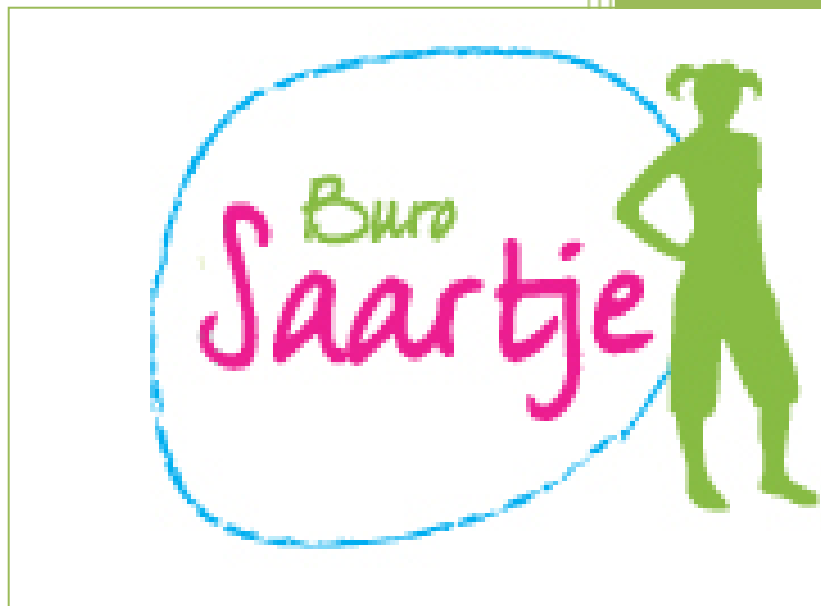


2010

Bacheloropdracht



Jeroen Daggenvoorde [s0117056]

Universiteit Twente

01-07-2010

Begeleiders:

Universiteit: dr. Herman Oosterwijk

Zorggroep Solis: drs. Jan Hoogeveen

Een onderzoek naar de positie van Buro Saartje in de gemeente Deventer

Bacheloropdracht Bedrijfswetenschappen uitgevoerd bij Zorggroep Solis

Management samenvatting

In dit rapport wordt er een aanpak ontwikkeld die tot doel heeft om de concurrentiepositie van Buro Saartje in de gemeente Deventer te verbeteren.

Aanleiding

De aanleiding voor het schrijven van dit rapport is het feit dat het managementteam van Zorggroep Solis de positie van Buro Saartje graag wil verbeteren. Om de positie te verbeteren dient eerst goed te worden gekeken naar de huidige positie van Buro Saartje.

Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is:

Op welke wijze kan Buro Saartje ervoor zorgen dat men een nog sterkere marktpositie gaat innemen als het gaat om de huishoudelijke zorg in de gemeente Deventer?

Methodiek

Documenten van de Zorggroep Solis en de gemeente Deventer zijn gebruikt om een beeld te verkrijgen van de huidige situatie. Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er vervolgens interviews gehouden met medewerkers van Buro Saartje. De interviews zijn gehouden met verschillende medewerkers van Buro Saartje, om een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen hoe tevreden zij zijn met de manier waarop zij hun werk kunnen uitvoeren.

Resultaten

De resultaten verkregen door de interviews geven aan dat de meeste medewerkers van Buro Saartje erg tevreden zijn met hoe het er bij Buro Saartje aan toe gaat. Ze houden van de vrijheid die ze hebben in hun werk. Daarnaast komt naar voren dat de communicatie tussen Saartjes en de organisatie Buro Saartje nog niet erg duidelijk is vastgelegd en er weinig structuur inzit. Toch kunnen ze bij zaken die hen dwars zitten, altijd bij de organisatie terecht.

Aanbevelingen

Focus op interne leiderschap, zodat Buro Saartje als organisatie door kan groeien, en zowel de organisatie als de werknemers gestimuleerd worden een goed product af te leveren. Van belang hierbij is een sterke organisatie structuur, zodat de organisatie gecontroleerd kan groeien. De controle op medewerkers dient daarnaast enigszins te worden verhoogd.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van de opdracht dat ik heb uitgevoerd bij de Zorggroep Solis, waarbij is gekeken naar de marktpositie van Buro Saartje. Deze opdracht is uitgevoerd als afronding voor mijn bacheloropdracht Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente, in de periode mei 2009 tot en met juli 2010.

In dit onderzoek is onderzocht hoe Buro Saartje gepositioneerd is in deze markt. Het onderzoek had als doel de positie van Buro Saartje in de markt te verbeteren. Om dit te bereiken is er gesproken met medewerkers. Ik wil hen bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt.

Daarnaast ben ik ook dank verschuldigd aan mijn begeleiders dhr. Hoogeveen [Zorggroep Solis] en dhr. Oosterwijk [Universiteit Twente] voor hun feedback, aanwijzingen en kritische blik.

Jeroen Daggenvoorde, Deventer, juni 2010.

Inhoudsopgave

1. Onderzoeksontwerp.....	11
1.1 Introductie Buro Saartje.....	11
1.2 Onderzoeksvragen.....	11
1.3 De beoogde onderzoeks aanpak en strategie.....	12
2. Veldbeschrijving.....	13
3. Theoretisch kader.....	15
3.1 Potentie van de dienst.....	16
3.2 De omgeving.....	16
3.3 De uitvoering van de dienst.....	18
4. Wat is de potentiële concurrentiekracht van de dienst die Buro Saartje biedt?.....	20
4.1 Deelconclusie potentie en concurrentiekracht.....	22
5. Wat zijn de mogelijkheden / bedreigingen in de directe omgeving van Buro Saartje?..	23
5.1 Deelconclusie directe externe omgeving.....	24
5.2 Conclusie externe factoren.....	25
6. Welke knelpunten ervaart de medewerker tijdens de uitvoering van de dienst?.....	26
6.1 Conclusie knelpunten.....	27
7. Welke verbeteringen zijn er in de uitvoering van de dienst aan te brengen?.....	28
7.1 Conclusie verbeterpunten in de dienst.....	30
8. Conclusies en aanbevelingen.....	31
8.1 Conclusies.....	31
8.2 Aanbevelingen.....	32
9. Discussie.....	34
10. Literatuurlijst.....	35
11. Bijlage 1.....	36

1. Onderzoeksontwerp

1.1 Introductie Buro Saartje

Solis is een organisatie te Deventer die zorg levert aan mensen in en rond Deventer. De zorg die Solis levert verschilt van kraamzorg en stervensbegeleiding tot aan verschillende woon- en zorgfaciliteiten in meerdere woonzorgcentra. Buro Saartje is een onderdeel van de Zorggroep Solis. Buro Saartje is een bemiddelingsbureau en levert huishoudelijke zorg in de gemeente Deventer. Ze fungeert als bemiddelaar voor de huishoudelijke hulp en de client. Dit betekent dat Buro Saartje de huishoudelijke hulp en de client met elkaar in contact brengt. Daarna houdt Buro Saartje zich als organisatie op de achtergrond en regelt de client alle zaken met de hulp. Buro Saartje is actief binnen de gemeente Deventer op de markt voor huishoudelijke zorg sinds 2007. Deze zorg kan omschreven worden als zorg aan burgers die zich nog zelfstandig in de thuissituatie bevinden. De cliënten zijn echter wel van huishoudelijke hulp afhankelijk, om in deze thuissituatie te kunnen blijven wonen.

De groei van de vraag naar huishoudelijke hulp kan voor een belangrijk deel verklaard worden door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking. In Nederland is er zelfs sprake van dubbele vergrijzing. Dubbele vergrijzing is een ontwikkeling waarbij het aantal ouderen in de totale bevolkingsopbouw toeneemt, terwijl ze ook een steeds hogere leeftijd bereiken. (Van Dale, 2010) Door de opkomende vergrijzing, zal de vraag naar zorg gaan toenemen. Er is immers niet genoeg plek in verzorgings /verpleeghuizen om alle ouderen intern te verzorgen. Burgers zullen dus zolang mogelijk in de thuissituatie moeten blijven wonen. Dit houdt in dat er een beroep gedaan zal worden op de extramurale zorg en huishoudelijke hulp. Buro Saartje is opgericht omdat Solis mogelijkheden zag in de bemiddelingsmarkt voor huishoudelijke hulp.

Deze markt is opgericht voor mensen met een Persoonsgebonden Budget (PGB). De gedachte achter het PGB is dat de afnemer van de zorg zelf de meest passende zorg inkoopt. De afnemer treedt in de werkgeversrol voor degene die de zorg levert. Daarbij kan het probleem zich voordoen dat de continuïteit van de zorg in gevaar komt, bijvoorbeeld door ziekte of vakantie. Buro Saartje kan in deze situatie uitkomst bieden. Uit haar pool van medewerkers, kan Buro Saartje snel zorgen voor vervanging. De medewerkers – Saartjes – treden dan tijdelijk in dienst van de PGB-cliënt. Dit biedt zowel voordeel voor de cliënt als voor Solis. De cliënt heeft snel een vervanger. Solis kan een bredere pool medewerkers aanhouden, wat de organisatorische flexibiliteit ten goede komt.

De markt voor deze vorm van bemiddeling zal naar verwachting de komende jaren behoorlijk groeien. Het is zelfs goed mogelijk dat het inzetten van 'Saartjes' bij PGB cliënten een steeds meer permanent karakter krijgt, en dus verder gaat dan vervanging alleen. Met de vergrijzing in het vooruitzicht is het van belang Buro Saartje duidelijk te positioneren in deze markt, zodat de PGB cliënt Buro Saartje verkiest boven de andere aanbieders. Gelet op deze ontwikkeling in de markt heeft dit geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag:

1.2 Onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan Buro Saartje ervoor zorgen dat het een nog sterkere marktpositie gaat innemen als het gaat om de huishoudelijke zorg in de gemeente Deventer?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is deze opgedeeld in vier deelvragen, die samen moeten leiden tot een antwoord op de onderzoeksvraag.

Onderzoeksdeelvragen:

Wat is de potentiële concurrentiekracht van de dienst die Buro Saartje biedt?

Wat zijn de mogelijkheden / bedreigingen in de directe omgeving van Buro Saartje?

Welke knelpunten ervaart de medewerker tijdens de uitvoering van de dienst?

Welke verbeteringen zijn er in de uitvoering van de dienst aan te brengen?

1.3 De beoogde onderzoeks aanpak en strategie:

Om deze onderzoeksopdracht uit te voeren is de Qualitative Field Research gebruikt, een methode waarbij de onderzoeker begint met een brede oriëntatie, waarna er verderop dieper op bepaalde zaken kan worden ingegaan. (Babbie, 2004) Er is eerst een documentstudie uitgevoerd om vertrouwd te raken met het onderzoeksonderwerp en de van toepassing zijnde regelgeving op dit gebied. Omdat van tevoren nog niet bekend is waar mogelijkheden of beperkingen liggen, past deze brede benadering bij dit onderzoek. Deze opzet is zo gekozen om geen belangrijke zaken over het hoofd te zien. Vanuit deze brede benadering worden bepaalde onderwerpen verder uitgediept.

De onderzoeksmethoden die passen bij dit onderzoekstype zijn observatie en diepte interviews. Door een combinatie van deze twee methoden kan een goed beeld ontstaan van de huidige situatie. Daarbij geven diepte interviews vaak een persoonlijk beeld van de respondenten over de situatie. Deze diepte interviews zijn open gesprekken, waarbij het vragenschema niet helemaal vaststaat, maar waarbij de onderzoeker flexibel dient te reageren op de situatie. De interviews zullen gehouden worden met tien verschillende 'Saartjes' op het kantoor van Solis. Dit was organisatorisch het beste uitvoerbaar, omdat de 'Saartjes' hun taken uitvoeren in de gehele gemeente Deventer. Met het interviewen van de 'Saartjes' is getracht een goed beeld te verkrijgen van hoe de 'Saartjes' zelf hun werk en Buro Saartje als organisatie waarderen. Door goed te observeren ontstaat er een vollediger beeld van hoe de organisatie, dan wel mensen in de organisatie werken. Dit observeren heb ik gedurende mijn gehele stage tijd proberen scherp uit te voeren.

Voordeel van dit type van onderzoek is dat er een gedetailleerd en valide beeld ontstaat van de huidige situatie. Een nadeel daarentegen is dat de onderzoeksresultaten moeilijk te veralgemeniseren zijn. Dit heeft te maken met het feit dat de persoonlijke kijk van zowel de onderzoeker als de geïnterviewden een grote rol spelen en dus is het mogelijk dat andere onderzoekers tot andere resultaten komen.

2. Veldbeschrijving

Voordat het theoretisch kader besproken wordt, zal eerst een veldbeschrijving volgen. Dit geeft een eerste indruk over de 'wereld' waarin Buro Saartje zich bevindt. Een ingrijpende verandering vond plaats in de wetgeving rondom de zorg in 2007. Door de toenemende vergrijzing stegen de kosten van de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) in extreem hoog tempo. Deze wet heeft onder meer betrekking op de financiering van zorginstellingen, verpleeg- en verzorgingshuizen. De vergrijzing neemt echter zo hard toe dat steeds meer mensen in aanmerking komen voor het wonen in een verzorgings- of verpleeghuis. De wijze waarop de AWBZ was ingericht was niet toereikend om de vergrijzingsgolf op te vangen. Niet ingrijpen zou de AWBZ onbetaalbaar maken.

Om dit probleem het hoofd te bieden, is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) ingevoerd. De steeds verder uitdijende AWBZ werd daarmee opgesplitst in de AWBZ (nieuwe stijl) en de WMO. Het gedeelte AWBZ dat overgeheveld werd naar de WMO heeft onder andere betrekking op de financiering en invulling van huishoudelijke zorg. De gedachte is dat door meer mogelijkheden te bieden voor huishoudelijke hulp, mensen langer thuis kunnen blijven wonen en daardoor kosten voor verzorgings- en verpleeghuizen worden uitgespaard. Via de WMO kunnen burgers die recht hebben op huishoudelijke zorg financiële ondersteuning aanvragen.

Er zijn twee mogelijkheden om deze ondersteuning te ontvangen, namelijk zorg in natura (ZIN) en het persoonsgebonden budget (PGB). Zorg in natura houdt in dat de burger de zorg, begeleiding, hulp of voorzieningen ontvangt via een instelling of leverancier, die een contract heeft met een zorgkantoor of de gemeente. Een persoonsgebonden budget houdt daarentegen in dat de burger een geldbedrag ontvangt waarmee zelf zorg, begeleiding, hulp of voorzieningen kunnen worden ingekocht. De burger kiest dus zelf de hulpverleners, begeleiders of leveranciers uit. Hierbij is de burger dus zelf verantwoordelijk voor de financiële administratie en de verantwoording van het budget. Deze laatste type zorg staat centraal in dit onderzoek, met name de momenten waarop de PGB-houder, door welke redenen dan ook, geen zorg kan dragen voor de organisatie, uitvoering en verantwoording van de zorg.

Ten aanzien van de ZIN dient de gemeente zorg in te kopen bij lokale zorgleveranciers en dat dient te gebeuren aan de hand van Europese aanbestedingsregels. Op deze manier wordt concurrentie in de zorgmarkt bevorderd. De huishoudelijke zorg is weinig complex. De gemeentes krijgen vanuit de regering de opdracht om op lokaal niveau, dus per gemeente, deze huishoudelijke zorg aan te besteden aan de lokale zorginstellingen. Dit gebeurt middels aanbestedingsrondes, waarbij de gemeente kiest welke zorginstellingen deze huishoudelijke hulp in de gemeente mogen leveren. In 2007 was de eerste aanbestedingsronde, in juli 2009 was de tweede. Na de aanbestedingsrondes zijn de leveranciers bekend en kan de client dus kiezen van welke zorginstelling zij de zorg wil ontvangen. De zorginstelling moet dus zowel inspelen op de wensen van de gemeente als van de cliënten in de markt. Ook Solis is actief op deze markt. Zij levert ZIN voor een flink deel van de regio Deventer.

Zorginstellingen zoeken daarnaast naar mogelijkheden om het productenpakket te verbreden en gunstige mogelijkheden te scheppen voor groei. Zij doen dat ondermeer door een combinatie te zoeken tussen ZIN en het PGB. Dat houdt in dat de zorginstelling

bemiddelingsdiensten gaan aanbieden aan PGB-cliënten. In ruil voor een klein deel van het PGB budget, zorgen zij voor financiële en administratieve afwikkeling. Bovendien kan personeel worden ingezet vanuit een pool van medewerkers.

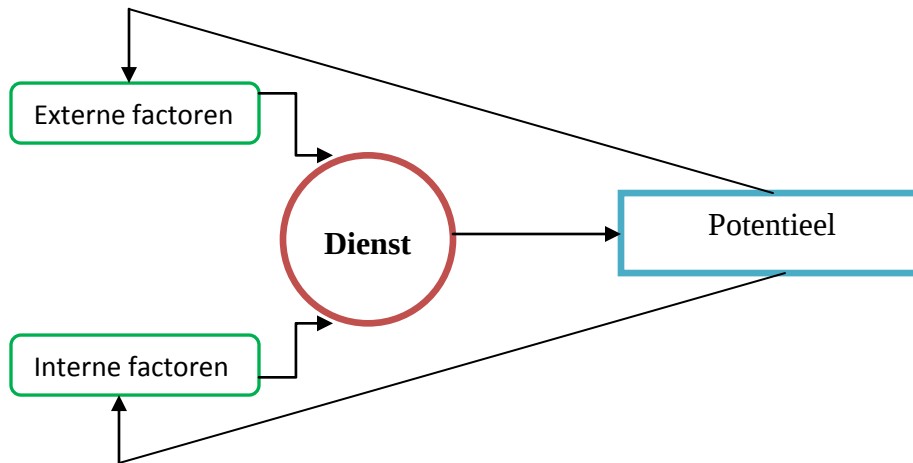
Met Buro Saartje antwoord Zorggroep Solis op deze ontwikkeling. De vraag is of deze markt voldoende potentie heeft om Buro Saartje succesvol te laten zijn.

Dit onderzoek naar zowel de externe als interne invloeden hoopt duidelijkheid te scheppen of deze markt voldoende toekomst heeft voor Buro Saartje om zich te ontwikkelen.

.

3. Theoretisch kader

Voordat duidelijk is hoe een organisatie een sterke marktpositie kan innemen, is het eerst van belang te zien welke factoren invloed hebben op de marktpositie. Om dit te bewerkstelligen zal hier een theoretisch kader worden beschreven, waarin analyse modellen zijn opgenomen die beschrijven welke factoren een rol spelen bij een succesvolle invulling van de dienst. In dit theoretisch kader staat de uitleg en samenhang van de theorie centraal. Om de opbouw van de literatuur helder te krijgen, is afbeelding 1 opgenomen in de tekst. Beginpunt in deze afbeelding is de dienst die geleverd wordt.



Afbeelding 1.

Om tot een goede analyse te komen van de mogelijkheden en onmogelijkheden van Buro Saartje is het van belang eerst dit model stap voor stap toe te lichten.

Het beginpunt, de dienst, is gekozen omdat de organisatie een bepaalde dienst aanbiedt met bepaalde redenen. Men ziet bijvoorbeeld een behoefte die nog niet vervuld wordt. Men ziet een bepaald potentieel. De organisatie wil natuurlijk het volledige potentieel van de dienst benutten. Echter, de dienst wordt beïnvloedt door zowel factoren uit de organisatie als factoren uit de omgeving, ook wel de interne en externe factoren genoemd. Interne factoren vinden plaats binnen de organisatie, externe in de omgeving. Als organisatie heb je geen vat op deze externe factoren. Een voorbeeld van een externe factor is de economie van een land. Deze factoren kunnen zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de dienst. In tegenstelling tot de externe factoren heeft de organisatie wel vat op de interne factoren. Voorbeelden van interne factoren zijn de hoeveelheid personeel en de organisatiestructuur en cultuur. Als de interne en externe factoren gunstig gezind zijn, kan de dienst de potenties waarmaken. Het potentieel van de dienst heeft, als laatste stap om de cyclus te volmaken, ook invloed op de externe en interne factoren. Zo zorgt resultaat [potentieel dat is waargemaakt] ervoor dat de interne factoren weer veranderen. Een voorbeeld hiervan is dat door resultaat meer cliënten de zorg van Buro Saartje willen ontvangen, wat daarmee leidt tot een groeiende organisatie, een interne factor. Deze veranderingen in de organisatie hebben als volgende stap weer invloed op de dienst zelf. Zo vormt zich een cyclisch proces cirkel dat voortdurend in beweging blijft.

Nu dit model is beschreven is het van belang de punten in het model te kunnen analyseren. Verderop in dit theoretisch kader zullen analysemodellen worden aangedragen die kunnen helpen zowel de externe als interne factoren te beschrijven. Voor het analyseren van de externe factoren wordt er gebruikt gemaakt van de BCG-matrix en het Vijfkrachtenmodel van Porter. Om de interne factoren te beschrijven is er gebruikt gemaakt van literatuur die de dienstuitvoerbaarheid in kaart brengt. De bovengenoemde literatuur wordt verderop in dit theoretisch kader uitgewerkt. Als de externe en interne factoren in kaart zijn gebracht, kan worden gekeken wat dit betekent voor het potentieel.

3.1 Potentie van de dienst

Een organisatie levert een dienst met een bepaalde reden, de organisatie ziet er potentie in. Een dienst met potentie heeft mogelijkheden om succesvol te worden. Men ziet bijvoorbeeld dat er onder consumenten veel vraag is naar deze dienst, of verwacht dat er veel vraag zal komen. Er zijn echter factoren van binnen als buiten de organisatie die de dienst beïnvloeden. Om deze potentie weer te geven zal er gebruik gemaakt worden van de Boston Consulting Group Matrix, kortweg BCG matrix genoemd. (BCG, 1975) Deze matrix is geschikt omdat het zowel de groeimogelijkheden van de markt als de positie van organisatie in deze markt aangeeft.

BCG-Matrix		relatief marktaandeel	
		hoog	laag
groeipotentieel	hoog	 star	 question mark
	laag	 cash cow	 dog

Afbeelding 2

3.2 De omgeving

Voor Buro Saartje is dit model van belang omdat het laat zien welke rol Buro Saartje inneemt in de markt en zal aangeven of er inderdaad potentie is in deze markt. Het is een verkenning van de positie van Buro Saartje en haar omgeving. Om de omgeving nader te bestuderen is ook het Vijfkrachtenmodel van Porter (1979) opgenomen, wat hierna besproken zal worden, om de externe factoren te complementeren.

De mate van potentie is geen vaststaande feit, maar wordt beïnvloedt door omgevingsfactoren. Zo zal het aantal concurrenten van invloed zijn op de mate van potentie. Daardoor is het belangrijk deze omgevingsfactoren via analyse in kaart te brengen.

Het Vijfkrachtenmodel van Porter (1979) biedt goede aanknopingspunten voor deze analyse.



Afbeelding 3

Porter (1979) beschrijft deze vijf dynamische krachten: (afbeelding 3)

- Onderhandelingskracht leveranciers
- Onderhandelingskracht klanten
- Bedreiging nieuwe concurrenten
- Bedreiging vervangende producten/diensten
- Concurrentie met bestaande concurrenten.

Door middel van deze vijf krachten, die hieronder kort worden toegelicht, kan kritisch gekeken worden naar de nabije omgeving. Het model wordt als het van belang is zowel toegepast op zorg in natura als het persoonsgebonden budget, omdat beide opties verschillende mogelijkheden en bedreigingen hebben. Hieronder volgt een beschrijving van wat deze krachten precies inhouden.

Deze *onderhandelingskracht van leveranciers* hangt samen met de hoeveelheid leveranciers die voor de organisatie beschikbaar zijn. Zijn er veel leveranciers op de markt, dan is de onderhandelingskracht voor de leverancier klein. Echter, de leverancier levert hier een dienst en geen product. Van Looy (2003) verwoordt het verschil tussen een product en een dienst als volgt: “a service is an act or a deed that we cannot take home with us”. Een dienst is dus niet tastbaar. Verder spreekt Van Looy (2003) over de gelijktijdigheid van productie en consumptie. Dit houdt in dat de producent en de consument beide aanwezig dienen te zijn tijdens de uitvoering van de dienst. Als we een dienst op deze manier beschrijven, dan kunnen het uitvoerende personeel van Buro Saartje hier zien als de leverancier van de zorg aan de cliënten. Zij leveren de dienst direct aan de client. Het aanbod van deze ‘Saartjes’ (de huishoudelijke hulp) bepaalt dus de onderhandelingspositie die Buro Saartje in kan nemen.

De *onderhandelingskracht van de klanten* geeft de positie van de klant ten opzichte van de organisatie aan. Deze wordt bepaald door het feit of de klant veel of weinig keuzemogelijkheden heeft als het gaat om het aanvragen van zorg. Wat zijn de eisen van de cliënten en in hoeverre hebben zij de mogelijkheid te kiezen in deze sector?

De *bedreiging van nieuwe concurrenten* wordt bepaald door de eventuele toegangsdrempels die de toegang naar de bedrijfstak bemoeilijken. Voorbeelden van toegangsdrempels zijn schaalvoordelen, kapitaal of wetgeving van de overheid. Deze drempels bepalen het gemak waarmee een markt betreden kan worden.

De *bedreiging van de vervangende diensten* bestaat uit diensten die de huidige bestaande dienst kunnen vervangen. Op het moment dat deze dreiging groot is, is er dus een kans aanwezig dat de hele bedrijfstak kan verdwijnen. Een voorbeeld is mantelzorg die de zorg geleverd door de zorginstelling zou kunnen vervangen.

De *concurrentie met bestaande concurrenten* staat natuurlijk voor de huidige concurrentie in de markt. In een markt waarbij veel homogene diensten worden aangeboden, zal de concurrentie het grootste zijn. Dit houdt in dat er veel aanbieders zijn met een gelijkwaardige dienst.

3.3 De uitvoering van de dienst

Samen met de BCG-matrix vormt het Vijfkrachtenmodel van Porter de analyse voor de externe omgeving van Buro Saartje. Om ook de interne omgeving te beoordelen is literatuur gebruikt over rolstress (Van Looy, 2003), coping (Prottas, 1979), de discretionaire ruimte (Gastelaars, 2000) en machtsrelaties (Hasenfeld, 1983). Samengevoegd onder de term *dienstuitvoerbaarheid* zal deze literatuur een analyse geven van de interne omgeving.

Doordat een organisatie niet een gesloten box is, maar er sprake is van interactie met de beschreven omgeving, heeft de omgeving invloed op de organisatie en daarmee op de dienst die de organisatie levert. Bij de invulling van de dienst zal er zo goed mogelijk rekening moeten worden gehouden met de dienstverlener, hij of zij is het gezicht van de organisatie. Omdat de uitvoering van de dienst een samenspel is tussen dienstverlener en cliënt ligt de focus op de relatie tussen dienstverlener en cliënt.

Om de uitvoering van de dienst te beoordelen zal gebruik gemaakt worden van vier verschillende concepten die de relatie tussen de dienstverlener en de client beschrijven: *rolstress*, *copingmechanismen*, *discretionaire ruimte* en *machtsrelaties*. Door via deze vier punten de dienst te beoordelen zal een duidelijk beeld ontstaan over hoe de dienst precies wordt uitgevoerd en waar zich in het dienstverleningsproces mogelijk knelpunten bevinden.

Rolstress, beschreven door Van Looy (2003), kan de uitvoering van de dienst bemoeilijken. Rolstress valt uiteen in drie verschillende varianten. Een *rolconflict* houdt in dat de eisen vanuit de client of omgeving tegenstrijdig zijn aan de eisen die de organisatie aan de dienstverlener stelt. Er is sprake van *rol ambiguïteit* als de dienstverlener over te weinig informatie om de dienst uit te voeren. Een teveel aan eisen wordt gezien als *rol overload*.

Om als dienstverlener met deze rolstress te kunnen omgaan beschreef Prottas (1979) een aantal copingsmechanismen. Coping is het zodanig omgaan met moeilijke situaties dat de werknemer toch met een voldaan gevoel haar werk kan uitvoeren en met een voldaan gevoel kan terugkijken op het werk. Het selecteren van cliënten op relevante kenmerken is een van deze

mechanismen. Vooraf duidelijke afspraken te maken tussen organisatie en werknemer bijvoorbeeld of de werknemer liever bij gezinnen of ouderen werkt is een voorbeeld van coping. Zo kunnen copingsmechanismen ook tot toepassingsinstrumenten leiden die de organisatie kan inzetten om een zo goed mogelijk dienst aan te bieden. Op deze manier kan de werknemer een zo passend mogelijk werk worden geboden, waarbij zowel de werknemer zich prettig zal voelen.

De discretionaire ruimte (Gastelaars, 2000) geeft de ruimte aan die de dienstverlener heeft om zijn/haar dienst uit te voeren. Deze ruimte kan beïnvloedt worden door eisen die de client of de organisatie stelt aan de dienst. In feite geeft het aan hoeveel ruimte de dienstverlener krijgt om eigen keuzes te maken in het dienstproces.

De mate van deze discretionaire ruimte hangt af van de machtsrelaties (Hasenfeld, 1983) tussen de client en de dienstverlener. Beide partijen zijn wederzijds afhankelijk van elkaar om te komen tot een goede uitvoering van de dienst. De dienstverlener heeft kennis en ervaring, en daardoor ook een bepaalde mate van macht. De client heeft de keuze van wie zij de dienst wil ontvangen. Door vragen te stellen over deze vier thema's aan de medewerkers zullen er een aantal knelpunten naar voren komen, waarmee de dienstverlener te maken heeft. Daarna zullen aanbevelingen volgen over hoe deze knelpunten kunt oplossen, zodat Buro Saartje een betere dienstverlening neer kan zetten, met als gevolg een betere interne organisatie.

Bij lage rolstress, voldoende mogelijkheden voor coping en discretionaire ruimte, en gebalanceerde machtsrelaties is er sprake van een goede dienstuitvoerbaarheid. Komt één of meerdere van deze factoren onder druk te staan, dan wordt daarmee de dienstuitvoerbaarheid negatief beïnvloed.

Over het theoretisch kader als geheel kan er gesteld worden dat in het model verschillende factoren zijn opgenomen die invloed hebben op de prestatie die Buro Saartje kan leveren en het succes dat Buro Saartje daarmee kan bereiken. De externe en interne factoren zijn opgesplitst en worden in de komende hoofdstukken apart behandeld. De externe factoren zullen worden geanalyseerd met behulp van de BCG-matrix en het Vijfkrachtenmodel van Porter. De interne factoren door middel van term: *dienstuitvoerbaarheid*. Te samen leveren deze analyses een duidelijk en voldoende compleet beeld om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

4. Wat is potentiële concurrentiekracht van de dienst die Buro Saartje biedt?

Om te beoordelen waar er nog ruimte ligt voor verbetering van de dienst, zal er allereerst gekeken te worden naar de potentie van de dienst. Zoals al beschreven in het theoretisch kader is de BCG matrix een middel om de mate van potentie illustreren. Om Buro Saartje te kunnen plaatsen in deze matrix, dient er antwoord te komen op twee vragen.

- Wat is het relatieve marktaandeel van Buro Saartje?
- Wat is het groeipotentieel van de markt?

Om het relatieve marktaandeel te bereken wordt het marktaandeel van Buro Saartje gedeeld door het marktaandeel van de grootste concurrent. Omdat het onmogelijk blijkt huidige cijfers van de markt precies duidelijk te krijgen, is hier gebruikt gemaakt van schattingen.

Buro Saartje is een van de organisaties in de gemeente Deventer die door de gemeente is aangewezen voor het verzorgen van huishoudelijke zorg. Buro Saartje heeft van deze markt ongeveer 30% van de markt in handen. De marktleider in de gemeente Deventer heeft in totaal ongeveer een marktaandeel van 50%. De andere aanbieders zijn relatief klein en hebben allen een marktaandeel onder de 10%. Om het relatieve marktaandeel te bereken deelt men de totalen, hetgeen resulteert in een relatief marktaandeel van 0,6 ofwel een percentage van 60%.

Om het groeipotentieel van de markt te begrijpen, hoeft slechts gekeken te worden naar de vergrijzing van de Nederlandse bevolking. Ouderdom, met daarbij komende chronische ziekten is vaak de reden voor het aanvragen huishoudelijke hulp. De toenemende vergrijzing geeft een indruk hoe de markt voor huishoudelijke zorg zal groeien. Bovendien is overheidsbeleid gericht op het zo lang mogelijk thuis laten wonen van ouderen.

Om een indruk te geven van de vergrijzing in Nederland, zal de bevolkingsgroei in beeld worden gebracht. Omdat de gemiddelde cliënt van Buro Saartje 74,9 jaar¹ oud is, kan de leeftijdsgroep 70 t/m 79 jaar dienen als onderzoeksgroep. Het merendeel van de cliënten valt binnen deze leeftijdsgroep. Een vergelijking tussen het aantal mensen in deze leeftijdsgroep in het jaar 2008 en een prognose van het aantal in 2015 laat de ontwikkeling goed zien. De cijfers worden gebaseerd op gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

In 2008 waren er in Nederland 1.149.000 mensen in deze leeftijd tussen 70 t/m 79 jaar.

In 2015 zal dit aantal volgens prognose van het CBS stijgen tot 1.342.000 mensen.

Dit komt neer op een stijging van 14,4%. Daarbij komt nog eens het feit dat het aantal mensen met (meerdere) chronische ziekten de komende jaren ook enorm zal toenemen.

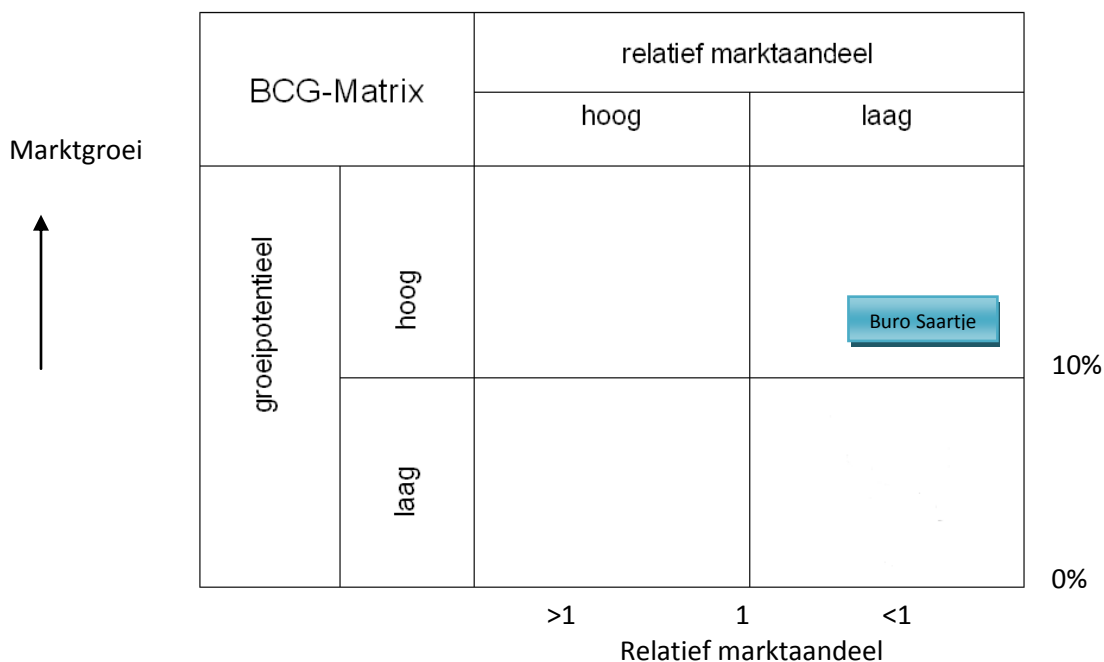
En juist deze groep chronisch zieken doet een groot beroep op huishoudelijke hulp.

Volgens cijfers van het RIVM (Rijksinstituut Volksgezondheid en Milieu) zal in 2025 het aantal mensen met een chronische ziekte met zeventig procent zijn toegenomen.

Dit betekent dat de stijging van de werkelijke vraag naar huishoudelijke hulp waarschijnlijk nog groter zal zijn dan de eerder gevonden demografische verwachting. In deze berekening is de toename van de vergrijzing over heel Nederland berekend. Het percentage inwoners tussen de 70 en 79 jaar lag in 2008 in Deventer op 6,3%², terwijl het landelijke percentage 7,0% bedroeg.

¹ Enquête klanttevredenheid huishoudelijk hulp Buro Saartje, 2009

² Statistisch jaarboek Gemeente Deventer, 2008



Afbeelding 4

Een aantekening die hier gemaakt kan worden is dus dat het aantal mensen in deze leeftijdsgroep dus iets onder het landelijk gemiddelde ligt, maar dat neemt de kracht van dit argument niet weg.

Op basis van deze gegevens kan Buro Saartje in de BCG matrix ingedeeld worden. Volgens Hedley (1977) hebben de assen de volgende absolute waarden. Allereerst staat op de as die het relatieve marktaandeel weergeeft de waarde 1 centraal. Links van de verticale as is het getal groter dan 1, wat inhoud dat de organisatie groter is dan de

grootste concurrent in de markt, in de rechter helft ligt het relatieve marktaandeel onder de waarde 1. In het geval van Buro Saartje is het relatieve marktaandeel 0,6 en zodoende komt Buro Saartje aan de rechterkant van de matrix.

Om de groei van de bedrijfstak in hoog dan wel laag in te delen, wordt door Bitner & Booms (1981) een grenswaarde van 10% groei gehanteerd. De groei zoals hier geschat is 14,4% en dus kunnen we Buro Saartje indelen in de bovenste helft van de matrix.

Als beide variabelen samen worden bekeken kunnen we Buro Saartje indelen in het segment rechtsboven, ook wel aangeduid als de 'question mark'.³ Als de levenslijn van een product of dienst wordt bekeken, dan loopt deze, als alles verloopt in gunstige zin vanaf de 'question mark', via de 'star' naar de 'cash cow'. Buro Saartje heeft nog een weg vol onzekerheden te gaan.

³ Zowel de vraag naar ZIN als het PGB is opgenomen in de bovenstaande cijfers. Voor deze opzet is gekozen omdat bij beide varianten dezelfde dienst geleverd wordt, en ook dezelfde personeelspool kan gebruikt worden. Uiteindelijk geven beide een voldoende schatting hoe Buro Saartje zich bevindt in deze markt voor huishoudelijke hulp. Met deze gegevens kan er een beeld gevormd worden hoe Buro Saartje zich kan profileren in de nieuwe markt die centraal staat in dit onderzoek. Deze nieuwe markt die een mix vormt tussen ZIN en het PGB.

4.1 Deelconclusie potentie en concurrentiekracht:

Op basis van de verzamelde gegevens en de daaruit voorkomende positionering in de matrix kan hier geconcludeerd worden dat de dienst die Buro Saartje mogelijk potentie heeft. De markt voor huishoudelijke hulp zal naar verwachting de komende jaren flink groeien en daarnaast heeft Buro Saartje in een aantal jaren ongeveer 30% van de markt weten te veroveren. Daarmee is Buro Saartje de op een na grootste aanbieder in de gemeente Deventer. Buro Saartje bevindt zich in de onzekere 'question mark'. Men zit in een groeiende markt, maar is niet de grootste aanbieder. Dit kan een volgende stap zijn voor Buro Saartje. Om een 'star' te worden zal er geïnvesteerd moeten worden in verdere groei. Of Buro Saartje deze stap kan maken is afhankelijk van zowel de eigenschappen van Buro Saartje als de concrete omgeving.

Geconcludeerd kan worden dat Buro Saartje een gunstige positie inneemt, maar dat de weg naar succes ('star' in je eigen markt) nog lang is en vele tegenslagen kan bevatten. Om deze mogelijke problemen voor Buro Saartje beter in te kaart te brengen is het van belang zowel de externe als interne omgeving verder uit te diepen. Gecombineerd met deze conclusie van de concurrentiekracht van Buro Saartje, zal nu getracht worden de externe omgeving zo volledig mogelijk in beeld te brengen.

5. Wat zijn de mogelijkheden / bedreigingen in de directe omgeving van Buro Saartje?

Nadat in het vorige hoofdstuk is gekeken naar de potentie die Buro Saartje heeft om verder te groeien, zal dit hoofdstuk zich richten op welke mogelijkheden en/of bedreigingen er in de directe omgeving voorkomen die de positie van Buro Saartje kunnen verbeteren dan wel aantasten. Om deze directe omgeving van Buro Saartje goed in beeld te brengen, is gekozen om via het Vijf krachtenmodel van Porter (1979) de omgeving te beschrijven.

Voordat wordt ingegaan op de vijfkrachten is het relevant de verhouding en ontwikkeling tussen ZIN en PGB te beschrijven. In de gemeente Deventer kiezen 19,76 cliënten per 1000 bewoners voor ZIN, terwijl 2,05 cliënten kiezen voor een PGB. (Benchmark WMO, 2008) De trend is echter om ZIN om te zetten naar een PGB. Deze trend wordt aangestuurd door de zorginstellingen om hun marktaandeel te vergroten. Bij ZIN zijn de zorginstellingen afhankelijk van de overheid voor gunning door middel van aanbestedingsrondes, en zodoende bestaat er een risico dat de zorginstelling uitgesloten wordt. Bij een PGB bestaat dit risico voor de zorginstelling niet. Onderstaande afbeelding benadrukt nogmaals de bovenstaande ontwikkeling.



Afbeelding 5

In het theoretisch kader is dit model gedetailleerd beschreven. Nu is het zaak dit model toe te passen op Buro Saartje. Zoals vermeld is in de dienstverlening het uitvoerende personeel de leverancier van de dienst. Met de kwaliteit van het uitvoerende zorgpersoneel valt of staat de dienst. De onderhandelingspositie van het uitvoerend personeel is op dit moment niet erg sterk. Bij het persoonsgebonden budget is het zo dat de huishoudelijke hulp in dienst is bij de client zelf. De hulp is niet in loondienst bij de organisatie en betaalt daardoor geen premies, maar heeft bij arbeidsongeschiktheid of ziekte ook geen recht op vergoeding. De hulp heeft dus weinig zekerheid. Naar alle waarschijnlijkheid zal deze positie de komende jaren min of meer hetzelfde blijven.

Naast de onderhandelingskracht van de leveranciers, is ook de onderhandelingskracht van klanten bepalend in dit model. Deze onderhandelingskracht staat voor de hoeveelheid macht die de afnemers hebben. Keuzevrijheid staat hier centraal. De mate van deze vrijheid wordt bepaald door de keuze die de client heeft om tussen verschillende organisaties te kiezen. In de situatie dat de cliënt gebruikt maakt van ZIN heeft de cliënt een beperkte keuze uit vijf instellingen. Met een PGB heeft de cliënt natuurlijk zelf de vrijheid om zijn of haar keus te bepalen. In beginsel is dan de keuzevrijheid groter. Evenwel komt deze vorm van zorg onder druk te staan in geval van ziekte of vakantie. Dan is het idee dat de PGB client terug kan vallen op de medewerkerspool van Buro Saartje, om dan als 'Saartjes' de huishoudelijke diensten te verrichten, maar dan in een PGB setting. Buro Saartje treedt dan op als bemiddelaar in het verlengde van Solis en daarom is het goed te kijken naar de concurrentiekracht van Solis. Met vijf organisaties blijft de concurrentie voldoende om de onderhandelingspositie van de klant redelijk sterk te noemen. Er is geen sprake van een monopoliepositie in deze markt. De

onderhandelingspositie van de cliënt bij het PGB is echter groter, daar de cliënt zelf de keuze maakt wie de dienst uit mag voeren. In de praktijk blijkt deze keuzevrijheid vaak klein, omdat dit vaak wordt uitgevoerd door bekende personen dan wel organisaties van de cliënt.

Daarnaast wordt de 'bedreiging nieuwe concurrenten' genoemd. Deze kracht is in principe op dit moment niet aan de orde in de ZIN, maar is over een paar jaar weer relevant bij een nieuwe aanbestedingsronde. Doordat de WMO aanbesteding van de gemeente vaststaat, kunnen nieuwe organisaties op dit moment niet direct toetreden tot de markt van de huishoudelijke zorg. Bij de laatste aanbestedingsronde, die in juli 2009 heeft plaatsgevonden konden alle organisaties zich weer inschrijven. Nieuwe concurrenten kunnen zich vanzelfsprekend wel ieder moment toetreden op de markt voor cliënten met een persoonsgebonden budget.

De 'bedreiging van vervangende diensten' is wel direct aan de orde. Hierbij kan men denken aan (nieuwe) diensten die kunnen leiden tot een afname van de vraag naar huishoudelijke hulp van Buro Saartje. Een voorbeeld hiervan zijn schoonmaakbedrijven, die ook bij particulieren schoonmaken. Ook kunnen al lang bestaande diensten op een gegeven moment een vervanging worden voor de huishoudelijke zorg die Buro Saartje biedt. De mantelzorg is hiervan een mooi voorbeeld. Mantelzorg is het verzorgen van een persoon, door burens en/of familie. Verschillende redenen kunnen de oorzaak zijn dat mensen ervoor kiezen om bijvoorbeeld hun ouders zelf te blijven verzorgen, zoals prijs of kwaliteit van de zorg die door de zorgorganisaties geleverd wordt.

Als laatste wordt hier de 'concurrentie met bestaande concurrenten' besproken. Deze concurrentie vindt plaats op een gereguleerde en afgeschermd markt en geldt dus alleen voor cliënten met een ZIN pakket. De markt beperkt zich tot de gemeente Deventer en wordt gereguleerd door de overheid, specifiek door de gemeente Deventer, die de WMO aanbesteding heeft verdeeld onder zeven organisaties. Deze zeven organisaties zijn op basis van een voorselectie aangewezen door de gemeente Deventer om de huishoudelijke zorg in de gemeente te verzorgen. Het bijzondere aan deze markt is dat de concurrentie rond de aanbestedingsronde enorm aansterkt. Dan zijn alle zorgorganisaties grote concurrenten van elkaar. Nadat de uitvoerende partijen weer vaststaan voor de komende jaren gaan deze organisaties nu samenwerken. Zo kunnen zorgorganisaties elkaar aannemen om de zorg te leveren. Het spreekt weer voor zich dat de concurrentie op de markt voor mensen met een persoonsgebonden budget niet afgeschermd is en daardoor altijd in beweging.

5.1 Deelconclusie directe externe omgeving:

Deze vijf punten hebben geleid tot een samenvattend beeld over de directe omgeving van Buro Saartje. Geconcludeerd kan worden dat de directe omgeving veeleisend is. Zo stelt de overheid aangaande de ZIN een aantal duidelijke kaders, zowel wettelijk als financieel, waar binnen Buro Saartje de dienst dient te leveren. De belangrijkste ontwikkeling die hierop volgt is de door zorginstellingen aangestuurde verschuiving van ZIN naar PGB. Door deze verschuiving proberen de zorginstellingen minder afhankelijk van de overheid te worden. Mocht deze ontwikkeling doorzetten, dan zijn zorginstellingen meer zeker van hun marktaandeel, want ze zijn minder afhankelijk van gunning door gemeente aangaande de ZIN. Daarnaast is er sprake van toenemende vraag naar huishoudelijke zorg in het algemeen. Met deze toenemende vraag zal naar alle waarschijnlijkheid ook het aantal aanbieders gaan toenemen. Met een PGB-budget kan een cliënt zelf die hulp kiezen die hij of zij wenst. Een weinig overzichtelijke markt, waarbij naamsbekendheid en een goed imago dermate van belang zijn. De uitvoerende dienstverleners,

de 'Saartjes' zijn verantwoordelijk voor een goede uitvoering van deze dienst. (Bitner & Booms, 1981) En daarmee zijn de 'Saartjes' belangrijk voor het imago van Buro Saartje.

5.2 Conclusie externe factoren: (BCG-matrix & Vijfkrachten model van Porter)

Geconcludeerd kan worden dat Buro Saartje zich in een bewegende en naar alle waarschijnlijkheid groeiende markt bevindt. Buro Saartje is een jonge organisatie en wil graag verder uitgroeien. De potentie in de markt geeft naar alle waarschijnlijkheid de mogelijkheid hiertoe.

Of deze groei werkelijk te concretiseren valt, is echter de vraag. Dit gezien de directe externe omgeving die invloed uitoefent op Buro Saartje. Zo is de bemoeienis van de overheid, net als het aanbod van en de positie van de huishoudelijke hulp ten opzichte van de organisatie van belang op de prestatie die Buro Saartje kan leveren. Ook de concurrentiekracht, met name in de markt voor mensen met een PGB is groot, omdat veel organisaties en personen in staat zijn huishoudelijke zorg te verzorgen. Toch proberen zorginstellingen het aantal cliënten met een PGB omhoog te brengen, om zo minder afhankelijk te zijn van de overheid. Om toch succesvol te zijn is het van belang de dienst zo goed mogelijk neer te zetten, zodat cliënten kiezen voor Buro Saartje. Het analyseren van deze dienst, de huishoudelijke zorg zal plaatsvinden in het volgende hoofdstuk.

6. Welke knelpunten ervaren medewerker tijdens de uitvoering van de dienst?

Om de dienst te verbeteren is het van belang de knelpunten duidelijk in beeld te brengen. De volgende stap, het oplossen van deze knelpunten zal moeten leiden tot een verbetering van de dienst. De factoren rolstress, discretionaire ruimte, coping en controle zullen hierbij worden belicht. Rolstress wordt bepaald door 3 varianten: rolconflict, rolambigüiteit en roloverload. Om aan te tonen in hoeverre rolstress een rol speelt in de uitvoering van hun dienst is gevraagd naar een aantal zaken die samen kunnen leiden tot het begrip rolstress. Rolstress heeft betrekking op eisen van zowel de organisatie als de cliënt en geeft daarnaast aan hoe de medewerker deze eisen ervaart. Zoals vermeld zijn er drie varianten die de mate van rolstress bepalen.

Te beginnen met rolconflict, wat inhoudt dat de eisen van de cliënt tegenstrijdig zijn aan de eisen van Buro Saartje. Het fenomeen rolconflict komt vrijwel niet voor, omdat de 'Saartjes' niet in dienst zijn van Buro Saartje, maar bij de cliënt. De organisatie stelt relatief weinig eisen aan de 'Saartjes' over de uitvoering van de dienst, dit gaat in overleg met de cliënt. Op deze manier kan Buro Saartje eigenlijk vrijwel altijd voldoen aan de (redelijke) wensen van de cliënt.

Rol ambigüiteit houdt in dat de werknemer niet voldoende informatie heeft om de taak goed uit te voeren. Voldoende informatie wordt hier gezien als het feit dat de cliënt nog duidelijk kan aangeven wat er dient te gebeuren en of de juiste materialen aanwezig zijn hiervoor. Wat blijkt is dat er altijd voldoende materiaal beschikbaar is om de taken voldoende tot goed uit te voeren. De medewerker werkt met de middelen die de cliënt thuis heeft, waarbij de medewerker aangeeft wanneer iets op dan wel aan vervanging toe is. Alle geïnterviewden gaven aan dat het materiaal altijd voldoende aanwezig is. Ook gaven alle geïnterviewden aan dat de cliënten nog duidelijk in staat waren aan te geven wat er gedaan moest worden aan huishoudelijke taken. Echter is het voor cliënten vaak wel lastig om de administratie en financiële afhandeling te overzien.

Over rol overload, ofwel de waardering van de tijd die Saartjes hebben om hun taken te verzorgen zijn de meningen echter verdeeld. De kleine helft van de geïnterviewden geeft aan niet over voldoende tijd te beschikken om alle werkzaamheden goed uit te voeren. Dit geeft een minder goed gevoel bij deze werknemers. Daarnaast zijn er ook een aantal werknemers die juist de geïndiceerde tijd te veel vinden. Zij moeten de tijd op een bepaalde manier volmaken, en houden daar ook een minder gevoel aan over. Uiteraard moet hierbij vermeldt worden dat het verzorgen van taken in een huishouden op verschillende manieren kan worden uitgevoerd. De medewerker kan deze rol overload tegengaan door goede afspraken te maken met zowel de cliënt als de organisatie over wat er van hen verlangd wordt. Zodoende zal de rol overload minder plaatsvinden.

Om een indruk te krijgen van de discretionaire ruimte waar de medewerkers mee te maken hebben zijn er vragen gesteld over de ruimte voor eigen keuzes en eventuele vaste behandelwijzen. Wat hierbij vooral opviel in de interviews was dat alle medewerkers veel vrijheid ervoeren in hun dagelijkse werkzaamheden. Gastelaars (2000) geeft aan dat dit in de thuiszorg een gebruikelijk feit is. Toch is het van belang dat de organisatie de Saartjes blijft

betrekken in het gehele proces. Hierbij krijgen de Saartjes een gevoel dat ze wel degelijk invloed hebben op het gehele proces.

Bij 'omgaan met lastige situaties, zonder hier zelf een slecht gevoel bij over te houden' oftewel coping, valt op dat een aantal werknemers van Buro Saartje zelf initiatief hierin hebben genomen. Het blijkt dat Buro Saartje zelf weinig ondersteuning biedt aan de Saartjes. Weliswaar geven ze grotendeels aan dat ze bij problemen altijd terecht kunnen bij de coördinatoren van Buro Saartje, maar er is geen structurele ondersteuning. Hierdoor voelen sommige Saartjes zich niet helemaal op hun gemak. Deze structurele werkbespreking was door wetgeving niet mogelijk toen de Saartjes nog in dienstverband waren bij de cliënten.

De controle tussen organisatie en medewerker is nauwelijks aanwezig. Dit bleek uit het feit dat er eigenlijk geen evaluatiegesprekken plaatsvinden tussen organisatie en medewerker. Aan het begin van een relatie tussen Saartje en cliënt wordt er vaak een huisbezoek geregeld waarbij de organisatoren van Buro Saartje een bezoek brengen aan het huis en aangeven wat ongeveer verwacht kan worden. Dit bezoek is eenmalig en er vindt dus geen terugkoppeling plaats op dit bezoek. Toch kunnen zowel Saartjes als cliënten bepaalde problemen hebben. In de huidige situatie ligt het initiatief bij de medewerker om aan te geven, mocht de dienst niet zo uit kunnen worden gevoerd als bedoeld. Daarnaast is, doordat er geen sprake is van een loondienstverband, ook wettelijk geen mogelijkheid om als organisatie werknemers sterk te controleren. Het houden van functioneringsgesprekken tussen organisatie en werknemer is bij deze constructie niet toegestaan.

Daarnaast werd door een mannelijke medewerker van Buro Saartje aangegeven dat het als man niet prettig is, dat Buro Saartje een vrouwelijke uitstraling heeft. Dit kan mannen ervan weerhouden om ook huishoudelijk werk uit te voeren bij Buro Saartje. Voor een completer team zou het van waarde kunnen zijn om ook meer mannen als medewerkers aan te trekken, zodat je meer kunt bieden aan de cliënten.

6.1 Conclusie knelpunten:

De grootste conclusie die getrokken kan worden na de afgenomen interviews is wel dat de organisatie weinig support biedt aan de werknemers. Door de huidige regelgeving is de organisatie ook niet gerechtigd om veel te kunnen betekenen voor de Saartjes.

De geïnterviewden gaven alle wel aan altijd met problemen terecht te kunnen bij de organisatie van Buro Saartje. Om toch beter in te spelen op de werknemers, zeker als Buro Saartje als organisatie blijft groeien, is de huidige organisatiestructuur onvoldoende om altijd bereikbaar te zijn voor de Saartjes. Verder kan geconcludeerd worden dat de Saartjes hun werk zelfstandig kunnen uitvoeren. Ze zijn alleen afhankelijk van het samenspel tussen cliënt en werknemer voor het goed uitvoeren van de dienst. Dit verloopt dan ook grotendeels positief.

De hoeveelheid tijd was echter wel een discussiepunt. Er waren zowel Saartjes die vonden dat er teveel tijd werd ingepland, als Saartjes die de toegekende uren niet voldoende vonden voor het uitvoeren van de taken. Dat zorgde voor zowel de Saartjes met tijd over, dan wel tijd tekort voor lastige momenten.

7. Welke verbeteringen zijn er in de uitvoering van de dienst aan te brengen?

Nu de probleemvlakken bekend zijn, is de volgende stap om te zorgen voor oplossingen die zorgen voor een verbetering van de uitvoering van de dienst. De knelpunten zullen een voor een besproken worden daarbij zullen passend oplossingen genoemd worden. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de vraag hoe deze verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

Door een betere profilering in de gemeente Deventer kan Buro Saartje verder succesvol groeien. Deze betere profilering kan het best bereikt worden via de eigen werknemers, die bij de cliënten aan huis komen. Personeel is dus een uitermate belangrijke marketingtool (Bitner & Booms, 1981). De focus tijdens het doorvoeren van de verbeteringen ligt voornamelijk op het personeel.

Rolstress

Het probleem rolstress is nu nog niet aan de orde. Tot voor kort mocht Buro Saartje de Saartjes niet in vaste dienst aannemen, in verband met de toen geldende wet en regelgeving. Dit is op dit moment wel mogelijk, maar Buro Saartje heeft besloten als bemiddelingsbureau te blijven fungeren en dus de Saartjes 'in dienst' te laten bij de client. Hierbij krijgen de Saartjes dus de eisen eigenlijk alleen van de cliënt. Mocht Buro Saartje in de toekomst beslissen de Saartjes toch in vaste dienst te nemen, dan volgt er een geheel andere constructie, die zorgt dat rolstress wel degelijk kan voorkomen, omdat de eisen van de Buro Saartje naar de Saartjes toe zullen nemen. Van Looy (2003) omschrijft drie mogelijke manieren om rolstress, in zijn drie gedaantes, te voorkomen. Dit kan door middel van leadership, empowerment of formalization. Leadership, oftewel leiderschap kan omschreven worden als iemand die leidt, bestuurt, dan wel aanvoert. (Van Dale, 2010)

Er zijn verschillende vormen van leiderschap te noemen die rolstress verminderen. Daarbij staan er twee centraal volgens Van Looy (2003), namelijk leader initiating structure en leader consideration. De eerstgenoemde geeft duidelijkheid aan de 'rol', stimuleert en creëert orde in de werkzaamheden. Het is taakgericht leiderschap. Daarnaast dient er ook aandacht besteed te worden aan persoonsgericht leiderschap, leader consideration. Hierbij creëert de leider een prettige sfeer met aandacht voor de sociaal emotionele kant van de werknemers. Zowel persoonsgericht als taakgericht leiderschap zorgen voor afname van rolstress. Empowerment, oftewel meer vrijheid geven aan het personeel, is een andere oplossing voor het oplossen van rolstress. Op het gebied van het uitvoeren van de dienst zijn de Saartjes al vrij in hoe ze hun dienst indelen. Dit is ook gebleken uit de interviews die zijn afgenomen. Dus op het gebied van empowerment kan nog weinig gedaan worden om de rolstress te verminderen. Formalization, wat in de praktijk neerkomt op taakversimpeling, vervanging door technologie en weinig beslissingsvrijheid voor werknemers is ook een manier om rolstress weg te nemen. Ook deze vorm is moeilijk haalbaar in de thuiszorgmarkt. De taken zijn duidelijk, technologie is veelal duur en zal moeilijk inpasbaar zijn, en de beslissingsvrijheid kan moeilijk worden ingeperkt door de organisatie, omdat medewerkers bij de cliënt thuis werken. Na deze drie mogelijke oplossingen te hebben bekeken blijft over dat goed leiderschap de meest geschikte oplossing is om hier door te voeren.

Coping

Om te weten hoe medewerkers omgaan met lastige situaties, waarin ze niet aan de vraag van zowel de organisatie als cliënt kunnen beantwoorden, zijn er een aantal vragen gesteld over coping, het omgaan met deze situaties, zodat je zelf met een goed gevoel je taken als medewerker kan afsluiten.

Hier wordt op dit moment ook weinig aandacht aan besteedt. Medewerkers dienen eens per week bijvoorbeeld vast contact te hebben, per mail, formulier, of telefoon met de organisatie over de samenwerking tussen cliënt en medewerker. Op deze manier komt er duidelijk meer structuur en kan de organisatie de ontwikkeling in de samenwerking beter volgen.

Coping, omgaan met moeilijk situaties zodat de werknemer er zelf niet mee blijft zitten.

(Prottas, 1979)

Coping kan goed opgelost worden door te zorgen voor duidelijke communicatie, vooral bottom up. Dit houdt communicatie van de medewerkers naar het management in. Door duidelijk te communiceren hoe de werkzaamheden verlopen, geeft de medewerker meer duidelijkheid aan de organisatie, maar praat ook vervelende gebeurtenissen van zich af, in plaats van er zelf mee te blijven zitten. Afhankelijk van de persoon, zullen sommige werknemers gelijk actie ondernemen wanneer er een minder leuke situatie ontstaat tussen werknemer en cliënt, maar sommige werknemers zullen hierin gestimuleerd moeten worden.

Controle

De controle is een ander belangrijk punt dat verbeterd kan worden, mochten de Saartjes in de nabije toekomst in vast dienstverband komen bij Buro Saartje. Doordat er dan sprake is van andere positie van de Saartjes ten opzichte van de organisatie, past daar ook een andere controle bij. Een , gegeven is dat de Saartjes bij ziekte tot nu toe niet betaald krijgen. Op het moment dat de Saartjes in loondienst gaan komen, dient Buro Saartje door te betalen bij ziekte. Dit is een behoorlijke omschakeling waaraan grote gevolgen zitten. De Saartjes dienen goed met deze nieuwe situatie omgaan en is er enige angst vanuit het management dat er misbruik gemaakt kan worden van deze situatie. Een manier om dit op te vangen is door een kleine vergoeding extra te betalen voor medewerkers die niet ziek zijn geweest in een bepaalde periode, bijvoorbeeld een half jaar, of deze medewerkers op een andere manier te belonen.

Na duidelijk te hebben gemaakt wat men van de werknemers mag verwachten, kan ook duidelijkere controle op werknemers plaatsvinden. (Hasenfeld, 1983) Dit wordt essentieel geacht door Hasenfeld, doordat daarmee de machtsrelaties 'wie controleert wie' duidelijk zijn en daar ook naar gehandeld kan worden. Doordat de positie van de werknemer is veranderd, is ook de relatie tussen organisatie en werknemer veranderd. Dit houdt in, nu de werknemer in loondienst is gekomen, dat deze betaald dient te worden in geval van ziekte.

Door goed te letten op het ziekte verzuim en het eventueel uitdelen van een extra waardering voor niet zieke werknemers dient deze overgang goed opgevangen te worden.

Prottas (1979) beschrijft verschillende manieren van controle. Controle kan bereikt worden door de controle te hebben over de informatiestromen. Door middel van het aanbieden door de organisatie van 'supportive information' oftewel ondersteunende informatie voor het uitvoeren van de dienst.

Discretionaire ruimte

Om de discretionaire ruimte, de ruimte die de werknemer heeft om beslissingen te maken voldoende groot te houden, zodat organisatie, werknemer en cliënt allen tevreden zijn over hoe de service taak kan worden uitgevoerd, stelt Gastelaars (2000) een aantal zaken vast die leiden tot een goede afbakening van de discretionaire ruimte.

Een van deze maatregelen die Gastelaars (2000) stelt is een zekere ruimte 'geven' aan de medewerker. Een medewerker die het gevoel heeft mee te mogen denken over de invulling van de service taak, zal makkelijker meegaan in de eisen die de organisatie over de service taak stelt. (Gastelaars, 2000). Verdere duidelijke oplossingen geeft Gastelaars (2000) niet voor het omgaan met de discretionaire ruimte. De organisatie zal waarschijnlijk het meest gebruik maken van deze situatie. Medewerker en cliënt zoeken samen naar een goede manier om de dienst uit te voeren naar ieders tevredenheid. De organisatie hoeft hier geen tijd en geld in te stoppen. Belangrijk is dus om de medewerkers hier hun vrijheid in te laten behouden.

7.1 Conclusie verbeterpunten in de dienst:

Door bovenstaande constatering is gebleken dat rol overload, coping en controle de drie aspecten zijn, waarbij er Buro Saartje zich nog duidelijk kan ontwikkelen.

Roloverload is een gevolg van de indicering hoeveel uren iemand huishoudelijke hulp nodig heeft. Buro Saartje heeft geen invloed op de hoeveelheid toegekende uren, dit wordt vastgesteld door de gemeente die een indicering maakt. Buro Saartje kan echter wel handvatten aanbieden aan de Saartjes hoe met dit tijdschort, dan wel overschot om te gaan. Het aanbieden van een bijeenkomst met alle Saartjes, waarbij dit soort zaken besproken kunnen worden, zal een oplossing kunnen geven. De Saartjes werken altijd alleen en spreken elkaar vrijwel nooit over ervaringen die zij opdoen. Door deze ervaringen met elkaar te delen kan het Saartjes helpen hun taken beter te volbrengen. Risico is dat mensen in deze beroepsgroep het werk alleen willen uitvoeren en niet enthousiast zijn over deze voorgestelde bijeenkomsten. Ook persoonsgericht leiderschap kan hierbij een uitkomst bieden. Het management van Buro Saartje dient ook dicht bij de 'Saartjes' te blijven staan, zodat het management weet wat er leeft onder de 'Saartjes'.

Coping, het omgaan van werknemers met moeilijke situaties, kan beter worden ondersteund door de organisatie Buro Saartje. Door betere communicatie en een bredere organisatie kan de organisatie beter inspelen op de wensen van de werknemers aangaande coping. Ook op het gebied van coping kunnen bijeenkomsten met Saartjes helpen beter met situaties om te gaan. Ook het regelen van deze extra support naar de Saartjes zal makkelijker zijn, indien de organisatie van Buro Saartje daarna is ingericht.

De controle op de werknemers bevatte hier grotendeels de controle op ziekte van de medewerkers, aangenomen dat zij in vaste dienst zouden treden. Zorggroep Solis heeft inmiddels een akkoord met de gemeente dat de Saartjes in vaste dienst over zijn gegaan naar VTE Thuiszorg, een andere dochteronderneming van de Zorggroep Solis. Echter, er is nog steeds een groep Saartjes die als zelfstandige werken bij cliënten. Door goede afspraken met de gemeente op dit vlak over de financiële afhandeling is Zorggroep Solis er in geslaagd deze optie open te houden. De controle blijft dus een heikel punt in de huidige situatie. Om de controle toch voldoende te kunnen uitvoeren zijn ook de verbeteringen betreffende de organisatie van belang.

8. Conclusies en aanbevelingen

Hieronder zijn antwoorden op de verschillende deelvragen nogmaals kort en bondig beschreven, waarna er voor elk vlak ook aanbevelingen zullen volgen, gerangschikt per deelvraag.

8.1 Conclusies

De positie van Buro Saartje:

Buro Saartje is een jong groeiende tak van Zorggroep Solis. Dit is onder meer aangetoond met de harde groei die Buro Saartje heeft doorgemaakt en de positie waarin ze op dit moment zich bevindt. De markt voor huishoudelijke hulp zal door de vergrijzing de komende jaren alsmaar toenemen. Daardoor liggen er kansen om verder te groeien.

De organisatie:

De organisatie van Buro Saartje is op dit moment nog onvoldoende ingevuld. Wel is het zo dat Buro Saartje op dit moment goede resultaten levert. Met verdere groei is de huidige organisatie ontoereikend. In de aanbevelingen volgen mogelijkheden hoe Buro Saartje organisatorisch mee kan groeien met groei Buro Saartje in het algemeen. Op dit moment is het management van Buro Saartje nog niet strak genoeg georganiseerd. De taken lopen door elkaar en door de huidige groei worden de takenpakketten van het management van Buro Saartje te groot. Om verdere groei mogelijk te maken zal hier een duidelijke structurering moeten plaatsvinden.

Belangrijk is dat de organisatie een duidelijke organisatiestructuur aanneemt, die past bij de grootte van de organisatie. Wel is het van belang het de structuur eenvoudig te houden, zodat het effectief en overzichtelijk blijft. Er dient dus een duidelijke organisatievorm neergezet te worden. Mintzberg (1981) heeft enkele organisatievormen beschreven met daarbij behorende aandachtspunten. Buro Saartje is het meest gebaat bij de simpele structuur, de structuur die het beste past bij een jonge groeiende onderneming in een simpele, maar dynamische omgeving. In de aanbevelingen zullen eigenschappen van deze structuur gebruikt worden om de organisatie Buro Saartje beter te laten functioneren.

De omgeving:

De omgeving van Buro Saartje is redelijk stabiel. Dit kan worden geconcludeerd uit het feit dat vier van de vijf krachten geen grote veranderingen vertonen. De grootste uitdaging ligt bij de onderhandelingskracht van de leveranciers van de dienst, in deze situatie de eigen Saartjes. Een duidelijkere organisatie, die meer kan betekenen voor de Saartjes zal zorgen dat deze factor ook zal zorgen voor een omgeving die gunstig gezind is voor Buro Saartje.

De positie van de medewerkers:

Daarnaast is gebleken dat naast de cliënten, onderzocht in de enquête Klanttevredenheid, ook de medewerkers over het algemeen zeer tevreden zijn met de werkwijze van Buro Saartje. Dit is een goede basis om op verder te groeien. De medewerkers zijn degene die het werk daadwerkelijk bij de cliënt uitvoeren en zijn het gezicht van Buro Saartje.

Bij de nieuwe aanbesteding, reeds gehouden in juli 2009, zullen de Saartjes nog niet in loondienst komen te werken. Dit is echter wel een stap die in de toekomst overwogen kan

worden. Dit levert een andere relatie op tussen werknemer en werkgever. Belangrijk is om deze mogelijke beslissing goed te bestuderen en aandacht te besteden aan de gewijzigde situatie. De voortkomende veranderingen die ontstaan zijn zullen zorgen voor een andere relatie tussen werknemer en werkgever. Een voorbeeld hiervan is een andere machtspositie ten opzichte van elkaar. Daarmee veranderen ook de rechten en plichten van de werkgever en werknemer.

8.2 Aanbevelingen

Op basis van de hierboven getrokken conclusies zullen er een aantal aanbevelingen over de organisatie op zich en de positie ten opzichte van het personeel volgen waardoor Buro Saartje haar marktpositie kan verstevigen:

De organisatie:

Bij verder een verder groeiende organisatie dient er goed nagedacht te worden over de structuur Buro Saartje. Doordat de Saartjes in dienst zijn gekomen van Buro Saartje en Buro Saartje steeds verder groeit, komen er steeds meer ondersteunende werkzaamheden om Buro Saartje een goedlopende organisatie te houden. Men dient te zorgen voor een goede structuur en voldoende kennis in het management team om de groei van de organisatie in goede banen te leiden. Goed leiderschap is hierbij van belang. Verschillende soorten leiderschap zijn besproken, die zowel voordeel opleveren voor de organisatie als de werknemer. (Van Looy, 2003) Zorg voor zowel taak georiënteerd als persoon georiënteerd leiderschap. Het taak georiënteerd leiderschap kan de organisatie goed laten ontwikkelen, zodat Buro Saartje nog meer succesvol zal zijn. Het persoons georiënteerd leiderschap is net zo belangrijk. Ondanks dat de 'Saartjes' weinig contact hebben met de management top, is het van belang dat vanuit de organisatie het menselijk aspect wordt uitgedragen. Zowel formeel als informeel contact met 'Saartjes' kan daarbij helpen. De 'Saartjes' doen hun werk vaak ook uit het oogpunt voor de medemens. Door schaalvergroting kan er een kloof ontstaan tussen het management en de 'Saartjes'. Dit kan leiden tot ongeïnteresseerd en ongeïnspireerd personeel.

Zorg voor een gecontroleerde groei. Het is al meer dan eens gebleken dat te snelle schaalvergroting zonder goede strategie kan leiden tot een ineenstorting van de gehele zorginstelling. Het grootste belang van een zorgorganisatie is het leveren van zorg aan cliënten die deze zorg nodig hebben om te kunnen. Een te snelle groei kan deze gevaren veroorzaken. Controle over de organisatie kan bereikt worden door informatie stromen beter te bekijken. Informatievoorziening kan hierbij gezien worden als een vorm van controle. Prottas (1979) Hiermee wordt bedoeld dat het uitwisselen van informatie tussen werkgever en werknemer kan zorgen voor betere controle naar elkaar.

Zoals beschreven in de conclusie kunnen elementen uit de 'simpele structuur' van Mintzberg (1981) van belang zijn om de organisatievorm van Buro Saartje te doen aansluiten met de huidige groei van Buro Saartje. De 'simpele structuur' pleit voor weinig formalisatie en standaardisatie. De taken zijn niet tot in de details beschreven. Zo dient het ook te blijven. De huishoudelijke hulp dient enige vrijheid te behouden om samen met de cliënt te bepalen hoe welke huishoudelijke taken het meest van belang zijn. Verder worden de huishoudelijke hulpen niet of nauwelijks betrokken bij de besluitvormingsprocessen van de organisatie. Belangrijke beslissingen in de organisatie worden bovenin de organisatie gemaakt. Ook al is Buro Saartje als organisatie groeiende, de overstap naar de bureaucratische structuur (Mintzberg, 1981) is behoorlijk risicovol. De (huishoudelijk) zorg blijkt lastig uit te voeren, als organisaties te snel te groot worden en er bureaucratische kenmerken ontstaan. (Zie bijlage 2.) Verder spreekt

Mintzberg (1981) van het belang van controle, al genoemd in eerdere aanbevelingen. Ondanks de moeilijkheid van het doorvoeren van controle, de medewerkers werken bij de cliënt thuis, is het van belang hier meer aandacht aan te besteden. Gedacht kan worden aan meer communicatie tussen de Saartjes en Buro Saartje zelf, tijdens bijvoorbeeld gezamenlijke bijeenkomsten of het toevoegen van een ondersteunende staf aan de top van Buro Saartje, zodat deze medewerker full time zich kan richten op de planning en het contact met de Saartjes. Dit is nu nog niet het geval.

De positie van de medewerkers:

Betere communicatie tussen management Buro Saartje en medewerkers is nodig. Op dit moment is er nauwelijks sprake van gecontroleerde en regelmatige communicatie en controle. Nadat de Saartjes werknemers zijn geworden is de situatie tussen beide partijen veranderd. Zowel topdown als bottom up zal er meer gecommuniceerd dienen te worden over de huidige gang van zaken met betrekking tot werk gerelateerde zaken. Zorg voor controle, maar geef de cliënt en ook de medewerker het gevoel dat zij beslissen. Zo creëer je een discretionaire ruimte, waarbij alle partijen tevreden zijn. (Gastelaars, 2000)

De medewerkers krijgen niet uitbetaald bij vakantie of ziekte. Ze hebben weinig rechten, maar ook minder plichten dan werknemers in loondienst. De positie van de medewerker zal, zolang de 'Saartjes' niet in loondienst komen, iets wat wel veel gebeurd in de rest van Nederland, weinig veranderen. Desondanks heeft de huidige afstemming tussen Buro Saartje en de 'Saartjes' gezorgd voor succes. Ook de Saartjes zelf vinden de huidige afstemming, waarbij de 'Saartjes' in 'dienst' zijn bij de cliënt geen probleem. Er kan gekeken worden naar een manier waarop Buro Saartje haar 'Saartjes' extra in het zonnetje kan zetten. Er zijn weinig mogelijkheden hiertoe, gezien het feit dat dit wettelijk dan wel financieel niet haalbaar is.

9. Discussie

Nadat de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn gepresenteerd, zijn er een aantal thema's te benoemen die invloed hebben gehad op deze resultaten. Deze thema's zullen hieronder besproken worden.

Allereerst geven 10 interviews geen grote statistische kracht aan de resultaten. Het aantal interviews is echter wel te verklaren. Doordat de Saartjes voor de interviews eigen tijd vrij dienden te maken, ten tijde van de interviews waren de Saartjes nog in dienst bij de cliënt, hebben we de Saartjes geïnterviewd die open stonden voor een gesprek. Deze procedure geeft wel duidelijk aan dat er een selectie bias is introduceert. De Saartjes die tijd willen besteden aan dit interview en er moeite voor doen, zijn waarschijnlijk meer gemotiveerd en kijken misschien anders tegen het werk aan dan de gemiddelde huishoudelijke hulp. Er is geen gebruik gemaakt van randomisatie om de reden dat geen Saartjes konden worden verplicht. Hierdoor kan een scheef beeld ontstaan zijn in de resultaten. Wat opviel in de interviews was dat menig Saartje nog geen idee had van de veranderingen die hen te wachten stond, namelijk het intreden als medewerker in loondienst van de organisatie. Dit leidde bij een aantal vragen tot enige onduidelijkheid. Er is geprobeerd een zo goed mogelijk beeld te schetsen van de veranderingen, maar ook dit kan invloed gehad hebben op de resultaten die zijn verkregen uit de interviews.

Daarnaast is bij de analyse van de omgeving de focus gelegd op vijf domeinen. Door deze verdeling in vijf domeinen is er een simplificatie van de werkelijkheid neergezet. Dit om de analyse helder en duidelijk te houden. Door deze simplificatie kan het zijn dat bepaalde factoren in die invloed hebben op de organisatie niet zijn meegenomen omdat ze niet passen binnen de vijf domeinen die zijn verkozen.

10. Literatuur

Bitner, J. and Booms, B. *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, in Donnelly, J. and George, W. *Marketing of services*, American Marketing Association, Chicago, 1981

Babbie, E., 2004, *The practice of social research*

Daft, R., 2006, *The new era of management*

Gastelaars, M. (2000), 'Human Service' in Veelvoud, een typologie van dienstverlenende organisaties, Amsterdam: Uitgeverij SWP, pp 91-112.

Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hedley, B., 1977, *Strategy and the Business Portfolio*

Mintzberg, H. (1981). *Organization design: fashion or fit*. *Dictaat Management en organisatie*. 2005/2006, pp. 11-24.

Porter, M., 1979, *How competitive forces shape strategy*, *Harvard Business Review*.

Prottas, J.M. (1979). *People-Processing, The Street-Level Bureaucratic in Public Service Bureaucracies*, 'Distributional of Benefits', Lexington: Lexington Books, pp. 133-146.

Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R., 2003, *Services Management: An Integrated Approach*, Pearson Publications, pp.3-26 (Chapter 1)

Zorggroep Solis B.V. (2008) *Jaarverslag Zorggroep Solis B.V.* 2007

Enquête klanttevredenheid huishoudelijke hulp Buro Saartje, Buro Saartje (2009)

11. Bijlage 1

De volgende vragen zullen gebruikt kunnen worden in het interview om de dienst te kunnen beoordelen. De algemene vragen dienen ervoor een beeld te krijgen van de werknemer.

Algemene vragen:

- Hoe lang werkt u al voor Buro Saartje?
- Hoeveel uur in de week werkt u voor Buro Saartje?
- Wat is uw motivatie om voor Buro Saartje te werken?

Het concept rolstress De ruimte, die overblijft door de eisen van beide partijen is de discretionaire ruimte.

Rolstress:

- Is er voldoende tijd en materiaal (schoonmaakmiddelen) om de taken uit te voeren?
- Stel, u wordt de baas van Buro Saartje, wat zou u als eerste veranderen?
- Is het voor u altijd duidelijk wat de client / Buro Saartje van u verwacht?
- Op welke manier worden deze verwachtingen met u besproken?

Discretionaire ruimte:

- Heeft u de mogelijkheid om eigen keuzes te maken in de manier waarop u de huishoudelijke hulp uitvoert?
- Behandelt u alle cliënten gelijk? Heeft u een vaste behandelwijze/manier van werken?
- Bent u wel eens in een situatie terecht gekomen waarin de client een gunst vraagt die eigenlijk niet in uw taakomschrijving staat, zo ja, welke?

Op een juiste manier omgaan met deze rolstress, oftewel coping, is van belang voor een goede dienstverlening en de tevredenheid van de medewerker.

Coping:

- Top vijf ergernissen van cliënten? Hoe gaat u hiermee om?
- Wat is volgens u de oorzaak van deze ergernissen?
- Heeft u tijdens het uitvoeren van hulp wel eens een gebeurtenis meegemaakt die u een minder goed gevoel gaf? Zo ja, welke en wat was uw reactie.
- Top vijf positieve punten van cliënten?
- Welke gebeurtenis tijdens het uitvoeren van huishoudelijk hulp gaf u een goed gevoel?

De controle over de dienstverlener kan zowel gezien worden vanuit het perspectief van de client als de organisatie.

Controle over dienstverlener:

- Op welke manier wordt u werk gecontroleerd? (Client – Organisatie)
- Vinden er evaluatiegesprekken plaats? (Client – organisatie)
- Wordt het functioneren van u beoordeeld op basis van gedrag (vb. of u zich aan de procedures houdt) of op basis van behaalde resultaten (vb. bereiken van doelstellingen)?

