



[“Ik denk toch dat dit een beetje de toekomst is”]

[Een kwalitatief onderzoek naar de omgeving en de potentiële afnemers van additionele zorg onder senioren in de regio Twente]

Faculteit Management en Bestuur
Dr. J.W.L. Van Benthem

Mirko Zwiers
S1008331

5 December 2012

Bachelor-scriptie
Deurningen, December 2012

Mirko Zwiers
S1008331
Bedrijfskunde

Begeleider:
Dr. J.W.L. Van Benthem

Faculteit Management en Bestuur

Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7222 NB
Enschede

Opdrachtgever

Seniora  Groep
Enschede

Voorwoord

Voor u ligt de Bachelor-scriptie naar aanleiding van het onderzoek naar de omgeving en de potentiële afnemers van additionele zorg onder ouderen in de regio Twente, in opdracht van Seniors Groep. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afronden van de Bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek had niet kunnen worden gedaan zonder de steun van verschillende mensen. Allereerst wil ik de bestuurders van Seniors Groep, Giels Brouwer, Allard de Jong en Peter Reiche bedanken voor de opdracht die jullie mij gegund hebben. Giels Brouwer, tevens mijn persoonlijke begeleider, wil ik hartelijk danken voor de begeleiding tijdens het onderzoek. Ik wil jullie allen hartelijk danken voor de tijd die jullie hebben besteed aan het onderzoek en de manier waarop gecommuniceerd is.

Uiteraard wil ik ook mijn begeleider aan de Universiteit Twente, dr. J.W.L. Van Benthem hartelijk danken voor zijn kritische blik en zijn prettige begeleiding.

Daarnaast wil ik via deze weg alle respondenten bedanken voor de medewerking die zijn verleend hebben tijdens het onderzoek. Zonder hen was ik niet tot deze belangrijke inzichten gekomen, die wellicht een invloed hebben op het toekomstige beleid.

En natuurlijk een bedankje voor mijn familie en vrienden. Met name mijn ouders die me tijdens het onderzoek goed gesteund hebben.

Veel leesplezier!

Mirko Zwiers

Samenvatting

Dit kwalitatieve onderzoek moest ervoor zorgen dat de omgeving van de organisatie op het gebied van zorg in het in kaart werd gebracht en diende ertoe te achterhalen wie de belangrijkste potentiële afnemers van additionele zorg in regio Twente zijn.

Additionele zorg omvatte alle extra zorg die ouderen nodig hebben, die niet direct iets met medische ingrepen te maken hebben. Seniora Groep was de opdrachtgever voor het onderzoek. De organisatie wil additionele zorg aanbieden aan ouderen door middel van Juniora's, ofwel hoogopgeleide studenten die ouderen voorzien in hun behoeften.

Het onderzoek werd afgenomen bij 3 respondenten, verspreid over Enschede, Hengelo en Borne. De respondenten hadden verder een functie waarbij ze werkzaam zijn bij meerdere woon- en zorgcentra in regio Twente.

Aan de hand van een literatuurstudie en de verkregen data is de interne en externe omgeving in kaart gebracht. De 5 factoren die als input voor de SWOT-analyse dienen, zijn gebruikt bij het opstellen van de interviewvragen. De factoren werden op de eerste respondent ge-pretest die werkzaam was bij een zorgorganisatie met een aantal instellingen binnen de afgebakende regio. Na aanpassing van de interviewvragen zijn er opnieuw interviews afgenomen bij twee andere respondenten. Op basis van de interviews en de overige data zijn de deelvragen beantwoord die hebben geleid tot de beantwoording van de hoofdvraag: 'Hoe ziet de externe omgeving van Seniora Groep eruit waarin zij actief wil worden en wie zijn de potentiële afnemers?'.

Uit het onderzoek bleek dat Seniora Groep zich in een dynamische omgeving begeeft die door allerlei bezuinigingen op de kop staat. Uit onderzoek bleek dat de beoogde potentiële partners, de woon- en zorgcentra, in de nabije toekomst niet de juist afnemer blijken te zijn. Aan de eisen die gesteld werden aan een eventuele samenwerking of doorverwijzing, kan Seniora Groep nog niet voldoen. Een hoge mate van naamsbekendheid en betrouwbaarheid is nog niet gerealiseerd omdat zij kort op de markt actief zijn en slechts een klein aantal ouderen helpen. Het is voor Seniora Groep zaak om eerst additionele zorg te leveren aan rijkere, zelfstandig wonende ouderen, alvorens zij zich tot de woon- en zorgcentra wenden. Daarbij kan er aan gedacht worden om mantelzorgers te benaderen, denk hierbij aan kinderen of naasten van ouderen die zorg nodig hebben.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Bedrijfsomschrijving	8
1.2 Hoofdvraag	9
1.3 Leeswijzer	9
1.4 Opbouw rapport	10
2. Theoretisch Kader	11
2.1 Analysing the market and identifying key issues	11
2.2 SWOT-Analyse	12
2.3 Kostenleiderschap, differentiatie en focus	14
2.4 Theoretisch model	15
3. Research methode en methodologie	17
3.1 Type Studie	17
3.2 Doel onderzoek	17
3.3 Respondenten	17
3.4 Onderzoeksdesign	18
3.5 Datacollectie	18
3.6 Kwalitatieve data	18
3.7 Voordelen interview survey	19
4. Resultaten	20
4.1 Eenzaamheid en woonsituatie	21
4.2 Zorg en verzorgingshuizen	21
4.3 Financiële positie ouderen	22
4.4 Plaatsen waarop Seniora Groep zich moet focussen	22
4.5 Analyse van markt en key issues	23
4.6 Kostenleiderschap, differentiatie of focus	25
4.7 SWOT-Analyse	27

5. Conclusies	31
5.1 Conclusies	31
6. Discussie	34
6.1 Aanmerkingen	34
6.2 Ethische overwegingen	34
7. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	35
7.1 Aanbevelingen voor Seniora Groep	35
Referenties: literatuurlijst	36
8. Appendices	37
Appendix A: Woon/Zorgcentra in regio Twente	37
Appendix B:Onderzoek kwaliteit van zorg	38
Appendix C: Interview vragen Seniora Groep	39
Appendix D: Uitgewerk interview Seniora Groep	40
Appendix E: Interview kwaliteitsfunctionaris TMZ	46
Appendix F: Interview coördinator vrijwilligerswerk Livio	50
Appendix G: Oordeel financiële situatie instellingbewoners	55

1. Introductie

In Nederland staat de zorg door allerlei veranderingen onder druk. De overheid heeft de laatste jaren veel veranderingen in de zorgcentra en de thuiszorg doorgevoerd. *“Binnen de thuiszorg leiden die maatregelen tot zorgen; de angst is vooral dat menselijke waarden in de thuiszorg door de organisatorische veranderingen in de verdrukking komen”* (Kunneman en Slob, 2007). Cliënten voelen zich als een nummer behandeld, zorgverleners voelen zich miskend in hun vak en professionaliteit en raken gedemotiveerd, managers krijgen van alles de schuld, de politiek voelt dat zij de greep op de gezondheidszorg sector verliest en eist maatregelen en optreden van de regering blijkt uit het onderzoek thuiszorg in transitie. De zorgbranche heeft de uitdaging om de kwaliteit van de zorg en daarmee de kwaliteit van leven van zorgvragers te blijven waarborgen, ondanks alle veranderingen. De kwaliteit zal gewaarborgd moeten worden, terwijl zorgvragers ofwel cliënten en hun sociaal netwerk steeds veeleisender worden. Nederland stevent af op een effectiever wordende marktwerking in de gezondheidszorg (Schut, 2003). Om aan de kwaliteit van de zorgvrager te kunnen blijven voldoen, is er een ander perspectief nodig binnen deze branche en het proceswaarmee nu wordt gewerkt.

Seniora Groep is een start-up die nog geen jaar oud is en probeert in te spelen op de veranderingen in de zorgbranche. De taken die de mantelzorgers vervullen, zouden ook deels kunnen worden vervuld door de juniors van de organisatie. Mantelzorgers voelen zich verantwoordelijk voor hun partner, familie of vriend. Zij kloppen pas aan bij een zorginstelling als het echt niet meer gaat. Als de mantelzorger niet meer in staat is om verscheidene keren per week een bezoek te brengen aan de betrokkene dan zal de persoon in kwestie op den duur naar een zorginstelling moeten, tenzij iemand anders deze taak kan vervullen. Een junior zou op het gebied van personele ondersteuning, daar waar nodig, verscheidene taken kunnen vervullen. Mantelzorgers moeten zich uiteindelijk aanpassen wanneer de verwante op wordt genomen in een verzorgings- of verpleeghuis. De taak die zijn voorheen hadden komt dan te vervallen. Maar daar waar mantelzorgers moeten wennen, zijn het ook de zorgprofessionals en zorgorganisaties die zich moeten aanpassen. Het zorgaanbod verandert van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde zorg. De zorgvrager, ofwel de cliënt, komt steeds centraler te staan en men stelt steeds weer nieuwe eisen. Het zijn de zorgvragers die ook nu hun familiebanden en sociale netwerk meenemen wanneer zij in een verzorgingshuis of verpleeghuis terecht komen. De zorgvrager probeert met de betrokkenen zoveel mogelijk de regie over het eigen leven te behouden. Als de naastbetrokkenen door uiteenlopende redenen, denk aan geografische spreiding waarbij zoons en dochters die niet meer in de nabije omgeving wonen en door tijdsgebrek niet meer in staat zijn om te voldoen aan de eisen van de zorgvrager, dan zou men een organisatie als Seniora Groep in kunnen schakelen om het gebrek aan, met name sociaal contact, op te lossen.

Naast alle ontwikkelingen in de zorgbranche bestaat de verwachting dat er onvoldoende professionele arbeidskrachten beschikbaar zullen zijn in de komende decenia om aan de groeiende vraag te voldoen. Mede door de vergrijzing zal het aantal ouderen, dat niet meer zonder hulp thuis kan blijven wonen, stijgen. In combinatie met de strengere eisen van de cliënt en alle geplande hervormingen, zal het de komende jaren een complexe uitdaging worden om dit op te vangen en te voldoen aan de eisen van de zorgvrager.

Sterke positie zorgvrager

De cliënt, ofwel de zorgvrager, moet de regie blijven voeren over zijn of haar eigen leven. Dit, waar nodig, met de hulp van familie en andere naastbetrokkenen. De cliënt zal zijn of haar eigen voorkeuren blijven houden en steeds strengere eisen stellen aan het 'normaal' blijven leven. Het is daarbij van belang dat vraag en aanbod goed op elkaar af worden gestemd.

Voor de zorgvrager verandert er enorm veel als hij of zij aangewezen is op de zorg uit de omgeving. Autonomie gaat verloren en anderen moeten hulp bieden om de normale, alledaagse dingen te kunnen blijven doen. Dit kan een gevoel opwekken bij ouderen dat de zij de ander tot last zijn. Dit maakt het beroep doen op een mantelzorger niet gemakkelijker. Snel zullen zij aangewezen zijn op professionele zorg en individuele ondersteuning van een professional. Dit kan enorm hoge kosten met zich meebrengen of er is simpelweg gewoon geen tijd om te voldoen aan de eisen van de zorgvrager. Het kan dus zijn dat een ouder niet eens op een gewilde tijd naar de winkel kan of even een wandeling kan maken.

Al met al kan worden gesteld dat zorgvragers die weinig naastbetrokkenen hebben die doordeweeks regelmatig tot hun beschikking staan, het gevoel kunnen hebben dat zij niet het leven kunnen leven dat zij graag zouden willen. Hier zou dus een oplossing voor moeten komen in de zorgbranche.

Allerlei kansen dienen zich aan voor Seniora Groep. Voordat zij hier op kunnen inspelen in regio Twente, zullen zij eerst een goed beeld van de zorgbranche moeten hebben in regio Twente. De externe omgeving van Seniora Groep is tot op heden niet duidelijk in kaart gebracht. Er zal onderzoek moeten worden gedaan naar de interne, maar vooral ook naar de externe omgeving van de organisatie. Bij het analyseren van de externe omgeving wordt rekening gehouden met de restricties rondom de transfermogelijkheden. Uiteindelijk zal het bestuderen van de externe omgeving een belangrijke bijdrage moeten leveren aan het uiteindelijk positioneren van de organisatie.

1.1 Bedrijfsomschrijving

Seniora Groep is een start-up die is begonnen in januari 2012. Het bedrijf wil op grotere schaal haar service aan gaan bieden in de regio Twente. Deze service wordt aangeboden in de vorm van personele individuele en groepsondersteuning aan senioren door studenten. Een service kan getypeerd worden als een handeling die wordt aangeboden om een bepaald doel of taak te na te streven of een bepaald probleem op te lossen (Wickham, 2006, p. 237). De problemen ontstaan vaak door het gebrek aan tijd of het gebrek aan sociale contacten. Seniora Groep hoopt door het aanbieden van haar diensten dit probleem, in en buiten instellingen, in de toekomst te verkleinen. Het gaat hierbij uitsluitend om taken op het gebied van personele ondersteuning. Studenten die ingezet worden, mogen strikt geen medische handelingen uitvoeren. Onder de groep potentiële afnemers vallen onder andere verpleeghuizen, verzorgingshuizen, woon/zorgcentra, particuliere huizen en revalidatiecentra. Potentiële afnemers kunnen worden ondersteund op allerlei gebieden, zoals het sociaal vlak, het doen van huishoudelijke klusjes, boodschappen halen. Daarnaast wil Seniora Groep ouderen de mogelijkheid bieden om bijvoorbeeld educatieve computerlessen te volgen.

In plaats van een product innovatie heeft Seniora Groep gekozen om te kiezen voor service innovatie. Diensten staan, net als producten, open voor de mogelijkheid van nieuwe ideeën en innovatie, net zoals fysieke producten (Wickham, 2006, p.237). Seniora Groep wil innovatief zijn in de zorgbranche. Om echt succesvol te worden moeten entrepreneurs de markt begrijpen waarin zij werken (Wickham, 2006, p.465). Dit is belangrijk, omdat succes afhankelijk is van de kwaliteiten van de organisatie om de markt op een betere manier te bedienen dan de concurrent (Wickham, 2006, p.465). Seniora Groep zal op zoek moeten gaan naar de fit tussen behoeften op de markt en hun eigen service.

Om tot een goede match te komen is het noodzaak om de interne en externe omgeving van je bedrijf goed in kaart te hebben. Belangrijk is daarbij om de concurrentie goed in beeld te hebben en de wensen van potentiële afnemer.

Elke organisatie heeft concurrentie die soortgelijke producten of diensten levert. Voor Seniora Groep geldt dit ook, maar hier ligt het wat gecompliceerder. Het bedrijf heeft namelijk studenten in dienst die personele ondersteuning moeten kunnen bieden, maar dit zonder echt gespecialiseerd te zijn op slechts één of enkele gebieden. De mantelzorger en de professional leveren beiden zorg aan ouderen. De Juniora levert ook zorg aan ouderen, maar is slechts deels in staat om de taken van hen over te nemen.

1.2 Hoofdvraag

‘Hoe ziet de externe omgeving van Seniora Groep eruit waarin zij actief wil worden en wie zijn de potentiële afnemers?’

1.3 Leeswijzer

De hoofdvraag en tevens de probleemstelling zal worden opgedeeld in een aantal onderdelen, die zullen bijdragen aan het vormen van een algehele conclusie. Uiteindelijk zal dit leiden tot een aantal aanbevelingen op basis van de theorie en de gewonnen data. De probleemstelling zal worden opgedeeld in een aantal deelvragen die bij de conclusies worden beantwoord en deze uitkomsten moeten uiteindelijk leiden tot het beantwoorden van de hoofdvraag.

Deelvragen

- ‘Hoe ziet de interne omgeving van Seniora Groep eruit?’
- ‘Hoe ziet de bestaande markt, die betrekking heeft op Seniora Groep, er momenteel uit?’
- ‘In hoeverre zijn de behoeften van de instellingen in overeenstemming met de eisen van Seniora Groep?’
- ‘Hoe zal de Seniora Groep zich als organisatie moeten positioneren?’
- ‘Op welke plaatsen en instellingen moet Seniora Groep zich focussen wanneer er rekening wordt gehouden met de restricties?’

Restricties

De restricties zijn opgedragen door de organisatie. Het betreft de transfer van huis naar de zorgvrager. Seniora Groep zet Juniora's, ofwel studenten in die zich vanaf Enschede naar de zorgvrager moeten verplaatsen. De Juniora zal per fiets of met het openbaar vervoer naar de klant moeten afreizen om personele ondersteuning te verlenen. De maximale reistijd mag 30 minuten bedragen, aldus creative director Brouwer. Dit komt

uiteindelijk neer op een range van 25 à 30 kilometer vanaf Universiteit Twente. De beperkingen worden als een gegeven beschouwd in het verdere rapport.

1.4 Opbouw van het rapport

In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de literatuur die relevant is voor de probleemstelling. De gebruikte theorie zal de basis vormen voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. De verschillende theorieën die gebruikt worden, zijn gekozen om een zo goed mogelijke analyse te maken van de onderneming en haar omgeving en om uiteindelijk een advies te geven rondom het positioneren van de organisatie. De literatuur van Wickham (2006) zal gebruikt worden om de omgeving goed in kaart te brengen. Dit is de basis om als entrepreneur succesvol te worden.

De literatuur van Houben, Lenie en Vanhoof (1997) draait om de situatietheorie voor kleine en middelgrote bedrijven. Door middel van een SWOT-analyse zullen de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen bloot worden gelegd.

De literatuur van Porter (1991) over kostenleiderschap, differentiatie en focus en van Treacy en Wiersema (1992) over kosten-, product- en klantenleiderschap zullen met name gebruikt worden voor het uiteindelijke advies. De theorie, in combinatie met de gewonnen informatie, zal moeten leiden tot een genuanceerd advies.

Het hoofdstuk na de theoretische onderbouwing zal ingaan op de methodologie van dit onderzoek. De gemaakte keuzes binnen het onderzoek zullen daar nader worden toegelicht. Dit betreft keuzes die betrekking hebben op de onderbouwing van de keuze van methodologie. Er wordt uitgelegd hoe het onderzoek gedaan is. Dit zal worden onderverdeeld in het type onderzoek, het doel van het onderzoek, de respondenten, het onderzoeksdesign en de datacollectie.

In hoofdstuk vier zullen de bevindingen naar voren komen van het onderzoek. Deze bevindingen zijn de basis en de input voor de beantwoording van de deelvragen en de uiteindelijke hoofdvraag.

In het volgende hoofdstuk zullen de deelvragen beantwoord worden. De onderdelen van de hoofdvraag zullen hier uitgewerkt worden en er zal naar een genuanceerd antwoord op de hoofdvraag worden toegewerkt.

In hoofdstuk zes zullen de aanmerkingen en ethische overwegingen in het kort besproken worden. Het aantal respondenten en de externe validiteit zullen hier onder andere besproken worden.

In hoofdstuk zeven zullen de aanbevelingen gedaan worden, inzake de aspecten van de markt waarmee rekening moet worden gehouden. Ten slotte zal er een advies volgen omtrent de potentiële afnemer met wellicht de meeste interesse in de dienst die de organisatie aanbiedt. Het afsluitende hoofdstuk bevat een reflectie op het eigen functioneren tijdens dit onderzoek en de restricties van het onderzoek.

In de appendices staan onder meer de interviews die zijn afgenomen.

In opdracht van Seniora Groep is het rapport in het Nederlands geschreven. Mede omdat de interviews die zijn afgenomen in het Nederlands gedaan zijn en het gaat om een Nederlandse omgeving waarmee Seniora Groep te maken heeft, prefereren zij het rapport in het Nederlands.

2. Theoretisch kader

2.1 Analysing the market and identifying key issues

A. Om succesvol te zijn moeten entrepreneurs de markt begrijpen waarin zij opereren. Dit is belangrijk omdat succes afhankelijk is van de mate waarin een organisatie de markt kan bedienen op een manier die beter is dan haar concurrenten (Strategisch Entrepreneurship, 2006, p.465).

Wickham (2006) zegt dat een entrepreneur op de hoogte moet zijn van een aantal onderdelen van de markt om effectieve beslissingen te maken in relatie tot de organisatie. Deze onderdelen vallen uiteen in vier categorieën:

- (1) De bestaande markt en de mogelijkheden.
- (2) De manier waarop de entrepreneur innoveert en iets biedt dat daadwerkelijk waardevol is voor de bestaande markt.
- (3) De manier waarop de entrepreneur zijn organisatie positioneert en uiteindelijk opstart.
- (4) De manier waarop de concurrentie kan reageren op de onderneming.

De theorie is van toepassing op de organisatie en dit onderzoek, omdat Seniora Groep een bedrijf is dat nog geen jaar oud is en door zogenoemde entrepreneurs is opgericht. Tot op heden hebben zij geen goed beeld van de vier onderdelen die hieronder worden opgesomd. De vier onderdelen en een wat meer specifieke informatie:

1. De bestaande marktomstandigheden en de mogelijkheden;

De behoeften van klanten en de vereisten, de grootte van de potentiële markt, groei van de markt en nieuwe trends in de ontwikkeling, structuur van klantengroepen, klant en gedrag van de klant.

2. De aantrekkelijkheid van de innovatie;

Mate van tevredenheid en ontevredenheid met de huidige services, reactie van klanten op aanbieden van nieuwe service, prijzen van concurrenten en verwachtingen van prijs van potentiële klanten, grootte van de vraag.

3. De manier waarop de nieuwe onderneming kan worden gestart en gepositioneerd in de markt;

Middelen die nodig zijn voor een startende organisatie, voor latere ontwikkeling, structuur van het netwerk waar het bedrijf in terechtkomt, investeringskapitaal, klanten zijn de prioriteit, de manier waarop klanten worden geïnformeerd over de nieuwe dienst.

4. De manier waarop eventuele concurrenten zullen reageren op de nieuwe onderneming;

Het type, kracht en zwaktes van de concurrent, strategieën van concurrent, reacties van de concurrent op nieuwe startende organisatie.

De informatie is te verkrijgen door het gebruik van verscheidene bronnen. Een deel van de informatie zal al bij de ondernemer bekend zijn en andere informatie kan verkregen worden uit andere publieke bronnen. De informatie kan verkregen worden uit bijvoorbeeld marktrapporten/onderzoeken en publicaties. Dit worden ook wel secundaire bronnen genoemd, aldus Wickham (2006).

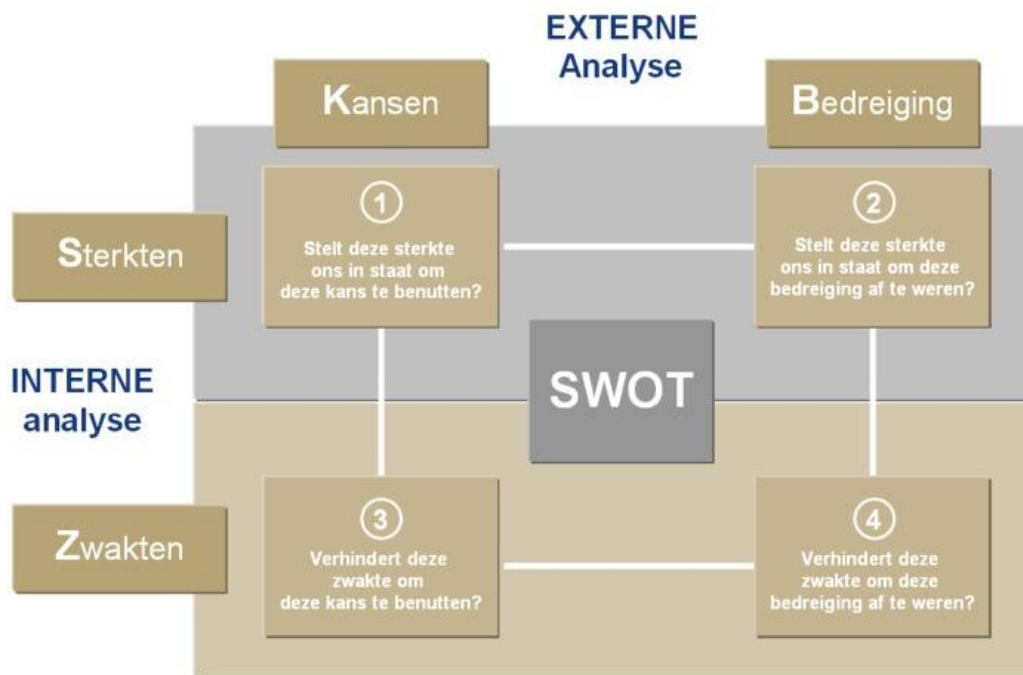
Restricties.

Ten slotte moet bij het verkrijgen van de informatie worden afgevraagd hoe gevoelig de besluitvorming zal zijn ten opzichte van de juistheid van de informatie. Dit zal de basis zijn voor beslissingen in de toekomst. Zijn de uitkomsten het uiteindelijk wel waard, ten opzichte van de kosten die gemaakt worden voor het verkrijgen van de informatie?

2.2 SWOT-Analyse voor kleine en middelgrote bedrijven, Houben, Lenie en Vanhoof (1997).

B. Deel C van het artikel gaat over een zogenoemde situatietanalyse oftewel de SWOT-analyse. Volgens Bronis Verhagen (2004) kan de omgeving in twee omgevingen opgesplitst worden. Het betreft de interne omgeving en de externe omgeving. De interne omgeving wordt ook wel de micro-omgeving genoemd. Hieronder worden de middelen verstaan die tot de organisatie behoren.

Bij het onderzoek naar de externe omgeving van Seniora Groep is het zaak om eerst de interne omgeving goed in kaart te brengen. Vervolgens zal er een nauwkeurige externe analyse worden gemaakt om de kansen en bedreigingen in de omgeving van de onderneming bloot te leggen. De interne en externe analyse samen worden door dr. Bronis Verhagen (2004) ook wel de situatietanalyse genoemd.



Figuur 1: De Swot Analyse met de interne aspecten sterkten en zwakten. Dit zijn de onderdelen waar een onderneming direct invloed op kan uitoefenen. De externe aspecten: kansen en bedreigingen zijn niet direct beïnvloedbaar. (Bron: www.123management.nl)

Interne analyse

Hier komen zaken ter sprake die op lange termijn beïnvloedbaar zijn door de organisatie zelf. Door een grondige analyse kan er een overzicht worden opgesteld van sterktes en zwaktes van de organisatie

SWOT analyse

Voordat de externe analyse wordt gemaakt zal er eerst voldoende kennis aanwezig moeten zijn van het bedrijf in kwestie. Om de organisatie Seniors Groep beter in kaart te brengen zou een organisatie analyse kunnen worden toegepast. Er wordt een marktonderzoek gedaan voor Seniors Groep. Een marktonderzoek kan het best gedefinieerd worden als: "het systematische aandragen van gegevens (verzamelen, ordenen, analyseren en interpreteren) voor het voorbereiden en achteraf evalueren van het marketingbeleid van organisaties, gebruikmakend van de wetenschappelijke methode". (De Pelsmacker, P & Van Kenhove, P, 2006). Het is bij dit deel van de analyse van belang om de omgevingsfactoren in kaart te brengen. Hier spelen externe variabelen een belangrijke rol deze zijn niet beïnvloedbaar door de onderneming (Bronis Verhagen, 2004). Kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht en hier kan de organisatie vervolgens op inspelen. De uitkomsten van beide analyses worden gekoppeld door middel van invoering in de SWOT-analyse. SWOT staat voor Strength, Weakness, Opportunities en Threats. Om tevens concurrentievoordelen te ontdekken worden de sterke punten niet alleen afgezet tegen de kansen in de organisatie, maar ook tegen de zwakte punten in de organisatie. Dit zal uiteindelijk gebeuren in een soort confrontatiematrix. Hier worden tussen de externe en interne analyse combinaties gemaakt en daarbij behorende strategieën gegeven (Bronis Verhagen, 2004). Bij een combinatie van zwakte punten met bedreigingen wordt aanbevolen je, als organisatie, terug te trekken of samenwerking te zoeken.

Goede prestaties binnen een bedrijf zijn het resultaat van juiste interactie van de bedrijfsvoering met haar interne en externe omgeving (Houben, Lenie, Vanhoof, 1997). De erkenning van interne sterkten en zwakten, evenals externe kansen en bedreigingen, vindt plaats op basis van een SWOT-analyse. Ondanks het belang van deze aspecten, hebben bedrijven volgens Houben, Lenie en Vanhoof (1997) slechts vage ideeën van hun eigen concurrentiepositie. De sterke en zwakte punten, kansen en bedreigingen zijn niet expliciet duidelijk bij het bestuur van de organisatie. Het artikel van Houben, Lenie en Vanhoof (1997) is toegespitst op het uitvoeren van een SWOT-analyse voor kleine en middelgrote bedrijven, wat dus uitermate bruikbaar is voor het analyseren van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van Seniors Groep.



Figuur 2: Hierop staan de onderdelen geschetst die de basis zijn voor een uiteindelijke SWOT-analyse. De 5 onderdelen die zijn onderverdeeld in markt, financiën, productie, mensen en omgeving zijn de input. De 4 onderdelen, sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn de output in de SWOT-analys

2.3 Kostenleiderschap, differentiatie en focus, Michael E. Porter (1991).

C. In het artikel van Porter (1991) gaat het over het positioneren van een organisatie en het maken van strategische keuzes. De manier waarop Seniora Groep zich positioneert en de basis waarop zij haar strategische keuzes maakt, zal aan de hand van Porter (1991) worden onderzocht. Dit zal uiteindelijk uitmonden in een advies voor de organisatie. De manier waarop de nieuwe onderneming kan worden gestart en gepositioneerd in de markt zal worden onderzocht aan de hand van de theorie van Porter (1991) en Treacy & Wiersema (1992).

Michael Porter stelt dat er drie vormen van waardebeoordeling zijn die de strategische positie van een onderneming, in dit geval een aanbieder van personele ondersteuning bepalen:

- 1: Kostenleiderschap: efficiëntie
- 2: Differentiatie: kwaliteit
- 3: Focus: maatwerk

Bij kostenleiderschap streeft de organisatie de laagste kosten voor een product of dienst na. Bij differentiatie wordt een concurrentievoordeel bereikt doordat specifieke kenmerken van de aangeboden dienst onderscheidend zijn. Een andere optie, die daarbij samenvalt, is het ontwikkelen van een sterke merknaam. Bij de derde strategie, de focus, richt de organisatie zich op een nichemarkt. Men probeert bij deze strategie om slechts een klein deel van de markt te voorzien.

Onderscheid met andere aanbieders van een soortgelijke dienst, ofwel personele ondersteuning voor senioren, hangt af van de strategische positie die het als organisatie probeert in te nemen. De drie grondslagen die Porter (1991) hierboven benoemd, sluiten elkaar als het ware uit. Wanneer er volgens Porter gekozen wordt voor een combinatie van een gedifferentieerd product met een laagste prijs, brengt dit de organisatie in een positie "tussen wal en schip".

Michael Treacy & Fred Wiersema hebben een iets andere indeling:

- 1: Kostenleiderschap (operational excellence)
- 2: Productleiderschap (product leadership or best product)
- 3: Klantenleiderschap (customer intimacy)

Bij kostenleiderschap draait alles om het aanbieden van betrouwbare producten of diensten tegen een concurrerende prijs met een zo hoog mogelijke kwaliteit. De organisatie richt zich intern op het zo min mogelijk maken van fouten, minimaliseren van overbodige service, standaardisatie, productiviteitsverhoging (schaalvoordeel) en dergelijke. Productleiders bieden producten aan die grensverleggend zijn. Ze komen steeds met innovaties waar klanten naar uitzien. Ondernemingen die deze strategische positie proberen in te nemen, innoveren veel en proberen de concurrentie telkens een stap voor te zijn. Bij klantenleiderschap wordt de beste totale oplossing nagestreefd; de dienst die wordt geleverd hoeft niet de goedkoopste te zijn en ook niet persé het beste. De organisatie probeert natuurlijk wel voortdurend te voldoen aan de wensen van de klant door maatwerk te leveren. Daarbij wordt vooral gefocust op een langdurige klantrelatie. De klant staat centraal in deze grondslag.

Grondslagen voor onderscheid met andere aanbieders van personele ondersteuning ligt volgens Treacy en Wiersema bij de drie hierboven genoemde grondslagen.

2.4 Theoretisch model

De literatuur die gebruikt is in dit onderzoek is gebruikt om een model op te stellen. Dit model beschrijft het proces dat in dit onderzoek is doorlopen. Het model beschrijft het vinden van de belangrijkste potentiële afnemer na het in kaart brengen van de interne en externe omgeving. Het analyseren van de markt is gedaan aan de hand van het onderzoeken van vier categorieën (Wickham, 2006).

- De bestaande markt en de mogelijkheden: *De behoeften van klanten en de vereisten, de grootte van de potentiële markt, groei van de markt en nieuwe trends in de ontwikkeling, structuur van klantengroepen, klant en gedrag van de klant.*
- De manier waarop de entrepreneur innoveert en iets biedt dat daadwerkelijk waardevol is voor de bestaande markt: *Mate van tevredenheid en ontevredenheid met de huidige services, reactie van klanten op aanbieden van nieuwe service, prijzen van concurrenten en verwachtingen van prijs van potentiële klanten, grootte van de vraag.*
- De manier waarop de entrepreneur zijn organisatie positioneert en uiteindelijk opstart: *Middelen die nodig zijn voor een startende organisatie, voor latere ontwikkeling, structuur van het netwerk waar het bedrijf in terechtkomt, investeringskapitaal, klanten zijn de prioriteit, de manier waarop klanten worden geïnformeerd over de nieuwe dienst*
- De manier waarop de concurrentie kan reageren op de onderneming: *Het type, kracht en zwaktes van de concurrent, strategieën van concurrent, reacties van de concurrent op nieuwe startende organisatie*

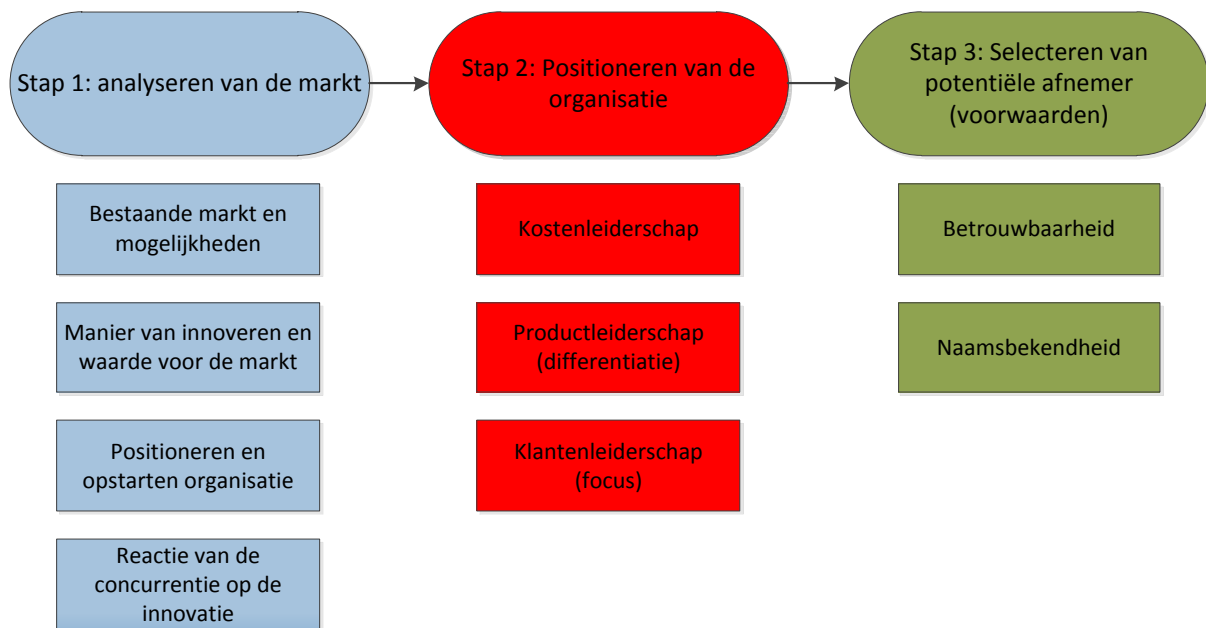
Nadat de markt kort is beschreven is aan de hand van Treacy & Wiersema (1992) en Porter (1991) onderzocht hoe Seniora Groep zich het best kan positioneren en waarop zij haar strategische keuzes moeten maken. Drie verschillende manieren om je als bedrijf te positioneren worden hier onderscheiden.

- Kostenleiderschap (kostenleiderschap): op basis van de kosten de concurrentie aan te gaan met andere organisaties die een zelfde soort dienst of product leveren. Het besparen van kosten, minimaliseren van overbodige service en standaardisatie zijn belangrijke aspecten van deze categorie
- Productleiderschap (differentiatie): Op basis van de kwaliteit van het product of de dienst de concurrentie proberen te verslaan.
- Klantenleiderschap (focus): Hier gaat het om de beste totaaloplossing voor de klant. De dienst hoeft niet perse de goedkoopste of de beste te zijn, maar moet de klant een zo goed mogelijk totaalpakket aanbieden.

Nadat de interne en externe omgeving van de organisatie in kaart is gebracht en positie is bepaald, kan de belangrijkste potentiële afnemer worden bepaald. Om als service organisatie klanten te binden, moet je de klant kunnen aantonen dat je betrouwbaar bent en een kwalitatief hoogwaardige dienst kan leveren. De voorwaarden om een samenwerkingsverband aan te gaan met woon- en zorginstellingen:

- Betrouwbaarheid: naar de klant of de instelling toe moet aangetoond kunnen worden dat de organisatie betrouwbaar is en de daarnaast gemaakt afspraken na komt.
- Naamsbekendheid: dit kan alleen door meer klanten te binden en positieve feedback van hen te verkrijgen.

De volgende stappen zijn genomen om de beste potentiële afnemer te selecteren na het analyseren van de markt en het positioneren van de organisatie:



3. Research methode en methodologie

3.1 Type Studie

Het type studie van het onderzoek kan volgens Babbie (2007, p.264) worden getypeerd als *Survey Research*. Aan de hand van interviews wordt data verzameld. De interviewer zal vragen stellen aan de respondent en de antwoorden van diegene zullen worden opgenomen. Een interview survey zal worden afgenomen in de vorm van 'face-to-face' interviews. Dit is in grote lijnen het type studie dat gebruikt wordt in dit rapport.

3.2 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is om de belangrijkste potentiële afnemer op korte termijn te bepalen. Hiervoor moet de interne en externe omgeving van Seniora Groep in kaart worden gebracht. Het onderzoeksgebied is afgebakend, de focus ligt op regio Twente. Door het afnemen van interviews bij woon/zorg instellingen zal de externe omgeving zo goed mogelijk in kaart worden gebracht. Bij het analyseren van de externe omgeving zullen de volgende aspecten centraal staan:

- De bestaande marktomstandigheden en de mogelijkheden voor Seniora Groep.
- De aantrekkelijkheid van de innovatie, in de ogen van de geïnterviewden.
- Wat is de concurrentie van Seniora in Twente en hoe kijkt men aan tegen een eventuele samenwerking met Seniora Groep?

Het interview met een bestuurder van Seniora Groep zal, samen met de secundaire bronnen, de input moeten zijn voor het bepalen van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De sterktes en zwaktes van de organisatie zullen in het hoofdstuk analyse en bevindingen worden uitgewerkt.

3.3 Respondenten

De interviews zijn afgenomen bij *drie woon/zorg instellingen* in regio Twente. Het eerste interview heeft als een soort pre-test gediend, dit interview is afgenomen bij een afgevaardigde van een instelling met slechts een aantal potentiële locaties voor Seniora Groep. Het eerste interview met een afgevaardigde van TMZ is desondanks erg belangrijk geweest in de analyse. TMZ volgt een iets ander soort beleid op het gebied van zorgzwaartepakketten vergeleken met Livio en De Posten. Het beleid van Livio en de Posten kwam betrekkelijk overeen en vandaar dat slechts één van de twee interviews is opgenomen als bijlage. TMZ heeft in vergelijking met Livio en bijvoorbeeld Carint slechts een aantal vestigingen in regio Twente, maar kan met een aantal vestigingen buiten Twente gezien worden als een grote instelling. Het eerste interview is erg belangrijk geweest bij het testen van de vraagstelling. Na het interview zijn een aantal vragen aangepast.

Eerst is er een afgevaardigde van het TMZ geïnterviewd, vervolgens zijn er nog een tweetal gesprekken geweest met contactpersonen van twee andere vestigingen.

De afgenomen interviews bij instellingen met meerdere vestigingen in Twente hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het beeld dat is geschetst van de potentiële afnemer, in de vorm van instellingen, in Twente. Het feit dat Livio en Carint samen maar liefst 12 instellingen bezitten in Twente die als potentiële partner kunnen worden beschouwd, heeft een gesprek met de afgevaardigde van Livio een goede bijdrage geleverd aan de representativiteit van het onderzoek.

3.4 Onderzoeksdesign

Volgens Babby (2007) zijn er drie doelen van onderzoek, namelijk exploration, description en explanation. Het doel van dit onderzoek was om de externe omgeving van Seniors Groep in kaart te brengen om zo uiteindelijk een goed advies te geven. Het is zaak om een breed beeld te creëren van deze omgeving. Na afloop van het onderzoek moet het voor de staf van Seniors duidelijk zijn met welke instellingen zij te maken hebben en waar zij rekening mee moeten houden, denk hierbij aan concurrenten die reeds op de markt actief zijn, andere marktomstandigheden en bijvoorbeeld het positioneren van de organisatie in regio Twente. Het gaat hier dus om een verkennend onderzoek.

3.5 Datacollectie

In het onderzoek is de data verzameld aan de hand van *interviews*. Dit is in de vorm van "*Face-to face interviews*" gedaan. Het voordeel van een face-to-face interview, in vergelijking met een vragenlijst via bijvoorbeeld de mail, is dat je persoonlijk contact hebt en bij onduidelijkheden om nadere uitleg kunt vragen en door kunt vragen, hierdoor vergroot je de kans op een antwoord dat jij dan wel of niet hoopt te krijgen. Om de vraagstelling te verbeteren, zijn er vragen bijgekomen op basis van het eerste gesprek en zijn er een aantal vragen aangepast. Zo is informatie over het gebruik van zorgzwaartepakketten (ZZP) uit het eerste interview meegenomen in de andere interviews. Daarbij kwam naar voren dat het ZZP leidend is binnen Livio en bij het TMZ is dit niet het geval. Verder is er een vraag over het inhuren van derden opgenomen in de vragenlijst, nadat dit onderwerp in het eerste interview aan bod kwam. Ten slotte is de vraag waar Seniors Groep zich op zou moeten focussen aangepast en werd in de andere interviews de vraag, 'wie is de potentiële afnemer', gebruikt. Hierdoor kon na afloop van het tweede interview een lijst met mogelijke afnemers, in plaats van alleen de belangrijkste potentiële afnemer, worden opgesteld.

3.6 Kwalitatieve data

Het verschil tussen kwantitatieve en kwalitatieve data is het verschil tussen numerieke data en niet-numerieke data (Babbie, p.23). In dit specifieke onderzoek, dat is uitgevoerd, is voornamelijk kwalitatieve data verzameld en dus niet numerieke data. De resultaten van kwalitatief onderzoek zijn dan ook niet in aantallen, maar vooral aanbevelingen op basis van een literatuuronderzoek en interviews. Het nadeel van het verzamelen van kwalitatieve data volgens Babbie (2007) is dat het alleen om verbale omschrijvingen gaat. Het gevaar hier schuilt hem in de bedoeling van de geïnterviewde en de interviewer. Deze kan bij het verzamelen van kwalitatieve data soms van elkaar afwijken. Om dit gevaar zoveel mogelijk uit te sluiten, is daar waar nodig doorgevraagd en is een pre-test gebruikt om te testen of het relevante antwoord op de desbetreffende vraag is gekregen. Na het eerste interview is opnieuw gekeken naar de vragen en zijn een aantal vragen aangepast zoals bij datacollectie is beschreven. Als methode voor het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van 'open-ended interviews' (Blythe, 2006). De respondenten hebben voornamelijk open vragen gesteld gekregen en werden gevraagd om open te praten over de verscheidene onderwerpen. De data die voortkomt uit de interviews zijn te gebruiken voor een exploratief onderzoek (Blythe, 2006). Dit komt overeen met het onderzoeksdesign dat hierboven beschreven is.

3.7 Voordelen Interview Survey

Ten eerste is de response rate hoger bij het houden van 'face-to-face' interviews dan bij bijvoorbeeld mail surveys (Babbie, p.264). Daarnaast zal het aanwezig zijn van een interview volgens Babbie (2007) zorgen voor daling in het aantal don't knows. Als er vragen of onduidelijkheden zijn, zullen deze kunnen worden beantwoord of nader worden toegelicht. Dit is een belangrijk positief aspect bij het houden van 'face-to-face' interviews.

4. Resultaten

Ouderen in Nederland.

Seniora Groep heeft een bepaalde doelgroep voor ogen waar ze zich op willen focussen. Dit zijn ouderen, ook wel senioren genoemd. Door de vergrijzing in Nederland zal het aantal potentiële klanten alleen maar blijven stijgen. De potentiële klantenkring van Seniora Groep in Nederland is dus vrij groot. Nederland telde in 2011 ruim 2,6 miljoen 65-plussers (15,6% van de totale bevolking) waarvan bijna 650.000 80-plussers. Dit aantal zal de komende jaren blijven stijgen. In 2040 wordt geschat dat 25.9% van de bevolking 65+, dat zijn maar liefst 4,6 miljoen mensen en dus potentiële klanten (CBS).

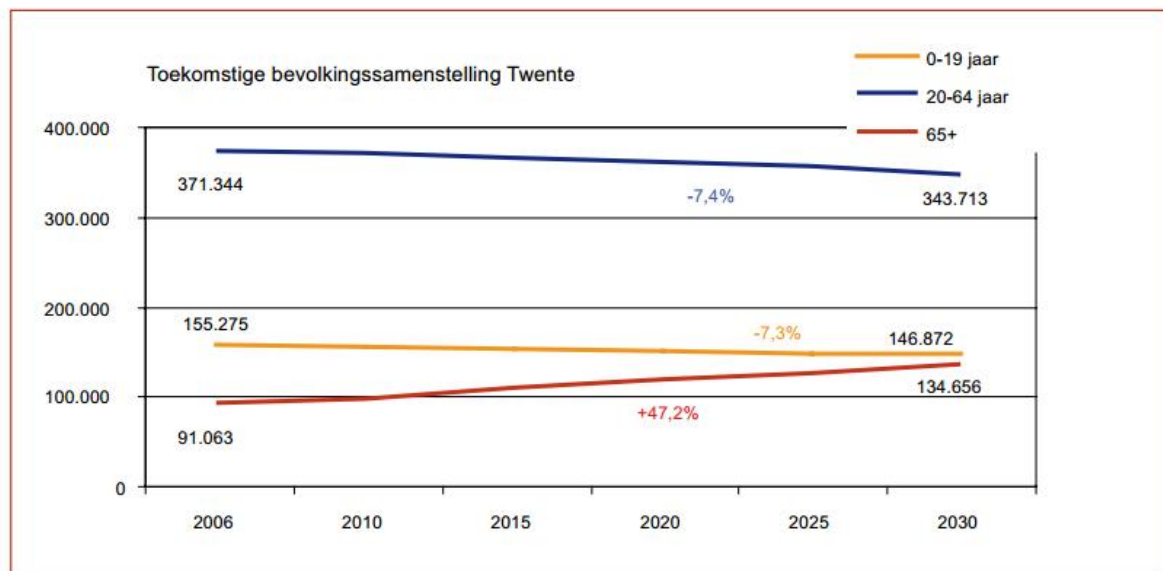
Ouderen in Twente

Ook de bevolkingssamenstelling in Twente zal gaan veranderen de komende jaren. In 2008 had Twente ongeveer 619.000 bewoners volgens het CBS. De bevolkingsgroei zal de komende jaren afnemen. Vanaf 2020 zal het aantal bewoners tussen de 620.000 en 630.000 liggen. De samenstelling zal tevens veranderen. Uit onderzoek van het CBS bleek dat er meer ouderen komen en minder jongeren.

Op het gebied van vergrijzing zien we dat het percentage 65-plussers in Twente hoger ligt dan in de rest van het land. Twente vergrijst meer en sneller dan in de rest van Nederland. Het aandeel 65-plussers in Twente groeit van 14,5% in 2008 naar 21,5% in 2030.

Waar er in 2006 nog 91.063 65-plussers in Twente waren, zal dit aantal in 2030 maar liefst 134.656 bedragen, aldus het CBS. Dit betekent een stijging in het aandeel 65-plussers in Twente met maar liefst 47% van 2006 tot 2030.

De 65-plusser is de belangrijkste afnemer van de diensten van Seniora Groep. Het totaal aantal 65-plussers, ofwel de groep potentiële klanten zal enorm stijgen.



Bron: Tubantia, CBS, RPB.

Figuur 3: De toekomstige bevolkingssamenstelling in Twente. De rode lijn gaat over het aantal 65-plussers in Twente

4.1 Eenzaamheid en woonsituatie

Onder ouderen bestaan er natuurlijk ook problemen die in acht moeten worden genomen en interessant zijn voor Seniora Groep. Het aantal eenzame ouderen neemt sterk toe. Door het wegvallen van vrienden en familie, lichamelijke gebreken en/of een klein budget is de kans voor kwetsbare ouderen om te vereenzamen groot. Niet alleen bij zelfstandig wonende ouderen, maar ook bij ouderen in zorginstellingen. Uit onderzoek van TNS/NIPO (2008) is gebleken dat van de ruim 2,6 miljoen 65-plussers er bijna 800.000 mensen zijn die zich eenzaam voelen. Van deze grote groep die zich eenzaam voelt, zijn meer dan 100.000 mensen die zich ernstig tot uiterst eenzaam voelen. Er zijn daarnaast meer dan 4,1 miljoen 55-plussers. Van deze grote groep voelt meer dan 1 miljoen zich eenzaam. Van hen zijn maar liefst 200.000 mensen die zich extreem eenzaam voelen, ze hebben slechts één keer in de maand sociaal contact blijkt uit het onderzoek van TNS/NIPO (2008). Er is dus sprake van een grote groep ouderen die behoefte heeft aan contacten en eventuele personele ondersteuning.

Als er nu gekeken wordt naar de woonsituatie van mensen die zich eenzaam voelen, dan blijkt dat van de 65-plussers ongeveer 52% alleen woont en van alle 75-plussers ongeveer 64,6% (SBS Statline, 2009). Het meest eenzaam zijn alleenwonende ouderen die gescheiden zijn en weinig sociale relaties hebben. Van de mensen in zorginstellingen blijkt dat maar liefst 6,8% van de bewoners nooit bezoek krijgt (Vilans, 2007). Verder komt 1 op de 5 bewoners minder dan eens per maand buiten. Dit bevestigt het beeld dat Seniora Groep heeft van de eenzaamheid onder ouderen waaraan zij iets willen doen.

De bewoners van instellingen in Nederland zijn vaak tevreden over de zorg die ze krijgen, zo blijkt uit onderzoek (Klerk, 2011). Zo zijn ze positief over hun bejegening en de hoeveelheid activiteiten die er worden georganiseerd binnen en buiten de instelling. Verder zijn ze tevreden over hun mate van privacy en zeggenschap die ze binnen de muren van de instelling hebben. Over de hoeveelheid zorg die ouderen krijgen zijn zij in de meeste gevallen tevreden. Een punt dat de instellingbewoners zorgen baart, is vooral het gebrek aan tijd van het personeel. Zo vond in 2008 ruim de helft van de ondervraagden dat er onvoldoende tijd is voor levensvragen en ruim 40% vond dat de verzorging te gehaast gebeurt (zie tabel 1.1, appendix B). Uit onderzoek van het sociaal cultureel planbureau blijkt dus dat er onder ouderen behoefte is aan het voeren van een gesprek buiten de bestaande activiteiten.

4.2 Zorg

De vraag in de komende jaren zal toenemen. Het SCP heeft aangegeven dat tussen 2006 en 2030 de vraag naar zorg met 35% zal toenemen. De vraag naar het verblijf in een verpleeg- of verzorgingstehuis zal tot 2030 met 40% groeien. Daarnaast zal de vraag naar thuiszorg met met 32% stijgen. Veel ouderen zullen er in de toekomst voor kiezen om langer thuis te blijven wonen. Daarbij zullen zij om de noodzakelijke hulp te krijgen een beroep doen op de thuiszorg. Het aantal thuiswonende ouderen dat om ondersteuning vraagt zal dus toenemen. Dit zal betekenen dat er kansen liggen op het gebied van de thuiszorg, mits de financiële omstandigheden onder ouderen ongeveer gelijk blijven.

Verzorgingshuizen

Van de meer dan 2,6 miljoen Nederlanders van 65 jaar en ouder, wonen er ruim 100.000 in een verzorgingshuis. Daarnaast wonen er ruim 50.000 in een verpleeghuis. Op de eerste groep mensen die in verzorgingshuizen wonen, zal Seniors Groep zich meer gaan richten. Dit omdat bewoners van verpleeghuizen afhankelijk zijn van hulp en personele ondersteuning moeilijker wordt. Uit onderzoek van Nivel (2008) is gebleken dat 29% van de bewoners van verpleeg- en verzorgingshuizen zich eenzaam voelen in Nederland. Dit is dus bijna 3 op de 10 inwoners die zich eenzaam voelt. Dit is een aanzienlijk deel van de inwoners van een verzorgingshuis die dus baat kunnen hebben bij het hebben van sociale contacten en/of verder personele ondersteuning.

Een opmerkelijk cijfer verder is dat één op de 10 tehuisbewoners nooit buiten komt en één op de 5 bewoners minder dan een keer per maand buiten komt.

" Een aantal andere ouderen in zorginstellingen die meedoen aan groepsactiviteiten en vaker een praatje maken met het verzorgend personeel, oordelen positiever over hun leven. Het gaat dan niet zozeer om gesprekken tijdens de zorg, maar meer om een praatje tussendoor. Ze voelen zich bijvoorbeeld meer thuis, voelen zich veilig en minder eenzaam, vervelen zich minder en ervaren meer warmte en genegenheid"(Nivel, feb. 2008). Dit zou iets kunnen zijn om betrekkelijk gemakkelijk aan te pakken, omdat het geven van groepsactiviteiten goedkoper is voor ouderen omdat ze de kosten kunnen delen. Daarnaast kan Seniors Groep zich bekend maken onder de ouderen. Dit kan eventueel een stukje onzekerheid over de organisatie wegnemen en zorgen voor het slechten van de barrière om zelf individuele personele ondersteuning te nemen. Maar liefst 40% van de ouderen in instellingen geeft aan dat het hen ontbreekt aan het hebben van een vertrouwelijk gesprek en zij ervaren de hulp als te gehaast.

4.3 Financiële positie ouderen

In het rapport van De Klerk (2011) is onderzoek gedaan naar het inkomen van ouderen in instellingen. Onderzocht is in hoeverre de bewoners hun inkomen als voldoende beoordeelden. De gegevens zijn verzameld over de periode van 2000-2008. De gegevens laten een tegenstrijdig beeld zien: enerzijds stijgt tussen 2000 en 2008 het aandeel bewoners dat zegt goed rond te kunnen komen van 44% naar 56%, anderzijds neemt de groep die spaarmiddelen moet aanspreken in omvang toe: van 8% naar 14% (Appendix G, zie tabel 2.1). Daarnaast geeft een groter deel aan voldoende geld te hebben voor uitstapjes. Dit was 78% in 2000 en dit percentage is gestegen tot 84% in 2008. Voor Seniors Groep zou de groep die een beetje geld overhield en de groep veel geld overhield interessant kunnen zijn. 44% van de groep ondervraagden gaven aan ofwel een beetje over te houden of veel over te houden. 8% van de ondervraagden hielden veel geld over.

4.4 Plaatsen waarop Seniors Groep zich moet focussen (r.h.m. restricties)

Alle instellingen in Twente, die door Juniors binnen de beperkingen bereikt kunnen worden, kunnen als potentiële partner beschouwd worden. Deze instellingen kunnen eventueel een toekomstige business partner worden of een rol gaan spelen bij het contact tussen ouderen en Seniors Groep. Zij zullen wellicht cliënten hebben die mogelijk geïnteresseerd kunnen zijn in een stukje extra ondersteuning buiten de personele ondersteuning die de instelling reeds biedt.

De lijst met instellingen is terug te vinden in appendix A.

De woon- en zorgcentra zijn als eerst bekeken. De grootste woon- en zorgcentra rondom Enschede staan onder leiding van een aantal organisaties. In Enschede worden de meeste instellingen geleid door Livio. Livio wordt gevolgd door Ariëns die ook twee woon- en zorgcentra onder haar hoede heeft. Als Hengelo onder de loep genomen wordt, valt op dat er een zestal woon- en zorgcentra geleid wordt door Carint.

De drie instellingen tezamen sturen totaal maar liefst 13 woon- en zorgcentra aan. Deze instellingen zijn erg interessant voor Seniora Groep op mogelijk tot samenwerkingsverband te komen in de toekomst. Het aangaan van een samenwerkingsverband met bijvoorbeeld Livio en Carint zou kunnen leiden tot enorm veel nieuwe potentiële cliënten.

4.5 Analyse van markt en key issues

De organisatie en de entrepreneurs moeten de markt goed begrijpen om succesvol te worden. Om succesvol te worden moet Seniora Groep een concurrentievoordeel hebben ten opzichte van andere organisaties of instellingen. Om tot een concurrentievoordeel te komen moet de organisatie kennis hebben van vier categorieën aldus Wickham (2006).

(1) De eerste categorie is die van de bestaande marktomstandigheden en de mogelijkheden.

De groep potentiële klanten bestaat uit zelfstandige wonende ouderen, ouderen in instellingen en de instellingen zelf. Hierbij kan gedacht worden aan een samenwerking op het gebied van personele ondersteuning.

De voornaamste behoeften van de potentiële klant van Seniora Groep is een betrouwbare ondersteuner, die als een luisterend oor fungeert en samen met de oudere activiteiten doet die door tijdgebrek niet gedaan kunnen worden door kinderen, naasten, vrijwilligers of medewerkers van de instelling waar zij wonen. De potentiële groep klanten van 65 jaar of ouder bedroeg in 2011 maar liefst 2,6 miljoen mensen. Deze groep zal door vergrijzing en ontgroening stijgen naar maar liefst 4,6 miljoen in 2040. De komende jaren groeit de groep potentiële afnemers in Nederland dus aanzienlijk. Naast de groei is er een bepaalde ontwikkeling te zien in het verzorgingshuis en het verpleeghuis. De populatie verandert. *"Mensen met een lichamelijke beperking komen haast niet meer in een instelling terecht, of het moet dan vrij zwaar wezen"* (Appendix E, p.45). De overheid wil zelfs dat ouderen met zorgzwaartepakketten 1,2,3 niet meer in instellingen worden opgenomen. Dat betekent dat ouderen met meer fysieke en of geestelijke beperkingen langer thuis zullen blijven wonen. *"De eenzaamheid onder deze groep ouderen zal uiteindelijk toenemen"* (appendix E, p.45). Dit kan een belangrijke drijfveer zijn om voor zorg aan huis te kiezen, zeker voor de meer vermogende ouderen. De dagbehandeling wordt bijvoorbeeld belangrijker voor ouderen. Om eenzaamheid te voorkomen kunnen ouderen één of een aantal keer per week naar de dagopvang. Echter worden de toelatingscriteria voor deze behandelingen ook strenger.

(2) Uit de feedback van de huidige klanten kon worden geconcludeerd dat zij erg tevreden zijn over de personele ondersteuning die Seniora Groep aanbiedt. De ouderen die ondersteund zijn hechten veel waarde aan het informele aspect van de dienst. Verder bleek dat ze het erg fijn vinden dat het een jongere is die hen helpt en die zij als een soort kleinkind beschouwen. Daarnaast vinden de klanten het fijn om op een rustige manier geholpen te worden. Over het kostenplaatje zijn de geïnterviewden het eens dat door de 20 euro die gevraagd wordt voor de service, het lang niet voor iedereen

mogelijk is om de dienst af te nemen. *“20 euro is erg veel, dus dat zal alleen voor de bovenlaag zijn weggelegd”* (Appendix E, p.44). Andere professionals die vaak ingehuurd worden door particulieren of door een instelling, die niet aan de vraag kan voldoen van de zorgvrager, vragen over het algemeen meer dan 20 euro. Dit bedrag ligt ergens rond de 40euro per uur. Vergeleken met dit bedrag is Seniora Groep aanzienlijk goedkoper dan de concurrent die tevens additionele zorg aanbiedt. De vraag in Twente is tot op heden niet zo groot, aldus dhr. Brouwer van Seniora Groep. Gezien het gebrek aan naamsbekendheid en duidelijkheid rondom de taken en de daarbij behorende kosten, is het erg moeilijk in te schatten hoe groot de vraag nu werkelijk is.

(3) De benodigdheden om te groeien voor de startende organisatie zijn divers. Op dit moment zijn ze slechts bekend bij een selecte groep mensen. Mensen en dan vooral de potentiële afnemers in Twente moeten bekend worden met de naam Seniora Groep. De merknaam moet zeker in Twente gepromoot worden. De organisatie moet in contact komen met potentiële klanten. Ouderen en kinderen van ouderen die eventueel personele ondersteuning nodig hebben of in de toekomst nodig kunnen hebben, zullen benaderd moeten worden. Dit kunnen ze op verschillende manieren doen. Één belangrijke en effectieve manier is mond op mond reclame. Als de organisatie een woon en/of zorginstelling wil benaderen dan moeten zij aan kunnen tonen dat ze betrouwbaar zijn, over integere werknemers beschikken en een kwalitatief goede organisatie zijn. De geïnterviewden 1 en 2 gaven aan dat de dienst die geleverd wordt, kwalitatief goed moet zijn willen zij als soort tussenpersoon of doorgeefluik fungeren. Als zij bewoners doorsturen dan verbinden zij ook de naam van de instelling aan een derde partij als Seniora Groep. Op het moment dat Seniora Groep een instelling benaderd, dan moeten zij dus de garantie kunnen geven dat de dienst naar behoren wordt geleverd. De klant zal altijd centraal moeten staan. Hij of zij zal zo goed mogelijk ondersteund worden in datgene dat hij of zij nodig heeft. Het benaderen van de klant zelf in dit concept brengt moeilijkheden met zich mee. Het feit dat het om ouderen gaat, maakt de benadering veel moeilijker dan wanneer het om bijvoorbeeld jongere mensen zou gaan. Ouderen zijn vaak niet bekend met social media en het internet. Dit maakt de benaderingsmogelijkheden veel kleiner. De organisatie zou in acht moeten nemen om naast het benaderen van ouderen zelf en het contact zoeken met instellingen ook kinderen van ouderen te benaderen en hen te overtuigen van de service die zij bieden.

(4) Wil de organisatie een grotere rol gaan spelen op de Twentse zorgmarkt, dan zal het de concurrentie aan moeten gaan met ondersteuners die een soort gelijke dienst aanbieden. De eerste groep bestaat uit medewerkers van woon- en zorgcentra. Deze groep medewerkers die ook ondersteuning biedt aan ouderen bestaat uit twee hoofdgroepen. De betaalde en onbetaalde krachten. De tweede zonet genoemde groep zijn de vrijwilligers. Zij voeren over het algemeen dezelfde taken uit als de Juniora. Het feit dat woon- en zorgcentra in Twente voornamelijk werken met vrijwilligers, maakt het voor Seniora Groep moeilijk om daar actief te worden. Willen zij samenwerken met de instelling of actief worden binnen instellingen, dan zullen zij iets moeten bieden dat de vrijwilliger niet kan of in mindere mate. Een goed voorbeeld is het mogelijk maken voor ouderen om met huisdieren te knuffelen of een wandeling te maken. *“Dit kan sowieso niet in instellingen of met thuiszorg organisaties”* (Appendix D, p.37). Een andere mogelijkheid is het bieden van additionele personele ondersteuning. Waar de instelling voorheen een professional inhuurde om de taken te vervullen die de vrijwilliger niet uit

kan voeren, zou in de toekomst een Juniora van Seniora Groep kunnen staan. Op basis van de kosten is dit voor de woon- en zorgcentrum aantrekkelijker. Waar men voor een professional al snel 40 euro per uur betaalt, betaal je voor een Juniora slechts 20 euro per uur, aldus G. Brouwer.

De andere groep concurrenten bestaat uit de thuiszorg organisaties. Er zijn een aantal belangrijke verschillen tussen Seniora Groep en de thuiszorgorganisatie. Ten eerste het opleidingsniveau van de medewerkers. Waar andere thuiszorgorganisaties voornamelijk met MBO'ers werken, werkt Seniora Groep met universitair geschoolde studenten. Verder zijn de Juniora's betrouwbaarder en zijn de studenten meer een luisterend oor. Dit komt omdat anderen meer inspelen op de dienst die ze leveren, de hoofdtaak van de Juniora ligt in tegenstelling tot concurrenten juist op het sociale vlak. De kracht van de concurrent ten opzichte van Seniora Groep ligt op medisch gebied. De medewerkers hebben ten opzichte van de Juniora's wel een medische achtergrond en zij zijn vaak gekwalificeerd om medische handelingen te verrichten, in tegenstelling tot de Juniora's. Dit is wellicht het belangrijkste onderscheid.

4.6 Kostenleiderschap, differentiatie of focus

Aan de hand van Porter (1991) en Treacy en Wiersema (1992) is onderzocht hoe Seniora Groep zich zal kunnen positioneren en waarop zij haar strategische keuzes zal maken. Op basis van de interviews en andere data wordt zal een beslissing omtrent het positioneren worden gemaakt.

De organisatie biedt een dienst aan ouderen aan in de vorm van personele ondersteuning. Personele ondersteuning aan zorgvragers kan verleend worden op verscheidene manieren. Dit is geheel afhankelijk van wat de klant wil op een bepaald moment, tijdens het uur of de uren waarin hij wordt ondersteund door de Juniora. Dit kan uiteenlopen van het volgen van computerlessen tot aan een wandeling maken. Dit betekent dat de dienst die geleverd wordt niet of nauwelijk gestandaardiseerd kan worden. Daarbij komt ook nog eens de fysieke en mentale staat waarin een zorgvrager verkeerd. Het kan zomaar gaan om een oudere die nagenoeg geen fysiek klachten heeft en het kan gaan om een oudere die fysiek zoveel mankeert dat dit hem of haar zodanig belemmert dat diegene zonder ondersteuning iets niet uit kan voeren. De ene heeft voornamelijk behoefte aan een goed gesprek en de ander praat genoeg met vrijwilligers, maar wil nu wat anders en wil bijvoorbeeld een computercursus volgen die de vrijwilliger niet kan geven door omstandigheden, zoals gebrek aan tijd of kennis. De eerste vorm, ofwel het kostenleiderschap dat gekenmerkt wordt door efficiëntie, zal op basis van het voorgaande niet de juiste vorm van waardebeoordeling zijn die de strategische positie van Seniora Groep zal bepalen.

Het gegeven dat een klant 20 euro per uur moet betalen om gebruik te maken van de dienst, is voor ouderen aan de hoge kant, aldus Brouwer. Ondanks eventuele efficiëntie kan het bedrag, door bijvoorbeeld de sociale verzekeringen, niet naar beneden worden aangepast. Het huidige bedrag is gewoon niet voor iedere oudere weggelegd. *“Voor sommige activiteiten zijn we al begonnen om een kleine bijdrage te vragen en er zijn mensen die dat al niet doen”* (Appendix F, p.51). Daarbij komt nog de financiële crisis en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat.

De tweede vorm is differentiatie. Bij differentiatie zou Seniora Groep zich op basis van kwaliteit moeten onderscheiden van haar concurrenten. In een bepaalde mate zou dit het geval kunnen zijn. Het hangt ervan af waar kwaliteit aan gekoppeld wordt. Als de

kwaliteit bepaald wordt door de klant, dan is het belangrijk om als organisatie een goed totaalpakket af te leveren. Dat betekent bijvoorbeeld dat niet alleen de computercursus opzich wordt beoordeeld, maar ook het gesprek voor, tijdens en na de cursus. Omdat de studenten van Seniors Groep, volgens Brouwer, betrouwbaarder zijn en meer kunnen inspelen op het sociale vlak en de persoonlijkheid in plaats van de dienst opzich, kunnen Juniors zich onderscheiden van de andere additionele zorgverleners. Dit heeft geleid tot twee positieve beoordelingen. Als het om de dienst opzich gaat, dan leggen de Juniors het in de meeste gevallen af tegen de professional. Neem bijvoorbeeld mensen die computercursussen geven. Zij bieden dit aan en zij zijn daarin logischerwijs voor opgeleid. In dat opzicht kan een professional efficiënter te werk gaan door al zijn of haar ervaring. Als er dus meer gekeken wordt naar de vorm van ondersteuning, dan kan een Juniors van Seniors Groep zich op basis van kwaliteit van de dienst opzich niet onderscheiden van een professional.

De derde vorm is focus. Hierbij richt de organisatie zich op een nichemarkt. Voor Seniors Groep zou dit betekenen dat zij zich op een klein deel van de potentiële klantengroep moeten richten. Ouderen in instellingen zullen eerst gebruikmaken van de gratis diensten van vrijwilligers. Wat overblijft is de groep ouderen die meer zelfstandig wonen en niet zo makkelijk gebruik kunnen maken van de diensten van vrijwilligers. Op basis van de kosten die 20 euro per uur bedragen voor een klant, zal een groot deel van de ouderen dit te duur vinden en zijn zij niet in staat om gebruik te maken van de dienst. De potentiële klantengroep zal verder slinken en de rijkere ouderen of ouderen met kinderen die de dienst kunnen en willen betalen zullen overblijven. Daarbij komt nog dat de mensen met een lichamelijke beperking langer thuis blijven wonen. *“Mensen met een lichamelijke beperking komen haast niet meer in een instelling terecht, of het moet dan vrij zwaar wezen.”* (Appendix E, p.45). Ouderen hebben door fysieke omstandigheden meer moeite om het huis te verlaten om mensen te bezoeken. Hierdoor zal de eenzaamheid nog groter worden en zullen de ouderen die zelfstandig wonen een grotere behoefte hebben aan personele ondersteuning. Op basis van Porter is de beste vorm voor de organisatie om zich te positioneren.

Treacy en Wiersema (1992) gebruiken een iets andere indeling. Hier worden drie vormen van leiderschap onderscheiden, respectievelijk kostenleiderschap, productleiderschap en klantenleiderschap. Net als bij Porter (1991) draait de eerste waardebeoordeling, kostenleiderschap, om een betrouwbare dienst tegen een concurrerende prijs met een zo hoog mogelijke kwaliteit en zo laag mogelijke kosten. Daarbij richt de organisatie zich intern op het besparen van kosten, minimaliseren van overbodige service en bijvoorbeeld standaardisatie. De dienst die door Seniors Groep wordt geboden is een niet te standaardiseren proces. De mate van afhankelijkheid van de klant is zo hoog dat de Juniors zich zo breed mogelijk moet oriënteren om de klant zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn.

Bij klantenleiderschap gaat het om de beste totaaloplossing voor de klant. De dienst hoeft niet de goedkoopste te zijn en ook niet persé het beste. Dit komt overeen met de situatie waarin de organisatie zich begeeft. Het gegeven dat Seniors Groep op basis van kosten niet kan concurreren met vrijwilligers of studenten die in dienst worden genomen door instellingen en daarnaast dat de dienst die zij leveren door een professional misschien beter kan worden uitgevoerd komt overeen met beeld dat Treacy & Wiersema (1992) schetst. De organisatie met haar Juniors probeert zo goed

mogelijk te voldoen aan de wensen van de klant door maatwerk te leveren. De klant bepaalt de invulling van de tijd zolang een Juniora aanwezig is. Daarnaast focust Seniora Groep op een langdurige relatie met haar klanten. Door de hoge mate van betrouwbaarheid en door een buddy systeem in te voeren probeert de organisatie met haar Juniora's een langdurige relatie op te bouwen met de ouderen. Deze grondslag, het klantenleiderschap van Treacy & Wiersema zou de beste manier van positioneren zijn voor Seniora Groep.

4.7 SWOT-Analyse

De sterktes en zwaktes zijn interne aspecten van de analyse. De andere twee aspecten, respectievelijk kansen en bedreigingen zijn externe aspecten.

De zwaktes kunnen gezien worden als het gebied met mogelijkheden, ook wel area of opportunities genoemd. De zwaktes moeten aangepakt worden en eventueel door sterktes worden gecompenseerd om uiteindelijk nieuwe mogelijkheden te creëren. De interne aspecten zijn onderdelen die als organisatie gecontroleerd en beïnvloed kunnen worden. De externe aspecten zijn onderdelen die als organisatie niet gecontroleerd kunnen worden, maar wel beïnvloed kunnen worden. Dit is enorm belangrijk verschil tussen de twee groepen.

De input die gebruikt is om de interne aspecten in kaart te brengen komt voort uit de klantenfeedback en het interview. Daarnaast is er werknemers en werkgevers informatie. Daarbij is gezocht naar de capaciteiten die de organisatie bezit en welke onder de sterktes of zwaktes vallen. Vervolgens zijn er nog een aantal onderdelen gebruikt die belangrijk zijn bij het vast stellen van de interne aspecten. Denk aan geld, imago, huisvesting, activa enz. Alles wat je als organisatie wel of niet hebt dat bijdraagt aan de interne kant van de organisatie. Ten slotte heb je nog de processen die ofwel sterk of zwak zijn. Een goed voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld communicatie.

Seniora Groep heeft tot op heden een gering aantal klanten. Slechts een aantal Juniora's zijn daarom gekoppeld aan vaste cliënten. Deze cliënten hebben feedback gegeven in de vorm van een beoordeling van de aangeboden dienst. Dit was heel positief, aldus dhr. Brouwer. *We hebben reactie gekregen van de eerste twee personen en die hebben ons op een 8 en een 8,5 gezet (Appendix D, p.39).* De ondervraagden gaven aan dat ze het erg plezierig vonden dat de Juniora's buiten de betaalde tijd om aanwezig bleven voor een kop koffie en een gezellig gesprek. Een ander aspect dat ook nadrukkelijk aan bod kwam in de gesprekken met de afgevaardigden van de woon- en zorginstellingen was betrouwbaarheid. In vergelijking met de vrijwilliger is de kans dat een Juniora komt vele malen groter. Waar vrijwilligers nog wel eens afzeggen omdat zij andere bezigheden hebben, zijn de Juniora's tot op heden altijd op komen dagen en zeggen zij in tegenstelling tot de vrijwilliger niet op het laatste moment af (Appendix D, p.38). Het feit dat de dienst wordt aangeboden door jongeren ofwel studenten, wordt vooral positief ervaren. Het kleinkindgevoel dat bij ouderen opspeelt wordt als erg plezierig ervaren en dit is zeker een sterkte.

Het leveren van een dienst door betrekkelijk hoog opgeleide jongen (universitair) kan in de ogen van de geïnterviewde 2 ook als zwakte worden gezien. Het zou volgens geïnterviewde 2 zomaar kunnen zijn dat een potentiële klant graag wordt geholpen door een student met een soort gelijk opleidingsniveau. Dit zou in tegenstelling tot het gevoel van sterkte dat bij het geïnterviewde directielid heerste, niet in alle situaties een sterkte

zijn. Een belangrijk punt is de tijd die de directieleden in de organisatie steken. Tot op heden studeren alle drie de directieleden nog en zij zijn dus primair bezig met hun studie taken. Hierdoor kunnen niet alle problemen die tegengekomen zijn, aangepakt worden en blijft het positioneren van de organisatie in de markt nog achterwege. Dit kan dus zeker als een zwakte worden gezien, maar zeker één die in de toekomst geneutraliseerd kan worden door er meer tijd in te steken.

Wat de financiën betreft, heeft Seniora Groep genoeg geld in kas om te promoten, aldus dhr. Brouwer. Aangezien de organisatie een dienst levert en verder geen hoge vaste kosten heeft, kunnen de financiën in de fase waarin de organisatie zich nu bevindt als een sterkte worden gezien.

Het imago van de organisatie is wellicht het meest belangrijke aspect. In de ogen van de geïnterviewde 2 en 3 van respectievelijk TMZ en Livio zijn imago en naamsbekendheid de factoren die van invloed zullen zijn op het vergroten van het marktaandeel. Zo is TMZ al vroeg in de zorgketen actief. Zij werken met zorgsteunpunten in Almelo en Hengelo. Ouderen uit de omgeving kunnen hier gratis naar toe voor activiteiten. Activiteiten zoals computerlessen en schilderen worden aangeboden aan ouderen die nog thuiswonen. *"Het idee daarachter is om vroeg in de keten actief te worden en naamsbekendheid te krijgen"* (Appendix E, p.43). Hieruit kan afgeleid worden dat dit ook voor zorginstellingen cruciaal is om later ouderen bij TMZ terecht te laten komen. Als voorwaarde om in de toekomst ofwel samen te werken met Seniora Groep of de bewoners uit de zorginstelling door te sturen bij vraag die niet door de zorginstelling zelf beantwoord kan worden, moet de organisatie bekend zijn en nog belangrijker, betrouwbaar. Dit kan door de organisatie wel gepretendeerd worden, maar het zal in de praktijk gerealiseerd moeten worden. Tot op heden is naamsbekendheid, betrouwbaarheid en imago nog zeker een zwakte. Hieraan zal gewerkt moeten worden. Deze zwakte zou in de nabije toekomst omgezet kunnen worden in een sterkte. Bekendheid en met name betrouwbaarheid is in de ogen van de geïnterviewden cruciaal bij het eventueel samenwerken of het doorsturen van bewoners uit woon- en zorginstellingen. *"Dit met name omdat de naam van de instelling wordt verbonden aan de dienst die wordt geleverd door een derde"* (appendix E, p.46). Men moet er zeker van zijn dat Seniora Groep een kwalitatief goede organisatie is. Hoewel de organisatie al wel feedback heeft van klanten, maar dit om een zodanig klein aantal positieve reacties gaat, zal Seniora Groep meer klanten moeten krijgen buiten de woon- en zorginstelling. Dit zal leiden tot meer naamsbekendheid en betrouwbaar imago, mits de geholpen ouderen tevreden zijn. Seniora Groep is zich ervan bewust dat zij hieraan moet werken. Zij proberen de naamsbekendheid te vergroten door onder andere bingo avonden te organiseren om zich bekend te maken bij de bewoners. Dit kan bijdragen aan meer naamsbekendheid en een beter imago, mits de avonden goed georganiseerd worden en positief beoordeeld worden door de bewoners. Seniora Groep zal van hun zwakte een sterkte moeten maken om samen te kunnen werken met bewoners binnen instellingen. *"Als de organisatie staat, bekend en betrouwbaar is, dan zou Livio mensen door kunnen sturen naar een derde partij"* (Appendix F, p.51).

Het is voor de organisatie zaak om gebruik te maken van de sterkte om een zwakte te neutraliseren. In het geval van Seniora Groep zal zij meer gebruik moeten maken van de financiële middelen voor promotie om meer naamsbekendheid te verkrijgen in Twente. Het ontbreken van een eigen kantoor heeft geen directe invloed op het leveren van de dienst, omdat dit bij de klant wordt gedaan. In de ogen van de klant ofwel de oudere zou

dit wel belangrijk kunnen zijn. Het hebben van een eigen kantoor kan bijdragen aan een professioneel en betrouwbaar beeld van de organisatie.

Als de externe aspecten onder de loep worden genomen, wordt eerst gekeken naar de mogelijkheden of de kansen. Waar is Seniora Groep precies naar op zoek en waar liggen de kansen? Daarnaast is er gekeken naar de ontwikkelingen in de industrie, in dit onderzoek de zorgsector. Uiteindelijk heb je nog een deel klant feedback, dat wel primaire data is aangezien het zelf vergaard, wordt maar niet zozeer betrekking hebben op wat er intern of in de organisatie gebeurt.

"Ik denk toch dat dit een beetje de toekomst is" (Appendix F, p.51). Beide geïnterviewden zien een soort gelijk concept wel als iets dat in de toekomst zal moeten gaan werken. Seniora Groep is met haar concept een organisatie die in wil spelen op de vraag in de zorgsector. De organisatie vraagt nu 20 euro per uur aan een oudere of een groepje ouderen die de dienst af willen nemen. Voor veel ouderen kan dit te duur zijn. *"De behoefte is er wel, maar de financiën zouden een probleem kunnen zijn"* (Appendix F, p.50). De eerste potentiële afnemer is de zelfstandige, thuiswonende oudere die wat meer te besteden heeft. Zij zullen mensen in kunnen huren om allerlei activiteiten te doen. Hier liggen voor Seniora Groep de grootste kansen. Het gaat dus om ouderen die naast de primaire zorg, geld overhouden om andere dingen te doen. Daarnaast zijn er ouderen die zelfstandig wonen in een woon- en zorgcentra en behoeften hebben die door kinderen of andere omstanders niet vervuld kunnen worden. In de woon- en zorgcentra van bijvoorbeeld Livio wonen mensen onder deze omstandigheden. Zij hebben verder ook geen zorgzwaarte pakket. *"Mensen die thuiswonen en informele zorg waarbij partners gedeeltelijk ontlast moeten worden zouden een optie zijn"* (appendix F, p.50). Het gaat hierbij dus om ouderen die zelfstandig wonen in bijvoorbeeld een aanleunwoning.

De derde groep in de ogen van de geïnterviewde 2, zijn de bewoners van instellingen. Bewoners die vragen hebben die niet beantwoord kunnen worden in de vorm van een dergelijke activiteit, zouden geïnformeerd kunnen worden om contact op te nemen met Seniora Groep. Dit kan ofwel door de bewoner zelf worden aangegeven of de familie kan komen met iets specifiek dat de instelling simpelweg niet kan aanbieden.

Het TMZ en Livio werken al samen met studenten. *"Wat het TMZ nu al doet met studenten van het ROC is een klein contractje aanbieden"* (Appendix E, p.46). De student wordt betaald door de instelling en is voor iedereen toegankelijk. *"Of je nou veel of weinig verdient, die mbo leerling komt er toch wel"* (Appendix E, p.46). Het gegeven dat instellingen al met studenten werken die goedkoper zijn staat een directe samenwerking met de instelling in de weg. Daarnaast worden maatschappelijke stages gebruikt om mensen kennis te laten maken met vrijwilligers werk. Hierdoor wordt het tekort aan vrijwilligers tot op heden gecompenseerd, aldus geïnterviewde 2.

Uit onderzoek van Aliva in Enschede naar eenzaamheid in de buurt blijkt dat er veel eenzaamheid heerst. Ouderen voelen zich door uiteenlopende oorzaken eenzaam. Kinderen van ouderen wonen tegenwoordig verder weg waardoor ze minder vaak een bezoekje brengen aan hun ouder en niet die ondersteuning kunnen bieden die ouderen nodig hebben. Geïnterviewde 2 heeft het idee om eenzame ouderen in de buurt van instellingen te koppelen aan bewoners van de instellingen. Zo ontstaat er voor hen ook

een groter socialer netwerk. *“De echte Noaberplicht willen mensen niet meer, maar je kunt daar nog wel wat mee doen”* (Appendix F, p.50). Als dit gerealiseerd wordt dan daalt het aantal eenzame ouderen die als potentiële afnemer kunnen worden beschouwd. Het koppelen van eenzame ouderen aan bewoners van instellingen is zeker een bedreiging. Hier kan de organisatie niet mee concurreren omdat aan de zonet besproken koppeling geen kosten verbonden zijn. Er zijn verder allerlei ontwikkelingen gaande in de zorgsector. De volgende ontwikkelingen zijn met name van toepassing op de omgeving van Seniora Groep. *De vraag verandert en stijgt omdat de bevolking daalt in omvang, er minder jongeren op de arbeidsmarkt komen (ontgroening) en er meer ouderen zullen zijn die gemiddeld ouder worden (dubbele vergrijzing)* (Bron: www.assistzorg.nl). Anderzijds is er grote druk op de beschikbaarheid van het verzorgend en verplegend personeel, meer werk met minder mensen. Er zullen dus meer organisaties en ideeën worden gerealiseerd die een soort gelijk concept aan gaan bieden in de zorgsector. Daarnaast is er nog een belangrijke ontwikkeling die bijdraagt aan het vergroten van de kansen voor een organisatie zoals Seniora Groep. De zorg gaat nu meer van het Angelsaksische naar het Rijnländs model. De Coöperatieve gedachte komt naar voren. Het sociale systeem is het vertrekpunt, waarbij de kinderen voor de ouders moeten zorgen. Niet alleen het meedenken maar ook het leveren van werk zal de komende jaren waarschijnlijk meer aan de orde komen. *“Als mensen die zorg niet kunnen leveren, dan zullen ze een extern bureau in kunnen schakelen”* (Appendix E, p.44). Kinderen van ouderen die in een instelling wonen, zullen afnemer kunnen zijn of worden. Het is van belang dat de organisatie dat inzicht en zich bekend maakt bij deze groep volwassenen waarvan de ouders in een instelling wonen.

5. Conclusies

In dit hoofdstuk zal de verkregen data in combinatie met de theorie leiden tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek, zullen eerst de deelvragen beantwoord worden.

Na het beantwoorden van onderzoeksvraag zullen er enkele aanbevelingen volgen. Deze hebben betrekking op de omgeving, de strategie en het positioneren van de organisatie.

5.1 Conclusie

Hoe ziet de interne omgeving van Seniora Groep eruit?

Uit het onderzoek is gekomen dat Seniora Groep een kleine organisatie is met een platte organisatiestructuur. Het bestuur bestaat uit drie personen met daaronder 4 Juniora's. Dit heeft als grootste voordeel dat de afstand tussen de medewerkers en het bestuur erg klein is. Er kan snel en effectief gecommuniceerd worden tussen de medewerker en het bestuur. Hierdoor is de kans op fouten of onduidelijkheden klein. De Juniora's zijn hoogopgeleid en studeren aan universiteit Twente. Verder zijn ze toegewijd aan ouderen. De Juniora's worden ingezet in een soort buddy systeem waar de Juniora aan een oudere gekoppeld wordt. Hierdoor zijn ze in staat om een goede band met elkaar te ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot instellingen en thuiszorgorganisatie waar ouderen vaak te maken hebben met meerdere hulpverleners. Welk soort ondersteuning er verleend moet worden is geheel afhankelijk van de behoeften van de klant. Het verlenen van medische hulp is echter niet aan de orde aangezien de Juniora's daar geen vereiste kwalificaties voor hebben.

Hoe ziet de bestaande markt die betrekking heeft op Seniora Groep er momenteel uit?

De organisatie richt zich op ouderen die additionele zorg vragen. De totale groep 65-plussers bedroeg in 2011 2,6 miljoen mensen. Dit aantal zal in de toekomst aanzienlijk stijgen. Seniora Groep wil zich echter op korte termijn vooral richten op 65-plussers in Twente. Het aantal 65-plussers lag in 2010 rond de 100.000 en zal in 2030 rond de 135.000 liggen (figuur 1). Er is een hoge mate van concurrentie. Dit is mede afhankelijk van het deel van de markt dat de organisatie gaat bedienen. De ouder die additionele zorg nodig heeft kan zowel thuis wonen als in een instelling. Zelfstandig wonenden doen een beroep op thuiszorg organisaties als zij zorg nodig hebben die mensen om hen heen dit niet kunnen bieden. Dit zijn vaak betaalde krachten. De bewoners van een instelling kunnen beroep doen op de diensten van de instelling. Dit wordt vaak gedaan door een grote groep onbetaalde krachten, de vrijwilligers. Het verschilt per instelling hoe het zorgprogramma wordt ingevuld. Bij de ene instelling is het zorgzwaartepakket (ZZP) leidend en krijgen ouderen de zorg die in het zorgzwaartepakket is opgenomen. Bij een andere instelling kijkt men meer naar de vraag van de oudere, in plaats van hun ZZP te hanteren. Bij vraag naar additionele zorg buiten het zorgzwaartepakket moeten ouderen een beroep doen op familie, vrienden of andere naasten. Als zij de oudere niet kunnen voorzien, dan komt een derde partij zoals Seniora Groep aan bod. Het is dan de taak van de oudere of een naaste om een derde in te schakelen. De rol van de organisatie is dan minimaal. Uitsluitend in situaties waarbij de oudere geen directe familieleden of naasten meer heeft, wil de organisatie een rol van betekenis spelen bij het benaderen van derden.

In hoeverre zijn de behoeften van de instellingen in overeenstemming met de kenmerken van Seniors Groep?

In het begin van het onderzoek werd duidelijk dat Seniors Groep zich met name op instellingen wilde richten. Onder de instellingen vallen de woon- en zorgcentra, het verzorgings- en verpleeghuis. De groep woon- en zorgcentra waren in de ogen van Seniors Groep de aantrekkelijkste partner of afnemer. Het belangrijkste aspect volgens de instellingen is het imago van een organisatie waarmee zij samenwerken of in de toekomst samen gaan werken. Als voorwaarden om in de toekomst samen te werken werden naamsbekendheid en betrouwbaarheid nadrukkelijk genoemd. Dit zijn tot op heden nog zwaktes van Seniors Groep. Omdat zij nog maar kort actief zijn, heeft de organisatie nog weinig klanten en is er weinig aan promotie gedaan. Dit resulteert in een lage mate van naamsbekendheid en de betrouwbaarheid van de organisatie kan slechts worden beoordeeld op basis van twee klanten. Om dit te verbeteren zal Seniors Groep meer klanten moeten helpen die de dienst positief beoordelen. Als dit gerealiseerd is, dan kunnen instellingen worden benaderd.

Hoe zal de Seniors Groep zich als organisatie moeten positioneren?

De organisatie zal zich op verschillende manieren kunnen positioneren. De grondslag die het best bij Seniors Groep past is volgens Porter (1991) de focus op een niche markt en volgens Treacy en Wiersema (1992) het klantleiderschap. In eerste instantie is het voor Seniors Groep beter om zich op een klein deel van de markt te richten. Dit is de groep rijke ouderen of ouderen met kinderen die genoeg geld hebben om de dienst te kunnen betalen. Het gaat hier slechts om de bovenlaag van de groep ouderen. Bij klantleiderschap gaat het om de beste totaaloplossing voor de klant ofwel de ouder. Dit komt het best overeen met datgene dat Seniors Groep kan bieden. Op basis van de kosten die verbonden zijn aan de dienst kunnen zij niet concurreren met bijvoorbeeld de goedkope ROC- krachten of de vrijwilligers. Daarnaast zal een professional op een specifiek gebied beter zijn dan de Juniors. De organisatie zal de klant zo goed mogelijk van dienst moeten zijn door maatwerk te leveren en de klant zoveel mogelijk in al haar behoeften te voorzien. Het zal zich moeten onderscheiden op basis van het totaalpakket. Door een vaste hoogopgeleide Juniors aan een klant te koppelen probeert de organisatie zich te onderscheiden van haar concurrenten.

Op welke plaatsen en instellingen moet Seniors Groep zich focussen wanneer zij rekening houdt met de restricties?

Bij aanvang van het onderzoek was het Seniors Groep breed geïntereerd als het gaat om het soort klant en de plaats. De bewoners van instellingen die binnen de transfer beperkingen bereikt kunnen worden, kunnen als potentiële klant beschouwd worden. De instellingen zelf kunnen op dit moment niet als business partner gezien worden, omdat zij over het algemeen alles binnen de instelling met eigen mensen wil oplossen. In Enschede worden de meeste instellingen geleid door Livio. Livio wordt gevolgd door Ariëns, die ook twee woon- en zorgcentra onder haar hoede heeft. Als Hengelo onder de loep genomen wordt, valt op dat er een zestal woon- en zorgcentra geleid wordt door Carint. De drie instellingen tezamen sturen totaal maar liefst 13 woon- en zorgcentra

aan. Deze instellingen zijn erg interessant voor Seniora Groep om mogelijk tot eensamenwerkingsverband te komen in de toekomst. De lijst met ook de overige instellingen in Twente is terug te vinden in appendix A.

Uiteindelijk kan dan een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

‘Hoe ziet de externe omgeving van Seniora Groep eruit waarin zij actief wil worden en wie zijn de potentiële afnemers?’

Uit het onderzoek blijkt dat Seniora Groep te maken heeft met een dynamische omgeving waarin meerdere actoren een soort gelijke dienst aanbieden. Naast de vrijwilligers en de betaalde krachten in de instelling heeft de organisatie ook te maken met thuiszorgorganisaties. Deze organisaties zijn in de nabije toekomst wellicht de grootste concurrenten van Seniora Groep.

De organisatie heeft tot nu toe te weinig naamsbekendheid en kan daarnaast moeilijk aantonen dat zij betrouwbaar is en kwalitatief hoogwaardige zorg kan leveren. Om meer naamsbekendheid te krijgen, zullen er meer ouderen moeten worden geholpen die de dienst uiteindelijk ook positief beoordelen. Op deze manier kan de organisatie aantonen dat zij de gepretereerde hoge mate van betrouwbaarheid en kwaliteit waar kunnen maken. Dit zijn de cruciale factoren voor een woon- en zorgcentra om eventueel samen te werken met een externe partij.

Seniora Groep moet zich in de nabije toekomst op de ouder richten die wat meer te besteden heeft of waarvan de kinderen bijvoorbeeld de mogelijkheid hebben om een Seniora Groep in te schakelen. De focus zou dus op de thuiszorgbranche moeten liggen. Ouderen die reeds een beroep doen op derden of dit zouden willen doen zijn eerste groep waar Seniora Groep zich op zou moeten focussen. Op basis van de kosten zijn de Juniora's aantrekkelijker dan een professional.

Als de organisatie in de toekomst aanzienlijk meer ouderen heeft geholpen dan kunnen zij de instellingen gaan benaderen. Op basis van positieve klantenfeedback kunnen zij dan aantonen dat zij betrouwbaar zijn en zorg van een hoogwaardige kwaliteit kunnen leveren. Als dat gerealiseerd is, dan zijn de instellingen bereid om als tussenpersoon te fungeren, aldus de geïnterviewden. Zij kunnen ouderen dan doorsturen naar Seniora Groep als de oudere behoeften heeft waarin niet voorzien kan worden door eigen krachten.

6. Discussie

In dit hoofdstuk worden de beperkingen en/of aanmerkingen van het onderzoek beschreven. Problemen tijdens het uitvoeren van het onderzoek, contact met de respondenten en het analyseren van de data zullen in paragraaf 7.1 worden beschreven.

6.1 Aanmerkingen

De eerste aanmerking in het onderzoek is het betrekkelijk lage aantal respondenten. Naast het interview met een bestuurder van Seniors Groep zijn er nog drie andere respondenten. Het kleine aantal respondenten heeft onder meer te maken met het totaal aantal woon- en zorgcentra en het aantal . Binnen Twente zijn er 23 zorg- en wooncentra waarvan Livio er maar liefst zes onder haar hoede heeft. Op het gebied van beleid hebben zij veel overeenkomsten met de andere instellingen in Twente. Op basis hiervan is het kwalitatieve onderzoek ondanks het kleine aantal responderenten toch vrij generaliseerbaar. Belangrijk is om in acht te nemen dat onderzoeksgebied nog kleiner was dan regio Twente.

De tweede aanmerking is op het gebied van de externe validiteit. Het onderzoeksgebied bestond slechts uit Enschede en een aantal plaatsen kort daarom heen. Omdat de verschillen met bijvoorbeeld het westen nogal groot zijn, is er op basis van dit kwalitatieve onderzoek weinig te zeggen over de zorgsector daar.

Een derde opmerking gaat over de ontwikkelingen in de zorgsector. Op dit moment is het kabinet druk bezig met allerlei bezuinigingen. Dit zal een grote invloed hebben op onder meer de thuiszorg en de dagbesteding. Omdat nog niet duidelijk is wat er precies gaat veranderen en wat dit voor de ouderen in Twente betekent, is dit verder niet nadrukkelijk meegenomen in het onderzoek.

6.2 Ethische overwegingen

Een belangrijke ethische overweging was het opnemen van de interviews. Een deel van de respondenten gaf aan liever niet opgenomen te worden. Uiteindelijk is besloten om het interview op te nemen en uiteindelijk na uitwerking van het interview te vernietigen. De geïnterviewden gaven namelijk aan dat zij het liever niet hebben dat derden het in handen krijgen.

7. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Er zullen een aantal aanbevelingen volgen voor een eventueel vervolgonderzoek of een nieuw onderzoek over dit onderwerp.

Een eerste aanbeveling is om na het vaststellen van de nieuwe hervormingen die door het kabinet worden vastgesteld, te onderzoeken wat dit nu werkelijk betekent voor de ouder in Twente. De bezuinigingen treffen waarschijnlijk een grote groep ouderen die op basis van dit onderzoek als potentiële afnemer kunnen worden gezien. De thuiszorg die nu nog wordt betaald uit de Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten krijgt naar verwachting te maken met allerlei indringende veranderingen. De gemeente die nu regelt dat cliënten de zorg krijgen waar ze recht op hebben, regelt dit met financiën afkomstig van het rijk. In de toekomst moet de gemeente dit zelf regelen met aanzienlijk minder financiële middelen.

Een tweede aanbeveling zou zijn, om onderzoek te doen naar de thuiszorg organisaties. Uit dit onderzoek werd duidelijk dat Seniora Groep meer kans heeft om een belangrijke rol te spelen op het gebied van thuiszorg dan in de instellingen. Het zou voor Seniora Groep uitermate goed zijn om onderzoek te doen naar hoe thuiszorg organisaties te werk gaan en hoe zij zich hierin moeten positioneren.

De derde en laatste aanbeveling is om respondenten te selecteren voor het onderzoek die meerdere functies hebben bekleed of nu bekleeden. Dit heeft met name in dit onderzoek geleverd tot extra inzichten. Respondenten die ook ervaring hebben op andere gebieden in de desbetreffende sector kunnen net een wat andere kijk hebben op het onderzoeksgebied.

7.1 Aanbevelingen voor Seniora Groep

De eerste aanbeveling voor Seniora Groep is zich niet direct te richten op de zorginstellingen. Zorginstellingen werken voornamelijk met vrijwilligers en andere goedkope krachten, zoals ROC-studenten. Hiermee kan de organisatie niet mee concurreren. Daarnaast bleek uit het onderzoek dat zij het voornamelijk met hun eigen mensen willen oplossen.

Seniora Groep zal zich op rijkere, zelfstandig wonende klanten moeten richten. Ook de ouderen die wat meer te besteden hebben en in een aanleunwoning wonen, zijn potentiële klanten. Om in de toekomst meer naamsbekendheid en een beter imago te krijgen zullen deze zelfstandig- en semi zelfstandig wonende ouderen moeten worden geholpen. Op basis hiervan kan Seniora Groep aantonen een kwalitatief hoogwaardige dienst te leveren en daarnaast aan de hand van klantenbeoordelingen laten zien dat zij echt zo betrouwbaar zijn als zij pretenderen.

Een derde aanbeveling is om naast het benaderen van ouderen, kinderen of andere naasten van ouderen te benaderen. Zij voelen zich in veel gevallen verantwoordelijk voor de ouderen. Vooral kinderen die ondanks hun drukke agenda veel tijd besteden aan de ouder zouden hierdoor een lagere zorgdruk kunnen ervaren.

Referenties

Literatuurlijst

- Babbie, E. (2007). *The Practice of social research*. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.
- Blythe, J. (2006). *Principles & practice of marketing*. Londen, V.K.: Thomson Learning.
- Boddy, D. (2008). *Management: An introduction, 4^e editie*. Harlow, Essex, V.K. : Pearson Education Limited.
- Klerk, M. de (2011). *Zorg in de laatste jaren. Gezondheid en hulpgebruik in verzorgings- en verpleegtehuizen 2000-2008*. Den Haag: sociaal en cultureel planbureau. (scp-publicatie 2011/36).
- Kunneman, H. & Slob, M. (2007). *Thuiszorg in transitie. Een onderzoek naar de gevolgen van het recente overheidsbeleid voor centrale waarden in de thuiszorg*. Bunnik: stichting onderzoek en ontwikkeling maatschappelijke gezondheidszorg.
- Schut, E (2009). *Is de marktwerking in de zorg doorgeschoten?* Rotterdam, Erasmus Universiteit, Gezondheidszorg. s& d 7 / 8
- Schut, F (2003). *De zorg is toch geen markt? Laveren tussen marktfaalen en overheidsfaalen in de gezondheidszorg*. Rotterdam: Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston : Houghton-Mifflin.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. New York, NY: Basic Books
- Wickham, P. (2006). *Strategic Entrepreneurship*, Edinburgh Gate, Great Britain: Pearson Education Limited.
- Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, USA: Sage Publications.

Internetsites

- Seniora Groep (2012). *Informatie en kenmerken Seniora Groep*, Verkregen op 12-09-2012. Website: <http://www.senioragroep.nl/veelgestelde-vragen/>
- Ouderenfonds (2011). *Cijfers en feiten over ouderen en problemen waarmee zij kampen*, verkregen op 24-10-2012. Website: http://www.ouderenfonds.nl/wie_zijn_we/organisatie/feiten_en_cijfers
- 123Management (2012). *Wat is een SWOT-analyse*, verkregen op 7-11-2012. Website: http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_07_swot.html
- Assistzorg (2012). *Welke ontwikkelingen ziet Assistzorg in de zorgsector?*, verkregen op 8-11-2012. Website: <http://www.assistzorg.nl/search.aspx>
- Twente Index (2008). *Mens en Inkomen, bedrijvigheid*, Verkregen op 11-12-2012. Website [http://www.twenteindex.nl/lotusroot2/3000/CMStwenteindex2012.nsf/\(Design\)/TwenteIndex2008.pdf/\\$FILE/TwenteIndex2008.pdf](http://www.twenteindex.nl/lotusroot2/3000/CMStwenteindex2012.nsf/(Design)/TwenteIndex2008.pdf/$FILE/TwenteIndex2008.pdf)

8. Appendices

Appendix A

Woon/Zorgcentra in Overijssel, Twente, waarbij rekening is gehouden met restricties rondom het bereiken van het woon/zorgcentra.

Het dijkhuis

Het dijkhuis 1, Borne
Trivium Meulenbelt

De Wieken

Molenstraat 1, Delden
Carint

St. Gerardus Majella

Berghummerstraat 15, Denekamp
Zorggroep Sint Maarten

Ariënstaete

Lijsterstraat 30, Enschede
Ariëns

Zorgcentrum de Posten

De Posten 135, Enschede

Broekheurnerstede

Broekheurnerplein 2, Enschede
Livio

De Bleekhof

Bleekhofstraat 1
Livio

De Eschpoort

Boulevard 1945-505
Ariëns

De Hatteler

G. Terborghplein 1
Livio

Lippink's hof

Bleekhofstraat 301
Livio

Twekkelveld

Schorpioenstraat 33
Livio

Dr. Ariënshuis

Redemptoristenpark 1, Glanerbrug

Het Saalmerink

Klaashuisstraat 9, Haaksbergen
Livio

Backenhagen

Backenhagenlaan 200, Hengelo
Carint

Herinckhave

Backenhagenlaan
Carint

Het Borsthuis

76 Boerhaavelaan 85
TriviumMeulenbelt

Het Woolde

Geerdinksweg 130
Carint

Hooghagen

Hazevatenlaan
Carint

Humanitas

2 Hennepstraat 4
Carint

St. Maartens-Stede

Vicartstraat 1, Losser
Zorggroep Sint Maarten

De Molenkamp

Monnikstraat 33, Oldenzaal
Zorggroep Sint maarten
Oldenzaal

Mariahof

Beatrixstraat 65
Zorgfederatie Oldenzaal

Scholtenhof

Fonteinstraat 55
Zorgfederatie

Appendix B

Tabel 1.1

Kwaliteit van zorg volgens instellingsbewoners van 65 jaar of ouder die zelf aan het interview konden meewerken, naar jaar, 2004-2008 (in procenten)

	2004 (N=713)	2008 (N=909)	
alleen verpleeghuizen:	(N=172)	(N=271)	2004-2008
positieve aspecten			
gevoel dat verzorgenden mij serieus nemen	93	95	sign.
worden hier voldoende activiteiten georganiseerd	94	93	n.s.
kan zelf bepalen wanneer ik naar toilet ga	93	92	n.s.
heb voldoende privacy	92	92	n.s.
voldoende mogelijkheid alleen bezoek ontvangen (verpleeghuis)	83	83	n.s.
in huiskamers is voldoende toezicht op bewoners (verpleeghuis)	81	82	n.s.
ben vrij te bepalen wanneer ik opsta	79	82	n.s.
heb verzorgende aan wie ik dingen in vertrouwen kwijt kan	63	65	n.s.
personeel voldoende tijd/aandacht voor levensvragen	63	56	sign.
negatieve aspecten			
verzorging gebeurt hier gehaast	38	41	n.s.
verzorgenden komen kamer binnen zonder kloppen	23	18	sign.
heb vaak last van medebewoners die in de war zijn	13	13	n.s.

Bron: SCP (011'04, 011'08)

Markt

- Wat zijn in u ogen de potentiële klanten van Seniora Groep in Twente?
- Wat zijn de voornaamste behoeften/eisen van de potentiële klanten?
- Wat zijn in u ogen de belangrijkste concurrenten waarmee rekening moet worden gehouden in regio Twente? (*Vrijwilligers / professionals*)
- Wat zijn de voornaamste verschillen tussen de dienst die jullie kunnen leveren en die zij leveren? (*Wanneer kiest een instelling of een particulier voor Seniora Groep?*)
- Kan Seniora Groep met haar medewerkers de concurrentiestrijd aangaan in de regio Twente? (Nee.. hoe zou die anders kunnen?)

Financiën

- Zijn er voldoende financiële mogelijkheden om Seniora G. te promoten en potentiële klanten te benaderen in Twente?
- Welke middelen zijn er volgens u nog nodig om Seniora Groep hier goed van de grond af te krijgen (netwerk opbouwen, klanten werven, band opbouwen)
- Wat zou een dienst moeten kosten voor een klant?
- Hoe is deze prijs tot stand gekomen?
- Wat zijn de prijsverwachtingen van potentiële klanten?

Productie (service)

- Hoeveel medewerkers zijn er momenteel bezig met het bieden van personele ondersteuning aan klanten?
- Welk type klant wordt geholpen door de juniora's? [Individuele klanten (binnen of buiten woon- of zorgcentra)]
- Op welke manier zijn deze huidige klanten benaderd?
- Hoe ervaren de klanten jullie personele ondersteuning? (*Ten opzichte van het verleden; vrijwilligers of professionals*)
- Zijn de klanten tevreden met de ondersteuning die Seniora op dit moment kan bieden?

Mensen

- Hoeveel medewerkers heeft Seniora Groep momenteel (juniора's)?
- Wat zijn de eisen om als personeel ondersteunend lid te fungeren?
- Hoe worden klanten reeds of in de nabije toekomst geïnformeerd over de nieuwe dienst die Seniora G. kan bieden?

Omgeving

- Wat is de kracht van Seniora Groep ten opzichte van concurrenten?
- Wat is de zwakte van Seniora Groep ten opzichte van concurrenten?
- Wat is de reactie van de klant en van de potentiële samenwerkingspartner op het aanbod van dit nieuwe soort service?
- Welke prijzen hanteren concurrenten voor het bieden van een soortgelijke dienst?
- Hoe groot is de vraag in regio Twente naar personele ondersteuning zoals Seniora G. die aanbiedt?
- Hoe denk je dat Seniora Groep zich het best kan positioneren op de Twentse markt? (*Laagste kosten / differentiatie / focus op bepaalde niche markt?*)

Appendix D

Interview Senior executive director Seniora Groep.

G. Brouwer

Markt – Financiën – productie – mensen - omgeving

Markt

- **Wat zijn in u ogen de potentiële klanten van Seniora Groep in Twente?**
 - *De potentiële klanten zijn zelfstandige ouderen, ouderen in verzorgingshuizen en de verzorgingshuizen zelf. Meer verzorgingshuizen dan verpleeghuizen, omdat mensen nog wel zelfstandig kunnen leven om juniors te ontvangen.*
- **Wat zijn de voornaamste behoeften/eisen van de potentiële klanten?**
 - *De voornaamste behoeften zijn betrouwbaar personeel en het hebben van een luisterend oor. Op dit moment is het lastig in Twente om hier op in te spelen, omdat er veel vrijwilligers zijn. In de zomer is er wel een grotere vraag omdat vrijwilligers op vakantie zijn.*
- **Wat zijn in u ogen de belangrijkste concurrenten waarmee rekening moet worden gehouden in regio Twente? (Vrijwilligers / professionals)**
 - *Stichting informele zorg, vrijwilligers kosten evenveel als juniors voor de overheid. De voornaamste concurrenten zijn toch stichtingen met vrijwilligers in Twente. We hebben reeds contact gehad met instellingen als Livio en Aliva. De grootste concurrenten zijn de thuiszorg organisaties omdat de vrijwilligers toch anders zijn, Seniora G. heeft een ander unique selling point.*
- **Wat zijn de voornaamste verschillen tussen de dienst die jullie kunnen leveren en die zij leveren? (Wanneer kiest een instelling of een particulier voor Seniora Groep?)**
 - *Anderen zijn voornamelijk mbo's die wat met verzorging hebben gedaan en onder de vvt vallen. Dat doen wij ook. Maar het grootste verschil voor ons dat positief is dat wij betrouwbaarder zijn, omdat onze studenten toch meer een luisterend oor kunnen bieden, wat beter geschoold zijn en meer op de persoonlijkheid kunnen inspelen en de rest speelt meer in op de dienst die ze leveren.*
- **Wanneer kiest men voor Seniora Groep ipv een instelling met mbo verzorging studenten?**
 - *Als senioren bijvoorbeeld computertrainingen willen hebben. Daarnaast onder het genot van een bakje koffie rustig praten. En waar we nu mee bezig zijn is om eventueel samen te werken met Opoe, dit is een instelling die kan zorgen dat senioren met dieren kunnen wandelen. Dit kan sowieso niet in instellingen of met thuiszorg organisaties.*
- **Kan Seniora Groep met haar medewerkers de concurrentiestrijd aangaan in de regio Twente? (Nee.. hoe zou die anders kunnen?)**
 - *De concurrentiestrijd is nu nog lastig omdat de vraag in Twente nog niet groot genoeg is naar ons idee. We werken momenteel met 7 man, we kunnen op klein gebied dus alles aan. Maar we hebben ook een pull van 40 studenten die we eventueel in kunnen zetten, maar die we nog niet in dienst hebben genomen.*

Financiën

- **Zijn er voldoende financiële mogelijkheden om Seniora G. te promoten en potentiële klanten te benaderen in Twente?**
 - *Dat gebeurt nu voornamelijk op papier, maar de kas is op dit moment groot genoeg om promotie te kunnen betalen.*

- **Welke middelen zijn er volgens u nog nodig om Seniora Groep hier goed van de grond af te krijgen (netwerk opbouwen, klanten werven, band opbouwen)**
 - *Ik denk voornamelijk dat we meer direct in contact moeten komen met ouderen om te laten zien dat we niet zo eng zijn en niet zo'n grote organisatie waar ze voor vrezen. Ouderen zijn nogal snel bang om over te stappen als er eenmaal iets oké is of goed is, dan stappen ze bijna nooit over. En zeker als je nieuw bent en nog niet zoveel ervaring hebt met ouderen dan is dat heel lastig. Het is dus puur contact werk.*
- **Hoe denk je dat te gaan realiseren in de nabije toekomst''?**
 - *In de nabije toekomst zal dat moeten door zoveel mogelijk langs te gaan bij zorginstellingen en woonflats.*
- **Wat zou een dienst moeten kosten voor een klant op dit moment?**
 - *De kosten voor de klant zijn nu 20 euro per uur. Dit kan wel gedeeld met meerdere personen als je tegelijkertijd een activiteit verricht.*
- **Zit er dan ook nog verschil tussen het wandelen met een dier en het volgen van een computercursus?**
 - *Dat is nu allemaal dezelfde prijs, maar als je een computercursus organiseert voor een verpleeghuis, dan kan dat bijvoorbeeld met 10 ouderen en 2 juniors doet. Zodat ze wel de persoonlijke aandacht krijgen maar niet die 20 euro per persoon. Dat wordt dan dus ongeveer 4 euro per persoon.*
- **Hoe is deze prijs tot stand gekomen?**
 - *Het bruto uurloon plus 43%. De bruto uurloon per junior ligt nu voor ons zelf op 13 euro per persoon. Maar dat is dus inclusief de belastingen die wij betalen en de administratie.*
- **Wat zijn de prijsverwachtingen van potentiële klanten? Vinden zij dit tot nu toe goed of vinden zij dit aan de hoge kant?**
 - *Tot nu toe vinden zij dit een beetje aan de hoge kant. Maar dat komt omdat alle stichtingen gesubsidieerd worden en omdat wij geen stichting zijn krijgen wij geen subsidie en daardoor is onze prijs dus sowieso wat aan de hoge kant. Dit lijkt zo, maar als je kijkt wat het echt kost, voor de overheid kost het 40 euro per uur, terwijl wij voor de overheid maar 20 euro per uur zouden kosten.
Wat nu is bij familieleden een minder groot probleem is, omdat wanneer zij iemand willen laten wandelen zij al wel 42 euro betalen aan een zorginstelling. En die familieleden zijn dan al veel sneller bereid om wel geld te betalen.*

Productie (service)

- **Welk type klant wordt geholpen door de juniors? [Individuele klanten (binnen of buiten woon- of zorgcentra) Welk type willen jullie graag helpen in de toekomst?**
 - *Op dit moment zijn het individuele klanten, die via via binnenkomen.*
- **Willen jullie dit jaar nog meer concentreren op individuen of ga je al richting woon- en zorginstellingen?**
 - *Onze focus in de toekomst zal op woon- en zorginstellingen komen te liggen. We hebben ook al toestemming gekregen om bingo avonden te organiseren om ons daar al bekend te maken bij de bewoners. Dus dat is al zeker dat daar in de toekomst onze focus op gaat liggen.*

- **Bij welke instelling kunnen jullie die avonden gaan organiseren?**
 - *Bij Aliva. Dat zit in Twente met een aantal verzorgingshuizen.*
- **Op welke manier zijn deze huidige klanten benaderd?**
 - *Eigenlijk allemaal via en mond op mond. We hebben wel een website en flyers, maar het is moeilijk om ouderen via deze weg te bereiken.*
- **Hoe ervaren de klanten jullie personele ondersteuning? (Ten opzichte van het verleden; vrijwilligers of professionals)**
 - *Heel positief, we hebben reactie gekregen van de eerste twee personen en die hebben ons allebei op een 8 en 8,5 gezet. En wat ze heel fijn vonden is dat de juniors ook zelf onbetaald bleven om koffie te drinken en een koekje te eten omdat ze het zelf gezellig vonden.*
- **Hebben de huidige klanten ervaring met andere thuiszorg instellingen?**
 - *Één klant heeft ervaring met vrijwilligers en een ander niet. Het nadeel van de vrijwilliger in de ogen van de klant is dat diegene makkelijk af zegt als er iets tussenkomt. Een vrijwilliger die een kind van school moet halen belt dan af of komt later en met een juniora weet je gewoon dat die aanwezig is. [betrouwbaarheid]*
- **Zijn de klanten tevreden met de ondersteuning die Seniora op dit moment kan bieden?**
 - *Ja, uit een ander onderzoek is gebleken dat ze het erg fijn vinden dat het een jongere is die ze als een soort van kleinkind beschouwen en dat die hun helpen op een rustige manier. Daar selecteren we ook wel op.*

Mensen

- **Hoeveel medewerkers zijn er momenteel bezig met het bieden van personele ondersteuning aan klanten?**
 - *7 medewerkers waarvan er 4 personele ondersteuning bieden. We proberen om vaste buddy's te kweken. Dat betekent dat een juniora een vaste klant heeft. Er is er al een keer een klant gestopt, en dan krijgt de juniora vervolgens ook een nieuwe klant toegewezen. Zij maken zelf de contacten en blijven zoveel mogelijk bij dezelfde ouder. Dit zorgt dan ook weer voor een veiliger gevoel.*
- **Wat is de achtergrond van de juniors die nu in dienst zijn?**
 - *Alle juniors zitten op de universiteit en zijn dus hooggeschoold. In de toekomst zal dit ook uitlopen naar HBO'ers, dat zullen waarschijnlijk studenten zijn van het Saxion.*
- **Wat zijn de eisen om als personeel ondersteunend lid te fungeren?**
 - *Je krijgt een soort van emotionele test en een iq-test. En op dit moment hechten we er niet zoveel waarde aan omdat we ze al een lange tijd kennen door ons vrij grote netwerk. In de toekomst zal dit nog wel gespecificeerd worden, er is namelijk een gedragscode en er zijn algemene voorwaarden.*
- **Hoe zullen de voorwaarden worden aangepast en hoe zullen ze eruit gaan zien in de toekomst?**
 - *De juniors mogen geen geld aannemen van ouderen en wanneer zij een contract met ons tekenen, mogen zij geen juniors in hun testament zetten, omdat je dan erg veel problemen kunt krijgen. Dat zijn de standaard gedragscodes en bij diefstal enz. zal de politie automatisch worden ingeschakeld.*

- **Hoe worden klanten reeds of in de nabije toekomst geïnformeerd over de nieuwe dienst die Seniora G. kan bieden?**
- *Nu zal dat vooral nog per brief gaan. Maar het voordeel van computerlessen die worden gegeven is dat ze in de toekomst email kunnen ontvangen.*

Omgeving

- **Wat is de kracht van Seniora Groep ten opzichte van concurrenten en de omgeving?**
 - *We zijn alle 3 (directie) best wel jong, student, daarom hebben we een best grote gunfactor en mensen horen ons daarom graag aan. En dat is wel waardoor we heel makkelijk aan contacten zijn gekomen. En door het brede netwerk.*
 - *Op het gebied van het personeel is dat betrouwbaarheid en het opleidingsniveau die voordelen met zich meebrengen*
- **Wat is de zwakte van Seniora Groep ten opzichte van concurrenten?**
 - *Alle drie (directie) studeren we nog, dat betekent dat we niet full-time erin kunnen zitten om alles aan te pakken. En omdat het bij thuiszorg organisaties toch al langer loopt en dat zij veel klanten hebben die niet overstappen.*
- **Die barrière die de ouderen hebben om over te stappen, is dat te danken aan de goede service of is dat meer gewenning?**
 - *Dat is denk ik meer door gewenning. Het hoeft niet eens te zijn dat ze tevreden zijn, want heel vaak hoor je ook dat mensen klagen over een thuiszorg instelling. Maar het is ook een nieuw concept wat wij hebben, dus ik denk dat de tijd wel zal leren.*
- **Wat is de reactie van de klant en van de potentiële samenwerkingspartner op het aanbod van dit nieuwe soort service?**
 - *Nadeel is dat een woon- en zorginstelling zelf al een soort dienst aanbiedt. En als je zegt van u vraagt 42,50 euro en wij kunnen het voor 20 euro doen, dan zien ze dat meer als een bedreiging terwijl dat helemaal geen bedreiging hoeft te zijn. Zij kunnen hun huidige diensten ook doorvoeren met onze Junioren's, Voor een lagere prijs zullen zij dezelfde dienst kunnen leveren.*
- **Zijn er verder nog positieve reacties van de zorginstellingen?"**
 - *Ja, we hebben een hele grote gesproken in Amsterdam. Waaraan je eigenlijk aan de trends kan zien dat het daar een paar jaar eerder gebeurd dan hier. Ze hebben daar een paar oefeningen gedaan, waaronder één met bijstandsmedewerkers. Wat ook in Enschede geopperd werd, dat mensen die in de bijstand zitten langs te laten gaan bij ouderen om hen te laten verzorgen. Maar eigenlijk de reactie die daar kwam, is dat een Marokkaan die in Amsterdam zuid of Amsterdam west die naar een oma'tje toegaat, dat ze uiteindelijk allebei met slechte gevoelens afscheid nemen. Deze oefening is dus geheel mislukt. In Zwolle hebben ze nu ook een test met studenten en daar zijn ze veel meer tevreden over.*
- **Is een soort gelijke test in Twente ook al uitgevoerd?**
 - *Nee, tot op heden nog niet.*
- **Welke prijzen hanteren concurrenten voor het bieden van een soortgelijke dienst?**
 - *Meestal tussen de 35 en 45 euro.*

- **Hangt dit af van het soort instelling of worden deze prijzen per overkoepelende instelling van bovenaf bepaald?**
 - *Dit wordt allemaal van bovenaf bepaald. Maar er is ook geen concurrentie. Men houdt elkaar het hand boven het hoofd. Voor de mededinging zou dit goed zijn. Ze bepalen nu zelf de prijzen en de overheid subsidieert wel.*
- **Hoe groot is de vraag in regio Twente naar personele ondersteuning zoals Seniora G. die aanbiedt?**
 - *Dat is nu nog erg klein. Maar dat zal nu moeten groeien. Bijna elke zorgdirecteur waarmee we gesproken hebben verteld dat de vrijwilligers die er nog zijn over drie jaar voor het grootste deel weg zullen zijn. Weg zijn is misschien een groot woord, maar ze verwachten dat ze binnen drie jaar een hele groot nood hebben aan goedkope krachten die de taken van de vrijwilligers op kunnen vangen.*
- **Zien jullie dit als de grootste kans in de komende jaren?"**
 - *Het zal dus of via de woon- en zorginstellingen moeten gaan of de gemeente moet overtuigd worden om met ons in zee te gaan.*
- **Hebben jullie reeds al contact gehad met gemeentes?**
 - *We hebben via via al contact gehad met de gemeente. Een soort onderzoeksgroep, dat heet "Synergy", en de gemeente is daar participant in met volgens mij 2 miljoen euro. En één van hun drie doelen is om de zorg te verbeteren, Daar hebben we al regelmatig contact mee gehad tot op heden. Maar om dit te laten slagen, moeten we een trap hoger, naar de wethouder. Dus dit is best wel lastig om hun te overtuigen dat er een switch in de markt nodig is. Er zijn best veel prominenten in Nederland die ons ondersteunen, zoals de directeur van Achmea Zorg participatie en de directeur van het Venture Lab op Utwente. Maar zij zijn niet de directe klanten, en die hebben nog niet die behoefte, maar die zal wel komen.*
- **Dus dit zal in de komende jaren moeten worden gerealiseerd?**
 - *Ja, we willen ervoor zorgen dat alles als een huis staat en dat we tegen die tijd de klap op kunnen vangen en we klaar staan om erin te springen.*
- **Hoe denk je dat Seniora Groep zich het best kan positioneren op de Twentse markt? (Laagste kosten / differentiatie / focus op bepaalde niche markt?)**
 - *Misschien is de derde wel het beste, het focussen op een niche markt. Dan zou je je alleen gaan focussen op alleen de rijkere ouderen in eerste instantie om een voet in de markt te gaan zetten. Dan kan de prijs dus omhoog en worden de marges groter. Dit terwijl die mensen toch geld genoeg hebben en zij daar niet zo naar kijken, die willen echt die aandacht hebben. Aan de andere kant denk ik in de toekomst Low-cost. Omdat studenten nu eenmaal niet de allerduurste krachten zijn. Ze zijn nog bezig met hun studie en dan is dat op de lange termijn de betere optie.*
- **Passen de huidige klanten ook in dat plaatje dat ze rijk zijn en de kosten niet van groot belang zijn?**
 - *De kosten worden nu nog door de familie betaald van de huidige klanten. De diensten worden dus voor opa en oma betaald omdat zij opa en oma niet konden zien. Dit is wel een bekend verschijnsel. Maar dit komt wel denk ik door een combinatie van 1 en 2 (low cost en focus) omdat we niet duur zijn maar wel specifieke diensten kunnen leveren zoals computer cursussen. Het geven van computercursussen is wel een soort focus.*

- **Wat is de belangrijkste oorzaak dat klanten nu bij jullie terechtkomen?"**
- *De familieleden zijn vooral druk met werken. Één huidige klant zit de hele week in Utrecht waardoor hij opa en oma niet kan zien. En omdat hij ze maar af en toe ziet en daar ook werkt. Verdient hij daar ook geld, meer dan dat ik hier een uurtje langs kan komen. En daarom betaalt hij nu de diensten.*
- **Waar liggen de grootst kansen voor Seniora Groep in regio Twente?**
- *De grootste kansen liggen nu bij de serviceflats. Daar kunnen bewoners ook diensten krijgen. Maar die diensten die daar worden geleverd kunnen beter, goedkoper en efficiënter. En ik denk dat wij die alle drie kunnen leveren. In de service flats zitten mensen en als zij een probleem hebben kunnen zij iemand bellen en dan komt iemand langs. Dit worden allemaal door één organisatie geregeld, Espria. Die heeft al die service flats. Maar dit samen met Woonzorg Nederland en een gekoppelde organisatie.*
- *Per probleem betalen zij aan Espria, en dit zijn vaak dingen die wij heel makkelijk kunnen regelen voor ze. En daar een mogelijke samenwerking mee, daar zijn we ook over aan het praten. Dan zou je direct onze diensten in kunnen zetten, zodat het contact niet meer direct via de ouderen en ons gaat, maar via de instelling en ons. Maar dit is niet waar wij ons in de toekomst op willen focussen.*

Appendix E

Interview kwaliteitsfunctionaris TMZ (Trivium Meulenbeld Zorg)

Intro

Ik denk dat een organisatie die zich richt op personele ondersteuning, een gat in de markt is.

Kunt u in het kort vertellen wat u functie is?

Ik werk bij TMZ (Trivium Meulenbeld Zorg), het Dijkhuis. Ik ben daar kwaliteitsfunctionaris, dus ik houd me bezig met de kwaliteit van de zorg in de instellingen.

Hoeveel senioren wonen er onder het dak van TMZ?

Intramuraal zit dat aantal op ongeveer 1000. Die zitten gevestigd in het Borsthuis (Hengelo), het Dijkhuis (Borne), Theresiahof (Borne), Meulenbeld (Almelo) en een wat verder weg zitten Wemerlanden (Vriezenveen) en in Westerhaar.

Voornamelijk het aantal psychiatrie intramuraal neemt vooral toe. De somatische groep (lichamelijke beperking) blijven veel langer thuis wonen. Ik denk dat Seniora Groep zich met name op de thuiszorg moet gaan richten. Dit is naar mijn mening de interessantere groep. Thuiszorg organisaties leveren ook aanvullende zorg, maar niet zo heel veel. Waar Carint, met bijvoorbeeld een klusjesman weleens wat wil doen. Maar in de persoonlijke begeleiding is het wat minder. Wat han en span diensten, zoals een tuin doen ze wel.

Hoe gaat TMZ tewerk in grote lijnen?

TMZ opereert op een zorg continuüm. Dat begint in de thuis situatie. Men begint met zorgsteunpunten. In Almelo en Hengelo heb je er een, bij het stadhuis. Daar kunnen ouderen uit de omgeving gratis naar toe voor activiteiten. Dit is een groep die eigenlijk nog goed kunnen. Zij krijgen ondersteuning in computerlessen, schilderen enz. Dit is meer gericht op het sociale netwerk. Het idee daarachter is om vroeg in de keten actief te worden en naamsbekendheid te krijgen. Zodat ouderen vanaf het begin contact hebben met TMZ.

Dit zien we meer als diepte investering, omdat ouderen later in de keten bij TMZ terecht kunnen komen.

In het ZZP staat hoeveel tijd men moet krijgen voor zorg en behandeling, wij gooien dat in de verpleegafdeling op één hoop, op basis daarvan krijgt een afdeling formatie. Vervolgens wordt in het zorg/leefplan vastgesteld wat iemand nodig heeft. Dit kan individueel zijn, maar ook in groepsverband. Uurtje factuurtje kennen wij eigenlijk niet.

In de instelling proberen we om zoveel mogelijk zelf te doen, maar we kunnen natuurlijk niet alles. En dit alles moet goed in kaart worden gebracht. Op de vraag naar extra activiteiten is volgens mij geen goed zicht.

Welke activiteiten op het gebied van personele ondersteuning (contacten en vermaak) worden er aangeboden?

Één keer in de zoveel tijd is er een activiteit zoals een uitstapje naar een voetbalwedstrijd. Een volle bus met senioren gaat dan bijvoorbeeld naar de Arena. Daarnaast is er een wensdag. Hier kunnen ouderen zelfstandig invulling geven aan hun ideale dag. Dit is volgens ons niet allemaal te organiseren in 'uurtje – factuurtje'.

Wat is een belangrijke ontwikkeling die de zorgsector (instanties) nu doormaken?

We gaan nu meer van een Angelsaksisch naar een Rijnländs model. De coöperatieve gedachte komt naar voren. Hoe kan je cliënten en cliëntenraden invloed geven op de zorg. Dit kan uiteindelijk ook uitmonden in een tegenprestatie, dat je van de familie verwacht.

Het sociale systeem is in principe het vertrekpunt, waarbij de kinderen voor de ouders moeten zorgen. Vervolgens krijg je de naasten die wat kunnen doen, als laatste komt dan pas de overheid. Het is niet alleen rechten en plichten, maar je hebt een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid

met de familie. Dit kan op het niveau van meedenken zitten, maar ook dat je werk levert. Zover is het nog niet, maar ik denk dat het die kant op gaat.

Als mensen die zorg dan niet kunnen leveren, dan zullen ze een extern bureau in kunnen schakelen. Dat is zeker mogelijk, dat dit soort dingen gaat ontstaan. Je komt als het ware meer in een sociaal systeem. Als je kijkt naar een Turkse gemeenschap, daar is het verlenen van zorg door derden bijna nog niet mogelijk.

Worden er alleen ‘groepsactiviteiten’ aangeboden of worden er ook ‘individuele activiteiten’ aangeboden? Kunt u hier wat verder wat over vertellen?

Elke dag is er een speciaal programma. Hiervoor zijn mensen aangesteld die zich hiermee bezig houden. Ze werken bijvoorbeeld met clubs (zang, biljartclub), maar daarnaast verplaatsen de activiteiten zich ook naar de wooneenheid (de huiskamer). Dat kan zijn dat je hele basale activiteiten doet, zoals bakken. Zo betrek je de mensen die wat minder kunnen er ook bij en zo probeer je de zintuigen te stimuleren. Een stukje herkenning en tastbaarheid moeten terug te komen in de activiteiten. De activiteiten moeten zo goed mogelijk aansluiten bij de leefwereld van de bewoner.

Waar zou Seniora Groep zich naar u mening op moeten concentreren?

Ik denk dat dat de thuiszorg zal zijn. Met name de full-packets die eraan komen. Dat wil zeggen dat de overheid de ZZP 1,2 en 3 niet meer in een instelling worden opgenomen. Met andere woorden, als die groep die zwaarder wordt, niet meer in een instelling komt en dus langer thuis blijft. Uiteindelijk de eenzaamheid toe zal nemen onder deze ouderen. Dat kan een belangrijke drijfveer zijn, zeker voor de wat meer vermogende ouderen. 20 euro is erg veel, dus dat zal alleen voor de bovenlaag zijn weggelegd. Dit kan wel een grote groep zijn. De kinderen zullen zich in de nabije toekomst meer verantwoordelijk voelen voor hun ouders. Zeker als je met z'n tweeën werkt, dan zal dat geen probleem zijn.

Zijn de activiteiten die nu worden georganiseerd meer aanbod of vraag gestuurd?

Groot gedeelte is aanbod gestuurd tot nu toe. Maar je ziet een tendens om dat toch te veranderen, veel meer op maat gesneden. De persoonlijke behoeften moeten als vertrekpunt gezien worden. Een biljartclub bijvoorbeeld is de middenweg, enerzijds het individuele en anderzijds het aanbod gerichte.

Wat nog niet echt van de grond komt is het binnenhalen van clubs die buiten de instelling gevestigd zaten. Bijvoorbeeld een kaartclub. TMZ stelt ruimte beschikbaar om zo de bewoners de kans te geven om makkelijker aan te sluiten.

TMZ is anders dan andere instellingen omdat wij een hele lage overheid hebben. Waar veel van de instellingen 12 – 15% van hun kosten aan management en ondersteunende activiteiten besteden, is dat bij ons zo rond de 8-10%. Dat geldt gaat direct naar dit soort activiteiten.

Ondanks dat TMZ een efficiënte organisatie is, bestaat nog steeds dat spanningsveld waar we het nu over hebben. We hebben de keuze uit professionals en vrijwilligers, waar we er nu zo ongeveer 1000 van hebben. Maar wat we in de komende tijd zien is dat er een beroep op het sociale systeem wordt gedaan, denk aan de mantelzorgers. Zij voelen zich dan ook moreel verplicht. Als zij nou niet kunnen, dan zullen ze gaan zoeken naar derden. Dan zou een organisatie als Seniora Groep een interessante optie zijn. Voor de kapitaalkrachtigen onder ons.

Hoe worden vrijwilligers ingezet bij zorg op maat?

Er wordt in overleg eerst gekeken naar wat men graag wil. Het kan dat vrijwilligers alleen met zorg op maat (individuele activiteiten) bezig willen zijn of meer met groepsactiviteiten. Beide groepen zie je bij TMZ.

Hoe ziet de tendens in het aantal vrijwilligers eruit?

De groep 65plussers zullen een erg belangrijke groep gaan worden in de komende jaren. De precieze toe- of afname van het aantal vrijwilligers is bij mij zo niet bekend.

In hoeverre is TMZ op de hoogte van de behoeften van haar cliënten?

Op individueel niveau worden er gesprekken gevoerd en gekeken naar wat een cliënt graag wil. En er zijn multidisciplinaire gesprekken waarbij een arts zit, een individuele begeleider, en het afdelingshoofd. De cliënt wordt dan uitgenodigd en samen wordt gekeken wat er geboden wordt, en wat de zorgvrager graag wil en wat TMZ uiteindelijk kan bieden. Welbevinden is hier altijd het belangrijkste. Als TMZ het niet kan bieden, wordt er gekeken of de professional datgene kan aanbieden of het inzetten van een individuele vrijwilliger.

Zijn er significante veranderingen in het soort behoeften van de cliënten.

Wat erg belangrijk is dat de populatie veranderd. Mensen met een lichamelijke beperking komen haast niet meer in een instelling terecht, of het moet dan vrij zwaar wezen. Complete afdelingen heb ik zien veranderen van somatiek naar psychiogeatrie. Toen ik bij het TMZ kwam was het voornamelijk somatisch. Nu zie je zelfs een tendens dat de goede psychiogeatrie cliënten langer in huis blijven. De dagbehandeling wordt bijvoorbeeld belangrijker. De mensen die thuis moeilijker te behandelen zijn worden opgenomen.

De informele zorg bestaat ook al, die acteren op dit gebied. Zij handelen vanuit de gemeente, denk aan Siza (stichting informele zorg Almelo). Dit is ook een soort buddy systeem waarop beroep kan worden gedaan door de mantelzorger als dit nodig is.

Volgens mij valt dit onder de paraplu van de gemeente. Maar wat ik wel weet is dat dit ook erg onder druk staat. Het werd een aantal jaar geleden al moeilijker om aan vrijwilligers te komen bij Siza.

In welke mate zijn de cliënten tevreden bij TMZ?

Elke twee jaar wordt er een cliënt tevredenheidsonderzoek gedaan. Elke locatie, ook van TMZ, scoort hier anders op. Als een instelling op het gebied van activiteiten, boven het landelijk gemiddelde scoorde, dan kreeg je extra budget. En het TMZ scoorde boven het landelijk gemiddelde. Wat dat betreft scoren wij boven het landelijk gemiddelde. Op kiesbeter.nl kan men per instelling bekijken hoe hoog er wordt gescoord.

Wat zijn de kosten van een professional (uurloon) om ingehuurd te worden?

Het uurloon van een professional ligt zeker hoger dan de 20 euro die Seniors Groep vraagt. Het precieze bedrag weet ik zo niet. Dit zal rond de 40 euro liggen.

Is het mogelijk voor een bewoner om een (aantal) keer per week om bijvoorbeeld te gaan wandelen of een persoonlijk gesprek te voeren met een van de medewerkers?

In de meeste gevallen wel. Als een bewoner hierom vraagt, wordt er binnen TMZ gekeken naar een oplossing. Men probeert bij individuele activiteiten zoals een wandeling of een gesprekje een vrijwilliger hieraan te koppelen. Het gaat natuurlijk wel om de mate. Als een bewoner elke dag een wandeling wil maken, zal dit natuurlijk wat moeilijker gaan. Het aantal vrijwilligers speelt hier natuurlijk een belangrijke rol. Wat je ook ziet is dat je richting Vriezenveen meer vrijwilligers hebt dan in de stedelijke gebieden.

Hoe zou Seniors Groep zich het best kunnen positioneren als zij samen willen gaan werken met de instelling? Via de instelling (als tussenpersoon) of direct contact met de vrager.

Aan de ene kant denk ik dat de instelling de voorziening wel wil leveren. Als je het via de instelling doet, dan voelen zij zich ook verantwoordelijk voor de kwaliteit. Dus factor kwaliteit zal erg belangrijk zijn. Als het via de cliënt gaat, dan zijn zij zelf verantwoordelijk.

Als de instelling als tussenpersoon zal gaan fungeren, dan moet de instelling er zeker van zijn dat het een kwalitatief goede organisatie is. Dit met name omdat de naam van de instelling wordt verbonden aan de dienst die wordt geleverd door een derde.

Als TMZ met een uitzendbureau zou werken, dan zal TMZ de kwaliteit van het uitzendbureau in acht moeten nemen. De ziekenverzorger zal dan ook een ziekenverzorger moeten zijn met de juiste vereisten.

De instelling zal een garantie moeten hebben, men heeft te maken met integere mensen, die goed gescreend zijn en hun werk naar behoren uit kunnen voeren.

De ontwikkeling van het ABWZ is belangrijk om in de gaten te houden. Welke groep ouderen hebben geld over om derde in te huren voor bepaalde additionele ondersteuning? Als men meer uit eigen zak zullen moeten betalen, zou de bovenlaag kleiner kunnen worden.

Waar zou Seniors Groep zich nu met name op moeten focussen?

Ik denk in de thuiszorg op het punt van begeleiding, dat dit een echte groeimarkt is en hier zou Seniors zich om kunnen gaan richten.

Wat het TMZ nu al doet met studenten van het ROC is een klein contractje aanbieden. Die vist namelijk al in de vijver van de student. Het samenwerken met Seniors zou in dat opzicht dus niet noodzakelijk zijn. Als je het zelf kan oplossen, dan probeer je het zelf. Het TMZ gaat uit van het solidariteitsprincipe. Daarbij is het ook belangrijk om voor iedereen toegankelijk te zijn. Of je nou veel of weinig verdient, die mbo leerling komt er wel. Hij of zij wordt niet ingezet op basis van salaris van de cliënt.

Als familieleden iets zelf niet op kunnen lossen, dan huren zij incidenteel al mensen in. Contact met familieleden van de ouderen die in de instelling wonen zou dus best interessant kunnen zijn.

Samenvattend

De informele zorg wordt steeds belangrijker, en steeds vaker wordt hier een beroep op gedaan. Er wordt verwacht dat zij ook een bijdrage leveren. Niet alleen rechten maar ook plichten. Die plichten zullen toch meer onder het licht komen. Hoe zij dat oplossen, door zelf de handen uit de mouwen te steken of derden in te schakelen, dat is hun taak.

TMZ probeert nu zoveel mogelijk te doen met vrijwilligers en daarnaast mbo'ers. Die studenten hebben het hart op de goede plek, zijn toegewijd aan hun taak en zijn erg zorgzaam richting de ouderen.

Wat nu ook gebeurd is dat kinderen een systeem opzetten waarbij zij bepaalde dagen bij de ouders aanwezig moeten zijn als zij hulp nodig hebben. Wat je hier ook bij ziet is dat er derden worden ingehuurd door de kinderen op momenten waarop zij niet kunnen.

Dat kan nog omdat er grote gezinnen zijn, maar ik heb niet het idee dat dit concept over een aantal jaren nog steeds werkt. Dat zal volledig anders worden.

Ik denk dat er uiteindelijk wel markt voor is in de toekomst. Ik denk dat het in het oosten juist wel kan, omdat men gewend is om uit het naberschap te denken. In tegenstelling tot het westen waar ze dat veel minder kennen. Het feit dat men dit minder kan waarmaken, neigt eerder tot het inhuren van derden door de kinderen zelf.

Het benaderen van kinderen van ouderen die zelf niet alles meer kunnen zou een interessante mogelijkheid zijn om over na te denken. Mantelzorgers zijn vaak overbelast met de taken die zij hebben. Als je daar als organisatie op richt om die zorgen te verminderen en je diensten daar aan te bieden.

Daarnaast denk ik dat het erg belangrijk is om te adverteren dat de juniors integer, betrouwbaar en zorgzaam zijn. Het moet een aanvullend concept zijn. Als er extra zorg nodig is, dan is het interessant om een beroep te doen op de studenten van Seniors.

Appendix F

Interview coördinator vrijwilligerswerk en sociaal cultureel werker Livio

Hoeveel ouderen wonen er onder het dak van Livio in Enschede?

Livio: We hebben intramuraal en extramuraal. We hebben 6 locaties in Enschede, dat zijn woon- en zorgcentra. Twee woon- en zorgcentra zitten rond de 150 bewoners. Van de andere locaties heb ik geen duidelijk beeld van het aantal bewoners.

In Haaksbergen en Eibergen zijn er ook locaties maar deze laten we even buiten beschouwing i.v.m. reistijd.

Interviewer: De focus tijdens het onderzoek ligt voornamelijk op persoonlijke ondersteuning/zorg. Het medische aspect wordt hierbij buiten beschouwing gelaten. Het gaat hierbij vooral om het hebben van een goed gesprek en een stukje vermaak.

Welke activiteiten op het gebied van personele ondersteuning worden er nu aangeboden?

Livio: Er wordt heel veel aangeboden. Eigenlijk op al onze locaties worden er activiteiten gegeven en is er een uitgebreid verenigingsleven en dat varieert van bewegingsactiviteiten, koersbal, jeu des boules, sport, meer bewegen voor ouderen, volksdansen. Elke locatie heeft haar eigen weekprogramma, in principe kun je een deel daarvan terugvinden op de website van Livio. Dat zijn activiteiten die ook toegankelijk zijn voor ouderen van buiten de Livio locaties tegen een geringe vergoeding.

Er zijn een aantal verenigingsactiviteiten, daar kunnen mensen lid van worden. Tot nu toe hoeven zij er nog niks voor te betalen, althans niet als het gaat om mensen die zorg van Livio ontvangen. Daarnaast zijn er een aantal inloopactiviteiten. Je kunt ook lid worden van een sportclub of je kunt naar de film of de schouwburg gaan of met een bus uitstapje meegaan. Dat willen wij hier ook een beetje terugbrengen, dus vandaar dat we al die verschillende verenigingen hebben.

Worden de activiteiten vraag- of aanbod gericht opgezet?

Livio: In principe is dit vraag gericht door te kijken naar wat bewoners willen. Je probeert natuurlijk een aantal gezamenlijke interesses te vinden om zo een activiteit op te zetten. Vaak is er een standaard pakket op elke locaties, maar ter plaatse wordt het waar nodig aangepast in overleg met de bewoners.

In hoeverre is het mogelijk om als bewoner een individuele activiteit uit te voeren met behulp van iemand van Livio? Denk hierbij aan het gaan naar een supermarkt of het hebben van een 1- op 1 gesprek.

Livio: In principe zijn ze dan aangewezen op familie en vrienden, aldus de binnenste kring die het belangrijkste is om activiteiten te doen. Lukt dit niet, dan proberen we te kijken of er een vrijwilliger is die een activiteit met de bewoner te doen. Als dit ook niet lukt, dan wordt het wel erg lastig, want het personeel heeft eigenlijk geen tijd om dat te doen. Bij hoge uitzondering zou zoiets kunnen voorkomen maar het is niet gebruik om individuele activiteiten aan te bieden.

Naarmate je ouder wordt, wordt je kringetje kleiner en kinderen wonen nu vaker verspreid door heel Nederland of heel de wereld zelfs. Voor heel veel mensen wordt het sociale netwerk kleiner en daar proberen wij wel vrijwilligers aan te koppelen.

Wordt er weleens een derde ingehuurd door bijvoorbeeld familie om wat met de bewoner te ondernemen? Hierbij kunt u denken aan een situatie waarbij de kinderen in de Randstad wonen en de bewoner heeft behoefte aan iets in de buurt.

Livio: Zelden via de instelling. Het gebeurt wel eens, maar wij proberen wel de bewoner en de familie zelf zo veel mogelijk zelf te laten doen. Wat zij zelf kunnen doen, laat Livio ook aan de bewoners. Livio probeert de bewoners zo lang mogelijk de regie in eigen handen te laten houden. Als dit niet kan, dan heeft elke bewoner een EVV'er. Via deze personen worden ook weleens specifieke vragen gesteld.

In hoeverre werken jullie met een zorg zwaartepakket (ZZP)?

Livio: Overal, iedereen die zorg ontvangt heeft een ZZP waarin staat wat zij nodig hebben qua zorg. We proberen wel combinaties te maken. Als iemand bijvoorbeeld 30 minuten aan sociale contacten heeft, proberen we dit met bijvoorbeeld 10 mensen te combineren. Zodat bewoners gezamenlijk zo maar liefst 5 uur hebben.

Bij Livio kijken we wel scherp naar hoe we het sociaal cultureel werk kostendekkend kunnen maken. Met wat we hebben, meer aan kunnen bieden. Bijvoorbeeld commerciële activiteiten om geld te genereren om dit te besteden aan activiteiten voor iedereen. Dit bevindt zich tot nu toe in de beginfase.

In hoeverre zijn jullie op de hoogte van de behoeften van de bewoners? Laten jullie de vrijwilligers op gesprek gaan met bewoners om erachter te komen waar zij behoefte aan hebben of wordt de ouder uitgenodigd voor een gesprek met meerdere mensen?

Livio: Elke bewoner van Livio heeft een eerst verantwoordelijke verzorgende (EVV'er). Daarmee vullen zij hun dossier in kunnen zij aangeven wat hun preferenties zijn. Die EVV'er zorgt dus ook voor dat iemand lid kan worden van een club. Sociaal cultureel werkers op elke locatie hebben overleg met bewoners over het activiteiten programma. Bij de verpleeghuizen heeft elke wijk een woonbegeleider die deze taak op hem neemt.

Zijn er grote verschillen tussen de activiteiten in een verpleeghuis en een verzorgingshuis?

Livio: Hoe gehandicapt of hoe oud iemand maar is, iedereen heeft behoefte aan sociaal contact. Je moet het aanpassen aan wat zij nog kunnen. Ook in een verpleeghuis is hier dus behoefte aan, alleen kan men minder zelf doen.

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

In een woon- en zorgcentra wordt bijvoorbeeld koersbal gespeeld met een vrijwilliger die de ballen aangeeft. In een verzorgingshuis wordt er ook koersbal gespeeld, maar dan bijvoorbeeld zittend. Hier is dus toch wat meer begeleiding bij nodig. Er wordt weldegelijk aan activiteiten gedaan door bewoners van het verzorgingshuis, bijvoorbeeld Happy Music Classic, live muziek op het plein, er worden films gedraaid. Verder worden er quizzen gehouden om het geheugen te prikkelen.

Zijn de behoeften van ouderen de laatste jaren zichtbaar veranderd?

Livio: Het aanbod is uitgebreider geworden. Naarmate mensen fysiek slechter in orde zijn willen ze andere dingen doen maar wel blijven doen. Je moet dus meer taken overnemen van hen. Mensen blijven nu langer thuis en komen dus op latere leeftijd in het verzorging- of verpleeghuis. Mensen die vroeger in het verpleeghuis zaten, zijn nu te vinden in een woon- zorgcentrum. Daar is steeds meer ondersteuning nodig. Wat je wel ziet is dat er mensen zijn die wat meer te besteden hebben. Die dus nog wel op vakantie gaan, die zou je informatie kunnen geven hoe op vakantie te gaan. Het is allemaal wat diverser en breder geworden.

Ouderen worden zelf ook ingezet bij activiteiten, dit zijn de ouderen die nog wat meer kunnen. Die hebben vaak ook wat meer geld te besteden. Ten slotte moet je met het ontwikkelingsniveau rekening houden. Het wordt dus steeds diverse.

Zijn de bewoners de laatste jaren meer of minder tevreden over de aangeboden activiteiten?

Livio: Ik werk ook als sociaal cultureel medewerker op de Cronhoff. Ik heb dus mijn eigen groepje waarmee ik praat en hoor of zij tevreden zijn en de bewoners om hen heen. Ik heb niet de indruk dat zij ontevredener zijn als vroeger. Het is wel zo dat er steeds meer vragen komen, en het is de vraag of je dat allemaal kan organiseren. En er zijn cliënten tevredenheidsonderzoeken die Livio uitvoert, waaruit blijkt dat de bewoners over het algemeen tevreden zijn.

Wat zijn de voornaamste veranderingen in de cliëntengroepen de laatste jaren? (leeftijd)

Livio: De leeftijd wordt steeds hoger omdat mensen langer thuis blijven wonen. De beperkingen worden steeds ernstiger omdat mensen pas naar een verzorging of verpleeghuis gaan als ze echt niet meer kunnen. Denk bijvoorbeeld aan mensen die vergeetachtig worden en/of mensen met dementie.

We hebben plaatsen voor psychiatrie, somatiek en reactiverend. Hier zijn criteria voor om te worden toegelaten. Ook voor woon- en zorgcentra zijn criteria om toegelaten te worden

Uit onderzoek is gebleken dat 40% van de ouderen in Nederland meer behoefte hebben aan gesprekken wat betreft levensvragen enz. In hoeverre is dat hier opgemerkt?

Livio: Ik denk dat de woonbegeleiders daar met name veel aandacht aan besteden. Daarnaast moeten zij in eerste instantie met familie en vrienden hierover praten. Deze naasten zijn voor de klant ook het belangrijkste. Daarbuiten zijn de activiteiten waar een stuk aandacht is voor mensen. En waar steeds meer vraag naar is en wat ik als een uitdaging zie, is dat er meer individuele bezoeken vrijwilligers worden gevraagd. Inderdaad om met mensen een kopje koffie te gaan drinken, een praatje te maken, naar buiten te gaan want mensen kunnen dit vaak niet meer zelfstandig. Ook vanuit de woon- en zorgcentra is meer vraag naar individuele begeleiding, dat begint steeds meer te komen. Dat is wel lastig om daar genoeg vrijwilligers voor te krijgen.

Het aantal vrijwilligers is toegenomen, aldus de website van Livio hoewel er een afname van het aantal vrijwilligers werd verwacht.

Livio: In 2001 ben ik begonnen en toen waren er 175 vrijwilligers bij Livio in Enschede. Nu zijn het er 312. In de kleine plaatsen is het nog makkelijker om vrijwilligers te krijgen. Wat belangrijk is dat je vrijwilligers serieus neemt en dat er een goed beleid is. Maar ook dat ze op de werkvloer serieus genomen worden. Elke vrijwilliger heeft een contactpersoon. Daar kan hij of zij terecht voor vragen.

Worden vrijwilligers voor plaatsing nog gescreend op hun kwaliteiten?

Het uitgangspunt is wat zij graag willen, en dan kijken we naar de capaciteiten om vervolgens te kijken of het een goede match is. In de proefperiode van 6 weken kan de vrijwilliger en wij kijken of dit het juiste is om te doen.

De meeste vrijwilligers krijgen we toch via familie van bewoners, kennissen en via de huidige groep vrijwilligers. Daarnaast zijn we actief op het gebied van maatschappelijke stages. We krijgen veel studenten van het ROC en het Saxion die stage moeten lopen in het kader van werkveld verkenning.

In welke mate kunnen vrijwilligers aangeven of ze graag individuele of groepsactiviteiten willen begeleiden?

Livio: In principe geven ze zelf aan wat ze graag zouden willen doen. Maar oneindig wisselen is ook geen goede optie omdat bewoners dan zoveel mensen om hun heen krijgen.

Moeten jullie een vergoeding betalen voor de stage studenten die komen?

We krijgen juist geld. In Enschede hebben we overeenstemming met scholen voor een kleine vergoeding die wij als Livio krijgen als studenten hier terecht kunnen voor hun maatschappelijke stage. Reïncarnatie organisaties kregen in het verleden de hele vergoeding als zij mensen konden

stallen bij ons. Hier willen we vanaf, we zijn geen sociale werkplaats. We proberen hier een win-win situatie van te maken door het bedrag te delen.

Wat erg leuk is om op te merken is dat studenten van het Saxion in het verleden op locatie Twekkelerveld een nieuwe activiteit hebben bedacht. Het is voor ouderen leuk om nieuwe dingen te doen en contact te hebben met jongeren.

Hoe zien jullie het aantal vrijwilligers tegemoet de komende jaren door alle ontwikkelingen?

Livio: Het grootste deel van de vrijwilligers is nu al wat ouder. Het zijn huisvrouwen met het 'lege nest syndroom'. Kinderen die uit huis zijn en tijd over. Mensen die in de VUT zitten. Ik ben bang dat de leeftijd wel opschuift. Je kunt het gemiddelde wat verlagen, door geleid vrijwilligerswerk te behouden. Dit kunnen werklozen zijn en ook studenten die een verplichte stage moeten volgen. Op vmbo scholen, de maatschappelijke stages zijn juist mooi om ze kennis te maken met vrijwilligerswerk.

Over het algemeen vinden ouderen het heel erg leuk om samen te werken en in gesprek te gaan met jongeren. ROC en Saxion studenten zijn helemaal goed, zij zijn al wat rustiger en zijn zekerder en gaan wat makkelijker met ouderen om. Het nadeel is dat ouderen gehecht zijn aan iemand, en hij of zij vertrekt weer. Deze studenten moet je dus niet op individueel bezoek zetten.

Wat nu in het westen aan de hand is, dat mensen niet meer vast willen zitten aan bepaalde tijden. Ze willen zich af en toe beschikbaar stellen. We hebben hier ook ontspanningsavonden, daar heb je ook vrijwilligers voor nodig om te begeleiden. We hebben nu nog vaste vrijwilligers die dat doen en die mensen kennen. Dat je dan een poule hebt met zoveel vrijwilligers die op een bepaalde avond willen helpen en zich in kunnen schrijven. Dit betekent dat je wel mensen hebt, maar dat je ze telkens moet instrueren en vertellen wat ze moeten doen. Dit vereist veel meer coördinatie en inzet.

Waar ik nu erg mee bezig ben is contact zoeken met de buurt, clubhuizen enz. WMO wil dit ook, hier liggen nog wel wat kansen, om wat meer binding met de buurt te krijgen. Livio stelt nu wel ruimte beschikbaar voor mensen van buiten de instelling.

Hoe zit het met de eenzaamheid van de bewoners?

Er is onderzoek gedaan door Aliva naar eenzaamheid in de buurt (enschede). Daaruit blijkt dat er erg veel eenzaamheid heerst in de buurt. Hier binnen Livio worden er veel individuele vrijwilligers gevraagd. Waarom proberen we dit niet te koppelen aan bewoners van ons. Zo ontstaat er ook voor hen een groter sociaal netwerk op te bouwen. Zo leren mensen elkaar makkelijker kennen en komen ze in contact met anderen. Ik zie het nog steeds een beetje als het Twentse Noaberschap. De Noaber plicht willen mensen niet meer, maar je kunt daar nog wel wat mee doen.

Hoe zien jullie een organisatie als Seniors Groep als samenwerkingspartner?

Ouderen die in een zorginstelling wonen, daar gebeurt al erg veel voor. Mensen die in een wijk wonen, daar doet Aliva wat mee. In de woon- en zorgcentra van Livio hebben mensen geen zorgzwaarte pakket. Zij wonen daar alleen. Zij wonen in principe zelfstandig. Mensen die thuis wonen en informele zorg waarbij partners gedeeltelijk ontlast moeten worden zouden een optie zijn.

Als Seniors Groep bekend zou zijn bij de zorginstelling, dan zouden wij mensen met vragen die niet door de instelling kunnen worden beantwoord in de vorm van bijvoorbeeld een activiteit, hen kunnen informeren over de organisatie Seniors Groep. Of als familie komt met een vraag met iets specifiek.

In Enschede heb je zoveel instanties dat je door de bomen het bos bijna niet meer ziet. Het is dus zaak om aan promotie te doen en een duidelijk beeld af te geven van wat Seniors kan bieden. Als er dan vragen zijn, dan zou het handig zijn om precies te weten wat Seniors Groep kan doen en wat de kosten zijn.

Wie ziet u al potentiële klant in de nabije toekomst?

Ik denk toch dat dit een beetje de toekomst is. We krijgen steeds meer een indeling in Nederland. Rijke mensen en arme mensen. De mensen die wat meer geld te besteden hebben zullen dus mensen in kunnen huren.

Het is met name zaak om goede naamsbekendheid te krijgen en je op zowel de thuiszorg als de bewoners van een instelling te richten. Zelfs het verpleeghuis zou je niet uit het oog moeten verliezen. Als een bewoner iets vraagt, en dit kan niet beantwoord worden, dan kan Livio deze bewoner doorsturen naar bijvoorbeeld Seniors Groep.

De behoefte is er wel, maar de financiën zouden een probleem kunnen zijn. Voor sommige activiteiten zijn we al begonnen om een kleine bijdrage te vragen en er zijn mensen die dat al niet doen. Niet iedereen kan dit betalen. Ook door de financiële crisis gaat het met ouderen wat minder qua financiën. Het eerste waar mensen geld aan uitgeven is de primaire zorg en men zal eerder stoppen met geld te betalen voor dit soort dingen. Mensen die geld hebben zullen ongetwijfeld geld daaraan uitgeven. Misschien moet je de kinderen van de ouderen wel informeren.

Als de organisatie staat, bekend en betrouwbaar is, dan zou Livio mensen door kunnen sturen naar een derde partij.

Appendix G

Tabel 2.1

Oordeel over de financiële situatie van instellingsbewoners van 65 jaar of ouder, naar jaar, 2000-2008
(in procenten)

	2000 (N=902)	2004 (N=1020)	2008 (N=1298)	2000-2008
kunnen uitkomen met geld				sign.
goed	44	49	56	
redelijk	40	37	31	
nauwelijks	12	11	9	
niet	5	4	3	
financiële situatie				sign.
moet schulden maken	1	2	1	
spreek spaarmiddelen aan	8	12	14	
kan precies rondkomen	47	40	41	
hou beetje geld over	38	39	36	
hou veel geld over	6	8	8	
voldoende geld om				
af en toe uitstapjes te maken	78	79	84	sign.
regelmatig nieuwe kleren te kopen	84	85	87	n.s.

Bron: SCP (011'00, 011'04, 011'08)