standards used by other organizations in the healthcare sector. Based on this comparison, the standard of 1140 workable hours seems to be on the low side. There are, however, substantial variations in the standards applied in other sectors, together with a number of differences in definitions, which makes it difficult to determine what the standard for the MEE organizations ought to be. We therefore recommend that any adjustment of the standard should be based on figures derived from measurement of the actual productivity of MEE organizations.

Operation of the subsidy system

Funding of the individual services performed by the MEE organizations is based on the number of services completed. This provides a positive incentive in relation to efficiency, since it encourages the MEE organizations to be as productive as possible. The same cannot be said of

the subsidy for collective tasks, since this is not based on services actually provided. Converting the subsidy for the provision of collective services to performance-related funding based on completed services will stimulate the MEE organizations to work more efficiently.

In order to optimize the incentive effect of the subsidy system it is also important that the standard amount, which is based on the standard times and the standard that is adopted with regard to workable hours, should reflect the actual costs of a given service. If the standard amount is set too high, the MEE organizations will reach a given level of subsidy too quickly, whereas setting it too low will mean that these organizations do not get enough time to deliver a service of sufficient quality. The standard amount will be a fair reflection of the actual costs if the standard times and the standard workable hours correspond closely to the time currently needed for services and the actual productivity. These standards do, therefore, need to be updated.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het College voor Zorgverzekeringen (CVZ) voert de subsidieregeling MEE-organisaties uit. Aan de MEE-organisaties wordt subsidie verstrekt om mensen met een beperking te ondersteunen. Deze ondersteuning heeft als doel om eventuele drempels weg te nemen zodat mensen met een beperking volledig kunnen deelnemen aan de samenleving. De ondersteuning vindt zowel in individuele als in collectieve vorm plaats.

Voor deze cliëntondersteuning worden de MEE-organisaties op twee manieren gefinancierd. Allereerst ontvangen zij een vast bedrag per duizend inwoners voor de collectieve cliëntondersteuning. Daarnaast kunnen zij subsidie krijgen voor de individuele dienstverlening. Deze is gebaseerd op het aantal geleverde afgesloten diensten aan cliënten vermenigvuldigd met een vast bedrag per dienst, het zogenaamde normbedrag. Dit normbedrag is gebaseerd op de tijdsinzet per dienst (normtijd) en het gehanteerde uurtarief voor een MEE-consulent.

In tabel 1.1 staat de opbouw van de normbedragen weergegeven voor de diensten A tot en met E voor de jaren 2006 tot en met 2009. De normbedragen zijn gelijk aan de normtijden maal het uurtarief. De uurtarieven zijn berekend door de gemiddelde kosten van één fte te delen door een vastgesteld aantal werkbare uren per MEE-consulent per jaar. In 2006 was dit 1085 uren, in 2007 is deze norm verhoogd naar 1140 werkbare uren per jaar, waardoor het uurtarief is gedaald. Hiernaast worden de uurtarieven ieder jaar geïndexeerd: in 2007 met 2,28 procent, in 2008 met 3,37 procent en in 2009 met 3,65 procent. Het uurtarief bij dienst C is hoger dan dat van de overige diensten omdat de gemiddelde kosten voor één fte hier hoger liggen.

De normtijden voor de diensten die een MEE-organisatie levert zijn gebaseerd op de gemiddelde tijdsinzet per dienst. In 2006 is deze gemiddelde tijdsinzet voor het laatst berekend door SEO (zie Hop en Kok, 2006). De normtijden voor 2007 zijn echter niet aangepast naar aanleiding van dit onderzoek. In 2009 zijn de normtijden voor een aantal diensten (B1 tot en met B4) wel naar beneden bijgesteld. Het CVZ vraagt zich af of de gehanteerde normtijden in de subsidieregeling actueel zijn en de huidige tijdsinzet van MEE-organisaties goed beschrijven.

Daarnaast is onduidelijk hoe productief de MEE-organisaties zijn ten opzichte van andere organisaties die soortgelijke dienstverlening leveren. Het is daardoor onbekend of het aantal werkbare uren dat op dit moment per MEE-consulent wordt gehanteerd bij de vaststelling van de normbedragen terecht is of dat dit cijfer moet worden bijgesteld. Tot slot is er op dit moment niet voldoende inzicht in de werking van de huidige subsidiesystematiek.

Tabel 1.1 Normbedragen, normtijden en uurtarieven voor individuele dienstverlening

Dienst	2006			2007			2008			2009		
	Norm- bedrag (euro)	Norm- tijd (uren)	Uurtarief (euro)	Norm- bedrag (euro)	Norm- tijd (uren)	Uurtarief (euro)	Norm- bedrag (euro)	Norm- tijd (uren)	Uurtarief (euro)	Norm- bedrag (euro)	Norm- tijd (uren)	Uurtarief (euro)
A: informatieverstrekking en advisering	271	3,5	77,42	264	3,5	75,36	273	3,5	77,90	283	3,5	80,80
B1: vraagverduidelijking	1.161	15,0	77,42	1.130	15,0	75,36	1.168	15,0	77,90	1.131	14,0	80,80
B2: aanvragen en realiseren van externe dienstverlening en zorg	1.703	22,0	77,42	1.658	22,0	75,36	1.714	22,0	77,90	1.535	19,0	80,80
B3: klacht en bezwaar en beroep waaronder ook het voorkomen daarvan	1.316	17,0	77,42	1.281	17,0	75,36	1.324	17,0	77,90	1.293	16,0	80,80
B4: monitoring en evaluatie van externe dienstverlening en zorg	774	10,0	77,42	754	10,0	75,36	779	10,0	77,90	727	9,0	80,80
B5: ondersteuning in een crisissituatie	774	10,0	77,42	754	10,0	75,36	779	10,0	77,90	808	10,0	80,80
C: volledige beeldvorming	1.088	10,0	108,80	1.059	10,0	105,92	1.095	10,0	109,49	1.136	10,0	113,56
D: kortdurende en kortcyclische ondersteuning	1.780	23,0	77,42	1.733	23,0	75,36	1.792	23,0	77,90	1.859	23,0	80,80
E: aanbieder van cursussen in groepen	542	7,0	77,42	528	7,0	75,36	545	7,0	77,90	566	7,0	80,80

Bron: Regeling subsidies AWBZ, MEE-organisaties, 2006, 2007, 2008 en 2009

1.2 Onderzoeksvragen

Het CVZ stelt de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de gemiddelde tijdsinzet per individueel afgesloten dienst in de periode 1 januari 2006 tot en met 31 december 2008?
2. Hoeveel diensten worden per kwartaal afgesloten en wat is hiervan de gemiddelde tijdsinzet?
3. Wat is de verhouding tussen directe en indirecte cliëntgebonden tijd?
4. Hoeveel tijd is in totaal besteed aan de collectieve taken?
5. Wat is de productiviteit van de MEE-organisaties ten opzichte van soortgelijke organisaties in termen van de gestelde norm werkbare uren?
6. Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige subsidiesystematiek?

1.3 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestond uit de volgende stappen:

- Stap 1

In deze stap beantwoorden we onderzoeksvragen 1 tot en met 4. De gemiddelde tijdsinzet per dienst over de periode 1 januari 2006 tot en met 31 december 2008 voor alle MEE-organisaties hebben we berekend door gebruik te maken van het tijdregistratiesysteem dat in 2004/2005 is ingevoerd. Hierin houden MEE-consulenten bij hoeveel tijd ze aan een

bepaalde dienst hebben besteed en waaruit hun werkzaamheden bestonden (huisbezoek, kantoorbezoek, reistijd, enzovoorts). De gegevens uit het tijdregistratiesysteem zijn gecorrigeerd voor foutieve waarnemingen en vervolgens gesommeerd over de verschillende werkzaamheden per dienst, zodat de tijdsinzet per afgesloten dienst berekend kon worden. Doordat per dienst een begin- en einddatum is bijgehouden, konden we de berekende tijdsinzet opsplitsen naar kwartalen. Daarnaast is bekend hoeveel tijd op directe en indirecte cliëntgebonden werkzaamheden wordt geschreven. Op basis hiervan hebben we de verhouding tussen directe en indirecte tijd berekend. Tot slot hebben we berekend hoeveel tijd is besteed aan collectieve taken.

- Stap 2
In deze stap beantwoorden we onderzoeksvraag 5. De productiviteit van MEE-organisaties hebben we beoordeeld door de norm werkbare uren die nu gehanteerd wordt te vergelijken met de normen die gebruikt worden voor andere organisaties in de zorgsector.
- Stap 3
In deze stap beantwoorden we onderzoeksvraag 6. We hebben de werking van de huidige subsidiesystematiek besproken en staan daarbij stil bij de voor- en nadelen van de huidige subsidiesystematiek in het kader van prikkelwerking.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op het actualiseren van de normtijden voor de diensten van de MEE-organisaties. In hoofdstuk 3 analyseren we vervolgens de gehanteerde werkbare urennorm per MEE-consulent. De werking van de huidige subsidiesystematiek brengen we in kaart in hoofdstuk 4.

2 Actualiseren normtijden

2.1 Dataverzameling en -beschrijving

In 2004/2005 is een tijdregistratiesysteem opgestart bij de MEE-organisaties. In dit systeem houden MEE-consulenten bij hoeveel tijd zij aan een bepaalde dienst besteden en voor welke activiteit zij werkzaamheden verrichten. De cijfers uit dit registratiesysteem over afgesloten diensten zijn door de MEE-organisaties voor de jaren 2006, 2007 en 2008 aan SEO aangeleverd. Daarnaast hebben de MEE-organisaties voor de jaren 2006 tot en met 2008 gegevens aangeleverd uit hun tijdregistratie over de tijd geschreven op collectieve diensten. De gegevens over individuele en collectieve diensten hebben wij samengevoegd tot twee analysebestanden.

Individuele diensten

Op basis van het door ons samengestelde bestand hebben we het totaal aantal afgesloten diensten, uitgesplitst naar type dienst, berekend en laten valideren door de MEE-organisaties. Uit deze validatie kwam naar voren dat bij een vijftal MEE-organisaties de bestanden voor de E-diensten onjuistheden bevatten. Vier van deze vijf MEE-organisaties hebben daarna nieuwe bestanden aangeleverd. Voor één organisatie was dit niet mogelijk, deze organisatie is bij de E-diensten verder buiten beschouwing gelaten.

In tabel 2.1 staat een overzicht van het resulterende analysebestand.

Tabel 2.1 Overzicht analysebestand MEE-organisaties

Variabele	Toelichting	Aantal waarnemingen
MEENUMMER	Nummer MEE-organisatie	1.469.324
CLIENTNUMMER	Nummering van cliënten binnen de MEE-organisatie	1.450.381
GROEPSNUMMER	Nummering van cursussen binnen de MEE-organisatie	18.736
BEGINDATUM	Begindatum van een dienst	1.468.083
EINDDATUM	Einddatum van een dienst	1.469.324
DIENST	Type MEE-dienst	1.469.277
TIJDREGEL	Type activiteit bij tijdschrijven	1.469.324
FTF	Aantal face to face contacten	932.468
CB	Aantal cursusbijeenkomsten	7.114
MINUTEN	Totale tijdsbesteding in minuten	1.469.324

Bron: Tijdregistratiegegevens MEE-organisaties, bewerking SEO

Voor de diensten A tot en met D wordt via een uniek cliëntnummer geregistreerd aan welke cliënt deze dienst geleverd wordt. Als dit van toepassing is houdt men bij deze diensten ook het aantal face to face contacten bij. Voor dienst E (cursussen) wordt geen cliëntnummer geregistreerd maar een uniek groepsnummer. Dit nummer identificeert de cursus. We weten op basis van deze gegevens dus welke cursussen gegeven zijn, maar niet welke cliënten hebben deelgenomen aan deze cursussen. Bij dienst E wordt dan ook het aantal cursusbijeenkomsten, en niet het aantal face to face contacten, bijgehouden.

In totaal bevat het bestand 1.469.324 records. In tabel 2.1 zien we in de derde kolom het aantal waarnemingen bij een bepaalde variabele. Zo zien we bijvoorbeeld dat bij alle records een einddatum is geregistreerd. Dit heeft te maken met het feit dat de MEE-organisaties is gevraagd om afgesloten diensten aan te leveren. Dit zijn per definitie diensten met een bekende einddatum. In sommige gevallen blijkt voor deze dienst echter geen begindatum bekend te zijn. Daarnaast valt op dat het aantal waarnemingen bij GROEPSNUMMER veel hoger is dan het aantal waarnemingen bij CB, het aantal cursusbijeenkomsten. Dit komt omdat het aantal cursusbijeenkomsten niet bij alle mogelijke tijdregels van GROEPSNUMMER wordt geregistreerd. Hier komen we in paragraaf 2.3 uitgebreid op terug.

De variabele TIJDREGEL geeft aan op welke activiteit de tijd is geschreven. Voor een overzicht van de mogelijke tijdregels verwijzen we naar tabel 2.2. Voor de diensten A tot en met D zijn er 3 tijdregels die directe cliëntgebonden activiteiten beschrijven en 3 tijdregels die indirecte cliëntgebonden tijd weergeven. Bij dienst E is er slechts één regel directe tijd (de cursus geven) en één regel indirecte tijd (alle andere activiteiten met betrekking tot de cursus).

Tabel 2.2 Type activiteiten bij het tijdschrijven van de diensten A tot en met E

Nummer tijdregel	Omschrijving
<i>Cliëntgebonden directe tijd (dienst A t/m D)</i>	
1	Huisbezoek
2	Kantoorbezoek
3	Bezoek met een cliënt aan derden incl. reistijd met cliënt
<i>Cliëntgebonden indirecte tijd (dienst A t/m D)</i>	
4	Reistijd t.b.v. cliënten
5	Voorwerk/verslag en gesprek met derden t.b.v. cliënt
6	Telefonisch en/of e-mailcontact met cliënt
<i>Cliëntgebonden directe tijd (dienst E)</i>	
7	Cursus geven
<i>Cliëntgebonden indirecte tijd (dienst E)</i>	
8	Voorwerk/verslag, gesprek met cursusdeelnemers en/of derden, telefonisch en/of e-mailcontact met cursusdeelnemers en/of derden, reistijd t.b.v. cursus

Bron: MEE Nederland

Collectieve diensten

Hiernaast hebben we van iedere MEE-organisatie een bestand ontvangen met het aantal uren dat in de jaren 2006 tot en met 2008 per jaar is geschreven op collectieve diensten. Deze bestanden bevatten naast het MEE-nummer een begin- en einddatum, een tijdregel en de totale tijdsbesteding in minuten. Vrijwel alle organisaties hanteren als begindatum 1 januari en als einddatum 31 december van het desbetreffende jaar. Deze variabelen voegen dus weinig toe aan de dataset. De tijdregels waarop MEE-consulenten kunnen schrijven bij collectieve taken staan weergegeven in tabel 2.3.

Tabel 2.3 Type activiteiten bij tijdschrijven collectieve diensten

Nummer tijdregel	Omschrijving
<i>Cliëntgebonden tijd voor collectieve taken</i>	
9	Informatievoorziening en voorlichting
10	Signalering
11	Maatschappelijke activering en integratie

Bron: MEE Nederland

2.2 Databewerking

Individuele diensten

Voordat we het analysebestand gaan gebruiken om berekeningen op te doen, voeren we eerst enkele controles en databewerkingen uit. We kijken bij deze controles naar de opgegeven begin- en einddata van diensten, ontbrekende waarden, dubbele records en de doorlooptijd van diensten.

Begin- en einddata

We gaan allereerst na of alle einddata in het bestand liggen in de periode 1 januari 2006 tot en met 31 december 2008. We willen immers rekenen met de afgesloten diensten binnen deze periode. Ook controleren we of de begindata na 1 januari 2000 liggen. Begindata van voor 1 januari 2000 achten we onwaarschijnlijk. Tot slot controleren we ook of de einddatum wel na de begindatum ligt. De records die niet aan deze eisen voldoen verwijderen we uit het bestand. Omdat voor dienst E de begin- en einddata relatief slecht geregistreerd zijn en dus veel ontbrekende waarden bevatten, passen we deze controles alleen toe op de diensten A tot en met D. De begin- en einddata zijn bij dienst E minder goed bijgehouden omdat de financiering in dit geval niet gebaseerd is op het aantal afgesloten diensten in een jaar, maar op het aantal gegeven cursusbijeenkomsten. De data zijn in dat geval dus minder relevant.

Er resteren na deze correcties nog 1.465.237 records (de uitval bedraagt dus 0,3 procent).

Ontbrekende waarden

Hierna verwijderen we records waarbij de variabele DIENST niet is ingevuld of waarbij geen of nul minuten zijn geschreven. In het eerste geval kunnen we de gewerkte tijd niet toekennen aan een afgesloten dienst omdat we niet weten aan welke dienst gewerkt is. In het tweede geval is er voor die dienst geen werk verricht en moet deze dienst dus niet meegeteld worden. Deze controle vindt plaats voor alle diensten A tot en met E.

Na deze bewerkingsslag resteren 1.464.663 records.

Dubbele records

Op het meest gedetailleerde niveau wordt per dienst A tot en met D het type activiteit en de bijbehorende minuten en face to face contacten geregistreerd. Een combinatie van waarden op de variabelen MEENR, CLIENTNUMMER, BEGINDATUM, EINDDATUM, DIENST en TIJDREGEL identificeert precies 1 record in de dataset. In het huidige bestand komen echter

nog dubbelstellingen voor. Om tot een bestand te komen met unieke records op deze variabelen sommeren we voor deze dubbelstellingen het aantal face to face contacten en het aantal minuten. In de bestanden voor dienst E komen geen dubbelstellingen voor.

We beschikken nu over een databestand met 1.316.981 unieke records.

Doorlooptijd

Ten slotte inspecteren we de tijdsduur (doorlooptijd) van een dienst. Het huidige analysebestand registreert de tijdsbesteding op het niveau van een tijdregel. Hierdoor kan één dienst over meerdere records verspreid zijn; bij eenzelfde dienst (A tot en met D) kunnen immers maximaal 6 verschillende tijdregels opgegeven zijn. We moeten daardoor eerst over TIJDREGEL aggregeren om de totale tijd besteed aan een dienst vast te kunnen stellen.

We berekenen vervolgens per afgesloten dienst het aantal kalenderdagen tussen de begin- en einddatum. Hier leiden we het aantal kalenderwerkdagen van af. Dit is het aantal werkdagen dat beschikbaar is gedurende de kalenderdagen: kalenderwerkdagen = kalenderdagen maal 5/7. We berekenen vervolgens het aantal dagen dat daadwerkelijk aan de dienst is gewerkt. Dit is het totaal aantal geschreven minuten gedeeld door 1 werkdag van 480 minuten (= 8 maal 60 minuten). Als nu het aantal echte werkdagen groter is dan het aantal beschikbare kalenderwerkdagen, verwijderen we de waarneming uit het bestand.

Als het verschil tussen het aantal kalenderwerkdagen en echte werkdagen groter is dan 370 dagen, dan wordt die waarneming eveneens verwijderd.¹ Het idee hierachter is dat waarnemingen met een doorlooptijd die meer dan een jaar langer is dan de daadwerkelijk bestede tijd, onwaarschijnlijk zijn. Deze norm passen we overigens alleen voor de diensten A tot en met D toe omdat de begin- en einddata bij de E-diensten relatief slecht geregistreerd zijn. In totaal zijn er 2.785 diensten die niet aan de doorlooptijdeis voldoen. Voor een tabel met kenmerken van de doorlooptijden verwijzen we naar bijlage A.

Het gecorrigeerde databestand voor de diensten A tot en met E, waarbij aan alle bovenstaande eisen is voldaan, beschrijft 422.717 afgesloten diensten en 1.307.164 records op tijdregelniveau. Dit betekent dat 89 procent van de oorspronkelijke waarnemingen in het uiteindelijke gecorrigeerde analysebestand terecht is gekomen.

Collectieve diensten

Voor het bestand met de collectieve diensten zijn nauwelijks correcties nodig. Iedere MEE-organisatie heeft per jaar aangeleverd hoeveel tijd zij in totaal heeft geschreven op de tijdregels 9, 10 en 11. Slechts één organisatie heeft hiernaast ook minuten aangeleverd waarbij geen tijdregel was gespecificeerd. Deze zijn buiten beschouwing gelaten.

¹ De bovengrens van 370 dagen werd bij een vorig onderzoek in 2004/2005 vastgesteld op basis van de verdeling van de overschrijding van dagen. Om extreem lange overschrijdingen te voorkomen werd een grens gelegd bij het 99^{ste} percentiel en dat was bij 370 dagen en meer (Hop & Kok, 2005).

2.3 Resultaten

2.3.1 Gemiddelde tijdsinzet

Tabel 2.4 laat het aantal afgesloten diensten en wat kenmerken van hun tijdsduur zien tussen 1 januari 2006 en 31 december 2008. Ter vergelijking zijn twee kolommen toegevoegd met de geschatte gemiddelde duur van een dienst in de periode 1 april 2005 tot en met 30 juni 2006 en 1 februari 2004 tot en met 30 juni 2005 (zie Hop en Kok, 2006 en 2005). Ter illustratie zijn ook de normtijden die momenteel worden gehanteerd in de subsidieregeling 2009 (omgerekend naar minuten) toegevoegd.

Tabel 2.4 Gemiddelde, minimum- en maximumduur in minuten van afgesloten diensten in de periode 2006 tot en met 2008

Type dienst	Aantallen	Minimum	Maximum	Gemiddelde 2006/2008	Gemiddelde 2005/2006	Gemiddelde 2004/2005	Normtijden in de subsidie-regeling 2009
A	160.511	1	4.515	239	193	174	210
B1	81.644	1	11.045	760	694	541	840
B2	109.155	5	16.275	1.065	1.088	687	1.140
B3	6.745	5	11.830	917	829	544	960
B4	22.088	5	9.885	511	485	323	540
B5	5.731	10	6.000	689	742	691	600
C	12.349	1	5.245	639	571	525	600
D	24.494	4	18.485	1.216	1.242	990	1.380
E*	12.058	1	7.180	248	722	323	420

* per cursusbijeenkomst (tijdregels 7 en 8 samen)

Bron: berekening SEO

We zien dat de gemiddelde tijdsinzet per dienst in de jaren 2006 tot en met 2008 niet veel afwijkt van de gemiddelde tijdsinzet per dienst in het vorige onderzoek, gebaseerd op gegevens uit 2005 en 2006. Voor een vijftal diensten is de gemiddelde inzet iets toegenomen, voor vier diensten is die juist afgenomen.

Opvallend in deze tabel is dienst E, waarvoor de berekende gemiddelde tijdsinzet sterk is gedaald. De oorzaak hiervan is dat we, in tegenstelling tot het vorige onderzoek, in onze dataset beschikken over een uniek groepsnummer waarmee een specifieke cursus geïdentificeerd kan worden. Omdat het tijdregistratiesysteem alleen bij tijdregel 7 (cursus geven) het aantal cursusbijeenkomsten registreert konden we het aantal minuten dat bij tijdregel 8 (alle andere activiteiten met betrekking tot de cursus, zie tabel 2.2) werd geschreven in het vorige onderzoek niet toewijzen aan een bepaalde cursus (met het bijbehorende aantal cursusbijeenkomsten). Deze minuten bij tijdregel 8 rekenden we vervolgens toe aan 1 cursusbijeenkomst. Hierdoor was het uiteindelijke berekende gemiddelde hoog, namelijk 722 minuten. Voor een cursusbijeenkomst lijkt een tijdsduur van 12 uur een onwaarschijnlijk getal.

In de huidige dataset kunnen we echter door de variabele GROEPSNUMMER de geschreven minuten bij tijdregel 8 toekennen aan het aantal cursusbijeenkomsten dat is geregistreerd bij de tijdregel 7 met hetzelfde groepsnummer. Zo kunnen we het totaal aantal directe en indirecte minuten berekenen dat is gewerkt aan een bepaalde cursus en dit totaal vervolgens delen door het

totaal aantal cursusbijeenkomsten dat is gehouden. De geschreven minuten bij tijdregel 8 die we via het groepsnummer niet kunnen relateren aan een tijdregel 7 met bijbehorende cursusbijeenkomsten rekenen we toe aan 1 cursusbijeenkomst. De resulterende gemiddelde tijdsinzet per cursusbijeenkomst is nu 248 minuten.

Tot slot zien we dat de normtijden die momenteel worden gehanteerd in de subsidieregeling 2009 voor 6 diensten hoger liggen dan de huidige berekende gemiddelde tijdsinzet. Voor 3 diensten zijn de huidige normtijden lager dan de daadwerkelijk gemiddelde tijdsinzet, in dit geval is het verschil relatief klein. Het meest opvallend hierbij zijn diensten D en E. De normtijden, die in de subsidieregeling staan, zijn voor deze diensten bijna 3 uur langer dan de daadwerkelijke gemiddelde tijdsinzet.

2.3.2 Gemiddelde tijdsinzet per kwartaal

Om de ontwikkelingen in de tijdsinzet door de jaren heen te kunnen analyseren en de jaren onderling te kunnen vergelijken staat in tabel 2.5 de gemiddelde tijdsinzet per dienst per jaar, uitgesplitst naar kwartaal. Voor dienst E hebben we de opsplitsing naar kwartaal niet gemaakt, omdat voor deze dienst de begin- en einddata niet goed geregistreerd zijn.

We zien in tabel 2.5 dat het aantal afgesloten diensten door de jaren en kwartalen heen kleine variaties vertoont en dat er geen opvallende uitschieters zijn. Ook voor de gemiddelde tijdsinzet zien we geen opvallende uitkomsten. De gemiddelde tijdsinzet bij diensten is door de jaren heen stabiel. Bij de uitsplitsing naar kwartaal zien we dat de gemiddelde tijdsinzet ook gedurende de jaren stabiel is. De berekende gemiddelde tijdsinzet uit tabel 2.4 is voor deze hele periode dus een goede weergave van de tijd die gemiddeld benodigd was om een bepaalde dienst te leveren.

Tabel 2.5 Aantallen en uren van afgesloten diensten in de jaren 2006 tot en met 2008, per kwartaal

Type dienst	1 ^e kwartaal		2 ^e kwartaal		3 ^e kwartaal		4 ^e kwartaal		Totaal	
	Aantal	Gemiddel- de duur	Aantal	Gemiddel- de duur	Aantal	Gemiddel- de duur	Aantal	Gemiddel- de duur	Aantal	Gemiddel- de duur
2006										
A	13.213	233	12.626	233	12.488	234	13.218	233	51.545	233
B1	6.509	750	6.569	761	6.209	756	6.328	743	25.615	753
B2	8.334	1.100	8.347	1.071	8.288	1.062	8.777	1.060	33.747	1.073
B3	545	948	490	893	440	951	515	907	1.990	924
B4	1.837	514	1709	535	1.593	524	1.846	506	6.985	519
B5	396	720	441	647	476	717	484	683	1.797	691
C	987	647	1.030	628	963	620	1.044	624	4.024	630
D	2.255	1.239	2.242	1.199	1.909	1.256	2.042	1.212	8.448	1.226
E	--	--	--	--	--	--	--	--	4.195	244
2007										
A	14.678	246	13.616	240	13.038	235	13.233	235	54.565	240
B1	7.411	789	7.129	756	6.673	753	7.010	742	28.223	760
B2	9.867	1.064	9.281	1.028	8.978	1.055	9.573	1.059	37.699	1.052
B3	587	987	544	911	563	929	604	862	2.298	922
B4	2.173	499	1.949	501	1.688	505	1.971	487	7.781	498
B5	525	667	514	712	465	669	518	725	2.022	694
C	1.097	650	1.111	640	963	651	1.044	655	4.215	649
D	2.257	1.247	2.194	1.206	1.982	1.226	2.129	1.183	8.562	1.216
E	--	--	--	--	--	--	--	--	3.962	264
2008										
A	13.779	243	13.851	241	13.416	241	13.355	245	54.401	242
B1	7.124	764	7.010	772	6.747	756	6.925	770	27.806	766
B2	9.197	1.070	9.546	1.067	9.265	1.067	9.701	1.082	37.709	1.072
B3	617	936	587	867	579	916	674	901	2.457	905
B4	1.973	511	1.888	524	1.660	512	1.801	518	7.322	517
B5	523	648	471	727	458	665	460	688	1.912	681
C	888	650	1.121	643	1.056	626	1.045	632	4.110	637
D	1.816	1.197	1.979	1.208	1.831	1.240	1.858	1.177	7.484	1.206
E	--	--	--	--	--	--	--	--	3.901	237

Bron: Berekening SEO

2.3.3 Verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding

De verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding voor de diensten A tot en met D brengen we in kaart door naar het analysebestand op tijdregelniveau te kijken. Zoals we in tabel 2.2 zagen, geven de tijdregels 1, 2 en 3 directe cliëntgebonden tijd weer en de tijdregels 4, 5 en 6 representeren indirecte cliëntgebonden tijd. Tabel 2.6 toont hoe de geschreven minuten zijn verdeeld over de tijdschrijfregels per type dienst. De laatste rij in de tabel geeft het totaal aantal afgesloten diensten aan waar deze tijdregels betrekking op hebben. De laatste kolom geeft het gemiddelde voor het onderzoek over 2005/2006 weer. Omdat dat onderzoek gebaseerd was op

gegevens over vijf kwartalen en het huidige onderzoek drie jaar (dus 12 kwartalen) beschrijft, is het aantal diensten en tijdregels in het huidige onderzoek hoger. Voor een uitsplitsing van deze cijfers per jaar verwijzen we naar bijlage A.

Tabel 2.6 Verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding aan afgesloten diensten A tot en met D in de jaren 2006 tot en met 2008

Tijdregels	Dienst								Gemiddeld 2006/ 2008	Gemiddeld 2005/ 2006
	A	B1	B2	B3	B4	B5	C	D		
<i>Direct</i>										
Huisbezoek	14,5	21,7	18,3	10,8	19,6	10,1	5,7	33,3	19,6	22,4
Kantoorbezoek	11,6	8,5	5,9	6,3	5,5	4,7	28,0	8,6	8,2	8,3
Bezoek derden	2,2	2,6	6,5	5,9	9,7	8,2	0,5	5,1	4,9	5,2
Totaal direct	28,3	32,9	30,7	23,0	34,8	23,0	34,2	47,0	32,6	35,9
<i>Indirect</i>										
Reistijd tbv cliënt	4,0	5,2	5,2	3,3	6,0	3,4	1,9	7,8	5,2	5,6
Voorwerk derden	54,1	54,9	54,2	62,7	49,1	63,7	63,1	38,6	53,1	49,7
Telefoon/e-mail	13,6	7,0	9,9	10,9	10,2	9,9	0,8	6,6	9,2	8,8
Totaal indirect	71,6	67,1	69,3	77,0	65,2	77,0	65,8	53,0	67,4	64,1
Aantal tijdregels	399.513	277.646	402.270	23.143	69.509	16.313	28.326	90.444	1.307.164	467.996
Aantal diensten	160.511	81.644	109.155	6.745	22.088	5.731	12.349	24.494	422.717	166.553

Bron: Berekening SEO

We leiden uit tabel 2.6 af dat er in verhouding gemiddeld ruim 30 procent van de totale cliëntgebonden tijd op directe tijd wordt geschreven. De resterende tijd besteden MEE-consulenten aan indirecte tijd. Uitsplitsing naar type dienst wijst uit dat er behoorlijke verschillen zijn in de tijdsbesteding per dienst. Zo bestaat dienst D (kortdurende ondersteuning) voor een relatief groot deel uit directe tijd, wat voornamelijk veroorzaakt wordt door de in verhouding grote hoeveelheid tijd besteed aan huisbezoeken. Diensten B3 (klacht, bezwaar en beroep) en B5 (ondersteuning in een crisissituatie) kennen in verhouding juist een klein percentage directe tijdsbesteding (ruim 20 procent). Bij deze diensten bestaat verreweg het grootste deel van de tijdsbesteding uit indirecte tijd en dan voornamelijk uit voorwerk en verslag en gesprekken met derden.

Vergelijking met de resultaten uit het onderzoek op basis van de tijdregistratiegegevens uit 2005/2006 laat zien dat er een kleine verschuiving heeft plaatsgevonden van directe tijd naar indirecte tijd. In 2005/2006 werd er gemiddeld ruim 35 procent aan directe tijd besteed. Nu is dat nog ruim 32 procent. Deze verschuiving zien we bij alle diensten terug (niet afgebeeld). In bijlage A brengen we deze verhoudingen per jaar in beeld. Ook in dat geval wordt bevestigd dat de tijd besteed aan directe cliëntgebonden werkzaamheden in verhouding afneemt.

2.3.4 Tijd besteed aan collectieve taken

Tot slot geven we in tabel 2.7 de totale tijd besteed aan collectieve taken in de jaren 2006 tot en met 2008 weer. Het grootste deel van tijd besteed aan collectieve diensten in de periode 2006 tot en met 2008 bestaat uit informatievoorziening en voorlichting (ongeveer 65 procent). Daarnaast

wordt ruim 30 procent van de uren besteed aan maatschappelijke activering en integratie. Slechts een klein deel van de tijd gebruiken de MEE-organisaties uiteindelijk voor signalering (4 procent). De totale tijd besteed aan collectieve diensten lijkt door de jaren heen iets toegenomen.

Tabel 2.7 Totaal aantal uren besteed aan collectieve diensten uitgesplitst naar type activiteit voor de jaren 2006 tot en met 2008

Tijdregel	Jaar			Totaal
	2006	2007	2008	
Informatievoorziening en voorlichting	245.312	271.711	283.449	800.472
Signalering	18.007	16.498	16.393	50.898
Maatschappelijke activering en integratie	120.019	131.653	130.850	382.522
Totaal	383.338	419.862	430.692	1.233.892

Bron: Berekening SEO

We kunnen uit de tijdregistratiegegevens niet afleiden hoeveel van de totaal beschikbare tijd aan collectieve diensten wordt besteed. Dit omdat de MEE-organisaties alleen gegevens hebben aangeleverd over afgesloten diensten. De tijd die is geschreven voor diensten die in een bepaald jaar nog niet zijn afgesloten ontbreekt dus in de analysebestanden.

2.4 Conclusie

Voor sommige diensten vinden we behoorlijke verschillen tussen de normtijden in de subsidieregeling en de gemiddelde daadwerkelijke tijdsinzet per dienst. De berekende gemiddelde tijdsinzet is echter door de jaren heen stabiel en is dus een goede weergave van de benodigde tijdsinzet per dienst. Daarom adviseren we om de normtijden gelijk te stellen aan de berekende gemiddelde tijdsinzet over de jaren 2006 tot en met 2008.

Hiernaast vinden we een kleine verschuiving van de tijd besteed aan directe cliëntgebonden werkzaamheden naar tijd besteed aan indirecte cliëntgebonden werkzaamheden. Ook bij de tijd besteed aan collectieve taken zien we een kleine verandering. Door de jaren heen neemt het aantal uren dat gewerkt is aan collectieve diensten toe. We beschikken echter niet over cijfers die kunnen weergeven of de tijd besteed aan collectieve diensten in verhouding ten opzichte van de totaal beschikbare tijd ook is toegenomen.

3 Productiviteitsnorm MEE-organisaties

3.1 Inleiding

De huidige subsidies die worden verleend voor individuele dienstverlening zijn gebaseerd op een normbedrag per afgesloten dienst. Dit normbedrag is gelijk aan de normtijd (in uren) vermenigvuldigd met een uurtarief. Het gehanteerde uurtarief is berekend als de gemiddelde kosten van één fte gedeeld door de zogenaamde norm werkbare uren. Deze norm is het aantal uren dat een MEE-consulent netto productief dient te zijn van alle uren die voor werk beschikbaar zijn per jaar. De norm die momenteel gehanteerd wordt is 1140 werkbare uren. In dit hoofdstuk beoordelen we de productiviteit van de MEE-organisaties door deze norm te vergelijken met de normen die gehanteerd worden bij andere zorg- en welzijnssectoren.

3.2 Achtergrond norm werkbare uren

De norm werkbare uren die vóór 2007 gehanteerd werd, was 1085 productieve uren. Deze norm was gebaseerd op een onderzoek waarin de kostprijs van de zorgmodulen werd berekend (Jansen en Doornink, 2001). De norm was als volgt opgebouwd. Allereerst is de totale tijd netto beschikbaar voor werk per jaar per fte berekend, zie tabel 3.1.

Tabel 3.1 Berekening netto beschikbare uren per jaar per fte

Bruto uren beschikbaar per jaar, 52 weken à 36 uur	1872
8 feestdagen + CAO-dagen à 7,2 uur	-58
Basis voor berekening ziekteverzuim	1814
23 vakantiedagen à 7,2 uur	-166
1 leeftijdsvrijdag à 7,2 uur	-7
7% ziekteverzuim	-127
Netto uren beschikbaar per jaar	1514

Bron: Jansen en Doornink (2001)

Deze netto beschikbare uren zijn vervolgens onderverdeeld in directe cliëntgebonden tijd, indirecte cliëntgebonden tijd en niet-cliantgebonden tijd. Uit een analyse van Jansen en Doornink van de tijdregistraties bleek dat de meeste niet-cliantgebonden tijd is geschreven op: 'geen omschrijving' (27%), 'overleg' (18%), 'training' (16%) en 'administratie' (14%). Jansen en Doornink hanteren vervolgens een declarabel percentage van 72 procent waardoor zij op een norm voor productieve uren komen van 1090 uren. Deze is in de uiteindelijke subsidieregeling bijgesteld naar 1085 uren. Dit is het minimale aantal uren dat een MEE-consulent verondersteld wordt te besteden aan cliëntgebonden activiteiten.

Uit cijfers van het CBS blijkt dat het ziekteverzuim in de welzijnszorg (zonder huisvesting) in 2007 en 2008 gelijk was aan 5,3 procent.² Het gevolg hiervan voor de berekening in tabel 3.1 is dat de hoeveelheid netto uren die beschikbaar zijn per jaar naar 1545 uren moet worden bijgesteld. In deze berekening is geen rekening gehouden met het zogenaamde seniorenverlof, waar werknemers van 55 jaar en ouder in de gehandicaptenzorg recht op hebben. Dit verlof betreft maximaal 23 dagen.³ Omdat we geen inzicht hebben in het aantal werknemers dat 55 jaar en ouder is en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van het seniorenverlof, kunnen we de cijfers hiervoor niet corrigeren. De daadwerkelijke hoeveelheid netto beschikbare uren ligt dus onder de 1545 uren.

In 2006 heeft het CVZ geadviseerd de norm te verhogen, zie De Jong (2006). Uiteindelijk is de norm voor 2007 vastgesteld op 1140 werkbare uren, wat leidt tot een declarabel percentage van 74 procent van de berekende netto beschikbare uren (gecorrigeerd voor het actuele ziekteverzuimpercentage).

3.3 Vergelijking met andere sectoren

In 2004 heeft KPMG onderzoek gedaan naar de functiegerichte kostprijzen AWBZ, zie Wilders en Voetelink (2004). Hierin berekenen zij een productiviteitsnorm voor onder andere de gehele gehandicaptensector, waar de MEE-organisaties ook onder vallen. Zij maken bij het berekenen van de beschikbare netto tijd gebruik van de CAO Gehandicaptensector en nemen hierin ook de CAO-afspraken over opleidingen mee. Voor het ziekteverzuim gebruiken zij cijfers uit een eigen veldonderzoek. Daarnaast maken zij onderscheid naar functieniveau op basis van de functiewaardering gezondheidszorg (FWG), die de zwaarte van een bepaald beroep aangeeft. Ervan uitgaande dat MEE-consulenten in FWG 50 zitten, betekent dit dat zij gemiddeld 42 uren aan opleidingen besteden en berekent KPMG 1474 uren netto beschikbaar voor werk.

Vervolgens berekent KPMG op basis van de tijdsbesteding in een VGN-benchmark het aantal niet-cliëntgebonden uren per FWG. Voor FWG 50 komen zij op 570 niet-cliëntgebonden uren en 904 (directe en indirecte) cliëntgebonden uren. Het percentage declarabele uren is nu 61 procent. Deze berekeningen kennen echter twee belangrijke kanttekeningen. Allereerst is de VGN-benchmark slechts gebaseerd op 15 gehandicaptenzorginstellingen en is het onduidelijk of hier MEE-organisaties in opgenomen zijn, terwijl zij wel tot deze sector worden gerekend. Daarnaast bevat de niet-cliëntgebonden tijd ook uren besteed aan het leidinggeven van personeel. Doordat op het functieniveau van een MEE-consulent in verhouding veel leidinggevendens voorkomen, is zo het aantal niet-cliëntgebonden uren relatief hoog. Bij MEE-consulenten behoort leidinggeven echter niet tot het takenpakket en zou het aantal niet-cliëntgebonden uren hier dus voor gecorrigeerd moeten worden.

De NZa heeft in 2007 de kostprijzen van de zorgzwaartepakketten in de intramurale zorg voor instellingen in de gehandicaptenzorg, geestelijke gezondheidszorg en verpleging en verzorging berekend (NZa, 2007). Zij maken hierbij onderscheid naar de functies ondersteunende begeleiding, persoonlijke verzorging, verpleging, activerende begeleiding, behandeling en verblijf.

² Bron: CBS, Statline: Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken en grootteklassen.

³ Zie CAO Gehandicaptenzorg 2007-2008

De berekeningen zijn gebaseerd op het bovengenoemde rapport van KPMG. Voor de berekening van het aantal productieve uren maken zij echter gebruik van een gemiddelde over alle FWG's (binnen een functie), waarbij gewogen wordt naar het percentage medewerkers in een bepaalde FWG. Op deze manier verkrijgt men een productiviteitsnorm voor de gehele sector. Leidinggeven vormt dan nog steeds een onderdeel van de niet-cliëntgebonden tijd, maar zal een veel kleinere component zijn. Hierdoor zijn de gehanteerde productieve uren beter vergelijkbaar met die van de MEE-organisaties. De resultaten van de NZa-berekeningen staan in tabel 3.2.

Tabel 3.2 Door de NZa gehanteerde productieve uren per functie per zorgsector

Functie	Gehandicaptenzorg	Geestelijke Gezondheidszorg	Verpleging en verzorging	Gemiddeld
Ondersteunende begeleiding	1.188	1.276	1.201	1.222
Persoonlijke verzorging	1.203	1.266	1.207	1.225
Verpleging	1.203	1.249	1.174	1.209
Activerende begeleiding	1.158	1.223	1.181	1.187
Behandeling	888	1.152	906	982
Verblijf	1.189	1.283	1.236	1.236

Bron: NZa (2007)

Opvallend is dat voor de functie behandeling de gehanteerde productieve uren relatief laag zijn. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat in deze functie relatief veel werknemers met een hoog FWG-niveau werken. Omdat niet gecorrigeerd is voor tijd besteed aan leidinggeven, kennen deze hogere functieniveaus relatief veel niet-cliëntgebonden uren. Deze norm voor niet-cliëntgebonden uren wordt in dit geval dus ook gehanteerd voor behandelaars die geen leidinggevende taken, maar wel hetzelfde FWG-niveau als een leidinggevende hebben (zie ook Wilders en Voetelink, 2004). Voor de andere functies en sectoren ligt het aantal productieve uren gemiddeld op 1215 uren.

De NZa bepaalt eveneens de tarieven voor deze functies bij extramurale zorg. De berekende maximumtarieven zijn hierbij gebaseerd op een productiviteitsnorm voor directe cliëntgebonden tijd en een prestatiebeschrijving. Hier wordt dan een opslag bijgeteld voor overhead. Reistijd, bijscholing, administratie enzovoorts zijn dus niet opgenomen in de norm productieve uren. Omdat er geen onderscheid is tussen indirecte cliëntgebonden en niet-cliëntgebonden uren, kunnen we deze normen niet vergelijken met de norm die gehanteerd wordt voor de MEE-organisaties.

De Jong (2006) verwijst bij de beoordeling van de werkbare urennorm eveneens naar de NZa, die voor bijvoorbeeld diëtisten en verloskundigen 1540 cliëntgebonden uren hanteert.⁴ Bij berekening van de uurtarieven voor de DBC's rekent de NZa met een gelijksoortige norm van 1555 uren op jaarbasis.⁵ Het is belangrijk te realiseren dat deze norm gebaseerd is op een andere hoeveelheid beschikbare bruto werktijd. Zo wordt verondersteld dat een medisch specialist een werkweek van 45 uur heeft. De totale bruto beschikbare tijd is dan gelijk aan 2340 uren. De norm van 1555 leidt dus tot een productiviteitsnorm van 66 procent. Als we dit percentage toepassen

⁴ Zie onder andere CV-5700-4.0.-9, NZa

⁵ Zie beleidsregel CI-1098, NZa.

op de 1872 uren beschikbaar voor de MEE-consulenten komen we voor hen op een productiviteitsnorm van 1244 uren. Voor verloskundigen en diëtisten rekent de NZa met 261 werkbare dagen van 8 uur (overkomend met een werkweek van 40 uur). Dit leidt tot 2088 bruto beschikbare uren. De productiviteitsnorm is dan dus bijna 74 procent en zou voor de MEE-organisaties resulteren in een norm van 1381 productieve uren.

In zorgsectoren waar de NZa niet de maximumtarieven bepaalt, vinden we dat voor het algemeen maatschappelijk werk (AMW) in 2001 een kostprijsberekening van diensten en activiteiten is gemaakt waarbij is uitgegaan van 1209,3 netto productieve uren (zie Jans, 2001). In 2004 is een vernieuwde handleiding verschenen in opdracht van de vereniging van Directeuren van lokale Welzijnsorganisaties, waarin wordt gerekend met 1200 netto productieve uren (zie Van Putten, 2004).

Daarnaast heeft Deloitte in 2006 een pilot opgezet gebaseerd op een onderzoek dat zij hebben verricht naar een nieuwe systematiek voor de financiering van het jeugdzorgaanbod in 2004 (Deloitte, 2004). Zij rekenen hierin met een norm van 1238 productieve uren voor zowel directe als indirecte cliëntgebonden werkzaamheden.

In tabel 3.3 staat een overzicht van de bovengenoemde productiviteitsnormen, met uitzondering van de normen die de NZa hanteert voor de zorgzwaartepakketten omdat deze al vermeld staan in tabel 3.2

Tabel 3.3 **Overzicht van gehanteerde productiviteitsnormen voor verschillende beroepsgroepen, omgerekend naar de beschikbare bruto tijd van MEE-consulenten**

Beroep	Norm productieve uren
FWG 50 in de gehandicaptenzorg	904
Diëtist	1.381
Verloskundige	1.381
Medisch specialist	1.244
Algemeen maatschappelijk werker	1.200
Medewerker in de jeugdzorg	1.238

Bron: KPMG, NZa, Van Putten (2004), Deloitte

Samenvattend lijkt de norm van 1140 uren die voor de MEE-organisaties wordt gehanteerd aan de lage kant en is de productiviteit van de MEE-organisaties in termen van deze norm dus ook aan de lage kant. Het is echter moeilijk om op basis van de gegevens in dit hoofdstuk vast te stellen wat deze norm dan wel zou moeten zijn. De gevonden normen vertonen onderling behoorlijk wat spreiding en wijken ook af in de berekeningen van de netto beschikbare tijd, doordat bijvoorbeeld andere ziekteverzuimpercentages worden gebruikt.

We adviseren om voor een eventuele bijstelling van de norm gebruik te maken van de daadwerkelijk geobserveerde productiviteit bij de MEE-organisaties. Voor dit onderzoek was dit niet mogelijk omdat wij niet over tijdregistratiegegevens beschikken die de totaal beschikbare bruto of netto tijd per MEE-organisatie weergeven. Zo is in de tijdregistratiegegevens geen informatie opgenomen over niet-cliëntgebonden tijd en bleek dat een groot deel van de MEE-

organisaties de gerapporteerde fte op de subsidieaanvraag juist berekenen op basis van de norm werkbare uren en het bijbehorende uurtarief per MEE-consulent.

Als we wel over informatie beschikken over de totaal beschikbare tijd, kunnen we op basis van deze gegevens voor iedere MEE-organisatie berekenen hoeveel van de totaal beschikbare tijd aan cliëntgebonden tijd wordt besteed. Op deze manier kan men naast een beoordeling van de productiviteit van de gehele sector ook de productiviteit van de organisaties onderling vergelijken.

3.4 Conclusie

De gehanteerde norm van 1140 werkbare uren lijkt aan de lage kant als we deze vergelijken met andere zorgsectoren. De gehanteerde normen in andere sectoren vertonen echter behoorlijke variaties en kennen een aantal definitieverschillen, waardoor het moeilijk te bepalen is wat deze norm voor de MEE-organisaties dan wel zou moeten zijn. We adviseren dus om een eventuele aanpassing van de norm te baseren op cijfers die de daadwerkelijke productiviteit bij de MEE-organisaties weergeven.

4 Werking van de subsidiesystematiek

4.1 Inleiding

MEE-organisaties ontvangen subsidie voor collectieve en individuele dienstverlening. De subsidie voor collectieve dienstverlening is een vast bedrag per 1000 inwoners dat de MEE-organisatie in elk geval ontvangt. De individuele dienstverlening wordt gesubsidieerd op basis van prestatiebekostiging: de MEE-organisaties moeten verantwoording afleggen over het aantal geleverde individuele diensten om deze subsidie te ontvangen. Per afgesloten dienst ontvangt de MEE-organisatie een subsidiebedrag dat gelijk is aan het vastgestelde normbedrag.

De subsidieregeling voor de MEE-organisaties is een zogenaamde gesloten einde regeling. Dit betekent dat ieder jaar een maximaal uit te keren macrobedrag wordt gehanteerd; het subsidieplafond. In 2008 bedroeg dit subsidieplafond ongeveer € 170 miljoen. Als de gezamenlijke aanvragen van de MEE-organisaties voor subsidieverlening hoger zijn dan het beschikbare plafond wordt de subsidie verleend op basis van de volgende berekening. Allereerst ontvangt de MEE-organisatie een subsidie die gelijk is aan de in het voorgaande subsidiejaar verleende subsidie. Het resterende macrobedrag wordt vervolgens naar rato over de resterende aanvragen verdeeld. Voor een bepaalde MEE-organisatie betekent dit dat zij het nog resterende deel van aanvraag gedeeld door het totaalbedrag van de resterende aanvragen vermenigvuldigd met de resterende subsidie erbij krijgt. In de praktijk blijkt dat de MEE-organisaties ieder jaar gezamenlijk meer subsidie aanvragen dan het beschikbare plafond en dus allemaal onderworpen zijn aan een maximaal verleend subsidiebedrag.

In dit hoofdstuk gaan we in op de prikkelwerking van deze subsidiesystematiek voor de MEE-organisaties en beschrijven we de voor- en nadelen. Idealiter prikkelt een subsidiesystematiek de organisaties om zo doelmatig mogelijk te werken. Onder doelmatigheid verstaan we hier de mate waarin een organisatie erin slaagt om met dezelfde middelen meer output te kunnen realiseren.

4.2 Individuele en collectieve dienstverlening

Er is bij de subsidieverlening voor de individuele dienstverlening voor gekozen om MEE-organisaties te financieren op basis van geleverde prestaties, gemeten als het aantal afgesloten diensten. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren. Bij subsidieverlening op basis van afgesloten diensten worden de MEE-organisaties gestimuleerd om zoveel mogelijk diensten te realiseren en dus zo doelmatig mogelijk te werken. Financiering op basis van het aantal gewerkte uren daarentegen vormt nauwelijks een prikkel tot doelmatig werken. Als een MEE-organisatie per uur vergoed wordt, zal men geen prikkel ervaren om een dienst snel af te ronden en zoveel mogelijk productie te realiseren.

De subsidie voor collectieve diensten is een bedrag per 1000 inwoners dat de MEE-organisatie in elk geval ontvangt. Hier gaat dus geen prikkel tot doelmatig werken vanuit. Door deze subsidie te baseren op geleverde productie ontstaat die prikkel wel. Momenteel zou dat betekenen dat de

subsidie voor collectieve dienstverlening dan wordt ontvangen op basis van geleverde individuele dienstverlening. De MEE-organisaties ervaren dit waarschijnlijk als onterecht omdat collectieve dienstverlening juist als doel heeft dienstverlening aan alle inwoners, en niet alleen aan individuele cliënten, te leveren. Zodra de verdeelsleutel voor de MEE-middelen (Tempelman en Kok, 2009) in werking treedt is dit bezwaar niet meer aan de orde, omdat het aantal inwoners expliciet is opgenomen als verdeelkenmerk in de verdeelsleutel.

4.3 Hoogte van de normbedragen

De mate waarin de MEE-organisaties geprikkeld worden om zoveel mogelijk productie te realiseren is sterk afhankelijk van de hoogte van het normbedrag dat per dienst uitgekeerd wordt. Een hoog normbedrag zorgt er immers voor dat een bepaald subsidiebedrag snel(ler) gerealiseerd wordt. Hoe lager de vergoeding per dienst, hoe meer productie de MEE-organisatie moet leveren om tot een bepaald subsidiebedrag te komen. Een te laag normbedrag kan er echter toe leiden dat de MEE-consulent minder dan de benodigde tijd aan een dienst kan besteden om in de voor hem beschikbare tijd productie van voldoende kwaliteit te leveren. Het is dus van belang dat het normbedrag goed aansluit bij het bedrag dat het daadwerkelijk kost om die dienst te leveren.

Zoals onder andere beschreven in hoofdstuk 1 van dit rapport bestaat een normbedrag uit twee componenten: de normtijd en het uurtarief. Dit uurtarief is vervolgens weer gebaseerd op de gemiddelde kosten per fte en een productiviteitsnorm van 1140 werkbare uren per MEE-consulent. Het normbedrag is dus afhankelijk van de normtijd en de gehanteerde norm werkbare uren. Als de normtijd stijgt, dan stijgt ook het normbedrag. Als de gehanteerde norm voor de werkbare uren wordt verhoogd, zal het uurtarief dalen. De MEE-consulent moet dan meer cliëntgebonden uren werken om de gemiddelde kosten per fte terug te verdienen. Een daling van het uurtarief leidt vervolgens tot een verlaging van het normbedrag. Het normbedrag sluit dus goed aan bij de daadwerkelijke kosten van een dienst als de normtijd en de norm werkbare uren goed aansluiten bij respectievelijk de werkelijke tijd benodigd om een dienst te leveren en het werkelijke aantal uren dat een MEE-consulent productief kan zijn.

4.3.1 Normtijden

Op basis van de tijdregistraties weten we dat een deel van de normtijden in de subsidieregeling afwijkt van de gemiddelde daadwerkelijke tijdsinzet, zie hoofdstuk 2. In de meeste gevallen is de gehanteerde tijdsduur bij de normtijd groter dan de gemiddelde daadwerkelijke tijdsinzet voor die dienst. Daarnaast is het zo dat een aantal MEE-organisaties qua tijdsinzet voor alle diensten onder de normtijd zitten. Deze MEE-organisaties ontvangen dus relatief veel subsidie per gewerkt uur. Dit is overigens niet per definitie verkeerd, het kan zijn dat zij efficiënter/doelmatiger werken dan de andere organisaties en daardoor minder tijd nodig hebben om een bepaalde dienst te leveren.

Het is in dit geval wel belangrijk om de normtijden te actualiseren aan de hand van de gemiddelde tijdsinzet en vervolgens met enige regelmaat te controleren of deze normtijden nog actueel zijn. Alleen op deze manier komt de prikkelwerking die van de subsidiesystematiek uitgaat tot zijn recht. We illustreren dit aan de hand van een voorbeeld. Stel dat de MEE-organisaties efficiënter gaan werken en minder tijd nodig hebben om diensten te realiseren. In dat geval behalen de

MEE-organisaties dus sneller de gewenste productie en de tijd die overblijft kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor niet-cliëntgebonden werk. Als de normtijden zouden zijn geactualiseerd op basis van de daadwerkelijke tijdsinzet wordt in dit geval het normbedrag verlaagd en moeten de MEE-organisaties meer productie leveren om hetzelfde subsidiebedrag te verkrijgen. Zo zijn de MEE-organisaties genoodzaakt om de tijdwinst die behaald wordt uit efficiënter werken in te zetten voor cliëntgebonden werk. In dat geval leidt de subsidiesystematiek tot doelmatigheid.

4.3.2 Norm werkbare uren

Uit de beoordeling van de gehanteerde norm werkbare uren in hoofdstuk 3 blijkt dat deze norm ten opzichte van andere organisaties aan de lage kant is. Ook in dit geval is het voor de prikkelwerking van de subsidiesystematiek van belang dat de norm aansluit bij de werkelijkheid. De kans is nu groot dat een MEE-consulent in werkelijkheid een hogere productiviteit heeft dan de gestelde norm. In dat geval is het uurtarief, en daardoor het normbedrag, te hoog. De MEE-organisaties komen dan dus snel(er) tot een bepaald subsidiebedrag. Bijstelling van de norm naar de werkelijke productiviteit leidt tot lagere normbedragen en dus een hogere productie.

Ervan uitgaande dat de MEE-organisaties altijd het maximaal verleende subsidiebedrag zullen declareren, leidt een bijstelling van de normtijden naar de daadwerkelijke tijdsinzet tot een hogere productie en dus een hogere doelmatigheid. Een bijstelling van de norm werkbare uren leidt eveneens tot een hogere productie en doelmatigheid.

4.4 Conclusie

De wijze waarop de individuele diensten van MEE-organisaties worden gefinancierd leidt tot een positieve prikkel met betrekking tot doelmatigheid. Bij de subsidies voor collectieve taken is dit niet het geval, omdat deze niet worden gebaseerd op daadwerkelijk geleverde dienstverlening. Overheveling van de subsidies voor collectieve diensten naar de prestatiebekostiging op basis van afgesloten diensten zal de MEE-organisaties prikkelen om doelmatiger te werken.

Voor een optimale prikkelwerking van de subsidiesystematiek is het van belang dat de gehanteerde normtijden en de werkbare urennorm aansluiten bij de daadwerkelijke tijdsinzet en productiviteit. Deze normen dienen daarom geactualiseerd te worden. Het is ook van belang de normen vervolgens met enige regelmaat te monitoren om te kijken of deze nog actueel zijn.

Literatuur

De Jong, P.M. (2006), Kosten MEE-organisaties vervolg, Diemen: CVZ.

Deloitte (2004), Naar een nieuw stelsel voor de financiering van het jeugdzorgaanbod, Amstelveen: Deloitte.

Hop, J.P. & L.M. Kok (2005), Normering tijdsinzet MEE-diensten, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Hop, J.P. & L.M. Kok (2006), Normering tijdsinzet MEE-diensten revisited, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Jans, P. (2001), Kostprijsberekening. Een model voor de welzijnssector, Utrecht: NIZW.

Jansen, P.G.M. & H. Doornink (2001), Kostprijs zorgmodulen geleverd door SPD'en, Enschede: HHM.

NZa (2007), Indicatieve prijzen zorgwaartepaketten. De ZZP's op waarde geschat, Utrecht: NZa.

Tempelman, C. en L. Kok (2009), Verdeelsleutel MEE-middelen, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Wilders, Y.M. & D.W. Voetelink (2004), Eindrapportage inzake het onderzoek naar Functiegerichte Kostprijzen AWBZ uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van VWS, KPMG Gezondheidszorg.

Bijlage A Aanvullende gegevens uit de tijdregistratie

In deze bijlage beschrijven we aanvullende uitkomsten die we hebben berekend op basis van de tijdregistratiegegevens van de MEE-organisaties.

In tabel A.1 worden enkele kenmerken van de doorlooptijd van een dienst weergegeven. De doorlooptijd is de tijd tussen de begindatum van een dienst en de einddatum uitgedrukt in werkdagen. Dat wil zeggen het aantal kalenderdagen maal 5/7. Ter vergelijking hebben we de gemiddelde doorlooptijd uit het vorige onderzoek toegevoegd. We zien dat de gemiddelde doorlooptijd ten opzichte van de vorige keer nauwelijks is gewijzigd.

Tabel A.1 Doorlooptijd in werkdagen van afgesloten diensten

Type dienst	Aantal diensten	Gemiddelde	Minimum	Maximum	Gemiddelde vorig onderzoek*
A	160.511	33	1	369	32
B1	81.644	74	1	373	67
B2	109.155	114	1	376	116
B3	6.745	111	1	370	108
B4	22.088	71	1	372	74
B5	5.731	19	1	330	18
C	12.349	42	1	365	45
D	24.494	121	1	375	123

* Gemiddelde doorlooptijd van de afgesloten diensten bij het vorige onderzoek 2005/2006

Bron: Berekening SEO

In tabel A.2 tonen we de verhouding tussen directe en indirecte tijd besteed aan de diensten A tot en met D. We splitsen de resultaten hierbij op per jaar. Deze tabel sluit aan bij tabel 2.6 in de hoofdtekst. De trend die we observeerden door de totale tijdsbesteding over deze periode te vergelijken met het onderzoek dat is uitgevoerd op de gegevens over 2005/2006, wordt nu nog beter zichtbaar. De verhouding tussen directe en indirecte tijd verandert gestaag, waarbij de eerste met de jaren afneemt en de tweede dientengevolge toeneemt. Er wordt dus in verhouding steeds meer tijd besteed aan indirecte cliëntgebonden tijd.

Tabel A.2 Verhouding tussen directe en indirecte tijdsbesteding aan afgesloten diensten A tot en met D in de jaren 2006 tot en met 2008, uitgesplitst naar jaar

Tijdregels	Dienst								Gemiddeld
	A	B1	B2	B3	B4	B5	C	D	
2006									
<i>Direct</i>									
Huisbezoek	16,5	23,4	19,5	11,4	21,1	11,6	6,4	35,6	21,2
Kantoorbezoek	10,6	8,7	6,0	6,5	5,8	5,0	27,2	8,5	8,1
Bezoek derden	2,3	2,8	7,0	6,0	10,7	8,7	0,7	4,9	5,1
Totaal direct	29,4	34,8	32,5	23,9	37,6	25,3	34,3	49,0	34,5
<i>Indirect</i>									
Reistijd tbv cliënt	4,5	5,5	5,3	3,6	6,2	3,5	2,3	8,2	5,5
Voorwerk derden	52,5	53,2	52,9	61,8	46,3	62,4	62,6	36,8	51,3
Telefoon/e-mail	13,6	6,4	9,4	10,7	9,9	8,9	0,8	6,0	8,7
Totaal indirect	70,6	65,2	67,5	76,1	62,4	74,7	65,7	51,0	65,5
Aantal tijdregels	127.484	86.893	124.904	6.895	22.370	5.221	9.397	30.933	414.097
Aantal diensten	51.545	25.615	33.747	1.990	6.985	1.797	4.024	8.448	134.151
2007									
<i>Direct</i>									
Huisbezoek	14,3	21,7	18,3	10,8	19,8	9,7	5,7	33,2	19,5
Kantoorbezoek	11,8	8,4	5,9	6,3	5,4	4,3	27,4	8,6	8,1
Bezoek derden	2,2	2,6	6,4	6,3	9,6	7,8	0,5	5,1	4,8
Totaal direct	28,4	32,7	30,5	23,4	34,8	21,9	33,6	46,8	32,5
<i>Indirect</i>									
Reistijd tbv cliënt	3,9	5,2	5,2	3,2	5,7	3,5	1,7	7,5	5,1
Voorwerk derden	54,2	55,2	54,5	62,3	49,7	64,1	63,8	39,0	53,3
Telefoon/e-mail	13,5	7,0	9,9	11,2	9,9	10,6	0,8	6,6	9,1
Totaal indirect	71,6	67,3	69,5	76,6	65,2	78,1	66,4	53,2	67,5
Aantal tijdregels	136.464	96.045	138.794	7.940	24.126	5.746	9.646	31.685	450.224
Aantal diensten	54.565	28.223	37.699	2.298	7.781	2.022	4.215	8.562	145.365
2008									
<i>Direct</i>									
Huisbezoek	12,9	20,2	17,2	10,4	17,9	9,0	4,9	30,8	18,0
Kantoorbezoek	12,2	8,6	5,7	6,2	5,4	4,8	29,3	8,7	8,2
Bezoek derden	2,1	2,5	6,3	5,4	8,8	8,2	0,4	5,2	4,7
Totaal direct	27,2	31,3	29,2	22,0	32,0	22,0	34,6	44,8	30,9
<i>Indirect</i>									
Reistijd tbv cliënt	3,7	5,0	5,1	3,3	6,1	3,2	1,6	7,7	5,0
Voorwerk derden	55,4	56,1	55,3	64,0	51,1	64,5	62,9	40,3	54,4
Telefoon/e-mail	13,6	7,5	10,4	10,7	10,7	10,2	0,8	7,2	9,7
Totaal indirect	72,7	68,7	70,8	78,0	67,9	78,0	65,4	55,2	69,1
Aantal tijdregels	135.565	94.708	138.794	8.308	23.013	5.346	9.283	27.826	442.843
Aantal diensten	54.401	27.806	37.709	2.457	7.322	1.912	4.110	7.484	143.201

Bron: Berekening SEO



seo economisch onderzoek

Roetersstraat 29 . 1018 WB Amsterdam . T (+31) 20 525 16 30 . F (+31) 20 525 16 86 . www.seo.nl