

Ondernemingsplan voor de Servicedienst Ouderen Almelo

Auteur:	Susan Bremmer
Studentnummer:	0174629
Document:	Bachelorthesis
Studie:	Bachelor Bedrijfskunde
Datum:	maart 2011
Bedrijf:	Servicedienst Ouderen Almelo
Contactpersoon bedrijf:	Piet Nijhuis (p.nijhuis@reggeland.nl)
Docenten:	Eerste begeleider: Mw. Bos-Nehles Meelezer: Dhr. Heldeweg

I Samenvatting

In dit onderzoek wordt het ondernemingsplan gepresenteerd voor de Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (hierna te noemen SDA). In de afgelopen jaren is gebleken dat het huidige bedrijfsplan (2006) niet meer toereikend is voor de bedrijfsvoering van de SDA. Het doel van het onderzoek is een ondernemingsplan schrijven, opdat de dienstverlening van de SDA blijft bestaan.

Aanleiding

De SDA is een stichting die zich inzet voor de inwoners van de gemeente Almelo. In deze scriptie wordt het duidelijk dat de problemen waar de SDA mee kampt ernstiger zijn dan verwacht. Dit leidt ertoe dat er korte termijn en lange termijn oplossingen moeten komen om het voortbestaan van de stichting te waarborgen in de vorm van een ondernemingsplan.

Centrale onderzoeksvraag

Bovenstaande aanleiding heeft geleid tot de volgende problem statement: de SDA heeft een ondernemingsplan nodig, opdat haar dienstverlening in de toekomst kan blijven bestaan. Deze problem statement heeft zich vertaald in de volgende centrale onderzoeksvraag: Hoe moet een ondernemingsplan er voor de SDA uitzien?

Methodiek

Om de bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden is deze opgedeeld in vier subquestions.

1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?
2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?
3. Wat is de doelgroep van de SDA?
4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

Allereerst is er een theoretisch kader uiteengezet waarin de subquestions theoretisch worden beantwoord. Vervolgens is er een uitgebreide omgevingsanalyse uitgevoerd en zijn er klantinterviews gehouden. Op basis van de uitkomsten van de analyses is het ondernemingsplan geschreven, uit het plan zijn aanbevelingen ontstaan.

Resultaten

Uit de analyses en de interviews komt naar voren dat de SDA, om het voortbestaan van de servicedienst te garanderen, korte termijn en lange termijn oplossingen moet vinden. Korte termijn oplossingen vertalen zich vooral in het marketingbeleid. Dit beleid is er op gericht om meer naamsbekendheid te verwerven voor de SDA, opdat de vraag naar servicediensten verhoogd wordt. De lange termijn oplossingen zijn vooral gericht op professionalisering. Door de administratie te optimaliseren kan er veel tijd worden bespaard die in de andere acties en activiteiten kan worden gestopt voor het verwerven van klanten, waardoor de vraag toeneemt, met een duurzaam hogere omzet als gevolg.

Aanbevelingen

De resultaten vertalen zich in een aantal aanbevelingen. Deze worden nu kort op een rij gezet.

- Doelgroep: het organiseren van een klantanalyse en een klanttevredenheidsonderzoek. Met deze twee onderzoeken kan het gedrag van de doelgroep beter in kaart worden gebracht.
- Bestuur: het aantrekken van een extra bestuurslid; een extern bestuurslid dat de focusgroep vertegenwoordigt. Dit zorgt voor neutralisatie in het bestuur.
- Marketing: verwerven van naamsbekendheid door acties en activiteiten gericht op de doelgroep
- Personeel: het aanbieden van een personele mix tussen reguliere werknemers en reïntegratie medewerkers. De klant kan kiezen welke werknemers de dienst komen uitvoeren.
- Administratie: optimaliseren door digitalisering van de agenda en klant-relatie systeem.
- Onderscheidend vermogen: meer MVO activiteiten ontplooiën voor een grotere maatschappelijke waarde en inspelen op gunfactor van de klant.

II Voorwoord

De Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (SDA) is een stichting die servicediensten verleent voor het langer zelfstandig wonen van ouderen, chronisch zieken en gehandicapten. De SDA heeft aangegeven dat ze een nieuw ondernemingsplan nodig heeft. Het huidige plan dateert uit 2006 en wordt als slecht hanteerbaar ondervonden. De SDA heeft in 2006 een grote verandering ondergaan mede in relatie tot Carint Reggeland. Bij deze verandering zal Carint Reggeland garant staan voor de SDA. Dit heeft ervoor gezorgd dat het bestuur van de SDA nu uit vertegenwoordigers van Reggeland bestaat. Ook heeft dit geleid tot plannen voor een verdere samenwerking met Reggeland. Deze zijn nog niet geheel doorgevoerd. De SDA verricht alleen enkele werkzaamheden voor Reggeland. Het huidige bedrijfsplan is voornamelijk op de toekomstige samenwerking gebaseerd. De SDA geeft aan meer een eigen gezicht te willen hebben. Ook geeft ze aan bang te zijn voor het voortbestaan van de SDA, deze loopt namelijk gevaar. De vraag naar de SDA, respectievelijk het klantenbestand loopt terug. Dit is tegenstrijdig met de ontwikkeling van de doelgroep; deze neemt alleen maar toe in aantal.

Tezamen hebben deze ontwikkelingen ervoor gezorgd dat er behoefte bestaat aan een nieuw ondernemingsplan voor de SDA. Dit onderzoek beoogt daarvoor, vanuit een onafhankelijke positie, een bijdrage te leveren. Natuurlijk moet bedacht worden dat dit onderzoek tevens het afstudeerproject is dat dient als afsluiting van de bachelor Bedrijfskunde. De opzet van dit onderzoek vertoont dus ook de algemene kenmerken van dit type onderwijsproject (zoals in termen van verantwoording van de onderzoeksopzet).

Tenslotte wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, dhr. Heldeweg en mw. Bos-Nehles, en de SDA, dhr. Nijhuis en dhr. Snijders, bedanken voor hun feedback, aanbevelingen en kritische blik.

Almelo, maart 2011

III. Inhoudsopgave

I Samenvatting.....	2
II Voorwoord.....	3
III. Inhoudsopgave	4
Deel I. Inleiding.....	6
I.1 Inleiding op de Servicedienst Ouderen Almelo	6
I.2 Methoden en technieken	7
I.2.1. Aanleiding.....	7
I.2.2. Doel van het onderzoek	7
I.2.3. Problem statement.....	8
I.2.4. Centrale onderzoeksvraag.....	8
I.2.5. Onderzoekopzet en subquestions	8
I.2.6. Theoretisch kader	9
I.2.7. Methodologie	10
Deel II. Theoretisch kader.....	12
II.1 Subquestion 1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?	12
II.1.1 Ondernemingsplan	12
II.1.2. Fundamentele doelstellingen van een ondernemingsplan	13
II.1.3. Kenmerken van een ondernemingsplan	13
II.1.4. Inhoudsaspecten van een ondernemingsplan	14
II.1.5. Gebruikers van een ondernemingsplan	14
II.1.6. Conclusie subquestion 1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?	15
II.2. Subquestion 2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?	15
II.2.1 Rechtsvorm.....	15
II.2.2 Maatschappelijke organisatie.....	17
II.2.3. Conclusie subquestion 2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?.....	19
II.3. Subquestion 3. Wat is de doelgroep van de SDA?	20
II.3.1. Doelgroep	20
II.3.2. Klantanalyse	21
II.3.3. Individualisering	21
II.3.4. Conclusie subquestion 3. Hoe ziet de doelgroep van de SDA eruit?	22
II.4. Subquestion 4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?	22
II.4.1. Concurrentieonderzoek en onderscheidend vermogen	22

II.4.2. Omgevingsanalyse	24
II.4.2.1. Pestel	24
II.4.3. Stakeholdermapping	25
II.4.5. Marketingmix	26
II.4.6. Conclusie subquestion 4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?	27
Deel III Het ondernemingsplan.....	28
Deel IV Conclusies en aanbevelingen	54
IV.1 Conclusies subquestions	54
IV.2 Conclusie centrale onderzoeksvraag.....	55
IV.3 Aanbevelingen.....	55
IV.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	57
Deel V Literatuurlijst.....	59
Deel VI Bijlagen.....	61
VI.1 Stichting Servicedienst Ouderen Almelo.....	61
VI.2 Klantinterview	62
VI.3. Klanttevredenheidsonderzoek opzet	64
VI.4 Reflectieverslag	64

Deel I. Inleiding

In deze scriptie zal een ondernemingsplan voor de SDA worden gepresenteerd. Het is de bedoeling dat dit plan transparantie en continuïteit geeft. Het plan zal naar voren brengen dat er een professionaliseringsslag gemaakt moet worden. Verder komt erin naar voren dat voor de korte termijn veel promotionele acties op het programma staan. Het moet een plan worden dat voor verschillende belanghebbenden functioneel is. Uiteraard voor de SDA, maar ook voor Carint Reggeland en voor de gemeente Almelo. De gemeente Almelo is een belangrijke belanghebbende van de SDA, omdat zij subsidie verstrekt aan de SDA. De SDA moet zorgen dat ze deze subsidie niet verspeelt. Aan de hand van dit plan moet ook duidelijk worden waarom de gemeente Almelo in de SDA moet blijven investeren.

Aanstonds zal de centrale vraagstelling nader worden uiteengezet. Daarop volgt een theoretisch kader met relevante literatuur over stichtingen, maatschappelijke organisaties en ondernemingsplannen. Vervolgens zullen er verschillende analyses worden uitgevoerd. De analyses bestaan uit een omgevingsanalyse, een klantanalyse en een concurrentievergelijking. Deze analyses zullen leiden tot de aanbevelingen die in het plan zullen worden gepresenteerd. Het ondernemingsplan voor de SDA fungeert ook als adviesplan, met betrekking tot de professionalisering en de promotie. Professionalisering zodat de SDA efficiënter en effectiever haar middelen kan inzetten, maar ook omdat het belangrijk is dat de SDA nieuwe klanten gaat werven en nieuwe activiteiten gaat ontplooiën. Dit alles om een omzetverhoging te realiseren, zodat de SDA financieel solide draait. Dat wil zeggen, met inbegrip van financiële ruimte om te investeren in haar zichtbaarheid en duurzaam functioneren.

I.1 Inleiding op de Servicedienst Ouderen Almelo

Om een idee te geven waar de SDA voor staat, is het belangrijk eerst een inleiding te geven. Eerst wordt ingegaan op de rechtsvorm (als stichting), vervolgens op haar vermogensstructuur en daarna op de bestuurlijke organisatie.

De SDA is een stichting en daarmee een private organisatie met een publiek doel. Het publieke doel van de SDA staat voorop in de gedachte bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Het doel is beschreven in de statuten en luidt als volgt: 'het bevorderen van het zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo, door het verrichten van servicediensten, alsmede het bevorderen van kennisoverdracht op dit gebied en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords.' Deze doelstelling is in 1992 opgesteld (Statuten, 1992, p1). Deze doelstelling is nog steeds de hoofdgedachte van de SDA. Verder wordt de gemeente Almelo genoemd als vestingplaats voor de stichting. Het bestuur bestaat uit een oneven aantal mensen (zoals in de statuten beschreven), en wordt door het bestuur zelf benoemd (Statuten, 1992, p3)¹.

De vermogensstructuur van de SDA bestaat uit subsidies en donaties, schenkingen, erfstellingen en andere toevallige baten. Op dit moment ontvangt de SDA een subsidie van € 55.000 per jaar van de gemeente Almelo, de SDA heeft geen donaties in het afgelopen jaar (2010) ontvangen. Er is wel een garantstelling vanuit Reggeland die € 20.000 per jaar bedraagt. Op dit moment is de SDA alleen verplicht een staat van baten en lasten na elk boekjaar op te stellen. Na vereffening van de SDA zal deze zolang blijven bestaan als nodig is om alle zaken af te handelen. Het overgebleven geld moet

¹ Bestuurders mogen te allen tijde aftreden, mits het schriftelijk wordt aangekondigd en een opzeggingstermijn van 3 maanden in acht worden genomen. Het bestuur stelt zelf de voorzitter, secretaris en penningmeester aan. De laatste twee functies kunnen in één persoon worden verenigd. De verantwoording betreft het hele bestuur, en niet één van de bestuursleden. Het beslissen van besluiten gebeurt door een stemming, meestal mondeling tenzij schriftelijk aangevraagd. Dit kan tijdens en buiten vergaderingen plaatsvinden. De meeste stemmen gelden, tenzij anders voorgeschreven in de statuten. Bij de statuten van de SDA is dit niet van toepassing.

aan een goed doel geschonken worden, een doel dat past bij de hoofdgedachte van de SDA. Het bestuur bepaald welk doel dat zal zijn.

Op dit moment bestaat het bestuur uit een viertal personen. De statuten (Statuten, 1992, p3) schrijven een oneven aantal bestuurders voor. Het feit dat er geen vacature is opgesteld is, bijgevolg, in strijd met de statuten. Het niet openstellen van een vacature heeft twee redenen. De eerste is dat het huidige bestuur hier geen noodzaak voor ziet, want volgens het bestuur gaat het goed met de SDA zoals het loopt op dit moment. De tweede reden is dat het bestuur geen tijd heeft om een goede sollicitatieprocedure te starten. Wel worden de 3 verplichte functies vervuld, deze zijn voorzitter, penningmeester en secretaris.. De belangrijkste bevoegdheden van het bestuur zijn;

- Elk bestuurslid is bevoegd elk moment zelf te kunnen aftreden
- Het bestuur is bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen, mits een meerderheid van het bestuur aanwezig is en de meerderheid hier mee instemt.
- Het bestuur is bevoegd te besluiten tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de stichting zich als borg of hoofdelijk mede schuldenaar bevindt, mits een meerderheid van het bestuur aanwezig is en de meerderheid hiermee instemt.
- Het bestuur is bevoegd om zowel in als buiten vergaderingen besluiten te nemen. Echter in het laatste geval moeten alle bestuursleden hun stem schriftelijk uitbrengen. De meerderheid beslist, tenzij anders bepaald in de statuten.
- Het bestuur is bevoegd de statuten te wijzigen, mits 3/4e van het bestuur aanwezig is, en daarvan 2/3e voorstemt.
- Het bestuur is bevoegd de stichting te ontbinden, dit zal moeten gebeuren door de hierboven beschreven procedure.

De bestuursleden op dit moment komen allen vanuit Reggeland. Dit is opmerkelijk, omdat in het bedrijfsplan (2006) staat geschreven dat de SDA als zelfstandige stichting blijft bestaan onder garant stelling van Reggeland. Uit het bedrijfsplan blijkt echter dat Reggeland veel invloed heeft op het functioneren van de SDA. Als ook het bestuur van de SDA uitsluitend bestaat uit personen werkzaam bij Reggeland, rijst de vraag of de SDA nog wel voldoende eigen gezicht kan ontwikkelen en of niet de belangen van Reggeland gaan overheersen boven die van de SDA. Dit is een punt van discussie binnen de SDA. Voor een verdere uitwerking van de SDA als organisatie wordt verwezen naar bijlage 1.

I.2 Methoden en technieken

I.2.1. Aanleiding

Zoals al in de inleiding besproken, is de SDA een stichting die servicediensten verleent aan de inwoners van de gemeente Almelo. Nadat de SDA in 2006 een grote verandering heeft doorstaan, is er een bedrijfsplan opgesteld. Op dit moment zijn er een aantal veranderingen gaande die maken dat het bedrijfsplan uit 2006 niet goed meer fungeert. De samenwerking met Reggeland waarover wordt gesproken in het bedrijfsplan is tot op heden nog niet gerealiseerd. Het bedrijfsplan uit 2006 is op die samenwerking gebaseerd. De medewerkers van de SDA hebben in de afgelopen jaren gemerkt dat ze graag een eigen gezicht willen geven aan de SDA. De vraag naar de SDA, respectievelijk het klantenbestand loopt terug. Deze ontwikkelingen hebben gezorgd dat er behoefte bestaat aan een nieuw ondernemingsplan. Deze scriptie is bedoeld om daar een bijdrage aan te leveren.

I.2.2. Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is om een transparant en consistent ondernemingsplan te schrijven voor de SDA. Het ondernemingsplan zal als middel dienen om de dienstverlening van de SDA voort te laten bestaan. Het onderzoek geeft de basis waarop het ondernemingsplan gebaseerd zal worden.

I.2.3. Problem statement

Op dit moment is de SDA bang dat ze het bestaan van de stichting niet lang meer kan waarborgen. De vraag naar de servicediensten, respectievelijk klantenbestand loopt terug. De doelgroep van de SDA bestaat voornamelijk uit ouderen uit de gemeente Almelo. Bij het ouder worden horen lichamelijke ongemakken. Die ongemakken probeert de SDA op te vangen door haar diensten aan te bieden. Door de dubbele vergrijzing komen er steeds meer ouderen in de gemeente Almelo, maar toch loopt de vraag naar de servicediensten niet toe. Verder wil de SDA dat de know-how die nu alleen in het hoofd van de coördinator bestaat ook op schrift komt te staan. Deze redenen samen hebben geleid tot de volgende problem statement:

Het bestaan van de SDA kan niet meer gewaarborgd worden.

I.2.4. Centrale onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is het schrijven van een ondernemingsplan, dat als middel dient de servicedienst te laten bestaan. Dit heeft tezamen met de problem statement geleid tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

Hoe moet een ondernemingsplan voor de SDA eruit zien?

I.2.5. Onderzoeksoptzet en subquestions

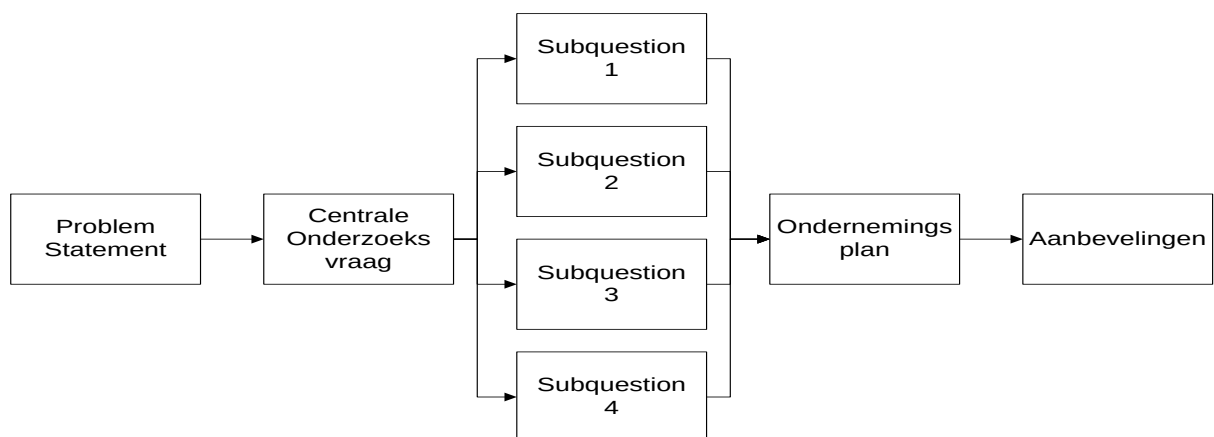
Om een antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag moet er een aantal componenten worden onderzocht. Zo moet worden onderzocht wat een ondernemingsplan is en wat het inhoudt. Ook moet de organisatie worden onderzocht; wat voor soort organisatie is het, wat is de doelgroep van de organisatie en hoe verkoopt de organisatie haar diensten. Deze componenten zijn onderverdeeld in vier subquestions. Als de subquestions zijn beantwoord zal het ondernemingsplan worden geschreven. Uit het ondernemingsplan volgen aanbevelingen voor de SDA. Deze worden in een apart hoofdstuk beschreven.

De subquestions luiden als volgt:

1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?
2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?
3. Wat is de doelgroep van de SDA?
4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

In het volgende schema is te zien hoe de problem statement, centrale onderzoeksvraag, subquestions, het ondernemingsplan en de aanbevelingen verband houden met elkaar.

Afbeelding 1. Verbanden schema onderzoeksoptzet.



1.2.5.1 uitwerking subquestions

1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?

Subquestion 1 zal worden beantwoord met behulp van theorieën over ondernemingsplannen. De theorie laat zien dat een ondernemingsplan relevant is voor een organisatie met of zonder winstoogmerk. Een stichting heeft geen winstoogmerk. De tweede stap is dat de theorie laat zien waarom het relevant is dat een stichting ook een ondernemingsplan hanteert, bijvoorbeeld voor de communicatie-, management- en planningsdoelstelling van de organisatie. Als derde stap laat de theorie zien welke componenten het ondernemingsplan voor de SDA moet bevatten, bijvoorbeeld een klantanalyse en de marketingmix.

2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?

Voordat er een ondernemingsplan kan worden geschreven, is het van belang om te weten wat de SDA als organisatie inhoudt. Hierbij wordt theorie over stichtingen gebruikt, dit wordt beschreven aan de hand van de trechtermethode. Als tweede wordt er gekeken of de SDA een maatschappelijke organisatie is en of ze aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. Deze aspecten samen bepalen de positie die de SDA op dit moment inneemt.

3. Wat is de doelgroep van de SDA?

Ook moet er voor het schrijven van het ondernemingsplan goed worden uitgezocht wat de doelgroep van de SDA is en hoe deze doelgroep zich nu gedraagt en in de toekomst zal gedragen. Eerst wordt er gekeken wat de doelgroep van de SDA is aan de hand van het huidige bedrijfsplan (2006). Vervolgens wordt er een klantanalyse gemaakt. Dit gebeurt onder andere aan de hand van semigestructureerde interviews met klanten en medewerkers van de SDA. Daarna zal er met behulp van theorie over individualisering gekeken worden naar het verloop van de doelgroep in de toekomst. Dit laatste geeft een draagvlak voor het bestaan van de focusgroep van de SDA.

4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

Voor de beantwoording van subquestion vier, wordt een omgevingsanalyse uitgevoerd. Deze wordt uitgevoerd met behulp van Porter, Pestel en de SWOT analyse (Boddy, 2006, p90-110). Vervolgens wordt er gekeken naar de belanghebbenden van de SDA door middel van Stakeholdermapping. Daarna komt de marketingmix aan de orde en als laatste wordt er gekeken naar het onderscheidend vermogen van de SDA. Deze analyses samen laten goed zien hoe de SDA haar diensten verkoopt. Ook laten de analyses zien waar knelpunten van de SDA liggen en waar kansen voor de SDA kunnen liggen. Deze drie uitkomsten samen worden toegepast in het ondernemingsplan, zodat de SDA haar diensten effectiever kan aanbieden in de toekomst.

De uitkomsten van de subquestions zullen zich vertalen in het vervolgens geschreven ondernemingsplan. Het ondernemingsplan zal uitmonden in aanbevelingen voor de SDA. Deze aanbevelingen zullen in een apart hoofdstuk worden beschreven.

1.2.6. Theoretisch kader

Het onderzoek gaat over het schrijven van een ondernemingsplan voor de organisatie die servicediensten verleent aan de inwoners van de gemeente Almelo. Het is zinvol om te beginnen met een literatuurstudie, zodat er inzicht wordt verkregen in het onderwerp, wat er allemaal over is beschreven, de problemen die worden belicht, de oorzaken daarvan en ook vooral de oplossingen tot dusver. Het voordeel van de literatuurstudie is dat er bij de eerste kennismaking met het bedrijf richting kan worden gegeven aan de gedachte waarover informatie moet worden gezocht. De verkregen informatie kan vervolgens met een kritische blik, met de nodige voorkennis, worden bekeken. De in 1.2.5 besproken theorieën sluiten goed aan bij het onderwerp en helpt bij het beantwoorden van de subquestions, met als gevolg dat er een toepasbaar ondernemingsplan kan worden geschreven.

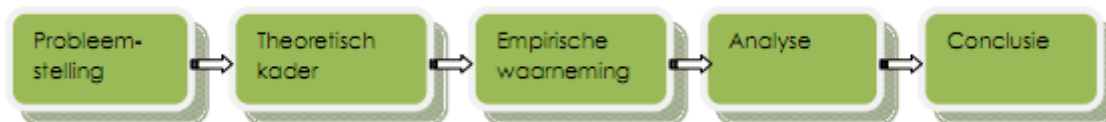
1.2.7. Methodologie

In dit deel van dit hoofdstuk komt de methodologie van het onderzoek aanbod. De methodologie geeft de verantwoording voor de gekozen onderzoeksmethoden weer.

1.2.7.1 Onderzoeksmethode

Uit de centrale onderzoeksvraag is af te leiden dat er een inventarisatie nodig is van de huidige stand van zaken rondom de aard van de organisatie, doelgroepen en verkoop van servicediensten van de SDA. Verder valt er af te leiden dat uiteengezet moeten worden wat een ondernemingsplan is en waarom dit relevant is voor de SDA. Deze onderzoeksdoelen vragen om kwalitatief onderzoek. Dit zal voornamelijk bestaan uit documenten analyse, maar ook uit semigestructureerde interviews. Er zullen databronnen worden gebruikt om de SDA als organisatie te doorgronden. Over een relatief groot aantal onderzoekseenheden worden gegevens verzameld om een objectieve blik te verkrijgen, om de SDA van een goed ondernemingsplan te voorzien. Deze redenen hebben geleid tot de keuze van kwalitatief onderzoek voor dit rapport (Baarda et al, 2005, p37).

Voor de uitwerking van het kwalitatieve onderzoek wordt de klassieke onderzoeksbenadering gebruikt. Deze benadering houdt in dat naar aanleiding van de problem statement onderzoeksvragen worden opgesteld. Deze vragen worden uitgewerkt in een theoretisch kader. Vervolgens zal er een empirisch gedeelte uit de praktijk ontstaan die gekoppeld wordt aan het theoretisch kader. Dit wordt geanalyseerd om zo tot een goed onderbouwde conclusie te komen (Baarda et al, 2005, p37). In afbeelding 2 is de klassieke onderzoeksbenadering schematisch weergegeven.



Afbeelding 2. Klassieke onderzoeksbenadering (Baarda et al, 2005, p36)

1.2.7.2 Onderzoekstechnieken en verzamelmethoden

Voor dit onderzoek zijn 4 subquestions opgesteld om tot een antwoord te komen op de centrale onderzoeksvraag. Er wordt per subquestion behandeld welke onderzoekstechnieken gebruikt worden.

1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?

Hierbij wordt gebruik gemaakt van literatuur over ondernemingsplannen van Osterwalder (2005) en Kunst (2010). Voor de onderdelen die in het ondernemingsplan worden gebruikt wordt verwezen naar Plattel (1995).

2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?

Bij de beantwoording van deze subquestion wordt gebruik gemaakt van primaire (direct afkomstig van de onderzoekseenheid) en secundaire bronnen (gebruikt primaire bronnen om te komen tot een analyse) (Babbie, 2007, 341-342), zoals de statuten (1992), bedrijfsplan (2006), jaarverslag (2009) en de subsidiebeschikking (2009) van de SDA. Ook wordt er gebruik gemaakt van literatuur over het 'stichting wezen' en de organisatiestructuur. Verder wordt gebruik gemaakt van literatuur over maatschappelijke organisaties van Waardenburg (2001), Lageweg (2010) en Raat (2006) en theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen van Waardenburg (2001).

3. Wat is doelgroep van de SDA?

Bij de beantwoording van subquestion drie zal er ook gebruik worden gemaakt van primaire en secundaire bronnen, waarbij te denken valt aan de statuten (1992) en het bedrijfsplan (2006). Ook wordt gebruik gemaakt van interviews met de coördinator en secretaris. Doel van de interviews is

een indruk te krijgen van de SDA, waar liggen de kansen en knelpunten. Literatuur over het draagvlak van de doelgroep (Schnabel, 2007) komt aan de orde. Als laatste wordt er gebruik gemaakt van de interviews met klanten. Het doel van de klantinterviews is om een beeld te krijgen van de klanttevredenheid en om de doelgroep van de SDA in kaart te brengen. Uiteindelijk zal op basis van de uitkomst van de klantinterviews een klantanalyse worden gemaakt.

4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

Ook bij subquestion vier wordt gebruik gemaakt van primaire en secundaire bronnen, zoals de statuten (1992), bedrijfsplan (2006), jaarverslag (2009) en subsidiebeschikking (2009). Verder zal er een omgevingsanalyse plaatsvinden met behulp van Porter, Pestel en SWOT. Daarna vindt stakeholdermapping plaats. De analyses worden gemaakt met behulp van empirische informatie uit de praktijk.

Aanpak interviews

Er zijn voor de klantanalyse een aantal semigestructureerde klantinterviews afgenomen. Het is onder andere om tijdswijle niet mogelijk om alle klanten van de SDA aan een interview te onderwerpen. Een andere reden hiervoor is dat niet elke klant aan een interview wil meewerken of mentaal in staat is aan een interview mee te werken. Daarom is ervoor gekozen om vijf klantinterviews af te leggen. Op basis van de klantinterviews wordt de klantanalyse opgesteld. Ook bij de interviews met de coördinator, secretaris en het gehele bestuur is gekozen voor een semigestructureerde vorm. Getracht is om zo goed mogelijk alle relevante onderwerpen voor het onderzoek uit te lichten.

1.7.2.3 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Betrouwbaarheid houdt in of een bepaalde techniek die wordt toegepast op hetzelfde object steeds dezelfde resultaten produceert (Babbie, 2007, p230). Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van de interviews te waarborgen heb ik de interviews zelf opgesteld en afgelegd. Hierdoor zullen de vragen niet anders worden geïnterpreteerd door de interviewer. Bij elk interview had de respondent ruimte om vragen te stellen, als er iets niet duidelijk was. Elk interview is afzonderlijk van de andere respondenten afgenomen. Alle bovenstaande maatregelen komen de betrouwbaarheid van de interviews ten goede. De betrouwbaarheid kan nog verder verbeterd worden door meer respondenten bij het interview te betrekken.

1.2.7.4 Validiteit van het onderzoek

Validiteit wil zeggen in hoeverre een empirische uitkomst overeenkomt met de werkelijkheid. Hierbij spelen interne en externe validiteit een rol. Interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek, meet je wat je wilt meten? Externe validiteit gaat over generaliseerbaarheid van het onderzoek (Babbie, 2007, p233). Bij de interviews is de interne validiteit gewaarborgd doordat de respondenten ruimte hadden om vragen te stellen en opmerkingen te maken als iets niet duidelijk was. De externe validiteit is gewaarborgd door verschillende respondenten te interviewen. De externe validiteit kan verhoogd worden door meer respondenten te interviewen. De interne validiteit van de analyses zijn gewaarborgd doordat ik met een onafhankelijke blik de analyses heb gemaakt, vervolgens heeft de SDA deze bekeken. De externe validiteit is gewaarborgd door meerdere analyses uit te voeren, met als gevolg dat de getrokken conclusies sterker onderbouwd worden.

Deel II. Theoretisch kader

In dit deel van het rapport komt het theoretisch kader aan de orde. Het hoofdstuk wordt opgedeeld in vier delen overeenkomstig met de vier subquestions. In subquestion één wordt theorie gebruikt van Osterwalder et al. (2004) en Kunst (2010), het onderwerp is ondernemingsplannen. In subquestion twee worden theorieën gebruikt over stichtingen, maatschappelijke organisaties en maatschappelijk verantwoord ondernemen van Waardenburg (2001), Lageweg (2010) en Raat (2006). Subquestion drie gaat over de doelgroep, hierbij wordt er een klantanalyse uitgevoerd. In subquestion vier komt de omgevingsanalyse aan de orde. Ook wordt er stakeholdermapping uitgevoerd. Als laatste wordt gekeken naar de marketingmix. De subquestions vormen de basis voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

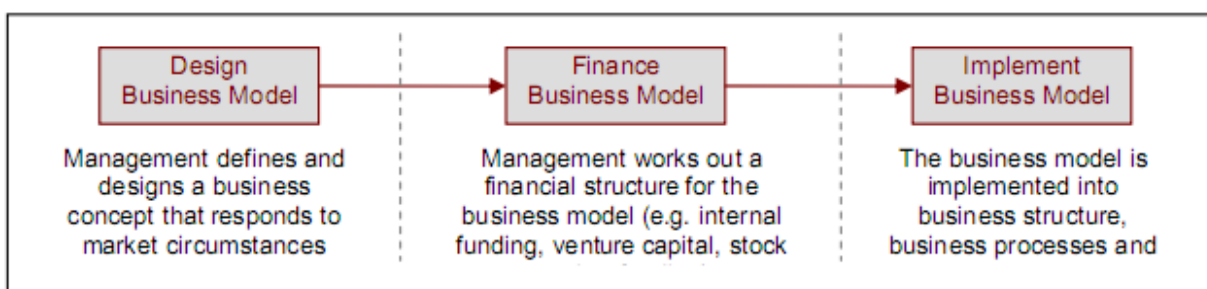
II.1 Subquestion 1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?

Bij de beantwoording van subquestion één komen verschillende aspecten aan bod. Het doel van deze subquestion is om er achter te komen wat een ondernemingsplan inhoudt en waarom het van belang is voor de SDA om een ondernemingsplan te gaan hanteren. Allereerst wordt uiteengezet wat een ondernemingsplan inhoudt, vervolgens wordt er een aantal belangrijke aspecten van een ondernemingsplan uiteengezet. Dit laatste zal vooral de nadruk hebben op organisaties zonder winst oogmerk, zoals de SDA.

II.1.1 Ondernemingsplan

Een business model ofwel ondernemingsplan/model wordt verondersteld als een breed begrip (Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2004, p5). Een business model is een model die een weergave geeft van een organisatie, waarin alle facetten aan bod komen. Het begrip ondernemingsplan is complexer, het houdt rekening met meer aspecten van een onderneming. Osterwalder, 'Dr. Business Model', geeft de volgende definitie: 'A business model describes the value an organization offers to various customers and portrays the capabilities and partners required for creating, marketing, and delivering this value and relationship capital with the goal of generating profitable and sustainable revenue streams (Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2004, p5).'

Het begrip ondernemingsplan komt voort uit twee afzonderlijke begrippen, namelijk onderneming en plan. Onder 'onderneming' wordt verstaan het voorzien van goederen en services met betrekking tot financiële, commerciële en industriële aspecten. Onder 'plan' wordt verstaan een vereenvoudigde beschrijving en representatie van een complexe entiteit of proces (Galper, 2001, p 70-78). Deze twee definities brengen samen de bovenstaande definitie van een ondernemingsplan te weeg. Een ondernemingsplan kan met een goede strategie worden geïmplementeerd en daardoor successen teweeg brengen. Om een ondernemingsplan goed te implementeren kan het volgende schema, getoond in afbeelding 3, gebruikt worden. Een ieder moet het plan kunnen begrijpen en gebruiken, zodat er van het plan zoveel mogelijk gebruik gemaakt zal worden, met als gevolg dat de voordelen uit het ondernemingsplan gehaald worden (Osterwalder et al, 2001, p16-17).



Afbeelding 3. Implementatie business plan (Osterwalder et al, 2004, p15).

Osterwalder et al. (2001) richten hun bevinden over ondernemingsplannen vooral op organisaties met een winstoogmerk; organisaties waarbij de doelstelling gericht is op het halen van winst, een commerciële doelstelling (Osterwalder et al, 2001, p18-19). De SDA is een stichting en heeft geen winstoogmerk. Het doel van een stichting, zo ook voor de SDA, is het verwezenlijken van de doelstelling die in de statuten staat beschreven. Dit is geen doelstelling met een winstoogmerk, maar een doelstelling met maatschappelijk belang (Kroeze et al., 2007, p42). Dit leidt ertoe dat de definitie van een ondernemingsplan van Osterwalder et al. (2001) niet toereikend genoeg is voor de SDA. Het is voor een stichting van belang dat duidelijk wordt voor belanghebbenden wat de voordelen zijn van de verleende diensten. Voor de SDA is het verder van belang dat het ondernemingsplan transparantie en continuïteit geeft.

Kunst (2010, p116) richt zich in zijn artikel in tegenstelling tot Osterwalder et al. (2001) op organisaties zonder winstoogmerk, omdat het in een ondernemingsplan niet gaat om winst maken of niet. Het gaat erom dat in het plan duidelijk wordt wat het doel van de organisatie is en hoe dat doel wordt bereikt. Kunst (2010, p116) geeft de volgende definitie van een ondernemingsplan: 'Een ondernemingsplan geeft een volledige beschrijving van de onderneming en van de manier waarop deze onderneming omgaat, en in haar toekomst denkt om te gaan, met de eisen en de voorwaarden die de omgeving haar stelt. In een ondernemingsplan moet het antwoord op de volgende vragen duidelijk worden weergegeven: Wat wil ik? Wat kan ik? Wat ga ik doen?'

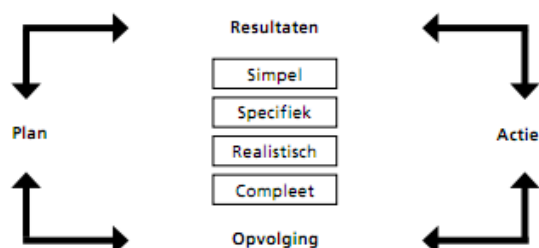
II.1.2. Fundamentele doelstellingen van een ondernemingsplan

Het ondernemingsplan is een tool voor een organisatie om doelstellingen te behalen. Kunst (2010, p116) onderscheidt drie fundamentele doelstellingen waaraan het ondernemingsplan moet voldoen.

- Communicatiedoelstelling: hiermee kan het netwerk van belanghebbenden onderhouden worden. Verder kan kapitaal aangetrokken worden, of kunnen strategische business partners geworven worden. Dit vereist een kritische blik op de fase waarin de onderneming zit.
- Managementdoelstelling: het management kan aan de hand van het plan de ontwikkeling van de onderneming volgen en sturen. Het is de bedoeling dat het plan aangepast wordt aan de ontwikkelingen van de onderneming. Hierbij valt te denken aan extra kennis. Een goed doordacht plan helpt bij het identificeren van knelpunten, deze te ontwijken en alternatieven aan te reiken.
- Planningsdoelstelling: hiermee wordt duidelijk in welke fase de onderneming zich bevindt, er kan aan de hand van het plan vooruitgang gemeten worden, of mijlpalen worden gesteld. Ook kunnen de voorspellingen in het plan getoetst worden aan de werkelijke prestaties (Kunst, 2010, p116).

II.1.3. Kenmerken van een ondernemingsplan

Naast de fundamentele doelstellingen van een ondernemingsplan moet een ondernemingsplan ook aan een aantal kenmerken voldoen, te noemen simpel, specifiek, realistisch en compleet. De factoren worden hieronder uiteengezet. Als aan deze kenmerken wordt voldaan dan, is er iemand nodig voor de uitvoering van het plan. Het gaat namelijk om het plan én het proces van ondernemingsplanning samen. Het verband tussen het ondernemingsplan en het planningsproces is in afbeelding 4 weergegeven.



Afbeelding 4. Verband ondernemingsplan en planningsproces

- **Simpel:** het plan moet eenvoudig van opzet zijn. Het plan moet voor een ieder te begrijpen zijn en de inhoud moet op een toegankelijke en praktische wijze worden gepresenteerd.
- **Specifiek:** de doelstellingen moeten concreet en meetbaar zijn. Er moeten specifieke acties en activiteiten opgenomen worden om de doelstellingen te bereiken. Er moet een planning aanwezig zijn en er moet duidelijk zijn wie voor welk deel verantwoordelijk is.
- **Realistisch:** de doelstellingen, budgetten en mijlpalen moeten realistisch haalbaar zijn.
- **Compleet:** alle elementen die in het plan thuis horen moeten aanwezig zijn.

Het ondernemingsplan is afhankelijk van de inzet van de organisatie. 'Het plan zelf, de opvolging van het plan, de activiteiten en de bereikte resultaten zijn gezamenlijk bepalend voor de dynamiek van het planningsproces,' volgens Kunst (2010, p118).

II.1.4. Inhoudsaspecten van een ondernemingsplan

Het is belangrijk voor een organisatie dat een ondernemingsplan uitstraalt dat de ondernemer zijn vak beheerst, zijn plannen goed doordacht heeft en een realistische blik op de toekomst heeft. Een hulp hiervoor is het in gedachten houden van onderstaande vier factoren die in het plan aan de orde horen te komen (Kunst, 2010, p118).

- **Mensen:** degene die de onderneming gaat leiden, werknemers en personen die een sleutelrol spelen in de organisatie en van buitenaf komen. Kennis die personen op doen en van nut zijn voor de onderneming. Het netwerk wat de organisatie heeft opgebouwd, als fundament voor een succesvolle organisatie. Ervaring en kennis vanuit het netwerk toegepast in de onderneming zijn erg belangrijk, zonder dit heeft een onderneming weinig kans van slagen. Oftewel; zonder de juiste mensen is de rest niet relevant.
- **Kans:** de kans is datgene wat de organisatie gaat verkopen en aan wie. Ook moet hiervan de potentiële groei worden beschreven en de markt waarin het fungeert. Verder zal er een analyse moeten worden gemaakt van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de onderneming. Het is belangrijk dat dit gedeelte kernachtig wordt beschreven, zodat er een overzichtelijke analyse ontstaat waarmee de organisatie haar kansen, bedreigingen, zwaktes en sterktes kan identificeren.
- **Context:** de context bevat de geldende regelgeving, economische omstandigheden en demografische ontwikkelingen. De organisatie laat zien dat ze zich bewust is van de relevante omgevingsfactoren en welke consequenties deze factoren hebben voor de organisatie.
- **Risico en beloning:** wat gaat er goed en wat gaat er fout, belangrijker is wat zijn de consequenties ervan. Wat zijn alternatieven en wanneer kunnen deze ingezet worden. Er wordt aangegeven welke risico's bestaan ten aanzien van de vorige drie factoren. De organisatie laat zien dat ze risico's kan inschatten en daar adequaat op kan reageren. Verder laat de organisatie zien hoe de investeerders in een later stadium geld zullen gaan verdienen met de gedane investeringen (Kunst, 2010, p118-119).

II.1.5. Gebruikers van een ondernemingsplan

Het ondernemingsplan is een leidraad voor de toekomstige bedrijfsvoering. Behaalde resultaten kunnen bijvoorbeeld getoetst worden aan het plan. Er zijn verschillende partijen die gebruik maken van een ondernemingsplan. Kunst (2010, p120) onderscheidt vier partijen, namelijk de ondernemer, de investeerders, de markt en de overige gebruikers. 'Inzicht in de eisen en invalshoeken van verschillende gebruikers biedt de mogelijkheid om een doeltreffend ondernemingsplan te schrijven,' Kunst (2010, p120).

- **De ondernemer:** in eerste instantie is het plan voor de ondernemer. De ondernemer wil met zijn plan personen en partijen die hij wil betrekken bij zijn organisatie overtuigen van zijn ideeën, die hij wil betrekken bij zijn organisatie.
- **De investeerders:** hieronder worden alle betrokkenen verstaan die middelen ter beschikking stellen aan de onderneming. De organisatie wil aantonen dat er een markt is voor de

servicediensten. De organisatie moet zich realiseren dat het plan niet bedoeld is om investeerders geld afhandig te maken. Het verkrijgen van financiële middelen is geen doel op zich, maar een middel om doelen te bereiken.

- De markt: de markt bestaat uit de huidige en toekomstige klanten. Het plan biedt duidelijkheid aan klanten welke voordelen de servicediensten bieden. Ook de omvang en de groei van de markt moeten duidelijk worden gemaakt voor de klanten, dit kan interesse wekken voor de servicediensten.
- De overige gebruikers: overige gebruikers zijn andere belanghebbenden die zich op basis van het plan een beeld vormen van de organisatie (Kunst, 2010, p120-122).

II.1.6. Conclusie subquestion 1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?

Zoals hierboven beschreven kan een ondernemingsplan nuttig zijn voor ondernemingen met of zonder winst oogmerk. Een stichting heeft geen winst oogmerk en hoeft niet verplicht een ondernemingsplan te hebben. Kunst (2010, p115-116) geeft de volgende definitie van een ondernemingsplan: 'het geeft een volledige beschrijving van de onderneming en van de manier waarop deze onderneming omgaat, en in haar toekomst denkt om te gaan, met de eisen en de voorwaarden die de omgeving haar stelt. In een ondernemingsplan moet het antwoord op de volgende vragen duidelijk worden weergegeven: Wat wil ik? Wat kan ik? Wat ga ik doen?' Hieruit blijkt dat een ondernemingsplan voor een stichting een goede manier is om aan de toekomst te denken.

Belangrijke informatie die iedereen moet of wil weten, zou in de statuten moeten staan. In de praktijk blijkt dit niet zo te zijn. Het tekort aan informatie uit de statuten kan een reden zijn voor een stichting om een ondernemingsplan te gaan hanteren. Vooral het op een rij hebben van activiteiten en werkzaamheden geeft inzicht in wat de organisatie precies doet en waar zij mee bezig is. Een organisatie kan een ondernemingsplan als leidraad hanteren en telkens nieuwe activiteiten toetsen aan het plan; komt het overeen met onze core business? Een ondernemingsplan is erg nuttig voor inzicht in subsidierelaties en relaties met financiers. Het geeft weer waarom zij in de organisatie moeten gaan of blijven investeren. Het plan moet voldoen aan de doelstellingen, kenmerken en factoren zoals hierboven beschreven en zal altijd afhankelijk blijven van de toewijding en betrokkenheid van de medewerkers. Als de medewerkers zich goed inzetten en het planningsproces goed verloopt, zal er een kwalitatief goed plan ontstaan (Kunst, 2010, p118). Deze redenen maken dat het hebben van een ondernemingsplan uiterst geschikt is voor een stichting. Een stichting kan hiermee vooruit denken.

II.2. Subquestion 2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden is er bij subquestion één uitgezocht wat een ondernemingsplan inhoudt en waarom het belangrijk is voor de SDA om een ondernemingsplan te hanteren. Het is van belang voor de beantwoording van subquestion twee dat er goed uiteengezet wordt wat het stichting zijn inhoudt en welke gevolgen dit met zich mee brengt. In het verlengde hiervan zal er uiteengezet worden wat een maatschappelijke organisatie inhoudt en welke voordelen dit voor een stichting met zich mee brengt. Vervolgens zal er gekeken worden of maatschappelijk verantwoord ondernemen relevant is voor een stichting.

II.2.1 Rechtsvorm

Zoals al eerder beschreven is de SDA een stichting. In dit deel wordt besproken wat een stichting inhoudt en welke kenmerken erbij horen. Het zijn van een stichting als rechtsvorm is de basis voor de onderneming SDA. Na het uitdiepen van de stichtingsvorm komt de maatschappelijke organisatie aan bod. Dit is van belang omdat de SDA naast het stichting zijn ook een maatschappelijke organisatie is. Hier wordt het dilemma tussen het zijn van een private organisatie en het uitvoeren van een publieke taak besproken. Voor de SDA is dit erg relevant. Ze voert namelijk een publieke taak uit (het

verrichten van servicediensten voor ouderen, gehandicapten en chronisch zieken), maar is een private onderneming. Dit heeft als gevolg dat er een spanningsveld ontstaat hoe de SDA aan het publiek- en privaatrecht kan voldoen en daarnaast haar servicediensten zo goed mogelijk kan uitvoeren. De SDA is deels afhankelijk van de overheid, namelijk van de gemeente Almelo voor de subsidieverstrekking. Als laatste wordt in dit onderdeel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) besproken. Doet de SDA hier wel of niet aan? Dit is van belang voor de positie de SDA inneemt in de markt, omdat een MVO andere kenmerken heeft als een organisatie die niet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een draagvlak bieden voor het bestaan van de SDA, omdat het de positie versterkt ten opzichte van de concurrentie. Hierover volgt meer onder II.2.2.1.

II.2.1.1 Rechtspersoon

Een rechtspersoon is een vermogenspersoon, ook wel rechtsobject, en is drager van rechten en plichten. Met andere woorden komt een rechtspersoon komt naar vermogensrechtelijke bevoegdheden overeen met een natuurlijk persoon (art. 2:5 BW). Een rechtspersoon bestaat, omdat de wet bepaalt heeft dat deze bestaat. Hij is voor zijn handelen afhankelijk van mensen en kan alleen handelen via zijn vertegenwoordiger. De bepalingen van een rechtspersoon, zoals beschreven in art. 2: 1-25 BW, zijn erg belangrijk voor de SDA. In deze bepalingen staan onder andere regels in voor de geldigheid van besluiten van een rechtspersoon (art. 2: 14-16, BW) (Kroeze, Timmerman, Wezeman, 2007, p 20-23). Het bestaansrecht van een rechtspersoon staat in de notariële akte. De akte is een juridische fictie, dat wil zeggen dat met de akte de wet ruimer kan worden toegepast. Een voordeel van een rechtspersoon is dat het bestuur niet aansprakelijk is met haar privévermogen. Dit is vooral belangrijk in geval van stopzetting van de onderneming of een faillissement. Er bestaan twee rechtspersonen; publieke- (overheidsinstellingen) en privaatrechtelijke rechtspersonen (particuliere partijen). Een stichting is een particuliere partij en valt onder de privaatrechtelijke rechtspersonen (art 2: 3 BW).

II.2.1.2. Stichting

Een stichting is een rechtsvorm die voor onder meer maatschappelijke doeleinden wordt ingezet. Gedacht kan worden aan omroepen, zorginstellingen, musea etc. Een voordeel van een stichting is het ledenverbod, met als gevolg dat ze geen ledenvergadering hoeft te houden. Een stichting mag geen winstuitkeringen doen aan de oprichters of degene die deel uitmaken van het orgaan. De opbrengsten dienen aangewend te worden ten behoeve van in het statuten omschreven doel (art 2:285, lid 1 BW) (Kroeze et al, 2007, p 24). Een stichting wordt bij notariële akte opgericht. De notariële akte bevatten statuten. De statuten moeten minimaal bevatten:

- De naam, met als onderdeel het woord 'stichting';
- Het doel;
- Het benoemen en ontslaan van bestuurders;
- De vestinggemeente in Nederland;
- De bestemming van het overschot na vereffening van de stichting in geval van ontbinding. (art. 2:286, lid 4 BW) (Kroeze et al, 2007,p 42).

Het doel van een stichting mag veel bevatten, behalve het uitkeren aan oprichters en degene die deel uitmaken van het orgaan. Statuten en organen van een stichting kunnen niet zomaar veranderd worden, dit kan alleen als de statuten dat toestaan (art.2:293 BW). Op deze manier wil de wet de wensen beschermen van de oprichters. De ontbinding van een stichting kan op drie manieren plaatsvinden; zoals vastgelegd in de statuten, vanwege faillissement, of door de rechter bepaald (art. 2: 301 BW).

II.2.1.3 Bestuurlijke organisatie

Een stichting heeft één verplicht orgaan, namelijk het bestuur. Als een stichting meer dan 50 werknemers in dienst heeft, is ze ook verplicht een ondernemingsraad aan te stellen (Kroeze et al, 2007, p 113). Een stichting kan een raad van commissarissen instellen of een raad van toezicht, dit zal

in de statuten vermeld moeten worden (art. 2:57 BW). De interne structuur kan naar eigen wens en inzicht worden ingedeeld, als de verplichte organen maar aanwezig zijn (Kroeze et al, 2007, p 113-114). De vertegenwoordigingsbevoegdheid van het bestuur is bij een stichting niet vanzelfsprekend, maar wel gebruikelijk (art. 2:291, lid 1 BW). Dit moet, tot in tegenstelling van een nv en bv, vastgelegd worden in de statuten (art. 2:291, lid 2 BW). Het houdt in dat bestuurders in beginsel minder zelfstandig kunnen optreden dan de bestuurders van een nv of bv (Kroeze et al, 2007, p. 134). Een stichting heeft de verplichting een jaarrekening op te stellen en moet aan de publicatieverplichting voldoen, mits zij twee opeenvolgende jaren bepaalde netto-omzetgrenzen haalt (art 2:300 jo BW). In de andere gevallen heeft de stichting een plicht een balans en een staat van baten en lasten te maken (art 2:48, lid 1 BW) (Kroeze et al, 2007, p 164-165).

II.2.1.4 Vermogensstructuur

Het vermogen van een stichting moet gebruikt worden om het doel, in de statuten beschreven, te verwezenlijken (art 2:40 BW). Er hoeft bij de oprichting van de stichting nog geen vermogen aanwezig te zijn. Het is voldoende dat er een tegenwoordig of toekomstig vermogen wordt aangewezen om het doel te verwezenlijken. Dit kunnen giften, subsidies, sponsors e.d. zijn. Als er geen uitzicht meer is op enig vermogen kan de rechter besluiten de stichting te ontbinden (art. 2:301 BW) (Kroeze et al, 2007, p 63).

II.2.2 Maatschappelijke organisatie

Het is niet altijd eenduidig of een organisatie ook een maatschappelijke organisatie is (Raat, 2006, p27). Om hier meer duidelijkheid in te geven zal ik eerst het begrip maatschappelijke organisatie definiëren. Verder ga ik in op het dilemma van een maatschappelijke organisatie, namelijk het spanningsveld tussen het zijn van een private organisatie en het uitvoeren van een publieke taak.

Maatschappelijke organisaties hebben verschillende kenmerken. Het zijn private organisaties en dienen de maatschappij, een publieke taak. Ook wordt een maatschappelijke organisatie gekenmerkt door macht. De organisatie is privaat, met als gevolg dat het privaatrecht van kracht is. Daarmee kan, volgens de privaatrechtelijke normen, naar eigenbelang worden gehandeld (Raat, 2006, p7). Bij het publiekrecht ligt dit anders, daarbij wordt uitgegaan van ongelijkheid tussen de overheid en de burger. Het belang van de overheid staat boven het belang van de burger, waardoor de staat meer macht heeft. Om de macht van het belang in te perken is het publiekrecht ontstaan.

Publiekrechtelijke organisaties moeten

het belang van de burger dienen en kunnen niet voor hun eigen belang gaan (Raat, 2006, p. 8-9). Van der Hoeven stelt het doel van een publieke taak aan de orde; namelijk het dienen van gemeenschapsbelang. Dat brengt met zich mee dat het oordeel vrijheid bij de uitvoering alleen gebruikt mag worden voor het gemeenschapsbelang. Dit illustreert de tegenstelling van een private organisatie en een publieke taak. Een private organisatie mag doen en laten wat ze wil, binnen bepaalde grenzen. Een publieke organisatie moet alles uitvoeren in het belang van de publieke taak. Het spanningsveld tussen het doen en laten wat je wilt en alles doen in het belang van de publieke taak kan een dilemma zijn voor organisaties, als de private- en publieke belangen niet samenvallen (Raat, 2006, p. 15). Voormalig premier Balkenende (Raat, 2006, p18-20) stelt het maatschappelijk organisatierecht aan de orde en geeft daarbij de volgende definitie voor maatschappelijke organisatie: uit de particuliere sector voortgekomen privaatrechtelijke organisaties die op enigerlei wijze activiteiten voor burgers verrichten (Raat, 2006, p19). Toch dekt dit niet alle kenmerken van een maatschappelijke organisatie, het verband met de overheid mist. Balkenende geeft een inherente waarde aan maatschappelijke organisaties: zij zijn de belichaming van het zelf organiserend vermogen van groepen van mensen die gemeenschappelijke waarden hebben (Raat, 2006, p20). Raat gaat nog iets verder. Eerst geeft ze een definitie aan private organisatie en publieke taak, daarna komt ze tot een definitie van maatschappelijke organisatie. Schreuder (Raat, 2006, p21) stelt dat een taak publiek van aard kan zijn, omdat zij lijkt op een publiekrechtelijke taak, daarmee verwant is of gelijkenis heeft met een taak die door een publiekrechtelijke organisatie wordt

uitgevoerd (Raaij, 2006, p26). Een private organisatie is een organisatie die voldoet aan de huidige normen van het privaatrecht, hierbij is de oorsprong van de organisatie niet van belang; echt particulier initiatief of geprivatiseerde overheidsorganisaties (Raaij, 2006, p27).

Na het geven van de vorige twee definities geeft Raaij de volgende definitie voor maatschappelijke organisaties; privaatrechtelijke organisaties, die niet zijn aan te merken als bestuursorgaan in de zin van de AWB en die geen nauwe bestuurlijke, financiële of juridische banden met de overheid hebben, en die een taak uitvoeren die lijkt op een overheidstaak en die over het algemeen als publieke taak wordt ervaren (Raaij, 2006, p27). In deze scriptie zal ik deze definitie gebruiken. Voor de SDA, omdat ze niet optreedt als bestuursorgaan in de zin van art. 1:1 lid 1 sub b AWB, biedt deze definitie een goede inhoud van een maatschappelijke organisatie.

Een maatschappelijke organisatie kan voordelen met zich mee brengen. Een aantal voordelen van maatschappelijke organisaties zijn (Lageweg, 2010, p1):

- Imagoverbetering: het 'hoort erbij' om als maatschappelijke organisatie gekenmerkt te worden, het gaat om de beleving dat de organisatie iets 'goeds' doet voor de maatschappij.
- Door de imagoverbetering kan een organisatie nieuwe netwerkkansen creëren. Het hebben van een groter netwerk kan voordelen opleveren ten opzichte van concurrentie.
- Gemotiveerde werknemers; werknemers zijn trots op de organisatie die 'goed' doet voor de maatschappij. Met gemotiveerde werknemers gaat de productiviteit omhoog.
- Positieve publiciteit: datgene wat de organisatie doet voor de maatschappij, kan de organisatie publiceren, dit kan ten gunste van de gunfactor bij het publiek uitmonden. Met als gevolg dat een klant voor die organisatie kiest in plaats van een andere.

Het wel of geen maatschappelijke organisatie zijn, bepaalt hoe de organisatie wordt gepositioneerd in de markt, een goede positie in de markt levert klanten en omzet op. Ook levert het een draagvlak op voor het bestaan van de organisatie. Het draagvlak kan als sterk punt worden uitgebracht naar het publiek (Lageweg, 2010, p1). De SDA is een stichting en voldoet aan de gegeven definitie van Raaij (2006, p27). De SDA is een privaatrechtelijke organisatie met een publieke taak. Bij de SDA vallen de private- en publiekrechtelijke belangen niet altijd samen. Het is een dilemma voor de SDA hoe zij hier mee moet omgaan. Bovenstaande voordelen van een maatschappelijke organisatie bieden juist voor een stichting, omdat zij geen winstorgaan heeft maar voldoende omzet moet maken voor het bestaan van de stichting, een manier om met het dilemma om te gaan. Als de SDA de voordelen gaat benutten zal er een betere balans ontstaan tussen de private- en publiekrechtelijke belangen, met als mogelijk gevolg een duurzame hogere omzet en meer naamsbekendheid.

II.2.2.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Als een onderneming een maatschappelijke organisatie is, dan wil ze waarschijnlijk maatschappelijk verantwoord ondernemen. Waardenburg (2001, p 13) geeft de volgende beschrijving; bij maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt getracht een combinatie te realiseren van zakelijke belangen met de zorg voor mens en milieu, met als doel een evenwicht te scheppen tussen financieel-economische resultaten, sociale belangen en reductie van milieubelasting. Een handvat om deze omschrijving te bereiken kan worden uitgedrukt in de triple 'P', People, Planet en Profit.

- People staat voor de prestaties van een onderneming op sociaal - ethisch gebied. Te denken valt aan de manier waarop de onderneming met haar werknemers omgaat, of de prestaties op het gebied van maatschappelijke thema's zoals mensenrechten, discriminatie etc.
- Planet staat voor de prestaties van een onderneming op het gebied van milieu. Te denken valt aan milieubeheer, schonere productie etc.
- Profit staat voor alle winst, dus niet alleen financieel, wat een onderneming kan behalen. Te denken valt aan werkgelegenheid, investeringen, economische effecten van diensten etc. (Waardenburg, 2001, p 13-15).

Een aantal voordelen van maatschappelijk ondernemen komt overeen met de voordelen van de maatschappelijke organisatie:

- Duurzaamheid; waarborgen dat de onderneming niet zomaar failliet gaat.
- Inspelen op de markt; innovatie, origineler en meer onderscheidend.
- Positieve publiciteit; MVO's hebben vaak een streepje voor.
- Aantrekkelijke werkgever; mensen werken graag voor bedrijven die verder kijken dan de winst.
- Directe winst; energiebesparing en het verminderen van afval (Waardenburg, 2001, p 13-15).

De voordelen van een maatschappelijke organisatie en MVO zijn kenmerkend. Als een organisatie deze kenmerken uitbrengt op de markt, krijgt de organisatie het stempel MVO. Deze kenmerken kunnen ook bij een organisatie horen die geen MVO is en ook niet onder de definitie van maatschappelijk ondernemen valt. Het is de kunst voor een organisatie om de kenmerken zo te gebruiken dat ze in het voordeel van de organisatie werken (Waardenburg, 2001, p16).

II.2.3. Conclusie subquestion 2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?

Zoals al eerder beschreven is de SDA een stichting, dit is haar rechtsvorm. Voor de SDA betekent dit onder andere dat ze geen leden mag hebben en daarmee geen ledenvergadering hoeft te houden per jaar. De bestuurders van de SDA, komend vanuit Reggeland, zijn niet met hun privévermogen aansprakelijk mocht dit in het geding komen. De SDA is opgericht bij notariële akte, de statuten. De statuten van de SDA zijn opgesteld in 1992 (Statuten, 1992, p1) en bevat alle verplichte informatie.

De naam van de SDA is Stichting Servicedienst Ouderen Almelo met als doel het bevorderen van het zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo, door het verrichten van servicediensten, alsmede het bevorderen van kennisoverdracht op dit gebied en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords (Statuten, 1992, p1). De vestinggemeente is Almelo. Het benoemen en ontslaan van de bestuurders staat in artikel 6-8 van de statuten (Statuten, 1992, p1-2). Na vereffening bepaald het bestuur van de SDA naar welk doel het overgebleven geld gaat (Statuten, 1992, p5). Het bestuur van de SDA bestaat op dit moment uit vier personen en heeft minder dan 50 werknemers in dienst, met als gevolg dat de SDA geen ondernemingsraad hoeft op te stellen. De vertegenwoordigingsbevoegdheid ligt bij het bestuur en staat beschreven in artikel 9 van de statuten (Statuten, 1992, p2).

De vermogensstructuur van de SDA bestaat uit subsidies en donaties, schenkingen, erfstellingen en andere toevallige baten. Op dit moment ontvangt de SDA een subsidie van €55.000 per jaar van de gemeente Almelo, de SDA heeft geen donaties in het afgelopen jaar (2010) ontvangen. Er is wel een garantstelling vanuit Reggeland die €20.000 per jaar bedraagt. Het vermogen wordt gebruikt om de doelstelling te behalen. De afgelopen twee jaar heeft de SDA geen winst meer gemaakt. De winst die de SDA zou kunnen maken wordt ten behoeve van de SDA gebruikt en in geen geval uitgekeerd aan de bestuurders.

De SDA kan als maatschappelijke organisatie worden aangemerkt, want de SDA voldoet aan de door Raat (2006) opgestelde definitie. De SDA is een privaatrechtelijke organisatie en voert een taak uit die lijkt op een overheidstaak en wordt als publieke taak ervaren, namelijk het zorgdragen voor servicediensten bij ouderen, chronisch zieken en mensen met een handicap, met een maximaal inkomen van 115% van de bijstandsnorm. Uit gesprekken met de klanten van de SDA is gebleken dat het werk dat verricht wordt gewaardeerd door de klanten. De voordelen die bij een maatschappelijke organisatie horen probeert de SDA zo goed mogelijk te benutten. In haar bedrijfsplan (Bedrijfsplan, 2006, p4-5) staat dat er de komende jaren gewerkt gaat worden aan imagoverbetering de komende jaren. Expliciete acties daarop ontbreken. Publiciteit verkrijgen komt

summier in het bedrijfsplan aan bod (Bedrijfsplan, 2006, p6). De SDA heeft gemerkt dat haar bekendheid onder het publiek niet toereikend genoeg is om voldoende vraag naar servicediensten te creëren. Als gevolg daarvan wil de SDA graag haar maatschappelijke karakter meer laten zien naar de externe omgeving toe. Er is een foldertje van Reggeland waarbij de SDA gepromoot wordt en in de nieuwskrant van woningstichting St. Joseph Almelo heeft de SDA een kleine plaats gekregen om haar diensten aan te bieden. De SDA probeert maatschappelijk verantwoord ondernemen uit te voeren. De SDA probeert met zakelijke belangen zorg te dragen voor mens en milieu, en dan vooral voor de mens. Het werk wat ze verricht doet ze voor de klant (de mens) en met de verdiensten daaruit wil ze haarzelf voorzien van middelen (de zakelijke belangen) om operationeel te blijven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan perspectieven bieden voor de SDA als ze meer met het concept gaat doen, daarbij wordt gekeken naar de triple 'P'.

- **People:** de SDA probeert sociaal ethisch met haar werknemers om te gaan. Ze biedt kansen aan de mensen die ver van de werkgelegenheid af staan door ze te laten circuleren in het werkcircuit van de SDA. Doel hier van is reïntegratie in het reguliere werkcircuit. Op dit moment wordt het gefinancierd door Reggeland (Bedrijfsplan, 2006, p6). Ook doet de SDA zaken met St. Joseph, door het schoonmaken van achterpaden rondom flatgebouwen (Contract St. Joseph, 2010). Dit werk draagt bij aan de maatschappij in Almelo.
- **Planet:** hier besteedt de SDA tot nu toe weinig aandacht aan (Bedrijfsplan, 2006, p5), tot nu toe alleen de samenwerking met St. Joseph (Contract St. Joseph, 2010). De SDA is verder niet bezig met milieukwesties, de SDA vindt dat dit te ver van haar 'vakgebied' aflight.
- **Profit:** de SDA vergroot de werkgelegenheid door de stage/leerplekken. De SDA draagt bij aan de beroepsbevolking van Almelo, indirect draagt dat bij aan de draagkracht van mensen in de gemeente Almelo (Bedrijfsplan, 2006, p6). Op dit moment maakt de SDA elk jaar nog net geen verlies (Jaarrekening, 2009, p3). De opbrengsten dekken de kosten, maar er blijft geen cent over.

Het zijn van een MVO kan de SDA uitbrengen naar het publiek als een unique selling point. Dit kan ze bereiken door zo goed mogelijk de voordelen van een maatschappelijke organisatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen te combineren. Het gevolg daarvan is dat de SDA meer onderscheidend vermogen krijgt, waardoor klanten een duidelijke keuze kunnen maken voor de SDA. Dit heeft als gevolg dat de SDA meer omzet (de zakelijke belangen) maakt en daarmee kan zorgdragen voor de klant (de mens).

II.3. Subquestion 3. Wat is de doelgroep van de SDA?

Om subquestion drie te beantwoorden, wordt ten eerste gekeken naar de doelgroep zoals die omschreven staat in de statuten en in het bedrijfsplan (2006). Vervolgens wordt er een klantanalyse uitgevoerd om het bestaan van de doelgroep te onderzoeken voor nu en in de toekomst. Er wordt ook gekeken naar de omgeving van de doelgroep. Veranderingen in de omgeving van de doelgroep kunnen invloed hebben op het verloop van de doelgroep.

II.3.1. Doelgroep

Artikel 4 uit de statuten (1992, p1) geeft aan dat de SDA zich richt op inwoners, met name ouderen, uit de gemeente Almelo. De doelgroep volgens de statuten zijn alle inwoners uit de gemeente Almelo. Het bedrijfsplan (2006, p1-2) geeft een doelgroep afbakening weer. Hierbij richt de SDA zich op ouderen, chronisch zieken en gehandicapten woonachtig in de gemeente Almelo. Deze mensen zijn ook financieel minder daadkrachtig zijn, maximaal een inkomen van 115% van de bijstandsnorm. Verder staat er vermeld dat daarnaast in de toekomst de overige inwoners uit de gemeente Almelo ook gebruik kunnen maken van de SDA in de vorm van Reggeland Plus (Bedrijfsplan, 2006, p2). Reggeland Plus zou een nieuwe samenwerkingsvorm van de SDA en Reggeland worden, deze samenwerking is tot nu toe nog niet ontstaan. Samengevat vallen volgens het bedrijfsplan (2006)

binnen de doelgroep alle inwoners in de gemeente Almelo, maar de focus ligt op de ouderen, chronisch zieken en gehandicapten met een maximaal inkomen van 115% van de bijstandsnorm.

II.3.2. Klantanalyse

Een klantenanalyse geeft een organisatie inzicht over het welbevinden van de klant. Het analyseert het klantenbestand, geeft inzicht in kansen die nog niet gepakt zijn om de klanten te bereiken en over hoe de organisatie nieuwe klanten kan gaan werven. Bij de klantanalyse moet een aantal vragen worden gesteld; wie zijn onze belangrijkste klanten, wat is hun profiel, hoe zijn ze binnengekomen en welke soort klanten plaatsen de meeste herhalingsaanvragen voor servicediensten? Deze vragen kunnen geconcretiseerd worden door middel van een aantal aspecten die onderzocht moet worden (Rimaux, Piroux en Waffelman, 2011, p46).

- Kenmerken van klanten van de SDA
- Welke klanten hebben de hoogste frequentie in de afname van diensten?
- Op welke manier zijn de klanten binnengekomen bij de SDA?
- Locatie van klanten (geografisch)
- De verdeling van aantal verrichte werkzaamheden over de verschillende gebieden
- De actuele dienstafname per klant per jaar

Als deze punten zijn afgewerkt ontstaat er een goed beeld over het gedrag van de klant in de doelgroep. Aan de hand daarvan kan gekeken worden waar kansen liggen voor de SDA om meer klanten te verwerven, opdat de vraag naar servicediensten gaat stijgen (Rimaux et al, 2011, p48).

Om de klantanalyse nog completer te maken, is er met vijf klanten een interview afgenomen. Deze interviews zijn uitgevoerd in een semigestructureerde vorm. Dit houdt in dat er geen echt vraag-antwoord gesprek was, maar een gesprek waarbij de interviewer het gesprek aanging met de respondent en zich vasthield aan een aantal onderwerpen. De respondent had ten alle tijde de gelegenheid om vragen te stellen waar nodig. De volgende onderwerpen kwamen in de klantinterviews aan bod:

- Soort werkzaamheden die de SDA uitvoert bij de klant;
- Frequentie van uitvoering van werkzaamheden (per jaar);
- Naamsbekendheid SDA;
- Tijdsbestek tussen aanvraag en uitvoering van de werkzaamheden;
- Tevredenheid over werkzaamheden;
- Tevredenheid over aanbod van SDA;
- Tevredenheid over werknemers SDA;
- Tarief SDA;
- Herhaling van klanttevredenheidsonderzoek;
- Demografische gegevens: geboortjaar en woonwijk.

Uit de klantanalyse is gebleken dat de doelgroep van de SDA alle inwoners uit de gemeente Almelo zijn. De focus ligt op mensen die een inkomen hebben van maximaal 115% van de bijstandsnorm. De meeste klanten bevinden zich in de wijken Ossenkoppelerhoek en De Riet. De meeste klanten zijn ouder dan 65 jaar. Verder bestaat de naamsbekendheid van de SDA vooral uit mond-op-mond-reclame. Klanten zijn tevreden over de verrichte werkzaamheden. Toch willen de klanten graag een breder aanbod van diensten en dat de werknemers de werkzaamheden beter afronden/ afwerken. De inzet van reïntegratie medewerkers wordt als goed bevonden, alleen het werktempo van deze medewerkers is te laag.

II.3.3. Individualisering

Individualisering, een abstract begrip, is een grote maatschappelijke ontwikkeling die op een eenvoudige manier zichtbaar gemaakt kan worden (Schnabel, 2007, p9). Individualisering wordt als maatschappelijk proces zichtbaar in de verzelfstandiging van de mensen ten opzichte van elkaar. Dit

houdt in dat mensen op steeds meer terreinen van het leven keuzes kunnen maken die relatief los staan van de keuzes van anders mensen, zelfs van wie hun het meeste bijstaan, maar ook relatief los van eerder of elders gemaakte eigen keuzes (Schnabel, 2007, p12). Schnabel geeft aan dat 'het verschil tussen groepen mensen in mogelijkheden om hun leven zelfstandig en vrij de individueel gewenste vorm te geven één van de belangrijkste mobiliserende krachten in de samenleving is geworden.' (Schnabel, 2007, p12) Individualisering is één van de kenmerken van de doelgroep van de SDA, dit kenmerk behoeft een verdere theoretische uitwerking.

Er bestaat op dit moment een grote toename in huishoudens in Nederland (CBS, 2010). Een reden voor de toename in huishoudens is het leeftijdsspectrum, mede door het verschijnsel van de dubbele vergrijzing. Het aandeel ouderen in de samenleving neemt toe, daarbij wordt de leeftijd van ouderen steeds hoger in vergelijking met de vorige eeuw (Bevolkingsdaling, 2009). Het gevolg is dat er steeds meer alleenstaande ouderen ontstaan. De levensverwachting van vrouwen is hoger dan die voor mannen, met als gevolg dat er veel huishoudens ontstaan met alleenstaande oudere vrouwen. In de leeftijd van 65 – 74 jaar bestaan uit 1 op de 3 huishoudens uit een alleenstaande. In de leeftijd boven de 75 jaar bestaan 1 op de 4,5 huishoudens uit een alleenstaande (Schnabel, 2007, p11). Van een huishouding wordt zelfverzorging en zelfvoorziening verwacht. Door de toenemende wens om langer thuis te blijven wonen moeten deze personen zichzelf langer verzorgen en voorzien in behoeften. Ouder worden heeft verband met de toename van lichamelijke ongemakken, met als gevolg dat zelfverzorging en zelfvoorziening moeilijker wordt (Schnabel, 2007, P11).

II.3.4. Conclusie subquestion 3. Hoe ziet de doelgroep van de SDA eruit?

Uit de bovenstaande tekst is duidelijk geworden dat de doelgroep van de SDA meer afgebakend is in het bedrijfsplan (2006) dan in de statuten (1992). De doelgroep beschreven in het bedrijfsplan is de focusgroep, de hele doelgroep omvatten alle inwoners in de gemeente Almelo. Om het verloop van de doelgroepen in kaart te brengen is een klantanalyse nodig. Er is duidelijk geworden welke vragen er moeten worden gesteld om het verloop in kaart te brengen. Uit de klantanalyse en de klantinterviews is gebleken dat de meeste klanten van de SDA zich bevinden in de wijken Ossenkoppelerhoek en de Riet. De meeste klanten van de SDA zijn 65+ers. Over de uitvoering van de werkzaamheden zijn klanten tevreden, behalve over de afwerking en het opruimen na de verrichtingen. De reïntegratie medewerkers moeten het werktempo volgens de klanten opvoeren. De klanten vinden de inzet van de reïntegratie medewerkers over het algemeen een goed initiatief. Klanten vinden het tarief wat gevraagd wordt goed. De individualisering tezamen met de vergrijzing leidt ertoe dat de focusgroep van de SDA in aantal is toegenomen in de afgelopen jaren. Vooral de vergrijzing duidt op een aanblijvende stijging van het aantal ouderen in de samenleving, dus ook een stijging in de focusgroep van de SDA.

II.4. Subquestion 4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

Bij de beantwoording van subquestion vier moet er naar verschillende onderdelen worden gekeken. Allereerst wordt uiteengezet welke diensten de SDA verleent. Het gaat om werkzaamheden in en om het huis van de klant, bestaande uit reparaties, tuinwerk en onderhoud van groenvoorzieningen in de gemeente Almelo. Vervolgens wordt gekeken hoe de SDA haar diensten het beste kan gaan aanbieden. Dit gebeurt door een concurrentieonderzoek en een omgevingsanalyse. Vervolgens wordt de marketing mix uiteengezet. Als laatste wordt gekeken naar het onderscheidend vermogen van de SDA.

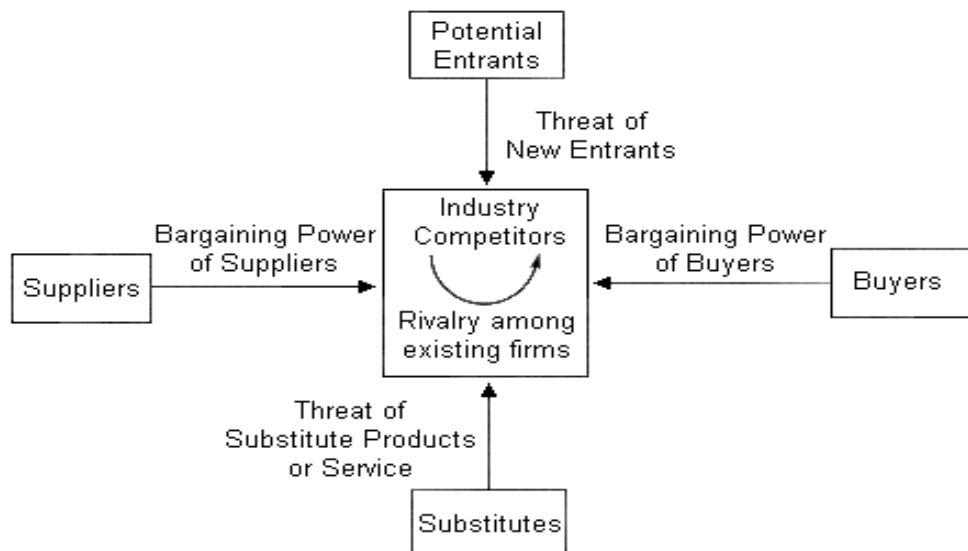
II.4.1. Concurrentieonderzoek en onderscheidend vermogen

Elke organisatie heeft te maken met concurrenten. Deze concurrenten bieden producten of diensten aan die voor afnemers dezelfde functie vervullen (Houwer, 2004, p46). De keuze van de afnemer voor de leverancier is afhankelijk van het afzetbeleid. Het afzetbeleid bestaat uit het product-, prijs-, distributie-, promotie- en verkoopbeleid. Een organisatie staat sterk ten opzichte van de concurrentie als het afzetbeleid op zoveel mogelijk punten beter is dan van de concurrentie. De positie ten

opzichte van de concurrentie kan worden onderzocht met een concurrentieonderzoek, de concurrentievergelijking (Houwer, 2004, p46). Bij deze vergelijking worden, specifiek voor de organisatie, de belangrijkste facetten van het afzetbeleid gewaardeerd ten opzichte van de belangrijkste concurrentie. De organisatie moet vooral letten op de punten die negatief of gelijkwaardig aan de concurrentie worden gescoord. Door de uitkomst van de concurrentievergelijking kunnen onderscheidende voordelen worden gecreëerd. Het grote belang van deze voordelen is het verkrijgen van een positie in de markt, deze te houden en te vergroten. Substantiële onderscheidende voordelen zijn veelal op twee punten te behalen. Ten eerste producten die sterk onderscheidend zijn en ten tweede een lagere kostprijs ten opzichte van de concurrentie. Voor de SDA moet er gekeken worden op welk front zij zich het beste kan gaan richten.

Om het afzetbeleid te waarderen ten opzichte van de belangrijkste concurrentie moet eerst de belangrijkste concurrentie in kaart worden gebracht. Dit kan met behulp van het vijfkrachten model van Porter (2001). Het model (2001, p62-68) heeft als doel het bepalen van de aantrekkelijkheid van een organisatie in de markt. Dit gebeurt door middel van vijf factoren, de vijf krachten. De factoren zijn schematisch weergegeven in afbeelding 5. De mogelijkheid om een aanvaardbaar rendement te verdienen hangt af van de vijf krachten. De krachten beïnvloeden de winstgevendheid van een organisatie door de effecten op prijzen, kosten en investeringsbehoeften. Door het analyseren van de vijf krachten kan een organisatie haar strategie vorm geven. De vijf krachten zijn:

- Bedreiging van nieuwe toetreders in de markt: hoe makkelijk kan een nieuwe organisatie tot de markt toetreden? Het zet het marktaandeel van de al toegetreden organisaties onder druk. Een aantal factoren zijn economische schaalvoordelen, knowhow, hoge toetredingskosten, gebrek aan distributiekkanalen, differentiatie van diensten.
- Bedreiging van concurrentiestrijd: sterke concurrentiestrijd leidt tot een lagere winstgevendheid. De concurrentiestrijd wordt sterker als de toetredingsbarrière in een markt klein is. Een aantal factoren zijn veel organisaties in de markt maar geen dominante organisaties, kleine marktgroei, hoge vaste kosten en producten zijn vergelijkbaar waardoor klanten makkelijk wisselen van organisatie.
- Bedreiging van substitutiegoederen: zijn goederen die dezelfde functie hebben, bijvoorbeeld blikjes in plaats van flessen. De bedreiging van substitutiegoederen is groot als de klant bereid is om van leverancier te wisselen. Ook nieuwe technologieën worden gezien als bedreiging van substitutie goederen. Zo is Youtube een bedreiging voor andere mediaorganisaties.
- Onderhandelingskracht van klanten: klanten zoeken lage prijzen met meer kwaliteit. De kracht van de koper is groot als de aankopen van de klant een groot deel van de output van de leverancier is, als er veel substitutiegoederen verkrijgbaar zijn of als het product een groot deel van de bestedingsnorm van de klant inneemt.
- Onderhandelingskracht van leveranciers: factoren die de kracht van de leverancier gunstig beïnvloeden, zijn tegenovergesteld van die van de klant. Namelijk als er weinig leveranciers zijn, als het product onderscheidend is, als de 'switching cost' hoog zijn en als de klant een onregelmatige koper is en weinig van zijn/ haar bestedingsbudget uitgeeft aan het product. (Boddy, 2006, p93-96)



Afbeelding 5. Vijfkrachten model (12image, the executive fastrack, 2010)

II.4.2. Omgevingsanalyse

Er zal een analyse worden uitgevoerd om te kijken welke aspecten voor de SDA veel invloed hebben en welke niet. Dit wordt gedaan door middel van drie analyses; Porter, Pestel en SWOT. Er wordt gekeken van ver weg naar dichtbij in de onderneming. Het vijfkrachtenmodel van Porter is al toegelicht hierboven en wordt gebruikt voor het in kaart brengen van de belangrijkste concurrenten en het bepalen van de aantrekkelijkheid in de markt. Pestel en SWOT zullen hieronder worden uiteengezet.

II.4.2.1. Pestel

Pestel identificeert aan de hand van 6 factoren de directe invloed van de omgeving op de organisatie (Boddy, 2006, p97). Het model helpt bij het maken van beslissingen. Het opmerken van veranderingen is een onmis onderdeel van het model, een verandering zou van grote invloed kunnen zijn op een onderneming. Met behulp van het model kan een verandering in de organisatie(omgeving) vroegtijdig worden opgemerkt, wat als gevolg heeft dat nadelige gevolgen voorkomen kunnen worden. De zes factoren zijn; politiek, economie, sociaal, technologie, ecologie en legaal. Door middel van het regelmatig uitvoeren van een Pestel analyse wordt de kans verkleind op het missen van belangrijke veranderingen (Boddy, 2006, p96-102).

Een schematische weergave van het model is te vinden in afbeelding 6. Het invullen van een Pestel analyse heeft veel waarde de als een organisatie daardoor kan zien welke factoren snel kunnen veranderen, of welke factoren van grote invloed zijn op de onderneming. Ook moet er goed worden nagedacht op welk niveau de analyse wordt uitgevoerd. De stichting SDA opereert alleen in de gemeente Almelo, bij de SDA is het daarom van belang dat de Pestel analyse op regionaal niveau wordt uitgevoerd. Hiermee wordt voorkomen dat er te veel dingen bij betrokken worden die er niets mee te maken hebben, en typisch lokale respectievelijk regionale factoren genegeerd worden, terwijl zij juist van groot belang zijn (Gillespie, 2007, p15-19).

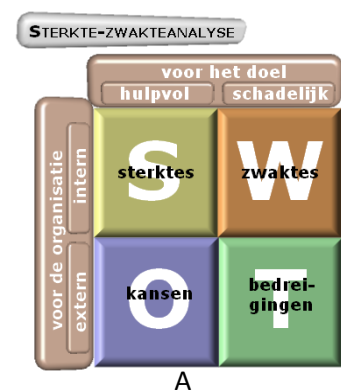


Afbeelding 6. Pestel (Business mate, Great Business resources, 2010)

II.4.2.2 SWOT

Om de organisatie tegenover de omgeving te plaatsen, kan de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analyse gebruikt worden (Johnson et al, 2008,p81). De SWOT analyse definieert de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie. Bij de uitvoering van een SWOT analyse moet er gekeken worden met een onafhankelijke blik. Dit is relatief moeilijk en op dit punt gaat het dan ook vaak fout in organisaties. Dit wordt ook wel ‘perceptual filtering’ genoemd (Johnson et al, 2008, p82). Het laten leiden door emoties in de SWOT analyse is een grote valkuil. Om dit op te vangen voer ik, als onafhankelijke en onbevooroordeelde onderzoeker, de SWOT analyse uit, vervolgens kijkt de SDA ernaar. Een tweede valkuil is dat de lijst van aspecten erg lang en ongestructureerd kan worden. Dit wordt opgevangen door het splitsen van de aspecten in verschillende categorieën (Johnson et al., 2008, p80). Een groot voordeel van de SWOT analyse is het opsporen van strategische gaten. Dit zijn kansen in de concurrerende omgeving die de concurrenten nog niet ten volle benutten. Een schematisch weergave van het model is te vinden in afbeelding 7 (Johnson et al., 2008: p. 81).

Sterktes en zwaktes zijn interne factoren gerelateerd aan de huidige situatie. Hiervoor wordt het model van Porter model als ondergrond gebruikt. Kansen en bedreigingen zijn externe factoren en gerelateerd aan de toekomst, hiervoor wordt het Pestel model als ondergrond gebruikt. Het moeilijkste aan een SWOT-analyse is het interpreteren van Porter en Pestel. Echter draagt dit wel bij aan een goede analyse om een goed beeld te krijgen van welke positie een organisatie op dat moment in de markt inneemt. Ook geeft de SWOT analyse een beeld over wat de meest goede optie is voor de marktpositie van de organisatie in de toekomst (Gillespie, 2007).



Afbeelding 7. SWOT (Chain connection, 2010)

II.4.3. Stakeholdermapping

Elke organisatie heeft te maken met belanghebbenden. Personen binnen de organisatie, maar ook personen en organisaties van buitenaf kunnen belanghebbende zijn. Een belanghebbende wordt gekenmerkt door een bijzondere interesse in de organisatie, respectievelijk een bijzondere mate van beïnvloeding door de organisatie. Belanghebbenden kunnen een belangrijke rol spelen in de positie

die een organisatie inneemt en wil behouden. Organisaties zijn veelal afhankelijk van de mogelijkheden om middelen te verkrijgen uit de omgeving, het verkrijgen van de middelen wordt mogelijk gemaakt door een netwerk van belanghebbenden. Relaties met belanghebbenden werken twee kanten op, het is een spel van geven en nemen (Eden & Ackerman, 1998, p13-16). Het moeilijke aan belanghebbenden is dat ze vaak verschillende perspectieven hebben op aspecten van de organisatie, ook hebben belanghebbenden verwachtingen van een organisatie, verder willen belanghebbenden invloed uitoefenen op verschillende manieren ten gunste van de belanghebbende zelf. Van belang voor een organisatie is om aan de behoeften van belanghebbenden tegemoet te komen, zodat de belanghebbenden aan de kant van de organisatie blijven staan en ze de organisatie niet gaan tegenwerken. Een voorbeeld hierbij is het niet langer leveren van een essentieel onderdeel voor een product aan de organisatie, met als gevolg dat de organisatie dit onderdeel elders moet verkrijgen, of zelfs niet meer kan verkrijgen door de uniekheid van het onderdeel. Beslissingen maken binnen een organisatie kan niet zonder rekening te houden met de belanghebbenden. Bryson (2004, p23) vond tijdens een studie van 400 strategische beslissingen dat de helft van deze beslissingen falen wanneer ze niet of slechts gedeeltelijk zijn geïmplementeerd (of slechte resultaten hebben opgeleverd). Het falen van de uitkomst na de beslissing is vaak toe te schrijven aan het niet goed aandacht besteden aan de belanghebbenden (Bryson, 2004, p23). Stakeholdermapping (Eden & Ackerman, 1998, p13-16) is een hulp om belanghebbenden van een organisatie in kaart te brengen en relaties tussen belanghebbenden en de organisatie te managen, met name voor maatschappelijke organisaties. Deze organisaties willen vaak een boodschap naar de externe omgeving duidelijk maken, belangrijk daarbij is een onderscheid te maken naar welke belanghebbende de boodschap verkondigd wordt. Het is een middel om de visies en invloed van belanghebbenden te identificeren en grootste zaken die behartigd moeten worden aan het licht te brengen. Om de belanghebbenden in kaart te brengen, kunnen vier stappen worden doorlopen (Eden & Ackerman, 1998, p14):

- Identificeer de belanghebbenden en de invloed van de belanghebbenden;
- Verduidelijk de visie van de belanghebbende op de organisatie;
- Identificeer belangrijke strategische kwesties binnen de organisatie;
- Start het identificeren van coalities van steun en tegenspelers.

Na het volgen van deze stappen, staan de belanghebbenden op een rij, zijn belangrijke kwesties geïdentificeerd, en zijn mede- en tegenspelers zijn uitgezocht. Van belang is vervolgens om de relatieve positie van de belanghebbende duidelijk te maken tegen over de voorgestelde kwestie, in twee dimensies:

- Interesse van de belanghebbende in de kwestie die voorgesteld is
- Macht tot invloed van de belanghebbende op de uitkomst van de kwestie (Eden et al, 1998, p15).

Daarna wordt duidelijk welke belanghebbende het meeste interesse en het meeste invloed heeft. Een organisatie moet zorgen dat de belangrijkste belanghebbende aan de kant van de organisatie blijft staan bij het nemen van belangrijke strategische beslissingen. Verder kan dit model communicatie strategieën ophelderen, hoe kan de organisatie het beste communiceren naar elke belanghebbende toe (Boddy, 2006, p104-106).

II.4.5. Marketingmix

De marketingmix is een instrument die een organisatie kan gebruiken voor het bepalen van haar marketingstrategie. Door de juiste combinatie te vinden tussen de vijf P's kan de organisatie de effectiviteit en de bedrijfsresultaten verbeteren. Kleine veranderingen in de marketing mix worden beschouwd als tactische activiteiten, grote veranderen worden beschouwd als strategische activiteiten. De mix bestaat uit vijf onderdelen allen beginnend met een p; product, prijs, plaats, promotie en personeel (McCarthy, 2001, p130-135).

- Product: dit betreft fysieke producten of diensten. Bij de SDA gaat het om diensten;
- Prijs: het gaat om de prijs per dienst. De prijs is een belangrijke factor voor meerdere belanghebbenden. De prijs wordt vaak bepaald door vraag en aanbod. De prijs is een factor die snel kan veranderen, met als gevolg dat dit een belangrijke factor is om in de gaten te houden door de organisatie;
- Plaats: het gaat om de locatie waar de dienst verleent wordt en om de locatie waar de diensten worden voorbereid;
- Promotie: hieronder valt de communicatie van een bedrijf gericht op de verkoop van de dienst. Het gaat om de activiteiten die de organisatie onderneemt om de diensten te verkopen;
- Personeel: de mensen die in de organisatie werken kunnen essentieel zijn bij de beleving van de dienstverlening. Het is het visitekaartje van de organisatie en ze vormen een doorslaggevende factor in de klanttevredenheid (Pijlman, 2011, p1-2).

II.4.6. Conclusie subquestion 4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

De servicediensten van de SDA worden op dit moment verkocht door middel van vraag. De klant belt naar SDA op en geeft zijn of haar werkzaamheden door. Vervolgens gaat de SDA de werkzaamheden uitvoeren. De SDA biedt haar diensten aan door middel van een foldertje van Reggeland en een rubriek in blad van woningstichting St. Joseph. Verder heeft de SDA een klein stukje tekst op de site van Reggeland. Om de servicediensten beter te kunnen verkopen zijn er zoals hierboven beschreven een aantal analyses nodig. Ten eerste de concurrentievergelijking/ onderscheidend vermogen. Na de analyse² is gebleken dat de SDA vooral moet letten op promotie en verkoop. Dit zijn de grootste bottlenecks van de SDA. De belangrijkste concurrent voor de SDA zijn de organisaties samen uit de gemeente Almelo die gezamenlijk veel macht kunnen uitoefenen. Ze kunnen klanten weghouden bij de SDA en marktaandeel innemen die de SDA eigenlijk wil hebben. Uit de omgevingsanalyse² is ook gebleken dat de SDA op de promotie en verkoop moet letten. Verder is uit de omgevingsanalyse gebleken dat de SDA zich meer moet gaan richten op de klant zelf. Stakeholdermapping² heeft de SDA laten zien dat de klant de belangrijkste belanghebbende is van de SDA. Dit is niet verwonderlijk, omdat de SDA een dienstverlener is. Verder moet de SDA goed letten op de gemeente Almelo, de SDA moet altijd kunnen aantonen waarom de gemeente Almelo de SDA de jaarlijkse subsidie moet verstrekken. Uit de marketingmix² zijn veel concrete acties en activiteiten ontstaan voor de SDA die ze kan uitvoeren om meer klanten te werven en meer service diensten te gaan verlenen.

² Analyses staan uitgewerkt in deel III het ondernemingsplan

Deel III Het ondernemingsplan

In dit deel van het rapport wordt het ondernemingsplan gepresenteerd. In het ondernemingsplan staan de uitwerkingen van alle analyses zoals in het theoretisch kader besproken. Het ondernemingsplan begint met een kleine inleiding. De indeling van het ondernemingsplan is aan de hand van de indeling van Plattel (1995) ingedeeld. Eerst komt er een hoofdstuk met alleen feitelijke gegevens aan bod. Vervolgens komen het organogram en de procesbeschrijving aan de orde. Daarna volgt een hoofdstuk waarin de doelen en de strategie van de SDA beschreven staan. Vervolgens komen de omgevingsanalyse en de marketingmix aan de orde. Als laatste komt het financiële plan aan bod.

1. Inleiding

Voor u ligt het ondernemingsplan van de Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (hierna te noemen SDA). Dit is geschreven met de bedoeling de continuïteit en transparantie te waarborgen. De stichting bestaat al lange tijd, sinds 1992, en verricht veel werkzaamheden voor de ouderen in de gemeente Almelo. Door middel van dit plan wordt duidelijk waar de SDA mee bezig is, wat haar activiteiten zijn en hoe worden deze uitgevoerd.

2. Inhoudsopgave

1. Inleiding	28
2. Inhoudsopgave	28
3. Gegevens Stichting Servicedienst Ouderen Almelo	30
4. Organogram.....	30
5. Procesbeschrijving.....	31
6. Doel en Strategie	31
6.1 Idee	31
6.2 Missie.....	31
6.3 Doelen	32
6.4 Doelgroepen	32
6.5 Diensten.....	34
6.6 Strategie	34
7. Omgeving.....	35
7.1 Trends per doelgroep	35
7.2 Concurrentie en onderscheidend vermogen	36
7.2.1. Vijfkrachtenmodel van Porter	36
7.2.2. Concurrentievergelijking	37
7.3 Omgevingsanalyse	37
7.3.1. Pestel	38
7.3.2. SWOT	38
7.4 Belanghebbenden.....	41
7.4.1. Invloedcirkel stakeholders.....	42

8. Marketingplan	43
8.1 Diensten.....	43
8.2 Prijs	43
8.3 Plaats	44
8.4 Promotie	44
8.4.1Algemeen ¹	44
8.4.2 Promotionele acties per doelgroep.....	44
8.5 Personeel	47
9. Financieel plan.....	48
10. Literatuurlijst	52

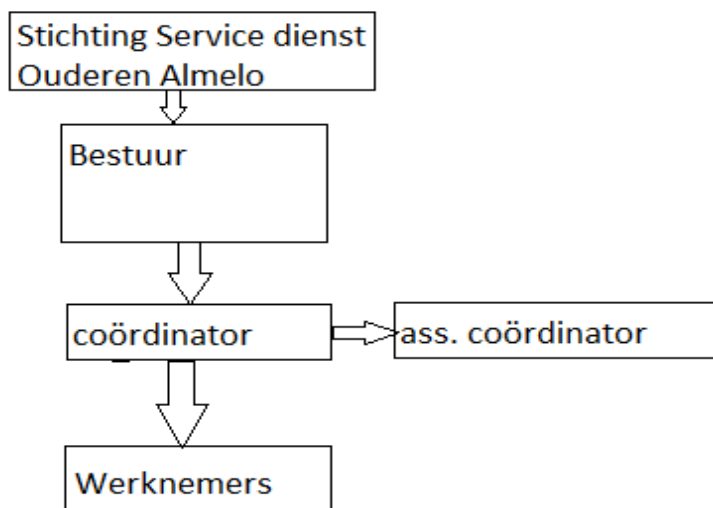
3. Gegevens Stichting Servicedienst Ouderen Almelo

In dit deel zullen de gegevens van de SDA worden weergegeven.

Handelsnaam:	Stichting servicedienst ouderen Almelo
Inschrijvingsnummer Kvk:	41031123
Rechtsvorm:	Stichting
Vestingadres:	Vriezenveenseweg 1, 7602 AA te Almelo
Postadres:	Vriezenveenseweg 1, 7602 AA te Almelo
Telefoonnummer:	(0546) 810706
Website:	www.reggeland.nl
E-mailadres:	info@reggeland.nl
Openingstijden:	maandag tot en met vrijdag van 08.00 - 12.00 uur
Tarieven:	inwoners van de gemeente Almelo met een inkomen van maximaal 115% van het bijstandsniveau: €6.50 per uur Overige inwoners van de gemeente Almelo: €15 per uur
Subsidies:	Gemeente Almelo, ter waarde van € 55.000 per jaar
Verzekeringen:	Ziektewet, Wa-verzekering, Ongevallenverzekering
Branche:	Welzijnszorg overig
Bestuur:	Bestaande uit vier personen; Voorzitter: Jos Olde Engberink Secretaris en penningmeester: Henk Snijders Lid: Anny Kattenberg, Jos Korfage
Contactpersoon stichting:	Piet Nijhuis (coördinator)

4. Organogram

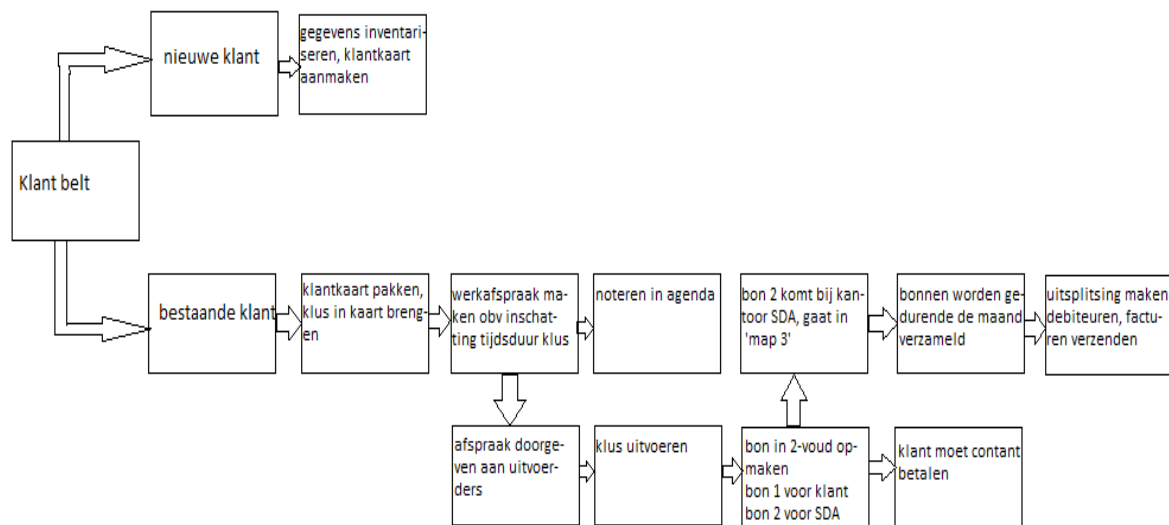
Het organogram van de SDA geeft de organisatiestructuur van de organisatie weer. Het brengt in schema uit hoeveel verschillende afdelingen de SDA bestaat (Boddy, 2006, p319).



Afbeelding 1. Organogram SDA

5. Procesbeschrijving

Het tot stand komen van een dienst gebeurt door middel van het doorlopen van een proces. Om de totstandkoming van de servicedienst te beheersen is het nodig om het proces van de dienst te beschrijven (Rowaan, 2011, p1).



Abbeelding 2. Procesbeschrijving SDA.

6. Doel en Strategie

In deel zes van het ondernemingsplan worden de doelen van de SDA uiteengezet. Ook wordt een toelichting gegeven op de strategie die de SDA wil toepassen in de toekomst. Eerst wordt het idee van de SDA beschreven, vervolgens de missie en doelen. Daarna komen de doelgroepen en diensten aan bod. Als laatste wordt de strategie toegelicht.

6.1 Idee

In dit deel van het ondernemingsplan wordt beschreven hoe de stichting is ontstaan.

De stichting Servicedienst ouderen Almelo is in 1992 ontstaan op het initiatief van Herman Höften, Alie Schoemaker-Ballast en Henzem Veenhuizen (Statuten, 2006, p1). Zij hebben het idee opgevat om inwoners van de gemeente Almelo langer zelfstandig thuis te laten wonen. Zij hebben gemerkt dat mensen graag langer zelfstandig blijven, maar dat dit zonder een 'servicedienst' moeilijk realiseerbaar is. Alleen helpen door middel van het uitvoeren van werkzaamheden in en rond huis was niet genoeg voor de oprichters. Ze hebben besloten ook te informeren over hoe mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Het overdragen van kennis is een doel geworden. Hieruit is het doel ontstaan van de stichting, zoals omschreven in de statuten.

6.2 Missie

De missie van de SDA luidt als volgt: het bevorderen van het zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo door het verrichten van servicediensten, alsmede het bevorderen van kennisoverdracht op dit gebied en voorts al hetgeen met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords (Statuten, 1996, p 1).

6.3 Doelen

De missie is tevens het hoofddoel van de SDA, vanuit dit doel opereert ze. Om deze missie te vervullen zijn er subdoelen en een doelgroep nodig. Deze zullen nu uiteen worden gezet.

Subdoelen:

- Bevorderen van zelfstandigheid van inwoners van de gemeente Almelo met een maximaal inkomen van 115% van de bijstandsnorm (volgens normbedragen Wwb).
- Bevorderen van kennis over zelfstandig wonen door mondelinge toelichting tijdens werkzaamheden.
- Creëren van een eigen gezicht, door middel van het inzetten van een bedrijfslogo
- Bevorderen van naamsbekendheid door het opzetten van een website, eigen folder en advertenties in plaatselijke kranten en/ of bladen.
- Implementeren van een digitaal klant-relatiesysteem
- Implementeren van een digitaal boekhoudsysteem
- Ontplooien van commerciële activiteiten voor extra inkomsten.
- Aantrekken van sponsors en externe financiers

De eerste twee subdoelen zijn constant doelen van de SDA geweest. De laatste vijf doelen zijn doelen van de laatste tijd. De SDA wil een professionaliseringsslag maken om effectiever en efficiënter om te gaan met tijd. Dit wil de SDA ten eerste bereiken door het implementeren van de digitale systemen. Als de systemen geïmplementeerd zijn en de werknemers kunnen er goed mee werken, zal dit tijd besparen. Deze tijd kan worden gestopt in de promotie activiteiten om klanten te werven. Ten tweede wil de SDA een website met eigen bedrijfslogo ontwikkelen, een website biedt namelijk grote mogelijkheden om naamsbekendheid te vergroten. Bijna iedereen heeft tegenwoordig een computer met internet. Hier wordt ook veel gebruik van gemaakt. De SDA mist een kans als ze daar niet op inspringt.

6.4 Doelgroepen

Om de doelgroep te bepalen, is onder andere een klantanalyse uitgevoerd. Een klantanalyse laat zien hoe de doelgroep zich gedraagt. Ook geeft een klantanalyse de omgeving weer waarin de doelgroepen zich bevinden (Rimaux, Piroux en Waffelman, 2011, p46).

Tabel 1. *Klantanalyse.*

Kenmerken van klanten

- verschil in inkomen; inkomen lager/hoger dan 115% van de bijstandsnorm
- leeftijd; 65+ers vormen de focusgroep van de SDA, samen met chronisch zieken en gehandicapten. Allen met een inkomen lager dan 115% van de bijstandsnorm. Zoals hierboven beschreven is dat 18% van de inwoners uit de gemeente Almelo.
- focusgroep: veelal ouderen, deze mensen hebben meer lichamelijke ongemakken, met als gevolg dat ze vaker de servicedienst inschakelen.
- focusgroep (2x?!): maatschappelijke proces individualisering geeft draagvlak voor doelgroep
- subdoelgroepen: deze groepen kunnen zelf ook de werkzaamheden verrichten, de SDA moet meerwaarde bieden, opdat deze groepen de SDA gaan inschakelen.

Frequentie in de afname van servicediensten

- Op dit moment richt de SDA zich vooral op de focusgroep. Deze groep heeft de hoogste frequentie in de afname van servicediensten ten opzichte van de subdoelgroepen.
- De focusgroep bestaat uit ouderen, chronisch zieken en gehandicapten. Van deze drie groepen hebben de ouderen de hoogste frequentie in de afname van servicediensten.
- de SDA doet er verstandig aan zich vooral op de ouderen uit de focusgroep te richten.

Wervingsmethoden

- mond-op- mond reclame
- folder van Reggeland
- krant van woningstichting St. Joseph
- advertenties in lokale kranten
- website van Carint/ Reggeland
- Veruit de meeste mensen komen bij de SDA via mond-op-mond reclame

Locatie van klanten

- klanten zitten verspreid over de gemeente Almelo
- de gemeente Almelo bestaat uit de volgende wijken, met daarachter de wijknummers:

- Binnenstad Noord	(1000-1003)	- Nieuwstraat Kwartier	(1500-1503)
- De Riet	(1100-1106, 1109)	- Ossenkoppelerhoek	(1600-1606)
- Noorderkwartier	(1200-1202, 1209)	- Hofkamp	(1700-1703)
- Sluitersveld	(1300-1303, 1309)	- Schelfhorst	(1800-1805)
- Wierdensehoek	(1400-1406, 1409)	- Windmolenbroek	(1900-1909)

Verdeling aantal klussen per wijk in 2009

- Binnenstad Noord	21	- Nieuwstraat Kwartier	93
- De Riet	131	- Ossenkoppelerhoek	135
- Noorderkwartier	50	- Hofkamp	44
- Sluitersveld	54	- Schelfhorst	106
- Wierdensehoek	55	- Windmolenbroek	83

In de wijken de Riet en Ossenkoppelerhoek worden de meeste werkzaamheden verricht. In deze wijken wonen ook de meeste mensen uit de focusgroep van de SDA. Dit komt dus overeen met de vorige conclusie dat de SDA zich moet richten op de ouderen uit de focusgroep.

Actuele klantafname per klant per jaar:

Het aantal klanten aan het eind van 2009 was: 240

Het aantal verrichtte servicediensten was aan het eind van 2009: 772

De gemiddelde actuele klantafname per klant per jaar in 2009 was $772/240 = 3.22$

Naast de klantanalyse zijn er vijf klantinterviews uitgevoerd. De klantinterviews hebben vooral aan het licht gebracht of de klanten tevreden zijn over de werkzaamheden die de SDA uitvoert. De volgende conclusies werden duidelijk:

- Uitvoering werkzaamheden: deze worden naar behoren uitgevoerd. De klant heeft de wens dat de SDA een groter assortiment werkzaamheden aanbiedt. Op die manier hoeft de klant maar één bedrijf in te schakelen voor al haar werkzaamheden. Verder moet de SDA letten op de afwerking van de werkzaamheden. De klant vertelt dat de werknemers soms niet goed opruimen of de laatste dingen van de 'klus' snel afronden.
- Inzet reïntegratie medewerkers: bevindingen over de reïntegratie medewerkers zijn dat ze langzamer werken dan reguliere werknemers, al met al vinden de klanten van de SDA het niet zozeer een probleem dat er reïntegratie medewerkers de werkzaamheden uitvoeren.

Een aandachtspunt voor de SDA is dat deze werknemers meer tempo moeten houden in het werk.

- Tijdsbestek totdat de SDA werkzaamheden komen uitvoeren: dit is ongeveer 1 week. Klanten vinden dit een goede termijn.

Uit de klantanalyse en klantinterviews kan de volgende doelgroep worden opgesteld:

- doelgroep (alle inwoners uit de gemeente Almelo):
 - focusgroep: Ouderen, chronisch zieken en gehandicapte inwoners in de gemeente Almelo met maximaal 115% inkomen van de bijstandsgrens. Zij kunnen profiteren van de subsidieregeling met de gemeente Almelo, daartoe betalen zij €6.50 per uur.
 - overige inwoners in de gemeente Almelo. Echter kunnen deze niet profiteren van de subsidieregeling met de gemeente Almelo, daartoe betalen zij het hoge tarief van €15 per uur.
 - Reggeland
 - Woningcorporaties
 - Scholen/ musea
 - Gemeente Almelo

6.5 Diensten

De diensten die de SDA uitvoert zullen kort per doelgroep worden gespecificeerd.

- Focusgroep: Het verrichten van kleine reparaties in en om het huis. Gedacht moet worden aan het verzorgen van tuintjes, hang- en sluitwerk, bevorderen van veiligheid in en om het huis door het aanbrengen van voorzieningen etc.
- Inwoners van Almelo die buiten de gemeentelijke subsidie vallen: Idem aan vorige
- Reggeland: Het verzorgen van de tuin rondom de vestiging Eugeria, vriezenveensweg 1.
- Woningcorporaties: Het onderhouden van achterpaden rondom de flatgebouwen in het bezit van St. Joseph. Met andere woningcorporaties zijn er nog geen samenwerkingscontracten afgesloten.
- Scholen³: Gedacht kan worden aan onderhoud van plein en groenvoorzieningen. Er is nog geen samenwerkingsverband met scholen.
- Gemeente Almelo³: Gedacht kan worden aan onderhoud van groenvoorzieningen. Er is buiten de subsidieregeling nog geen samenwerkingsverband met de gemeente Almelo.

Later in het ondernemingsplan zal er een specifiekere opsomming van de diensten per doelgroep worden gemaakt.

6.6 Strategie

Voor de bepaling van de strategie moet eerst de omgeving worden geanalyseerd. Hiertoe worden nu een aantal aspecten besproken. Het voordeel van de SDA ten opzichte van andere servicebedrijven is dat ze subsidie van de gemeente Almelo verkrijgt. Dit houdt in dat klanten uit de focusgroep een laag tarief betalen. Bij andere servicebedrijven bestaat niet de subsidie regeling, daardoor heeft de SDA een strategisch voordeel. De SDA focust zich op een deel van de markt, namelijk de focusgroep. Ze wil ook de rest van de inwoners bedienen, dit is vooral voor het genereren van extra inkomsten. De markt waarin de SDA zich beweegt is de gemeente Almelo, en daarin de dienstverleningsmarkt, gericht op de welzijnszorg. De SDA wil geen groter gebied aanspreken, omdat ze vindt dat de omvang van de onderneming daarvoor niet toereikend is. In het onderdeel omgevingsanalyse van dit ondernemingsplan zullen we zien dat de markt in de gemeente Almelo groot genoeg is om te kunnen bestaan. Een ander voordeel voor de SDA is dat ze al een lang bestaan heeft, kennis heeft en kan inspelen op de gunfactor van klanten. Door deze gunfactor kan voor de SDA meer vraag creëren.

³ Hier heeft de SDA nog geen samenwerkingsverband mee. Deze lijst is niet uitgeput, dient als voorbeeld en kan aangevuld worden.

Gelet op deze aspecten moet de SDA een focusstrategie toepassen en binnen deze focusstrategie moet de SDA de lage kosten strategie toepassen. Dit is een van de grootste strategische punten waarop de SDA zich kan onderscheiden van anderen. Het is een slimme zet als de SDA dit uitbuit. Deze strategie is gericht op de focusgroep. De groep waar de SDA de meeste omzet mee wil genereren. Door het toepassen van deze gerichte strategie wil de SDA haar doelstellingen gaan behalen. De gerichte strategie moet ervoor zorgen dat de SDA bij haar core business blijft en niet afdwaalt.

7. Omgeving

De SDA bevindt zich in de branche welzijnszorg overig (KvK, 2010). Dit komt doordat de SDA persoonlijke diensten aanbiedt en zorgt voor het welzijn van mensen. Een onderwerp wat in deze branche speelt, is de vergrijzing in Nederland. Cijfers van het CBS tonen aan dat er steeds meer 65+ers komen in Nederland (CBS, 2010). Een gevolg van de vergrijzing is de toename van ouderen. Dit heeft als gevolg dat er meer hulpbehoevenden in Nederland wonen, zo ook in de gemeente Almelo. Op 1 januari 2010 had Almelo 72.657 inwoners, dit staat voor 31.476 huishoudens (gemiddeld 2.3 personen per huishouding). Hiervan betrekken 8209 huishoudens personen van 65 jaar en ouder.

De armoede monitor geeft aan dat er 5655 huishoudens zijn met een inkomen van maximaal 115% van het sociaal minimum, dit is ongeveer 18% van inwoners in Almelo. Van deze 18% zijn er 24.8% huishoudens in de groep van inwoners die 65 jaar of ouder zijn. Deze 24.8% betreffen een deel van de focusgroep van de SDA. Op dit moment worden ook chronisch zieken en overige inwoners van de gemeente Almelo met een inkomensgrens tot maximaal 115% van het sociaal minimum tot de focusgroep gerekend. Dit houdt dus in dat 18% van de huishoudens in Almelo in aanmerking komt voor het lage tarief van de SDA, €6.5 per uur. De rest moet € 15 per uur betalen voor de diensten van de SDA (Armoedemonitor, 2009, p 9-17).

Een punt om goed in het achterhoofd te houden is de stijgende werkloosheid. Volgens het CBS (2010) is tussen 2008 en 2009 de werkloosheid in Overijssel met 1,3 % gestegen, en dit heeft tot nu toe nog een stijgende lijn. Dit betekent dat er meer mensen met minder geld moeten leven, het heeft als gevolg dat deze mensen minder te besteden hebben en minder snel een servicebedrijf zoals de SDA zullen inschakelen. Echter de mensen die dan opeens in de focusgroep vallen zullen wellicht sneller de SDA inschakelen vanwege de lage tarieven.

De toename van het milieubewustzijn van Nederlanders kan invloed hebben op de SDA. Als de SDA wil hier op inspelen, dat wil zeggen, laten zien dat de ze hier bewust mee omgaat. Voor sommige klanten kan het de beslissende factor zijn om voor de SDA te kiezen, in plaats van een willekeurig ander servicebedrijf. Het bewust omgaan met het milieu draagt bij aan het imago van de SDA.

7.1 Trends per doelgroep

De belangrijkste trends voor de doelgroepen zullen in dit onderdeel kort op een rijtje worden gezet.

Focusgroep:

- Dit zijn veelal ouderen, de trend hierbij is dat men langer zelfstandig wil wonen. Dit is overeenkomstig met de hoofddoelstelling van de SDA.
- De trend is dat de werkloosheid stijgt, dat betekent dat er meer mensen onder de 65 jaar zullen komen die een maximaal inkomen hebben van 115% van de bijstandsnorm. Een kans voor de SDA om daar op in te springen.

Inwoners van de gemeente Almelo die buiten de gemeentelijke subsidie vallen:

- De trend is dat mensen steeds meer 'gemaks' producten en diensten gebruiken. Het motto is gemak dient de mens. Een goed idee om daar op in te springen voor de SDA.

Woningcorporaties, scholen en de gemeente Almelo:

- Mensen worden steeds milieubewuster. Dit betekent onder andere dat ouders er aan hechten dat hun kinderen naar een school gaan die milieubewust is. De SDA kan hier gebruik van maken door het verzorgen van het plein en groen, onder het motto; als het beter wordt onderhouden, is het beter voor het milieu.

7.2 Concurrentie en onderscheidend vermogen

De SDA fungeert in de sector welzijnszorg overig. Ze voert servicediensten uit, waaronder vooral werkzaamheden in het om het huis. Dit betekent dat alle servicebedrijven in gemeente Almelo concurrentie zijn. Er zijn alleen in Almelo al 51 andere servicebedrijven en nog vele meer in de regio. Dit houdt in dat de SDA de markt moet delen met vele anderen. Het voordeel wat de SDA ten opzichte heeft op anderen, is dat de SDA wordt gepromoot in de folders van de Carint Reggeland Groep en als enige beschikt over een gemeentelijke subsidie. Verder zet de SDA reïntegratie medewerkers in, om ze een kans te geven in de maatschappij. Dit kan worden gezien als een sterk punt, maar sommige klanten kunnen het ook een negatief kenmerk vinden. Sommige klanten vinden het goed dat de SDA aan reïntegratie doet, andere klanten willen niet dat 'zulk' soort mensen in hun tuinen of huizen werken en vertrouwen deze werknemers niet. De SDA moet hier de 'gouden middenweg' in vinden. Deze reïntegratie biedt wel perspectieven voor een derde geldstroom, namelijk dat de SDA zich in business cirkels moet gaan begeven in Almelo. Ze moet er voor zorgen dat Almelse bedrijven een deel van de winst sponsoren aan de SDA, omdat ze goed werk doet voor de gemeente. Dit argument kan ze versterken door het spelen op kennis en het langdurig bestaan van de SDA.

7.2.1. Vijfkrachtenmodel van Porter

Om voor de concurrentievergelijking de belangrijkste concurrent van de SDA in kaart te brengen, is de vijfkrachten analyse van Porter uitgevoerd.

Als gekeken wordt naar de SDA kan de analyse als volgt worden onderverdeelt;

- De onderhandelingsmacht van de leveranciers: de SDA heeft niet tot weinig te maken met leveranciers van producten. Als de SDA een opdracht vervult, is het de bedoeling dat de klant de producten voor de service zelf heeft. De gereedschappen heeft de SDA wel, deze komen van verschillende leveranciers. Wel heeft de SDA een leverancier van personeel, de gemeente Almelo. Deze levert personeel aan op verzoek van de SDA. Het personeel bestaat uit gesubsidieerde arbeid, maar ze zijn niet altijd beschikbaar. De onderhandelingsmacht van de gemeente Almelo is niet sterk, zij is net zo afhankelijk van het aanbod als de SDA.
- De onderhandelingsmacht van de afnemers: de macht van de klant is groot bij de SDA, ze bepalen het aanbod. Het betalen van de service is ook een machts punt van de klant, want als de klant niet kan betalen zal de SDA wellicht toch de service uitvoeren, dit kost de SDA geld.
- De dreiging van substitutiegoederen: de dreiging van substitutie hangt in de lucht, er zijn vele servicebedrijfjes in de regio Almelo. De SDA probeert de macht van andere organisaties te minimaliseren door de lage tarieven.
- De intredingbarrière: deze is niet hoog/ niet laag. Er hoeft niet veel geïnvesteerd te worden om een servicebedrijf te beginnen, wel is de markt is al redelijk verzadigd en de kosten van de services zullen hoogstwaarschijnlijk hoger uitvallen dan de vergoeding die de SDA vraagt (€6,50 per uur per man).
- De macht van concurrentie: De SDA mag geen verdringend werk doen van de gemeente Almelo en ondervindt bij de werkzaamheden die hiervoor in aanmerking komen weinig last van concurrentie. De macht van de concurrentie is mede laag doordat de markt verzadigd is en er vele soortgelijke organisaties in de gemeente Almelo bestaan. Eén organisatie heeft niet veel macht tegen de SDA, wel hebben de organisaties samen veel macht tegen de SDA. Reden hiervoor is dat vele organisaties samen klanten kunnen weghouden bij de SDA.

Conclusie: de organisaties die dezelfde diensten aanbieden als de SDA hebben samen veel macht tegen de SDA. Dit is de belangrijkste concurrentengroep van de SDA.

7.2.2. Concurrentievergelijking

SDA	Belangrijkste facetten *	Belangrijkste concurrent en waardering **
	Diensten	
	Kwaliteit	+ -
	Assortiment diensten	-
	Levertijd	+
	Prijzen	
	Kostprijs	+
	Verkoopprijs	+
	Distributie	
	Intermediairs	+ -
	Klangroepen	+
	Promotie	
	Brochures/ flyers	-
	Website	-
	Naamsbekendheid	-
	Verkoop	
	Offertes	-
	Kwaliteit werknemers	+ -
	Afname frequentie	-

* de door de SDA belangrijk geachte facetten van diensten, prijzen, distributie, promotie en verkoop.

** + = beter t.o.v. de concurrent, + - = gelijkwaardig aan de concurrent, - = slechter t.o.v. de concurrent

Tabel 2. Concurrentievergelijking

Facet	Conclusies/ aandachtspunt	Facet	Conclusie/ aandachtspunt
Diensten	Kwaliteit	Promotie	Brochures/ flyers
	Assortiment		Website
Prijsbeleid	Prijs nog lager		naamsbekendheid
Distributie	intermediairs	Verkoop	Offertes
			Kwaliteit werknemers
			Afname frequentie

Tabel 3. Conclusie concurrentievergelijking

7.3 Omgevingsanalyse

De Pestel en SWOT analyse worden in dit deel gepresenteerd. Samen met de hierboven gepresenteerde Porter analyse vormen zij de omgevingsanalyse.

7.3.1. Pestel

De zes factoren zullen nu worden uiteengezet voor de SDA;

- Politiek: subsidie van de Gemeente Almelo ter hoogte van €55.000, hiervoor moet wel verantwoording worden afgelegd. Ook mag de SDA geen verdringend werk doen.
- Economie: het inkomen van de SDA bestaat uit de subsidie van de Gemeente Almelo en de betalingen van externe klanten. Verder staat Reggeland garant voor €20.000. Een andere economische factor is dat de focusgroep van de SDA een inkomen heeft van max. 115% van het bijstandsniveau.
- Sociaal: door de vergrijzing wordt de doelgroep groter van de SDA, hierdoor zou het aanbod van werk moeten stijgen, echter daalt het aantal nieuwe klanten elk jaar verder. Verder maakt de SDA gebruik van gesubsidieerde arbeid, deze worden gerekruteerd vanuit de Gemeente Almelo.
- Technologie: door het gebruik van digitale boekhoud- en klant-relatie systemen krijgt de SDA overzicht in deze zaken. Nu wordt dit op papier gedaan. De SDA heeft wel een digitale agenda, daarnaast bestaat nog wel de papieren kaartenbak.
- Ecologisch: het aanbod van services fluctueert gedurende de seizoenen, zo is er in de winter weinig tuinwerk, en in de zomer weinig technische werkzaamheden.
- Legaal: SDA moet rekening houden met de wetten uit boek 2 BW, onder andere de statuten. Verder mag de SDA geen verdringend werk doen vanuit de gemeente Almelo.

Conclusie: de SDA moet elk jaar opnieuw aan de gemeente Almelo laten zien waarom de gemeente de subsidie elk jaar opnieuw moet verstrekken aan de SDA. Verder is uit de Pestel analyse opnieuw gebleken dat de naamsbekendheid van de SDA verhoogt moet worden. Bij de marketing mix zullen expliciete acties en activiteiten aangereikt worden om meer naamsbekendheid te verkrijgen.

7.3.2. SWOT

Interne factoren	Sterktes
Bestuur	- Het bestuur van SDA bestaat uit mensen vanuit de Carint Reggeland Groep (CRG), deze mensen hebben al jaren met de zorg te maken en hebben hierdoor een goede kijk op wat goed is voor de SDA.
Marketing	- SDA heeft vorig jaar meegedaan aan de 'make-a-difference day'. Hierbij heeft SDA een parkje schoongemaakt met haar medewerkers. Reacties hierop zijn lovend, omwonenden ervaren het als een schoner stukje in Almelo, sindsdien wordt dit stukje door de omwonenden zelf beter onderhouden. Onder andere hierdoor is een samenwerking met de woningstichting Sint Joseph Almelo tot stand gekomen, om achterpaden rondom flatgebouwen schoon te houden. - SDA communiceert haar diensten door middel van foldertjes via het CRG en via de woningstichting. - SDA maakt gebruik van gesubsidieerde arbeid en brengt daarmee haar maatschappelijk draagvlak op een hoger niveau. Dit kan interessant zijn voor eventuele sponsors. - SDA maakt veel gebruik van mond- op- mond reclame door haar klanten.
Aanbod	- SDA verleent diensten (kleine huis-, tuin- en keukenwerkzaamheden) die de zorg niet aan kan tegen een minimale bijdrage, voor de klanten van SDA heeft dit als voordeel dat de zorg nu volledig wordt en het kost weinig. - SDA verleent haar diensten aan de woningstichting en draagt daarmee bij aan het schoonhouden van Almelo. Dit hoopt de SDA in de toekomst uit te gaan breiden.

Duurzaamheid	- SDA draagt weinig bij aan duurzaamheid. Alleen het onderhouden van plantsoenen, straten en stoepen draagt bij aan de duurzaamheid van de gemeente Almelo, omdat hierdoor de plantsoenen, straten en stoepen langer mee gaan.
Leveranciers	- SDA heeft geen productieproces, wel een dienstverleningsproces. Alles buiten het verrichten van de services gebeurt op kantoor aan de Vriezenveenseweg 1, te Almelo.

Tabel 4: SWOT; interne factoren, sterktes

Interne factoren	Zwaktes
Bestuur	- Het bestuur van SDA bestaat uit medewerkers van Reggeland. Deze mensen hebben nooit in de SDA gewerkt. Hierdoor kan het voorkomen dat prioriteiten anders liggen dan bij de werknemers van SDA, wat leidt tot knelpunten in de communicatie. - Doordat alleen ervaringsdeskundigen in het bestuur zitten, mist er een onafhankelijke blik op de SDA. Ook spelen binnen het bestuur eigenbelangen een rol.
Marketing	- SDA heeft geen marketingbeleid en bereikt daardoor niet de hele doelgroep. - De folders van CRG bestaan al sinds 2006, de folder van de woningstichting bestaat nog maar net, en heeft nog niet veel mensen bereikt. De folder van de woningstichting komt wel vier keer per jaar uit. - De vraag van de soorten services fluctueert met de seizoenen. SDA speelt hier wel op in, maar haalt hier geen voordeel uit. - De SDA heeft geen website en bedrijfslogo, hoewel dit wel voor veel publiciteit zou kunnen zorgen.
Aanbod	- De diensten die SDA aanbiedt zijn van relatief laag niveau. Dit heeft enerzijds te maken met het inzetten van gesubsidieerde arbeid, die geen werk van hoger niveau aan kunnen. Anderzijds heeft het te maken met de aanbesteding dat SDA geen verdringend werk mag doen. - De reïntegratie medewerkers kunnen nadelig zijn voor de SDA; klanten kunnen de SDA weigeren doordat ze geen reïntegratie medewerkers bij hun thuis over de vloer willen hebben. Dit kan leiden tot een vraagdaling.
Financiën	- SDA krijgt een subsidie van de Gemeente Almelo van €55.000 per jaar, hiervoor moeten 800 verrichtingen worden uitgevoerd. Het aantal nieuwe klanten van SDA loopt elk jaar terug, met als gevolg dat de SDA op een gegeven moment niet meer aan de 800 verrichtingen kan komen. Dit wordt verantwoord met een jaarverslag naar de gemeente Almelo toe. - SDA heeft een garantstelling van CRG van €20.000, maar alleen in tijden van verlies. Hier heeft de SDA niets aan zolang er geen verlies wordt geleden. - Als de SDA de subsidie van de Gemeente Almelo verliest, wordt het bestaan van de SDA bedreigt.
Duurzaamheid	- SDA doet weinig tot niks aan duurzaamheid en breidt daarmee haar maatschappelijk draagvlak niet uit.

Tabel 5: SWOT; interne factoren, zwaktes

Externe factoren	Kansen
Economisch	- SDA heeft ervaring met financieel moeilijke situaties en kan daardoor in nieuwe moeilijke tijden hier beter mee omgaan. Te denken valt aan de overname van de SDA door Reggeland. Zonder de overname zou de SDA niet meer bestaan. - De SDA exploiteert nog weinig commerciële activiteiten om geld te genereren.
Concurrentie	- Doordat de SDA geen verdringend werk doet, heeft ze weinig last van concurrentie. Ook biedt SDA haar diensten goedkoop aan, hier kunnen andere servicediensten niet aan 'tippen'. - De SDA mag geen verdringend werk doen, dit een mondelinge overeenkomst en dit staat nergens op geschreven wat wel en niet verdringend is. De SDA moet dit proberen volledig te benutten.
Consumenten trends	- Maatschappelijk ondernemen is een 'big issue' deze tijden, SDA doet hier haar voordeel mee. SDA beweegt in een maatschappelijke omgeving. Onder andere door het hebben van de doelgroep heeft SDA een maatschappelijk karakter. Ook wordt dit bevorderd door de doelstelling. - Mensen willen langer zelfstandig blijven wonen en hebben daardoor vaker de SDA nodig om werkzaamheden op te lossen.
Technologie	- Door het invoeren van een digitaal boekhoud- en klant-relatiesysteem, kan SDA informatie- en geldstromen beter ordenen. Te denken valt aan het CRM system.
Legaal	- Door de vele reorganisaties in de zorg, komen er steeds meer regels rondom regelgeving voor zorg (bijvoorbeeld PGB regeling). Hier zal ook SDA mee te maken krijgen. Het kan invloed hebben op het aanbod van SDA. Strategisch samenwerken met gemeente, woningcorporaties en scholen bieden kansen. - Ook hier komt het uitbuiten van verdringend werk tot zijn recht. Het staat immers nergens op schrift.

Tabel 6: SWOT; externe factoren, kansen

Externe factoren	Bedreigingen
Economisch	- De economische crisis tast de inkomens van de doelgroep aan, deze heeft vaak minder te besteden en kunnen hierdoor de SDA niet meer inzetten. Dit betekent voor de SDA een verlaging van de vraag. - Sinds een aantal jaar ervaart SDA elk jaar een verlaging van nieuwe klanten ten opzichte van het vorige jaar. Er vallen ook bestaande klanten weg. Dit weegt niet tegen elkaar op en leidt ook tot een verlaging van de vraag. - De verlaging van de vraag leidt tot een mogelijk probleem voor de 800 verrichtingen die goed moeten worden aanbesteed voor de Gemeente Almelo, wat kan leiden tot het niet verstrekken van de subsidie. Als er geen 800 verrichtingen goed worden aanbesteedt wordt de subsidie het opeenvolgende jaar niet verstrekt. De SDA heeft dan te weinig middelen om te blijven doen waar ze goed in is.
Concurrentie	- Concurrenten mogen alle mogelijke werkzaamheden in huis uitvoeren, SDA niet, want ze mag geen verdringend werk doen. Echter kan de concurrent de dienst niet zo goedkoop aanbieden. Het grotere aanbod is een strategisch voordeel voor de concurrent.
Consumenten	- SDA biedt haar diensten ook aan particulieren buiten de doelgroep

trends	tegen een hoger tarief, hier wordt nog niet op ingespeeld, maar zou wel een kans voor SDA zijn om de vraag te verhogen. Als de SDA dit niet oppakt, zal waarschijnlijk een ander bedrijf deze opening zien en het gat gaan opvullen.
Technologie	- SDA heeft de neiging te blijven in het 'oude' en niet mee te gaan met bijvoorbeeld optimalisatie van klant-relatie-systemen. - Ook heeft SDA geen website. Dit zou een uitkomst bieden om meer mensen te bereiken binnen en buiten de doelgroep. Dit brengt overigens wel de nodige investeringen met zich mee.
Legaal	- Door de vele reorganisaties in de zorg is er ook veel veranderd in het aanbod wat zorgverleners aanbieden bij de klant thuis (bijvoorbeeld de PGB regeling). Dit heeft gevolgen voor het aanbod van de SDA. De SDA heeft hier tot nu toe niet veel last van gehad.

Tabel 7: SWOT; externe factoren, bedreigingen

Conclusie: de SDA moet veel aandacht gaan besteden aan het marketingbeleid, opdat haar dienstverlening blijft bestaan. Ook moet de SDA aandacht besteden aan een efficiëntere manier van administratie, zodat er meer tijd overblijft voor het verlenen van servicediensten.

7.4 Belanghebbenden

Om de belanghebbenden van de SDA in kaart te brengen is stakeholdermapping uitgevoerd. Deze methode brengt de belanghebbenden van de SDA schematisch in kaart.

De belanghebbenden van de SDA zullen in dit gedeelte worden opgesomd.

Directe belanghebbenden:

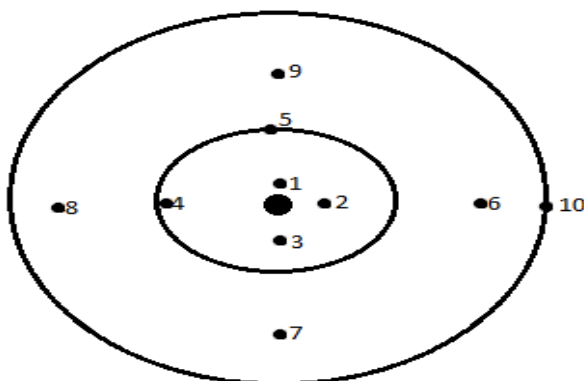
- 1. De klant; de ouderen, gehandicapten en chronisch zieken; zij hebben de servicedienst nodig, en bepalen dus de vraag. Voorwaarde is dat ze maximaal een inkomen hebben van 115% van het bijstandsniveau. De klanten moeten een minimale bijdrage betalen voor de geleverde dienst(en).
 - De klant heeft invloed door het bepalen van de vraag; als de klant geen klusjes heeft, heeft SDA geen werk. Doordat de klanten maar 115% van het bijstandsniveau mogen verdienen, kan het voorkomen dat de klant niet kan voldoen aan de kosten van de dienst. Als dit het geval is, valt het vraag ook weg.
- 2. Werknemers van SDA; hebben werk en inkomen, hoeven niet te leunen op bijstand.
 - Hebben invloed doordat ze gesubsidieerde werknemers zijn en niet op het niveau van een reguliere medewerker zitten. Ze zijn dan wel goedkoper, maar doen ook vaak langer over het uitvoeren van het werk. Ze bepalen het aanbod van de dienst. Als een medewerker een service niet kan uitvoeren kan dit ook niet worden aangeboden, tenzij er iemand anders voor wordt ingehuurd. Over het algemeen zijn hier niet de middelen voor.
- 3. Reggeland/ Carint; staat garant voor de eventuele verliezen aan het einde van het jaar.
 - Carint Reggeland wil niet dat SDA verlies maakt, want dan draaien zij voor de kosten op. Hiermee kan Carint Reggeland macht uitoefenen. Ze kan invloed uitoefenen op de koers die SDA gaat bevaren. Er staat geen vergoeding tegenover de garantstelling. Carint Reggeland krijgt bijvoorbeeld geen percentage van de winst mee.
- 4. Woningcorporaties; door het nieuwe samenwerkingsverband met St. Joseph verlicht de SDA de woningcorporatie door de servicedienst daar ook door te voeren.
 - Als de woningcorporatie de samenwerking stop zet, heeft de SDA een probleem wat betreft de vraag. De vraag wordt dan kleiner dan het aanbod, wat de SDA veel geld zal gaan kosten. Wel zorgt de SDA voor een kostenbesparing voor de

woningcorporatie, want de SDA verzet met relatief goedkope krachten veel werk.

- 5. Leveranciers van gereedschappen; leveren gereedschap om SDA te ondersteunen.
 - Heeft macht door middel van de prijs die aan de gereedschappen en producten gesteld wordt. Als dit omhoog wordt geschroefd, kan de SDA met dezelfde middelen minder mensen voorzien van servicediensten.

Indirecte belanghebbenden:

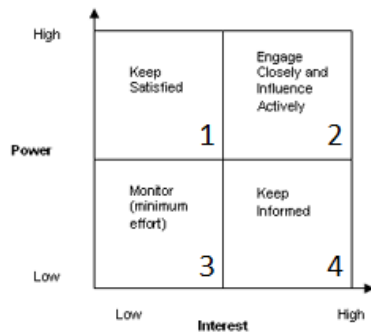
- 6. De gemeente Almelo; voor het verlenen van de budget subsidie.
 - Heeft invloed vanwege het budget, het bepaald dus in grote mate hoeveel middelen SDA heeft, en kan daarmee macht uitoefenen.
- 7. Soweco; levert werknemers aan SDA.
 - De Soweco 'leent' de mensen uit aan de SDA, de SDA huurt ze dus in. Dat is het machtsmiddel van de Soweco, als ze geen mensen meer wil uitlenen kan SDA haar dienst niet uitvoeren.
- 8. De mantelzorgers (familie en vrienden); hebben de servicedienst indirect nodig; ze hoeven dan zelf niet op te draaien voor de werkzaamheden waardoor er druk van de mantelzorger afvalt.
 - Als de mantelzorger zelf werkzaamheden oppakt, blijft er geen werk over voor de SDA. SDA moet dus duidelijk maken wat het voordeel is dat zij de werkzaamheden uitvoert. Hierbij kan gedacht worden aan tijdsbesparing en de tijd die de mantelzorger op sociaal vlak kan geven aan de, in plaats van praktisch nut.
- 9. De zorginstellingen; hebben indirect belang bij de SDA, mensen kunnen langer thuis blijven wonen, dus minder opnames en de duur van de opname is ook minder lang.
 - De zorginstellingen kennen lange wachtlijsten. Deze lijsten kunnen worden ingekort of in ieder geval niet langer worden door de SDA. De SDA vult een maatschappelijke functie in. Ook doordat de klanten ouder zijn voordat ze bij een zorginstelling terecht komen, zal de gemiddelde tijd per klant dat verblijft in een zorginstelling dalen. Hierdoor wordt de roulatie sneller en zal de wachtlijst slinken.
- 10. Het Rijk; heeft indirect belang bij de SDA; de SDA zet gesubsidieerde arbeid in, dus een vermindering op het aantal 'bijstandstrekkers'. Ook de subsidies voor opnames worden minder, want de klanten van de SDA kunnen langer thuis blijven wonen. Het levert werkgelegenheid op en brengt een kostenbesparing met zich mee.
 - SDA zorgt voor werkgelegenheid en minder lange opnames in zorginstellingen. Dit scheelt subsidies. Wel kan het Rijk de SDA een handje helpen door een financiële bijdrage. Dit zal altijd lager zijn dan de subsidies die anders naar de zorginstellingen gaan.



7.4.1. Invloedcirkel stakeholders

Hoe dicht de stip bij SDA staat, hoe meer invloed het heeft op de SDA. Hoe verder weg de stip staat, hoe minder invloed het heeft op de SDA. De middenstip staat als symbool voor de SDA.

Afbeelding 3. Invloedcirkel SDA
Stakeholdermapping



- 1: klanten, gemeente, werknemers, Reggeland/ Carint
 2: woningcorporaties, leveranciers van gereedschappen en producten, Soweco
 3: mantelzorgers (familie/ vrienden)
 4: zorginstellingen, overheid

Afbeelding 4. Stakeholdermapping SDA

Conclusie: de klanten, gemeente Almelo, werknemers en Reggeland/ Carint zijn de belangrijkste belanghebbenden van de SDA. De SDA moet proberen deze belanghebbenden zoveel mogelijk tevreden te stellen, opdat deze belanghebbenden de SDA niet gaan tegenwerken in haar dienstverlening.

8. Marketingplan

Het marketingplan wordt gepresenteerd aan de hand van de marketing mix. Elk van de vijf P's wordt afzonderlijk beschreven. De eerste P staat voor product, voor de SDA is dit vertaald naar diensten.

8.1 Diensten

De SDA biedt diensten aan verschillende doelgroepen aan. In deze paragraaf zullen de diensten per doelgroep uiteen worden gezet.

Inwoners uit Almelo die binnen en buiten de gemeentelijke subsidie vallen

- Kleine dagelijkse reparaties in en om het huis. Hierbij kan gedacht worden aan het maken van scharnieren tot het plaatsen van lampen. Het gaat om werkzaamheden die maximaal 2 uur duren.
- Onderhoud van tuin. Hierbij kan worden gedacht aan schoffelen, tot het plaatsen van schuttingen. Er wordt hier geen tijdsduur voor gezet, wel wordt er gestreefd naar maximaal 2 uur per inzet van medewerkers, als er meer tijd nodig is voor een service, wordt er een tweede afspraak ingepland.
- Aanbrengen van voorzieningen voor het vergemakkelijken van dagelijks terugkomende handelingen. Bijvoorbeeld beugels in het toilet en in de badkamer.
- Aanbrengen van voorzieningen voor de veiligheid in en om de woning. Hierbij kan men denken aan rookmelders.
- Het voortbrengen van kennis over veiligheid en zelfstandig wonen door middel van folders.

Reggeland

- onderhoud van tuinen rondom de locatie Eugeria, Vriezenveenseweg 1 te Almelo.

Woningcorporaties, scholen* en Gemeente Almelo*

- Onderhoud van achterpaden bij woningcorporaties;
- Onderhoud vanpleinen;
- Onderhoud van straten;
- Onderhoud van stoepen;
- Onderhoud van groenvoorzieningen.

*Voor deze doelgroep worden de diensten nog niet uitgevoerd.

8.2 Prijs

In deze paragraaf zullen de prijzen per uur worden uiteengezet per doelgroep.

Inwoners uit Almelo die binnen de gemeentelijke subsidie vallen

- €6.50 per uur (inclusief reistijd, exclusief materiaal en gereedschap)

Inwoners uit Almelo die buiten de gemeentelijke subsidie vallen

- €15 per uur (inclusief reistijd, exclusief materiaal en gereedschap)

Reggeland

- Zoals afgesproken in de onderlinge samenwerkingscontracten

Woningcorporaties, scholen en gemeente Almelo

- Zoals afgesproken in de onderlinge samenwerkingscontracten

8.3 Plaats

Alle diensten worden gecoördineerd vanuit het kantoor op de locatie Eugeria. De diensten van de SDA worden op locatie uitgevoerd. Dat wil zeggen op locatie bij de klant thuis. Dit kan dus overal in de gemeente Almelo zijn. Dit geldt voor zowel de inwoners in Almelo en de bedrijven die klant zijn van de SDA. Op de locatie Eugeria is naast het kantoor ook de opslag van gereedschappen en ander materiaal aanwezig. 's Ochtends verzamelen de werknemers van de SDA zich bij de locatie Eugeria en komen hier achter in de middag weer ook weer terug.

8.4 Promotie

In dit deel van het ondernemingsplan zal duidelijk worden hoe de SDA haar diensten wil promoten. Eerst zal er een algemene promotie uiteen worden gezet. Daarna zal dit gebeuren per doelgroep. Telkens wordt er beschreven wat het doel van de doelgroep is om de SDA in te schakelen, daarna wordt beschreven hoe de SDA wil inspelen op de doelgroep om zoveel mogelijk mensen van haar diensten te voorzien.

8.4.1 Algemeen

De SDA wil met de middelen die ze heeft zo veel mogelijk mensen bedienen met haar diensten. De kosten moeten eruit worden gewerkt, maar de SDA moet wel zoveel omzet maken dat ze kan (blijven) bestaan. Dit resulteert erin dat er op dit moment in dat de SDA meer vraag moet worden gecreëerd om het bovenstaande te volbrengen. Een aantal mogelijkheden hiervoor zijn;

- Ontwerp een bedrijfslogo die op alle promotie doeleinden terug te vinden is.
- Ontwerp een website waarin duidelijk wordt: Wie is de SDA, wat doet de SDA, voor wie is de SDA en waarom moet de klant de SDA inschakelen.
- Ontwerp een eigen folder waarin duidelijk wordt wie de SDA is, en welke diensten ze aanbiedt. Dit moet een trigger worden om de SDA in te schakelen. De meerwaarde van de SDA moet duidelijk worden.
- Ontwerp een flyer waarbij de hoofdgedachte is naamsbekendheid krijgen. Op de flyer moet de naam van de SDA duidelijk verwoord zijn, en een korte beknopte beschrijving van wat de SDA te bieden heeft.
- Plaats advertenties in de regionale kranten, ook is hierbij de hoofdgedachte naamsbekendheid in de gemeente Almelo.
- Start een klanttevredenheidsonderzoek om de inkomens van de doelgroepen in kaart te brengen en de klanttevredenheid.

8.4.2 Promotionele acties per doelgroep

Inwoners in de gemeente Almelo die onder de subsidieregeling vallen:

Doel van de doelgroep: Deze inwoners hebben een laag inkomen, en de grote meerderheid van deze groep is 65+er, chronisch ziek en/of gehandicapt. Dit heeft als gevolg dat deze mensen werkzaamheden in huis moeilijk tot niet meer zelf kunnen uitvoeren. Om toch de werkzaamheden gedaan te krijgen wordt de SDA in geschakeld.

Constatering verloop doelgroep op dit moment: Op dit moment loopt het klantenbestand van deze groep snel terug. Dit is de focusgroep van de SDA en daarom zou de SDA het liefste zien dat er met deze doelgroep de meeste omzet wordt behaald. De rest van de doelgroepen zullen dan nevenactiviteiten/ ondersteunende activiteiten vormen. Op dit moment is dat niet aan de orde. Er moeten acties gericht op de klant worden uitgevoerd om de dalende trend in de omzet te keren.

Acties:

- In het ontwerp van de website moet een speciale pagina komen voor deze doelgroep. Daarin moet duidelijk worden wat de meerwaarde is van de SDA voor deze doelgroep. Hierbij moet de SDA in ieder geval focussen op de subsidie regeling met de gemeente Almelo. Verder kan de SDA zich richten op het langer zelfstandig thuis te laten wonen.
- De naamsbekendheid onder deze doelgroep moet vergroot worden, dit kan door middel van flyers zoals bij 'algemeen' beschreven. Deze flyers moeten bij openbare gelegenheden worden verspreid, maar ook door de brievenbussen van deze doelgroep. Zo ontkomt de doelgroep er niet aan de naam van de SDA een keer gezien te hebben.
- Daarnaast kan de SDA acties ondernemen in de trant van 'week van de tuin' of 'maand van de tuin'. Hierbij kan de SDA zich de bepaalde week of maand speciaal focussen op de tuinwerkzaamheden tegen een actie tarief. Deze actie moet uiteraard wel bij de doelgroep onder ogen komen. Dit kan weer worden bereikt door een advertentie, de website en de flyers en folders.

Inwoners uit Almelo die buiten de subsidieregeling vallen:

Doel van de doelgroep: Deze inwoners hebben een hoger inkomen dan 115% van het minimum. Dit houdt in dat deze doelgroep net zo goed een ander servicebedrijf kan inhuren in plaats van de SDA. Toch zal deze doelgroep de SDA gaan inzetten, omdat de SDA zich inzet voor het maatschappelijk vlak door middel van de leerplekken en reïntegratie mogelijkheden van werknemers.

Constatering verloop doelgroep op dit moment: Op dit moment heeft de SDA weinig klanten uit deze doelgroep. Eerder is al gemeld dat de vraag naar de SDA erg terug loopt, wat resulteert in een te lage omzet om te kunnen blijven bestaan. Het is voor de SDA van groot belang deze doelgroep aan te spreken, de SDA mag bij deze doelgroep een hoger tarief vragen. Ook heeft deze doelgroep vaak bekenden en kennissen die in de focusgroep vallen. Op deze manier slaat de SDA 'twee vliegen in één klap'. Ook hier moeten de acties zich richten op de klant, om een verhoging in de omzet te bereiken.

Acties:

- In het ontwerp van de website moet een speciale pagina komen voor deze doelgroep, daarin moet duidelijk worden wat de meerwaarde is van de SDA voor deze doelgroep. Hierbij moet de SDA in ieder geval focussen het gemak wat de klant krijgt van de SDA, de klant hoeft immers zelf de services niet uit te voeren. Als tweede moet de SDA zich richten op de maatschappelijke waarde. Dit is een gevoelig thema tegenwoordig. Het kan de drempel verlagen om de SDA in te schakelen of net datgene zijn wat de klant overhaalt om voor de SDA te kiezen in plaats van een ander servicebedrijf. De SDA kan dan inspelen op de gunfactor van de klant.
- De naamsbekendheid onder deze doelgroep moet vergroot worden, dit kan door middel van flyers zoals bij 'algemeen' beschreven. Deze flyers moeten bij openbare gelegenheden worden verspreid, maar ook door de brievenbussen van deze doelgroep. Zo ontkomt de doelgroep er niet aan de naam van de SDA een keer gezien te hebben.
- Daarnaast kan de SDA acties ondernemen in de trant van 'week van de tuin' of 'maand van de tuin'. Hierbij zou de SDA zich de bepaalde week of maand speciaal focussen op de

tuinwerkzaamheden tegen een actie tarief. Deze actie moet uiteraard wel bij de doelgroep onder ogen komen.

- Als laatste moet de SDA via deze doelgroep te weten zien te komen of deze doelgroep mensen kent in de sociale kring die onder de focusgroep vallen, om zo nog meer naamsbekendheid te ontwikkelen.

Reggeland:

Doel van de doelgroep: Het doel van Reggeland is het verzorgd eruit laten zien van de tuinen rondom de locatie Eugeria door de werknemers van de SDA. Het is een soort hulp voor de SDA om omzet te genereren, waarbij Reggeland er zelf voordelen uit haalt.

Constatering verloop doelgroep op dit moment: Op dit moment loopt dit goed, maar er kan alleen in het tuinseizoen voor Reggeland worden gewerkt. De SDA moet proberen meer werkzaamheden voor Reggeland te gaan verrichten. Er zullen acties moeten worden ontplooid waarbij de SDA meer werkzaamheden voor Reggeland kan gaan verrichten; er moet medewerking worden verkregen.

Acties:

- Omdat het hele bestuur bestaat uit mensen van Reggeland, kan er in een bestuursvergadering een agendapunt van worden gemaakt. Daarbij moet er goed en duidelijk worden uiteengezet waarom de SDA meer werkzaamheden wil verrichten en waarom dat in het voordeel is van Reggeland.
- Verder moet de SDA de contactpersoon vanuit Reggeland persoonlijk benaderen met hetzelfde verhaal
- De SDA moet een brief schrijven naar Reggeland waarin ook weer duidelijk wordt dat de SDA meer werkzaamheden wil verrichten voor Reggeland.

Woningcorporaties:

Doel van de doelgroep: Woningcorporaties willen samenwerken met de SDA, omdat de SDA haar groenvoorzieningen kan onderhouden en achterpaden kan verzorgen.

Constatering verloop doelgroep op dit moment: Er is één samenwerkingscontract afgesloten met St. Joseph, dat is één van de twee woningcorporaties in de gemeente Almelo. De samenwerking verloopt goed, en de SDA haalt hier omzet uit. Om hier meer mee te doen moet de SDA acties ondernemen die gericht zijn op het verkrijgen van medewerking van de andere woningcorporatie.

Acties:

- de SDA moet het woonbureau Almelo aanspreken voor een samenwerkingsverband. Dit is het overkoepelende orgaan van de twee woningcorporaties. Als de SDA hier een samenwerkingsverband mee heeft dan kan de SDA voor twee instanties werkzaamheden uitvoeren.
- de SDA moet de focus leggen op het maatschappelijk werk wat de SDA verricht. Ook kan de SDA verwijzen naar de 'make-a-difference day', waarbij er straten en stoepen in Almelo zijn schoongemaakt. Bij een nameting is gebleken dat de straten en stoepen nu schoner blijven. Dit is een argument waarom de SDA dus dezelfde werkzaamheden voor de woningcorporaties zou moeten uitvoeren.
- de SDA moet ook nadruk leggen op het uit handen nemen van werkzaamheden, in andere woorden het gemak van de SDA benadrukken. De SDA neemt dan ook de coördinatie van de werkzaamheden over. Op verschillende vlakken haalt de SDA dan werkdruk weg bij de woningcorporaties.
- bij het al afgesloten samenwerkingscontract moet de SDA flyers en folders door de brievenbussen doen bij de flats waar de SDA haar werkzaamheden uitvoert. Hiervoor moet

uiteraard toestemming worden gevraagd bij St. Joseph. Op deze manier krijgen de bewoners de naam van de SDA onder ogen en ze kunnen tegelijkertijd uit het raam zien wat de SDA echt uitvoert.

Scholen en gemeente Almelo:

Doel van de doelgroep: scholen en de gemeente Almelo willen dat de straten, stoepen, pleinen en groenvoorzieningen goed onderhouden worden. Daarvoor willen scholen en de gemeente Almelo instanties inzetten.

Verloop doelgroep op dit moment: Naast de subsidieregeling met de gemeente Almelo zijn er nog geen samenwerkingsverbanden. Toch is het een goed idee voor de SDA om wel samenwerkingsverbanden na te streven. De SDA moet zich richten op de maatschappelijke waarde die ze te bieden heeft en het uit handen nemen van werkt. De SDA moet de meerwaarde uiteenzetten waarom de SDA moet worden in geschakeld en niet een andere instantie zoals Soweco.

Acties:

- Om te beginnen moet de SDA haar plannen bekend maken aan het bestuur. Het bestuur heeft wellicht connecties bij beide of één van twee, daar moet de SDA gebruik van maken. Als het bestuur niet achter de plannen van de SDA staat, kan ze de plannen niet doorvoeren.
- Er moeten brieven worden opgesteld aan scholen en de gemeente Almelo waarin de SDA zich voorstelt, waarin duidelijk wordt wat de SDA doet, waarom ze dat doet en wat de SDA te bieden heeft voor een school of de gemeente Almelo. Daarna kunnen er vervolgbrieven geschreven worden waarin de nadruk wordt gelegd op de voordelen van het inschakelen van de SDA.
- Er moeten ook persoonlijke gesprekken plaatsvinden met beide partijen. De ervaring leert dat in een persoonlijk gesprek iemand makkelijker kan worden overgehaald tot handeling dan via telefonisch contact of via een schrijven.
- Als er een samenwerkingscontract wordt afgesloten, moet de SDA ervoor zorgen dat ze overall flyers en folders mag verspreiden, zodat de bij de andere doelgroepen naamsbekendheid wordt gekweekt.

8.5 Personeel

Op dit moment is er één iemand vast in dienst bij de SDA, voor 19 uur per week. Dit is de persoon die alles coördineert en regelt. Daarnaast zijn er 2 mensen gedetacheerd vanuit Soweco en twee mensen met een contract van een half jaar na een leer-stage voor 32 uur per week. Verder is er nog één ander leerproject van 20 uur per week, dit is administratief werk ter ondersteuning van degene in vaste dienst (allen gefinancierd door Reggeland). Er zijn twee mensen die voor Reggeland werken en twee mensen die werkzaamheden uitvoeren voor de ouderen. Dit wordt volgend jaar terug gebracht naar één in verband met dalende vraag. Op het werk van de persoon die alles coördineert en regelt na zijn alle werkplekken bedoeld als leer/werkplek met als doel de kans voor deze mensen op de arbeidsmarkt te vergroten. De SDA heeft op dit moment dus zes medewerkers in dienst. Deze zullen nu genoemd worden.

Coördinator: Piet Nijhuis

Eén leerplek op kantoor: Marcello de Jong

Twee leerplekken op de werkvloer: wisselend

Twee gedetacheerde werknemers vanuit Soweco: wisselend (deze groep werknemers kan meer worden als de vraag naar diensten van de SDA toeneemt)

De coördinator is vast in dienst, de overige medewerkers hebben een tijdelijk contract.

Op dit moment maakt de SDA, zoals hierboven beschreven, gebruik van reïntegratie medewerkers. Dit heeft twee kanten. De ene kant is positief, de SDA biedt deze mensen een grotere kans op de arbeidsmarkt. De SDA speelt in op het maatschappelijk werk. De andere kant is dat sommige klanten niet willen dat er reïntegratie medewerkers op hun erf rondlopen. Dit kan negatieve gevolgen opleveren voor de vraag. Op dit moment werken reïntegratie medewerkers zelfstandig bij klanten thuis en zo nu en dan komt er een gewone werknemer kijken hoe het gaat.

Om toch te blijven werken met reïntegratie medewerkers en de mogelijke negatieve kant te overwinnen kan het volgende worden overwogen:

- Bij elke verleende dienst gaat er minimaal één reguliere werknemer naar locatie
- De klant kan kiezen of er nog een reguliere werknemer meegaat naar locatie of een reïntegratie medewerker

Dit heeft wel gevolgen voor de tarieven, deze moeten hierop worden aangepast en zullen daardoor iets hoger worden.

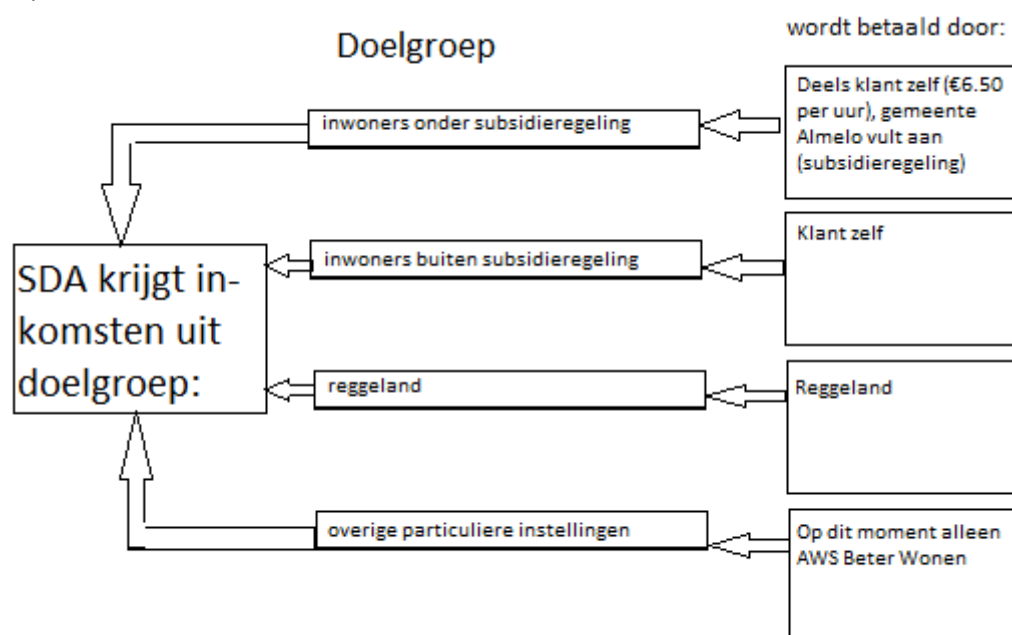
De gevolgen van deze aanbeveling zijn dat:

- Er wordt voorkomen dat klanten kiezen voor een andere servicedienst;
- De voordelen van maatschappelijk werk worden behouden;
- De SDA biedt nog steeds mogelijkheden aan op de arbeidsmarkt voor reïntegratie medewerkers;
- De klant kan kiezen wat hij/ zij wil bij het verrichten van de servicedienst.

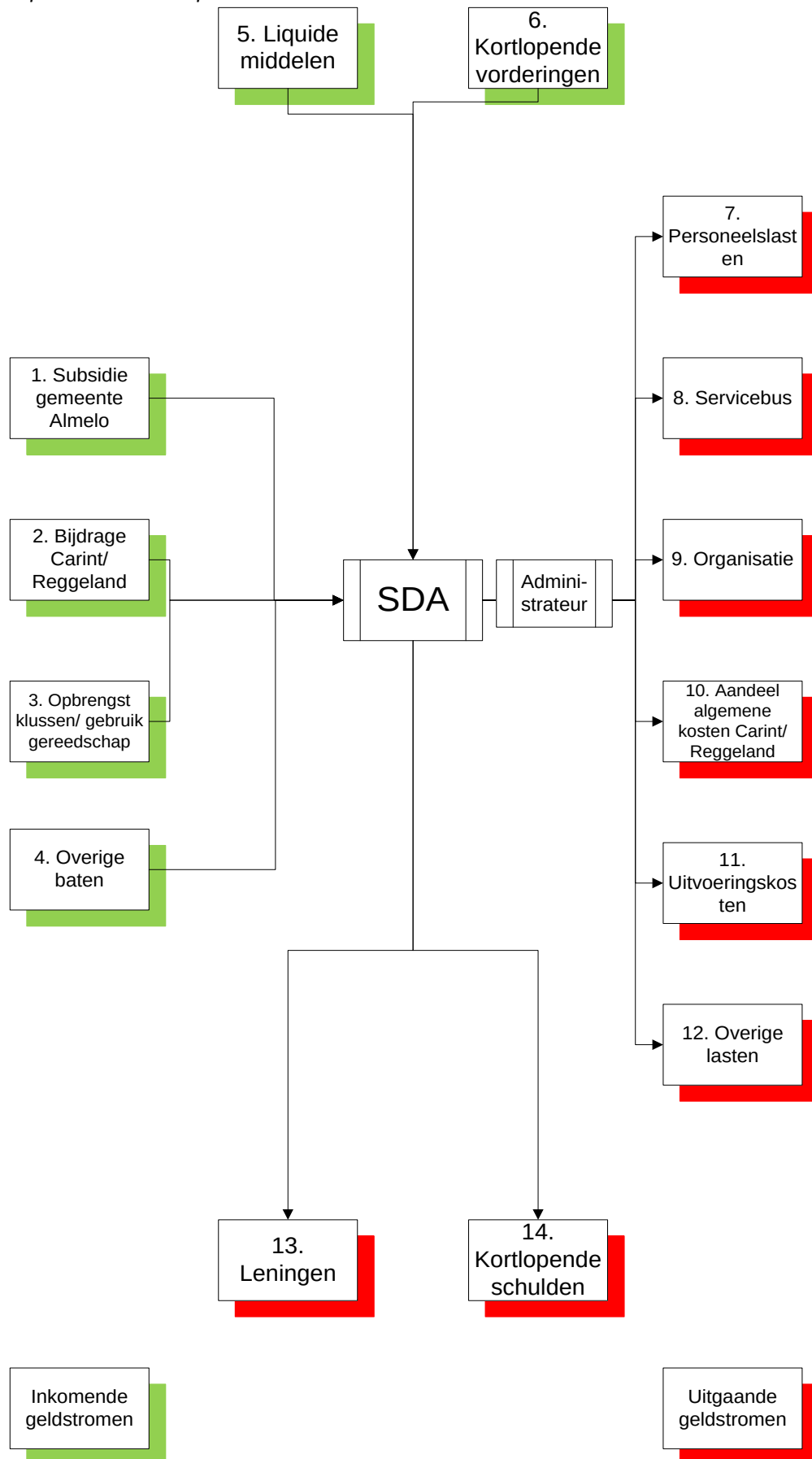
9. Financieel plan

De SDA heeft een duidelijk en overzichtelijk financieel plan nodig. Deze wordt in drie delen in gepresenteerd. Allereerst zal er per doelgroep in schema worden gezet wie wat betaalt. Daarna zal er een financieel plan gepresenteerd worden, met een toelichting in tabel vorm. Hierbij worden de geldstromen uitgesplitst. Als laatste wordt er een handvat gepresenteerd voor het verantwoordingsrapport voor de gemeente Almelo. De keuze is op deze drie aspecten gevallen om voor de SDA een duidelijk plan aan te geven. Een plan die een versimpeling weergeeft van de praktijk. Het doel van deze schema's is dat de SDA duidelijkheid krijgt waar haar geld vandaan komt en waar het heen gaat. Het geeft inzicht in de effectiviteit van de geldstromen. Het biedt kansen om daar waar nodig te bezuinigen en daar waar nodig en te investeren. De SDA zit op dit moment met het dilemma welke gegevens ze wel en welke ze niet aan de gemeente Almelo moet verstrekken om te zorgen dat de SDA de subsidie krijgt. Om een antwoord op dit dilemma te geven is aspect 3 ingericht. Dit geeft de basis gegevens weer die de gemeente Almelo in den beginne wil zien. De SDA zal dan per jaar moeten beslissen welke gegevens ze wel en niet extra mee stuurt. Hier moet wel continuïteit in zitten, het gevolg zou anders kunnen zijn dat de gemeente Almelo het rapport niet professioneel vindt omdat er telkens een verschil is in de verstrekte gegevens.

Aspect 1



Aspect 2 Financieel plan in schema



Aspect 2. Financieel plan toelichting

Inkomende geldstroom	Uitsplitsing geldstroom
1. Subsidie van de gemeente Almelo	Kosten ten laste van de gemeente Almelo
	Middels beschikking ontvangen voorschot
2. Bijdrage Carint/ Reggeland	Werkzaamheden uitgevoerd voor Reggeland
3. Opbrengst werkzaamheden en gebruik gereedschap	Werkzaamheden doelgroep met inkomen van max 115% van de bijstandsnorm
	Werkzaamheden doelgroep met inkomen meer dan 115% van de bijstandsnorm
	Werkzaamheden van particuliere bedrijven
	Gebruik gereedschap
4. Overige baten	Rente spaarrekening
	Overige diverse baten
5. Liquide middelen	Rabobank
	SNS bank algemeen
	SNS bank spaarrekening
	Reguliere kas
6. Kortlopende vorderingen	Carint/ Reggeland
	Vooruitbetaalde vorderingen
	Overige vorderingen
Uitgaande geldstroom	Uitsplitsing geldstroom
7. Personeelslasten	Bruto salariskosten
	Sociale lasten
	Pensioen premie
	Vakantiegeld
	Bijdrage loonkosten derden
	Soweco Banenpool
	Herverzekering ziektewet
	Arbodienst
	Gamma loonadministratie
	Overige kosten
8. Servicebus	Afschrijving en rente bus
	Verzekering/ belasting
	Benzinekosten/ onderhoud
9. Organisatielasten	Administratiekosten
	Accountantskosten
	Telefoonkosten
	Algemene bureaunkosten
	Rente en bankkosten
	Representatiekosten
	Bijdragen lidmaatschappen
	Wa- / ongevallenverzekering
	Overige organisatiekosten
10. Aandeel algemene kosten Carint/ Reggeland	Algemene kosten
11. Uitvoeringskosten	Verbruik materiaal/ gebruik gereedschappen
	Werkkleding
12. Overige lasten	Lasten voorgaande jaren

	Overige diverse lasten
13. Leningen	Saldo per 1 januari
	Aflossingen
14. Kortlopende schulden	Gemeente Almelo/ premies verzekering
	Loonheffing en premies
	Reservering Vakantiegelden
	Soweco Almelo
	Overige Crediteuren

Aspect 3. Verantwoordingsrapport voor gemeente Almelo

Elk jaar moet de SDA een verantwoordingsrapport naar de gemeente Almelo toezenden. Het doel hiervan is te bewijzen aan de gemeente Almelo dat de verstrekte subsidie op een goede manier wordt gebruikt. Ook de moet de SDA aantonen de vereiste aantal uren gedraaid te hebben ten behoeve van de focusgroep. Om een zo duidelijk en simpel mogelijk plan op te stellen moet het rapport minimaal de volgende elementen bezitten:

- Aantal klanten in focusgroep;
- Aantal werkzaamheden per klant in focusgroep;
- Aantal gewerkte uren per klant in focusgroep;
- Gemiddelde aantal uren werk service in focusgroep;
- Aantal nieuwe klanten in focusgroep ten opzichte van vorig jaar;
- Aantal verloren klanten in focusgroep ten opzichte van vorig jaar.

Bij het opsommen van deze onderdelen komt er een overzicht tevoorschijn die in één oogopslag weergeeft waar de SDA op dat moment staat. Vervolgens moet er een kostprijs per service berekend worden. Dit is om te laten zien dat de subsidie van de SDA wel degelijk nodig is. Daarna moet de kostprijs na aftrek van de eigenbijdrage van de focusgroep vermenigvuldigd worden met 800 verrichtingen. De uitkomst vertelt de SDA hoeveel subsidie zij het komende jaar in ieder geval nodig zal hebben.

De kostprijs kan als volgt worden berekend.

Directe personeelskosten per service	+
Indirecte personeelskosten per service	+
Indirecte materiële kosten per service	+
Indirecte kosten auto/ vervoer	+
<u>Overige indirecte kosten</u>	=
Totale kostprijs per service	—
<u>Eigen bijdrage cliënt</u>	=
Kostprijs per service	

Berekening benodigde subsidie gemeente Almelo.

Kostprijs per service	*
<u>800 verrichtingen</u>	=
Benodigde subsidie	

De gemeente Almelo wil graag zien dat de SDA zelf ook werkt aan het verkrijgen van een draagvlak om haar diensten te kunnen blijven aanbieden aan de focusgroep. Om dit te bereiken, moet de SDA het zelfde rijtje opsommen als hierboven, maar dan voor de klanten met een inkomen boven de subsidiegrens. De kostprijsberekening kan achterwege blijven. De gemeente Almelo zal hiervoor geen subsidie verstrekken. Voor de volledigheid nog een keer het rijtje op te sommen onderdelen.

- Aantal klanten in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens (>115% van de bijstandsnorm);
- Aantal werkzaamheden per klant in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens;
- Aantal gewerkte uren per klant in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens;
- Gemiddelde aantal uren werk per uitvoerde service in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens;
- Aantal nieuwe klanten in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens ten opzichte van vorig jaar;
- Aantal verloren klanten in doelgroep met inkomen boven de subsidiegrens ten opzichte van vorig jaar.

10. Literatuurlijst

- Boddy, D. 2006. *Management. An introduction*. Harlow: Prentice Hall
- Rowaan, W, 2011. *Procesbeschrijvingen*. Erasmus Universiteit Rotterdam
- Rimaux, P, Piroux, J, Waffelman, F. 2010. *Top management. Een klantanalyse als startpunt voor het ontwikkelen van een duurzame en rendabele relatie met de particuliere klant*. Reiswijk: Retail minds

Gebruikte websites:

- www.cbs.nl
- www.kvk.nl

Documenten van de SDA:

- Statuten (1992)
- Armoede monitor (2009)
- Bedrijfsplan (2006)

Deel IV Conclusies en aanbevelingen

In dit deel van het rapport wordt de conclusie op de centrale onderzoeksvraag gegeven. In deel II zijn al de conclusies gegeven op de subquestions. Vervolgens worden er in dit deel aanbevelingen gegeven voor de SDA die op basis van dit onderzoek naar boven zijn gekomen. Bij de aanbevelingen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende onderwerpen. Als laatste worden er aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

De problem statement van het onderzoek is: het bestaan van de SDA kan niet meer gewaarborgd worden. Het doel van het onderzoek is het schrijven van een ondernemingsplan. Tezamen met de problem statement heeft dit geleid tot de onderstaande centrale onderzoeksvraag.

Hoe moet een ondernemingsplan voor de SDA eruit zien?

Door de centrale onderzoeksvraag op te delen in vier subquestions, wordt gekomen tot een conclusie op de centrale onderzoeksvraag. Eerst zullen kort de conclusies op de subquestions herhaald worden, waarna de conclusie op de centrale onderzoeksvraag wordt gegeven.

De subquestions luiden als volgt:

1. Wat is een ondernemingsplan, in het bijzonder voor een stichting?
2. Hoe ziet de organisatie SDA eruit?
3. Wat is de doelgroep van de SDA?
4. Hoe verkoopt de SDA haar diensten?

IV.1 Conclusies subquestions

Conclusie subquestion 1. Een ondernemingsplan is een volledige beschrijving van de onderneming en van de manier waarop deze onderneming om gaat, en in haar toekomst denkt om te gaan, met de eisen en de voorwaarden die de omgeving haar stelt (Kunst, 2010, p115).

Een stichting heeft geen winstoogmerk. Om deze reden is de voorgaande definitie van een ondernemingsplan toereikend voor de SDA. Een stichting heeft statuten, hier staat alle minimale benodigde verplichte informatie in. Dit document is niet toereikend genoeg gebleken om een compleet beeld van een organisatie te geven. Bij de SDA is dit ook het geval. Een tweede reden waarom een ondernemingsplan relevant is voor de SDA is dat de SDA geen document heeft waarbij inzicht in subsidierelaties en relaties met financiers duidelijk worden. Een ondernemingsplan biedt hier een oplossing voor.

Conclusie subquestion 2. De rechtsvorm van de SDA is stichting. Dit houdt onder andere in dat de SDA geen leden mag hebben en het bestuur niet verantwoordelijk voor de SDA is met privévermogen. De SDA is met het doel om ouderen langer zelfstandig thuis te laten worden, zo staat vermeld in de statuten (1992, p1), opgericht.

De SDA voldoet aan de door Raat (2006, p27) opgestelde definitie van een maatschappelijke organisatie. De SDA ondervindt ook de gevolgen van het dilemma van het zijn van een private organisatie met een publiek doel. Het is verstandig voor de SDA om te zorgen dat ze de voordelen van het zijn van een maatschappelijke organisatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat combineren. Juist voor een stichting is het van belang dat het zijn van een MVO uitgebracht wordt naar het publiek als unique selling point. Het gevolg daarvan is dat de SDA meer onderscheidend vermogen krijgt, waardoor klanten een duidelijke keuze kunnen maken voor de SDA. Dit heeft als gevolg dat de SDA meer omzet (de zakelijke belangen) maakt en daarmee kan zorgdragen voor de klant (de mens).

Conclusie subquestion 3. De focusgroep van de SDA zijn ouderen, chronisch zieken en gehandicapten woonachtig in de gemeente Almelo met een maximaal inkomen van 115% van de bijstandsnorm. De subdoelgroep van de SDA zijn alle overige inwoners uit de gemeente Almelo en bedrijven uit de gemeente Almelo.

Met behulp van de klantanalyse is aangetoond dat de SDA een focusgroep en een subdoelgroep heeft. De klantanalyse heeft ook aangetoond dat meeste klanten van de SDA bestaan uit de focusgroep. Dit is overeenkomstig met het doel zoals beschreven in de statuten (1992,p1). Verder is duidelijk geworden dat het maatschappelijke proces individualisering veel invloed heeft op het verloop van de doelgroep. De dubbele vergrijzing heeft ook veel invloed op de focusgroep van de SDA. Deze twee maatschappelijke processen geven aan dat de focusgroep in de komende jaren in grootte zal toenemen.

Conclusie subquestion 4. De SDA verkoopt haar diensten op dit moment door middel van vraag. De SDA promoot haar diensten door een folder van Reggeland, een plaats in de krant van woningstichting St. Joseph, verder heeft de SDA een kleine plaats op de website van Reggeland.

Uit de omgevingsanalyse is gebleken dat de naamsbekendheid van de SDA niet groot genoeg is om genoeg klanten aan te trekken. Verder is er gebleken dat de klant de belangrijkste belanghebbende is van de SDA. Dit is niet verwonderlijk, omdat de SDA een dienstverlener is. Verder heeft de omgevingsanalyse opgeleverd dat er veel kansen blijven liggen op het gebied van promotie. Te denken valt aan een eigen website, eigen folder etc. Als laatste is er gebleken dat de SDA haar dienstenpakket kan uitbreiden. De belemmering, het niet mogen uitvoeren van verdringend werk ten opzichte van andere soortgelijke dienstverleners, opgelegd door de gemeente Almelo is niet zodanig op schrift vastgelegd dat de SDA dit niet kan uitbuiten.

IV.2 Conclusie centrale onderzoeksvraag

De subquestions hebben laten zien dat het relevant is voor de SDA om een ondernemingsplan te gaan hanteren. Het geeft een rode draad voor de dagelijkse werkzaamheden. Het ondernemingsplan biedt mogelijkheden om kansen voor de SDA expliciet te beschrijven in acties en activiteiten. Ook geeft het plan aan hoe de SDA haar naamsbekendheid kan vergroten. De omgevingsanalyses krijgen een plaats in het ondernemingsplan. Deze geven de sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen weer voor de SDA. Daarnaast kan de SDA de omgevingsanalyses op een later tijdstip aanpassen aan de veranderde omgeving in de toekomst. In het ondernemingsplan staan korte termijn oplossingen, vooral met betrekking tot promotionele doeleinden. Ook geeft het plan lange termijn oplossingen, vooral met betrekking tot professionalisering.

IV.3 Aanbevelingen

In dit deel worden er aanbevelingen worden gegeven voor de SDA. De aanbevelingen worden per onderwerp onderverdeeld. De onderwerpen zijn doelgroep, bestuur, marketing, personeel, administratie en onderscheidend vermogen. De onderwerpen zullen ook in deze volgorde worden behandeld.

Doelgroep

Om het gedrag en verloop van de doelgroep beter in kaart te brengen, kan er een klanttevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd. Een manier hiervoor is om elke klant na de verrichting van de servicedienst een mini-enquête in te laten vullen. Uit de klantinterviews is gebleken dat de klanten een klanttevredenheidsonderzoek op prijs zouden stellen. Bij het onderzoek zal de klant een aantal vragen scoren op een schaal. Op deze manier kan de SDA de resultaten van de enquête makkelijk verwerken en een overzicht krijgen van de doelgroep. Een opzet voor een klanttevredenheidsonderzoek is te vinden in bijlage 3.

De doelgroep van de SDA zijn alle inwoners uit de gemeente Almelo. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de focusgroep de inwoners uit de gemeente Almelo met een maximum inkomen van

115% zijn. De SDA doet er verstandig aan om zich in het vervolg vooral te richten op deze doelgroep. Hiermee bereikt de SDA meer onderscheidend vermogen, wat uitgebracht kan worden naar het publiek toe. Activiteiten omtrent de rest van de doelgroep moet de SDA zien als aanvulling op de omzet.

Bestuur

Voor de neutraliteit en professionaliteit in het bestuur, is het een aanbeveling om een vacature voor een extra bestuurslid open te stellen. Dit bestuurslid moet de focusgroep gaan vertegenwoordigen. Een voordeel van een extern bestuurslid in het bestuur, is dat de belangen van de focusgroep meer verstrengd worden. Er zal een betere balans ontstaan tussen de belangen van Reggeland en de SDA. Verder wordt het voorgeschreven oneven aantal bestuursleden (Statuten, 1992, p3) behaald. Het kost tijd en middelen om deze aanbeveling uit te voeren, maar voor de lange termijn is dit een activiteit die veel kan opleveren voor de SDA.

Marketing

Uit het onderzoek is het duidelijk geworden dat de SDA betrekkelijk weinig naamsbekendheid heeft in de gemeente Almelo. Het marketingplan biedt hiervoor kansen. Het hebben van meer promotiematerialen is een aanbeveling om naamsbekendheid te verwerven. Hierbij kan worden gedacht aan een eigen website, folders, flyers en advertenties in regionale kranten. De promotiemiddelen moeten verspreid worden onder bijvoorbeeld kerken, bejaardenhuizen en dagactiviteiten voor ouderen. De materialen kunnen ook worden verspreid bij een vrijwilligersvereniging zoals Scoop Welzijn. De vrijwilligers komen vaak met de focusgroep in aanmerking. Verder kan er gedacht worden aan een mailing onder de huidige klanten, zodat zij de SDA niet 'vergeten'. Ook het opzetten van speciale acties kan positief uitwerken voor de naamsbekendheid. Een voorbeeld is het opzetten van de maand van de tuin. In een bepaalde maand kunnen klanten tegen een actietarief tuinwerkzaamheden laten uitvoeren. Iets wat hier tegen over kan staan, is dat de klanten bijvoorbeeld een uitgebreidere klanttevredenheidsonderzoek invullen.

Personeel

De SDA biedt reïntegratie medewerkers een kans op de arbeidsmarkt. De SDA vergroot hiermee haar maatschappelijk werk. Het kan voorkomen dat klanten liever geen reïntegratie medewerkers over de vloer willen hebben. Dit heeft als gevolg dat ze een andere servicedienstorganisatie zullen inschakelen voor de werkzaamheden. Een aanbeveling is om een personele mix aan te bieden bij de werkzaamheden. De voordelen zijn dat de SDA het kan voorkomen dat klanten elders de werkzaamheden laten uitvoeren. De SDA blijft bezig met maatschappelijk werk door de medewerkers een kans op de arbeidsmarkt te bieden.

Dit kan er als volgt uitzien;

- De SDA biedt haar dienstverlening op twee manieren aan. De ene manier waarbij er één reguliere medewerker aanwezig is en een reïntegratie medewerker. De andere manier is waarbij er alleen reguliere medewerkers de werkzaamheden komen uitvoeren.
- Bij elke dienstverlening is er één reguliere medewerker aanwezig
- De klant heeft de keuze om daarbij nog een reguliere medewerker te krijgen of een reïntegratie medewerker.
- Er wordt onderscheidt gemaakt tussen het tarief waarbij de werkzaamheden uitgevoerd door reguliere medewerkers of reïntegratie medewerkers.
- Er wordt bijgehouden welke klanten voorkeur hebben voor welke soort werknemers.

Administratie

Op dit moment besteedt de SDA veel tijd aan de administratie, doordat dit deels dubbel plaatsvindt. Er bestaat een digitale agenda, daarnaast wordt nog de papieren kaartenbak gehandhaafd. Om tijd

te besparen en het administratie proces te optimaliseren worden de volgende aanbevelingen gegeven.

- De digitale agenda optimaliseren, zodat de kaartenbak overbodig wordt.
- Een digitaal klant-relatie- systeem implementeren. Een voorbeeld hiervoor is het Customer Relation Management systeem (CRM).
 - Een CRM systeem helpt bij het managen van klant- en relatie gegevens. Het is een werkwijze om contacten met de klant te optimaliseren. Om een CRM systeem effectief te laten zijn moeten alle medewerkers dit systeem accepteren en deze werkwijze aannemen.
De voordelen van een CRM systeem zijn verbetering van klantbeheer en serviceverlening, verhoging van efficiency van personeel, vergroting van financiële informatie over klanten en verkorting van de verkoopcyclus (MKB servicedesk, 2010).
 - Op dit moment zou de SDA nog niet van de werkbonden af kunnen, deze worden bij de klant ingevuld. Er zal moeten gezocht worden naar een oplossing dat de werkbonden ook digitaal kunnen worden ingevuld in de toekomst.

Onderscheidend vermogen

Er zijn vele soortgelijke organisaties in de omgeving waarin de SDA haar servicediensten aanbiedt. Een manier om de concurrentie voor te zijn is het creëren van onderscheidend vermogen. De volgende aanbevelingen worden gegeven.

- Specialiseren op de behoeften van ouderen en laagverdieners
 - Door middel van te richten op de focusgroep binnen de doelgroep.
 - Behoudt van goedkope tarief, proberen het tarief te verlagen door het aantrekken van externe sponsors.
 - Flexibele inzet van reguliere en reïntegratiewerknemers.
- Meer maatschappelijk verantwoord ondernemende activiteiten ontplooiën:
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen uitbrengen naar het publiek als unique selling point door middel van het uitbuiten van de voordelen, zoals imagoverbetering en positieve publiciteit (naamsbekendheid verwerven en richten op de focusgroep).
 - Subsidies verkrijgen voor reïntegratie medewerkers.
 - Samenwerkingscontracten met andere woningstichtingen en andere instanties
 - Genereren van meer sponsors die een deel van de winst in de SDA willen stoppen. Te denken valt aan bedrijven uit de gemeente Almelo, zoals Bolletje B.V. of de Almelose Borstelindustrie B.V.
- Inspelen op de gunfactor van klanten
 - Benadrukken van de al jaren lange goede dienstverlening.
 - Benadrukken maatschappelijk waarde van de SDA, 'goed' doen voor de maatschappij.

IV.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Na het onderzoek wat uitgevoerd is voor deze scriptie, is er een aantal aanbevelingen ontstaan voor verder onderzoek.

- Klantanalyse

Om precies in kaart te brengen wat het gedrag is van de klanten, moet er een uitgebreidere klantanalyse worden uitgevoerd. In deze opdracht zijn er vijf klanten uit de focusgroep geïnterviewd. Het zou beter zijn als dit er meer waren. Ook zullen er klanten uit de subdoelgroep moeten worden geïnterviewd voor een gedegen klantanalyse.

- Klanttevredenheidsonderzoek

Om in kaart te brengen of de klanten tevreden zijn over de SDA, moet er een grondig klanttevredenheidsonderzoek komen. In deze scriptie is een kleine opzet gegeven voor de enquête

die de klanten kunnen invullen na het verrichten van de servicedienst door de SDA. Er zal onder andere moeten worden uitgezocht hoe de SDA het onderzoek het beste kan uitvoeren, ook met het oog op de toekomst. Er moet ook worden gekeken naar de analyse en implementatie van de resultaten van het onderzoek.

- Administratie

Een van de aanbevelingen gaat over het optimaliseren van de administratie. Dit vereist verder onderzoek over de juiste systemen passend voor de SDA om te gaan implementeren. Een beperking bij dit onderzoek zal zijn dat de SDA niet de financiële middelen heeft om zelf een dergelijk systeem aan te schaffen, hier moeten investeerders voor worden gezocht.

- Financiële situatie

In het ondernemingsplan is weinig aandacht besteed aan de financiële situatie van de SDA. Er is alleen een overzicht gegeven van de inkomende en uitgaande geldstromen van de SDA. verder is er een opzet gegeven voor de verantwoording naar de gemeente Almelo toe voor de subsidieverstrekking. De financiële situatie vereist nader onderzoek over hoe dit het beste kan worden vormgegeven. Op dit moment heeft de SDA hier geen idee van. De financiële gegevens staan in veel verschillende bestanden die samen geen goed overzicht bieden voor de SDA.

Deel V Literatuurlijst

- Baarda, B, de Goede, M, en Teunissen, J. 2005. *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding van het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff
- Babby, E. 1998. *The practice of social research*. Belmont: Thomson Wadsworth
- Berry, T. 2000. *Hurdle: The book on business planning*. Eugene: Palo Alto Software
- Boddy, D. 2006. *Management. An introduction*. Harlow: Prentice Hall
- Bruyland, M. 2001. *Spin-offs als valorisatiemechanisme van universitair onderzoek: een management model*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven
- Eden, C. and Ackerman, F. (1998), *Making strategy: The journey of strategic management*, Sage, London.
- Galper, J. (2001). "Three Business Models for the Stock Exchange Industry." *Journal of Investing* 10(1): 70-78.
- Genesereth, M. R. and N. J. Nilsson (1987). *Logical Foundation of Artificial Intelligence*. Los Altos, California: Morgan Kaufmann.
- Gillespie, A. 2007. *Foundations of economics, additional chapter on business strategy*. Oxford: University Press, Oxford
- Houwe, C.A. 2004. *De bouwstenen van een strategisch ondernemingsplan. Gids voor het verbeteren van resultaat en aansturing*. Deventer: Kluwer
- Hupperts, P. 2001. *Triple P Marketing (TPM). Over marketingcommunicatie van duurzaam ondernemen*. Leeuwarden: Repro Duck
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kroeze M.J., Timmerman L., Wezeman J.B. 2007. *De kern van het ondernemingsrecht*. Kluwer:Deventer
- Kunst, J. 2010. *Belang van het ondernemingsplan. Overwegingen bij het maken van een plan*. Zijpendaal: Munros
- Lambuth, D. 1992. *The golden book on writing*. Londen: Penguin Books
- Lageweg, W. 2010. *MVO Nederland. Loont maatschappelijk investeren wel?* Amsterdam: FD Young entrepreneur
- McCarthy, J. 2001. *Basic Marketing: A managerial approach, 13th edition*. Illinois: Irwin-Homewood
- Osterwalder, A. 2004 *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY. A PROPOSITION IN A DESIGN SCIENCE APPROACH*. Lausanne: l'Ecole des HEC
- Osterwalder, A, Pigneur, Y, Tucci, C.L. 2004. *CLARIFYING BUSINESS MODELS: ORIGINS, PRESENT, AND FUTURE OF THE CONCEPT*. Omaha: Communications for the association of information systems
- Pijlman, P. 2011. *Marketingmix*. Amsterdam: Boom uitgevers
- Plattel, R. 1995, *Het ondernemingsplan; van idee tot succesvolle onderneming*. Schoonhoven: Academic Service
- Raat, C. 2006, *Verhalen over macht*.
- Rimaux, P, Piroux, J, Waffelman, F. 2010. *Top management. Een klantanalyse als startpunt voor het ontwikkelen van een duurzame en rendabele relatie met de particuliere klant*. Reijswijk: Retail minds
- Schnabel, P, 2007, *individualisering in een wisselend perspectief*. Utrecht: igitur archive library
- Waardenburg, M, 2001, *Communicatie en Maatschappelijk verantwoord ondernemen: be good and tell it*. Deventer: Kluwer
- Wessel, B, Schwarz, K & van de Streek, J, 2002. *Stichting en fiscus*. Deventer: Kluwer

- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79 (3): pp. 62-78

Gebruikte websites:

- <http://www.adburdias.nl/mvo-watis.htm>
- http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_14.htm
- www.redf.org
- <http://www.fondsenboek.nl/pagina%27s/archief/artikelen/art041OSROI.htm>
- <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71761NED&D1=1,3,7&D2=0,5-11,13,15,18-20&D3=35,40,45,50,55&HD=100428-0953&HDR=T,G2&STB=G1>
- www.leren.nl/cursus/ondernemen/ondernemingsplan
- www.geogreop.info/inhoud/menuitems/geo
- <http://www.mkb servicedesk.nl/353/customer-relationship-management.htm>
- www.12manage.com/images/porterfiveforces.gif&imgrefurl
- www.businessmate.org/userupload/PESTEL.jpg&imgrefurl
- www.chainconnection.com/wp-content/uploads/2009/09/swot1.png&imgrefurl

Gebruikte documenten van de SDA:

- Statuten, 1992
- Bedrijfsplan, 2006
- Servicedienst nieuwe stijl, 2009
- Wijkoverzicht gebruikers, 2009
- Jaarrekening, 2009
- Kostprijsberekening, 2010
- Subsidiebeschikking, 2009

Deel VI Bijlagen

VI.1 Stichting Servicedienst Ouderen Almelo

De Stichting Servicedienst Ouderen Almelo (SDA) is opgericht in 1992. Met als doel het bevorderen van het zo lang mogelijk zelfstandig wonen van burgers, met name ouderen, in de gemeente Almelo. Dit doet zij door het verrichten van allerlei services in en rond het huis zodat deze mensen thuis kunnen blijven wonen in plaats van dat ze naar een zorginstelling moeten. De services die uitgevoerd worden zijn tuinieren, kleine dagelijkse reparaties, de veiligheid in en om de woning bevorderen door bijvoorbeeld brandmelders op te hangen en voorzieningen aanbrengen zoals beugels in de badkamer en op het toilet. Tuinieren is de service die het meest uitgevoerd wordt, ongeveer 90% van de services.

Sinds 2005 is de SDA overgenomen door Reggeland omdat de SDA het zelfstandig niet meer redde. In 2006 is Reggeland gefuseerd met Carint tot de Carint Reggeland groep. Na de overname van de SDA door Reggeland heeft zij het bestuur overgenomen van de SDA en na de fusie met Carint valt de SDA nu onder de paraplu van de Carint Reggeland groep. De SDA is een zelfstandige stichting gebleven en wordt aangestuurd vanuit locatie Euforia te Almelo. Reggeland staat garant voor een eventueel verlies van SDA voor maximaal 20.000 euro. Doordat het bestuur bestaat uit mensen van Reggeland en de garantstelling, lijkt de SDA een dochteronderneming te zijn, toch is dit niet zo. De SDA geeft aan het wel zo te voelen. Formeel heeft de SDA wel haar eigen bestuur en bestuursvergaderingen, ook worden er aparte notulen van de SDA bestuursvergaderingen gemaakt. De SDA wordt dus niet als onderdeel in de bestuursvergadering van Reggeland behandeld. De SDA is een bestuurlijke Unie.

De doelgroep van de SDA zijn ouderen woonachting in de gemeente Almelo met een inkomen van maximaal 115% bijstand. De stichting ontvangt hiervoor van de gemeente een subsidie van €55.000 zodat ze de kosten voor het werk voor deze mensen laag kunnen houden. De subsidie die de SDA ontvangt is niet genoeg om de stichting draaiende te houden, hierdoor voert de SDA ook werkzaamheden uit voor ouderen die meer dan 115% bijstand verdienen. Zij moeten wel het volledige bedrag betalen voor het geleverde werk in plaats van de met subsidie bekostigde prijs. Om de subsidie te behouden moet de SDA 800 verrichtingen kunnen aantonen per jaar waarvoor de subsidie is verstrekt.

Naast het werk voor ouderen die meer dan 115% bijstand verdienen zorgt Reggeland ook voor verschillende opdrachten in de vorm van leer/werkplekken (deze worden gefinancierd door Reggeland). Daarnaast heeft de SDA voor Reggeland voor de regio noord de kasfunctie. Het grote project voor Reggeland is de tuin van verpleeghuis Euforia, dit zorgt het hele jaar door voor werk. Voor andere projecten die de SDA aanneemt van Reggeland geldt dat dit niet ten koste mag gaan van de eigen werknemers van Reggeland.

Als commerciële activiteit is de SDA op dit moment bezig met een project op wijkniveau. Het project draait om maatschappelijke activiteiten in de verschillende wijken. Er is een samenwerkingscontract afgesloten met woningcorporatie St. Joseph. De SDA verricht het werk wat bestaat uit het schoonmaken van achterpaden om de flatgebouwen van St. Joseph. De SDA wil dit graag uitbreiden door ook een samenwerkingscontract met de tweede woningcorporatie en de gemeente af te sluiten. Hier is het nog niet van gekomen. Van de projecten die eventueel voor de gemeente of woningbouwcorporaties gedaan gaan worden is nog niet duidelijk of dit geld op gaat leveren.

Op dit moment is er één iemand vast in dienst bij de SDA, dit is voor 19 uur per week. Dit is de coördinator. Daarnaast zijn er 2 mensen gedetacheerd vanuit Soweco en 2 mensen met een contract van een half jaar na een leer-stage voor 32 uur per week. Verder is er nog 1 ander leerproject van 20 uur per week, dit is administratief werk ter ondersteuning van degene in vaste dienst (allen

gefinancierd door Reggeland). Op dit moment zijn er dus 6 mensen aan het werk voor de SDA. Er zijn 2 mensen die vanuit de SDA voor Reggeland werkzaamheden verrichten en 2 mensen die services uitvoeren voor de ouderen. Dit wordt volgend jaar terug gebracht naar 1 in verband met dalende vraag. Op het werk van de coördinator na zijn alle werkplekken bedoeld als leer/werkplek met als doel de kans voor deze mensen op de arbeidsmarkt te vergroten.

VI.2 Klantinterview

Klantinterview SDA

Hier volgt de uitwerking van het semigestructureerde interview met klanten uit de focusgroep van de SDA. De vragen die zijn gesteld worden gepresenteerd gezamenlijk met de samengevatte antwoorden in tabelvorm. De respondenten hebben constant de gelegenheid gehad om vragen of opmerkingen te plaatsen als iets niet duidelijk was.

Aantal respondenten: 5

Doelgroep respondenten: focusgroep, 65+ers

1. Wat voor soort werkzaamheden laat u uitvoeren door de SDA?

- tuinklussen
- tuinklussen
- tuinklussen, kleine reparaties in huis
- kleine reparaties in huis, veiligheidswerkzaamheden in de wc en badkamer
- tuinklussen, kleine reparaties in huis, veiligheidswerkzaamheden

2. Hoe vaak per jaar laat u gemiddeld de SDA werkzaamheden uitvoeren?

- 3 of 4 keer
- 2 keer
- 6 keer
- 3 of 4 keer
- 3 of 4 keer

3. Waar kent u de SDA van?

- mond-op-mond reclame, folder Reggeland
- mond-op-mond reclame
- folder Reggeland, website Reggeland
- mond-op-mond reclame, folder Reggeland
- mond-op-mond reclame, folder Reggeland, website Reggeland

4. Wat was het tijdsbestek van af de aanvraag tot de voltooiing van de werkzaamheden?

- ongeveer 1 week
- ongeveer 1 week
- ongeveer 1 week, soms 2-3 dagen
- ongeveer 1 week
- ongeveer 1 week

5. Zijn de werkzaamheden naar behoren uitgevoerd?

- meestal wel, soms wordt het wat snel afgewerkt
- nog nooit klachten gehad
- ja
- met reparaties beter dan tuinwerk, vooral het opruimen kan beter
- ja

6. Bent u tevreden over het aanbod van de SDA?

- ja
- ja, wel beter als ze alle huis tuin en keuken klussen zouden doen, bijvoorbeeld verven
- ja
- ja

- ja, wel beter als ze alle huis tuin en keuken klussen zouden doen, bijvoorbeeld verven

7. Bent u tevreden over de werknemers van de SDA?

- ja

- ja

- ja, soms gaat het werk wel langzamer

- ja

- ja

8. Bent u tevreden over het tarief van de SDA?

- ja

- ja

- ja

- ja

- ja

9. Wat vindt u van de inzet van reïntegratie medewerkers?

- ze werken niet altijd even snel

- ze werken niet altijd even snel

- ze werken niet altijd even snel en lijken soms ongemotiveerd

- goed

- goed

10. Zou u na elke uitvoering van werkzaamheden een klanttevredenheidsonderzoekje willen invullen?

- Ja

- Ja

- Ja

- Ja

- Ja

Demografische gegevens;

1. Wat is uw geboortjaar?

- 1945

- 1940

- 1946

- 1938

- 1942

2. In welke wijk woont u?

- de Riet

- Ossenkoppelerhoek

- Ossenkoppelerhoek

- Windmolenbroek

- de Riet

VI.3. Klanttevredenheidsonderzoek opzet

Klanttevredenheidsonderzoek Stichting Servicedienst Ouderen Almelo					
<i>Invulwijzer: zet een kruisje bij het antwoord naar uw keuze per vraag</i>	Zeerv tevreden	Tevreden	Neutraal	Ontevreden	Zeerv ontevreden
1. Wat vindt u van de verstrekten tijd tussen de aanvraag van de klus en het uitvoeren van de klus?					
2. Bent u tevreden over de uitgevoerde werkzaamheden?					
3. Bent u tevreden over de werknemers?					
4. Bent u tevreden over de kosten van de klus?					
5. Bent u tevreden over deze enquête?					
<i>Invulwijzer: noteren</i>					
6. De hoeveelste keer is het dit jaar dat u de SDA een klus laat uitvoeren?					
7. Heeft u nog opmerkingen of suggesties?					
Hartelijk dank voor uw medewerking namens de SDA					

VI.4 Reflectieverslag

In deze reflectie wil terug kijken op het verloop van de opdracht. De terugblik wordt opgesplitst in een aantal onderwerpen: inhoud, vorm verslag, persoonlijk functioneren, samenwerking met organisatie en samenwerking met docenten.

Inhoud

Het onderwerp van mijn thesis is het schrijven van een ondernemingsplan ten behoeve van de SDA. Het bestaan van de SDA wordt bedreigd door een vraagdaling naar servicediensten, respectievelijk een klant daling. Het onderwerp is relevant voor mij, in het kader van bedrijfskunde, elk bedrijf heeft te maken met het voortbestaan van de organisatie. Ook maken vele bedrijven gebruik van een ondernemingsplan. Uiteindelijk is gebleken dat een ondernemingsplan schrijven geen standaard bacheloropdracht is wat de voortgang heeft bemoeilijkt. De aanpak en de verantwoording van het rapport is stapsgewijs verlopen, stap na stap werd dit beter en kreeg alles meer vorm. Door de docentwisseling heb ik een aantal keer mijn opzet helemaal omgegooid. Dit leidde ertoe dat ik op een gegeven moment zelf niet meer wist waar ik aan toe was. Op dat moment heb ik sturing

gekregen van de docenten. Het methoden en technieken gedeelte heeft pas aan het eind van de opdracht goede vorm gekregen, ik had daar zelf meer aandacht in het begin aan moeten besteden en als het mij niet duidelijk was, het beter uitzoeken of hulp erbij vragen. De verzameling van gegevens en analyses zijn wel voorspoedig gelopen, hier heb ik weinig problemen bij ondervonden. Het lastige was dat de SDA haar informatievoorziening niet geheel kant en klaar heeft liggen wat extra tijd heeft gekost, tegelijkertijd was dit voor mij een uitdaging om de informatievoorziening zo goed mogelijk op orde te brengen. Het vormen van de conclusies en aanbevelingen is goed gegaan, deze zijn gedurende het proces ontstaan.

Vorm verslag

De vorm van het verslag heeft vele vormen gekend door het hele proces heen. Zoals hierboven al genoemd heb ik mede door de docentwissel mijn opzet een paar keer omgegooid. Uiteindelijk is er een opbouw ontstaan die past bij het onderwerp, logisch is en waarbij de subquestions systematisch konden worden beantwoord. De leesbaarheid van het verslag is zo simpel mogelijk gehouden, zodat elke lezer het stuk toegankelijk kan doornemen. Illustraties zijn alleen toegevoegd als deze meerwaarde voor het rapport betekenen. De stijl van het rapport was een punt van discussie, ik kwam hier niet goed uit. Uiteindelijk is het stuk toch op een goed niveau gekomen. De spelling is uiteindelijk ook goed gekomen, hier heb ik gedurende het proces constant aan gewerkt. De literatuurverwijzingen geven aan dat datgene wat gezegd wordt beargumenteerd is en niet zomaar uit de lucht is gevallen. In het begin van het proces was ik met de literatuurverwijzingen niet expliciet genoeg. Ik heb door deze opdracht goed geleerd wat het belang en nut is van goede literatuurverwijzingen.

Persoonlijk functioneren

Het projectmanagement is een groot leerpunt voor mij. Dit is gedurende de opdracht vaak op de achtergrond geraakt. De planning die ik had is totaal niet uitgekomen. De afstemming tussen de opdrachtgever en begeleider ging ook niet altijd vlekkeloos. De begeleiders verwachten veel meer dan de opdrachtgever. Ik vond het best moeilijk om daar een goed evenwicht in te vinden. De zelfstandigheid was in het begin van de opdracht beter dan aan het eind van het proces. Op een gegeven moment was ik de weg kwijt, ik wist niet meer wat goed of fout was. Op dat moment had ik een duidelijke sturing nodig van mijn begeleiders. Deze heb ik gekregen, vervolgens heb ik zelfstandig alles weer opgepakt en tot een goed einde gebracht. Het gebruik van hulpbronnen heb ik veel ingeschakeld op alle manieren mogelijk. De samenwerking met de praktijk- /onderzoeksomgeving heeft niet veel problemen opgeleverd. De opdrachtgever en ik hebben constant overleg gehad over alles wat besproken moest worden. Het reflectievermogen van mij heeft een dieptepunt gekend. Dit was ongeveer op 4/5^e van het proces. Het heeft even gekost voordat ik daar overheen was en weer plezier heb gekregen in de opdracht. Uiteindelijk is dit wel goed gelukt.

Samenwerking met de organisatie

Het verloop met de SDA is vrij goed verlopen. Er werd al snel verteld wat er precies van mij verwacht werd. Later bleek dit toch niet zo duidelijk te zijn, want de opdracht veranderde al snel. Afspraken plannen ging goed, ik krijg altijd snel een antwoord op mijn e-mails, en afspraken worden op een zo kort mogelijke termijn ingepland. Op de afspraken vonden mijn contactpersonen meestal alles goed zoals ik het heb gedaan, dit kwam denk ik ook doordat ze minder van mij verwachten dan de universiteit. Soms vond ik dit lastig, want dan wist nog steeds niet of ik op de goede weg was. Later in het proces ben ik directere vragen gaan stellen, of de vraag anders formuleren zodat ik wel een antwoord kreeg op mijn vraag. Vaak waren of Piet Nijhuis of Henk Snijders (de contactpersonen) op vakantie of afwezig, waardoor ik soms niet in het tempo kon doorwerken waarin ik dat graag zou willen.

Wat er prettig was aan de samenwerking is dat ik helemaal vrij werd gelaten in alle zaken. Ik mocht daar op kantoor zitten, of thuis werken. Dit heeft geresulteerd in een zo efficiënt mogelijk proces. Ik ging naar de SDA wanneer dit nodig was. Wat ik jammer vond is dat niet kon meedraaien in het proces van de SDA. Hier is geen ruimte voor aanwezig. Dit is een punt waarop ik wil gaan letten bij

het aannemen van de master opdracht. Ik zou namelijk de opdracht ook willen gebruiken als een stage.

Samenwerking met de begeleiders

Het verloop van de samenwerking met mw Raat is erg goed gegaan. Zij vond mijn opdracht direct interessant en zag vele kanten waarop ik mij zou kunnen richten tijdens het onderzoek. Ze gaf mij goede aanwijzingen hoe ik dingen zou kunnen aanpakken zonder dingen voor te kauwen. Dit heeft erin geresulteerd dat ik in het begin een beetje aan het stuntelen ben geweest met de hele opdracht, maar er achter veel van heb geleerd. Ik weet nu veel beter hoe ik dit zou moeten aanpakken, en wat ik de volgende keer anders zou doen, en wat ik de volgende keer hetzelfde zou doen. Ik heb een aantal tussentijdse afspraken gemaakt met mw Raat, zodat we mijn scriptie konden doornemen. Telkens had mw Raat goede aanknopingspunten voor verbetering. Ik kon er altijd wel wat mee. Zij liet ruimte om mijn eigen visie te vertellen en te laten zien in het rapport. Op een gegeven moment kreeg mw Raat een andere functie binnen de universiteit waardoor ze mijn opdracht niet langer kon begeleiden. Vanaf dat moment heeft dhr. Heldeweg de begeleiding overgenomen, hij is de nieuwe tweede begeleider geworden. Dit heeft erin geresulteerd dat er een totaal nieuwe visie op de opdracht is gekomen. Veel stukken van het rapport heb ik moeten omgooien om tot een beter resultaat te komen. Dhr. Heldeweg heeft mij erg veel op weg geholpen door samen met mij door te nemen wat nu eigenlijk de structuur van het rapport is waardoor ik alles met elkaar in verband kon brengen. De nieuwe eerste begeleider is mw Bos-Nehles. Zij heeft haar visie op het bedrijfskundige deel laten gaan. Dit heeft er opnieuw in geresulteerd dat ik het rapport in een nieuwe opbouw heb gezet. Wel heeft dit positief uitgepakt voor het hele rapport. Na deze sturing heb ik eindelijk een goede opbouw en onderzoeksopzet kunnen neerzetten. De samenwerking met deze twee begeleiders was voor mij erg fijn, het heeft me zelfvertrouwen gegeven dat ik de opdracht tot een goed einde kon brengen. Ook hebben de begeleiders me altijd goed op weg geholpen zonder dingen voor te kauwen. Een leerpunt voor mij is dat ik duidelijker en eerder naar dingen moet vragen als iets niet lukt of als iets niet duidelijk is. Ook wat betreft het plannen van afspraken kan ik zelf meer doen. Ik moet er beter achteraan gaan dat er vlot achter elkaar afspraken worden gepland, dit komt dan ten goede van mijn eigen voortgang.

Leerpunten op een rijtje

- Planning: het verloop van de opdracht heeft erg lang geduurd. Dit had veel korter gekund als ik mij beter aan de planning had gehouden.
- Voortgangsbewaking: bij een volgende opdracht moet ik voor mijzelf beter bijhouden wat mijn eigen voortgang is. Ik kan dan sneller inzien als het minder goed gaat en daar beter op anticiperen.
- Afstemming opdrachtgever/ begeleiders: ik moet bij een volgende opdracht bij beide partijen beter duidelijk maken wat er van elkaar wordt verwacht. Ik verwacht dat daardoor de afstemming tussen beide partijen beter zal gaan verlopen.
- Stijl/ spelling: bij een volgende opdracht moet ik direct vanaf het begin de stijl en spelling van het rapport bewaken. Ik heb het idee dat dit nu onnodig veel tijd heeft gekost.
- Projectmanagement: in het algemeen moet ik mijzelf beter houden aan de afspraken die ik met mezelf maak. Dit betreft onder andere planning.
- Hulp vragen: bij een volgende opdracht moet ik sneller aan de bel trekken als iets niet lukt, of als ik ergens niet zeker over ben. Dit scheelt tijd aan het eind, maar ook veel frustraties bij mijzelf.
- Expliciete opdrachtschrijving: bij een volgende opdracht moet ik er beter op toezien dat er een goede opdrachtschrijving komt, zodat ik beter weet wat ik moet gaan doen en wat er van mij wordt verwacht. Bij deze opdracht was het in het begin erg vaag voor mij wat ik moest gaan doen en hoe ik alles moest gaan aanpakken. Ik verwacht dat dit door een betere opdrachtschrijving beter verloopt.