

Wijkservicecentrum De Lepelaar



‘Ondernemingsplan voor de realisatie van het
wijkservicecentrum te Leiden’

Elisabeth Philips

Wijkservicecentrum De Lepelaar

‘Ondernemingsplan voor de realisatie van het wijkservicecentrum te Leiden’

Auteur:	Elisabeth Aletta Philips
Studentnummer:	20044400
Jaar van uitgave:	2008
Opdrachtgever:	Dhr. C. Slingerland Projectleider huisvesting a.i. ActiVite Simon Smitweg 2 2353 GA te Leiderdorp
Opleidingsinstituut:	Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Faculteit:	Facility Management
Afstudeerprofiel:	FM & Services
Docentbegeleider:	Mevr. T.J. Stakenburg
Medebeoordelaar:	Drs. H. Leijdesdorff
Onderzoeksperiode:	januari 2008 t/m juni 2008

Auteursreferaat

'Wijkservicecentrum De Lepelaar' met als ondertitel 'Ondernemingsplan voor de realisatie van het wijkservicecentrum te Leiden', is een adviesrapport waarin onderzoek gedaan is naar de manier waarop zorgondernemer ActiVite Beheer bv. de komende drie jaar planmatig en beleidsmatig te werk kan gaan met haar nieuwe onderneming en tevens pilot-organisatie, wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden zuidwest.

"De onderzoeksvraag is hierbij als volgt geformuleerd: In hoeverre kan het opgestelde ondernemingsplan voor wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden er zorg voor dragen dat ActiVite de komende 3 jaar planmatig en beleidsmatig te werk kan gaan in het wijkservicecentrum De Lepelaar?"

Het ontwikkelde ondernemingsplan geeft concreet aan wat ActiVite met haar nieuwe onderneming in de toekomst wil bereiken en op welke wijze dat bereikt kan worden.

Het ontwikkelen en exploiteren van het wijkservicecentrum is een strategische beslissing geweest, gebaseerd op de marktwerking in de zorg. Het doel is om de marktpositie te versterken in de wijk, de naamsbekendheid en klantenbinding te versterken.

Door een wijkservicecentrum te ontwikkelen voor senioren en wijkbewoners, speelt zorgondernemer ActiVite in op de trend waarbij ouderen langer zelfstandig thuis willen wonen. Daarnaast is de verwachting dat de komst van het restaurant en ontmoetingsruimte het sociale klimaat van de bewoners kan verhogen.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, ondernemingsplan, FM, Adviesrapport, wijkservicecentrum, wijkbewoners, Leiden zuidwest, zorgondernemer ActiVite, senioren, wijkbewoners, onderzoek.

Managementsamenvatting

Door de marktwerking focust ActiVite zich momenteel niet alleen op het aanbieden van reguliere zorg, maar ook in aanverwante diensten die extra waardevolle bijdragen leveren aan het welzijn van ouderen. Vanuit dit oogpunt wil ActiVite een wijkservicecentrum ontwikkelen en exploiteren. Indien deze onderneming succesvol is zullen mogelijk meerdere wijkservicecentra geëxploiteerd worden door ActiVite.

Door woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet wordt op de plaats van het oude verzorgingshuis Van der Willigenhof aan de Apollolaan in Leiden Zuidwest gebouwd aan een nieuw appartementencomplex 'De Lepelaar'.

De woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet heeft in 2007 een tender uitgeschreven voor de invulling van de begane grond van het nieuw te bouwen wooncomplex De Lepelaar. De opdracht van De Sleutels van Zijl en Vliet is om op de begane grond een wijkservicecentrum te realiseren dat het aanzicht moet krijgen van een sprankelend en bruisend centrum voor voornamelijk ouderen, waarbij het aanbod zodanig divers is, dat ook jonge ouderen hiervan gebruik zullen maken.

Concreet wordt bij de invulling van het wijkservicecentrum gedacht aan een ontmoetingsruimte met een koffiepunt en maaltijdvoorziening, een recreatie- en activiteitenruimte, een servicepunt waar informatie, welzijnsdiensten, preventiecurssussen en zorgactiviteiten aangeboden worden. De inrichting zal van deze tijd zijn, mooi en uitnodigend, waarbij met name aandacht is besteed aan kleurstelling en materiaalgebruik.

Momenteel is het woningcomplex inclusief het wijkservicecentrum De Lepelaar in aanbouw. Volgens de planning van woningbouwcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet zal de begane grond rond mei of juni 2008 opgeleverd worden en begin september is de opening van het wijkservicecentrum door ActiVite gepland.

Voor dit project zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd en aan de hand van deze bevindingen is een ondernemingsplan ontwikkeld.

In dit managementrapport is de onderzoeksopzet verwoord en de daaruit voortkomende onderzoeksresultaten. Het ontwikkelde ondernemingsplan is in de bijlagen terug te vinden.

Probleemstelling

De probleemstelling die als leidraad voor dit onderzoek dient, luidt als volgt:

In hoeverre kan het opgestelde ondernemingsplan voor wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden er zorg voor dragen dat ActiVite de komende 3 jaar planmatig en beleidsmatig te werk kan gaan in het wijkservicecentrum De Lepelaar?

Doelverwezenlijking

Door het opzetten van het wijkservicecentrum wil ActiVite de wijk voorzien van een laagdrempelig ontmoetingspunt, dat bijdraagt aan het welbevinden van de bewoners. Daarbij worden services en diensten aangeboden die bijdragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen van omwonenden. Het doel van ActiVite is om een wijkservicecentrum te ontwikkelen die voor en door de wijkbewoners ontwikkeld wordt en om zo ook geïsoleerde wijkbewoners uit hun isolement te halen. Daarbij is het de bedoeling dat het wijkservicecentrum op minimaal kostendekkende wijze geëxploiteerd gaat worden door het aanbieden van maaltijden in het café en restaurant en het verhuren van zalen en spreekkamers ten behoeve van alle daartoe in aanmerking komende zorg- en welzijnsactiviteiten

Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste conclusies van dit rapport zijn:

- De aansturing van het wijkservicecentrum zal planmatig en beleidsmatig zijn.
- De onderneming is bewust geworden van haar omgeving, de concurrentie, doelgroep, de wensen en verwachtingen van de buurtbewoners, de sterkten en zwakten van de onderneming en er is inzicht verkregen in de kansen en bedreigingen van het wijkservicecentrum. Al deze inzichten zijn verkregen door de vele onderzoeksmethoden die gebruikt zijn en door het analyseren van de onderzoeksresultaten.
- Vele beleidsmatige- en planmatige beslissingen zijn genomen aan de hand van de onderzoeksresultaten. Er is onder andere een concurrentiestrategie voortgekomen na het onderzoeken van de concurrentie.
- Wijkservicecentrum De Lepelaar heeft een grote kans van slagen als startende onderneming, omdat zij in de omgeving uniek is in haar soort wat betreft het complete aanbod aan product- en dienstverlening en doordat de doelgroep in de directe omgeving aanwezig is.
- Daarnaast is door het analyseren van de onderzoeksresultaten, met betrekking tot de wensen en eisen van de buurtbewoners, een gehele invulling gegeven aan de activiteiten die plaats gaan vinden in het wijkservicecentrum.
- Het beleid en de plannen van het wijkservicecentrum voor de komende jaren is gebaseerd op de onderzoeksresultaten en zijn direct verwerkt in het document het ondernemingsplan. Op deze wijze is voor iedereen de beleidsmatige ambities en voornemens van wijkservicecentrum De Lepelaar toegankelijk.

De belangrijkste aanbevelingen van dit rapport zijn:

- Om de continuïteit van het wijkservicecentrum te kunnen waarborgen is een goede implementatie van het ontworpen ondernemingsplan van groot belang.
- Communicatie is een belangrijk aspect bij het implementeren van het ondernemingsplan. Het is aan te bevelen om intern en extern te communiceren over het beleid en de plannen van het wijkservicecentrum door het communicatiebeleid te hanteren.
- het ondernemingsplan zal in het begin regelmatig geëvalueerd moeten worden en indien nodig bijgesteld. Indien het wijkservicecentrum al enige tijd draaiende is zal dit eens per half jaar kunnen gebeuren.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat ontwikkeld is tijdens mijn afstudeerperiode bij ActiVite. De opleiding Facility Management is een vierjarige opleiding. De hoofdfase van de opleiding Facility Management wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht. Hierbij staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie centraal¹. Het onderwerp van de afstudeeropdracht dient gebruikt te kunnen worden door de opdrachtgever, alsmede relevant te zijn voor de opleiding.

Tijdens deze afstudeerperiode heb ik een ondernemingsplan ontwikkeld voor de nieuwe onderneming van ActiVite, het wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden zuidwest. Voor dit project heb ik onderzoek gedaan naar de wijze waarop ActiVite planmatig en beleidsmatig te werk moet gaan de komende jaren, voor een succesvolle onderneming.

Gedurende mijn afstudeertraject heb ik met veel plezier en passie aan mijn onderzoek gewerkt. Dit werd mede mogelijk gemaakt door verschillende personen. Daarom zou ik hierbij van de gelegenheid gebruik willen maken om deze personen te bedanken. Uiteraard allen die een wezenlijke bijdrage hebben geleverd aan mijn afstudeeropdracht worden hartelijk bedankt. Echter zijn er een aantal mensen die ik nadrukkelijk wil bedanken. Allereerst mevrouw Stakenburg, mijn docentbegeleider, die met haar kennis en ervaring mij heeft kunnen adviseren op verschillende gebieden. Mijn medebeoordelaar, de heer H. Leijdesdorff die mij bruikbare tips heeft gegeven. Ook veel dank aan dhr. Slingerland, mijn stagebegeleider die ervoor heeft gezorgd dat ik mij snel thuis voelde bij ActiVite en die mij de nodige informatie verstrekt heeft voor mijn opdracht. Tevens wil ik Lieneke de Taeye, Patricia Nell en Joost Kleine bedanken voor hun betrokkenheid.

Met name dankzij al deze personen heb ik niet alleen met veel plezier aan de geboden opdracht gewerkt, maar heeft het mij tevens nieuwe kennis, inzichten en ervaringen opgeleverd waar ik als toekomstig Facility Manager de vruchten van kan plukken.

*Elisabeth Philips
Utrecht, april 2008*

¹ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. Dertiende herziene druk. Den Haag, 2007. ISBN 9073077095

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Stichting ActiVite	4
1.1 Algemene informatie over ActiVite	4
1.2 Missie	5
1.3 Organogram ActiVite	5
2. Onderzoeksopzet	
2.1 Achtergrond van de opdracht	6
2.2 Onderzoeksvraag	7
2.3 Onderzoeksmethoden	7
2.3.1 Kwantitatief onderzoek	7
2.3.2 Kwalitatief onderzoek	8
2.3.3 Theoretisch onderzoek	8
2.3.3.1 Desk research	9
2.3.4 Empirisch onderzoek	9
2.3.4.1 Observaties	10
2.3.4.2 Enquêtes	10
2.3.3.3 Interviews	10
2.3.4.4 Verschil tussen enquêtes en interviews	11
3. Literatuuronderzoek	12
3.1 Ondernemingsplan	12
3.1.1 Theorie en achtergronden van het ondernemingsplan	12
3.1.2 Opzet van het ondernemingsplan	12
3.2 Trends en ontwikkelingen in de gezondheidszorg	13
3.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg	13
3.2.2 Van verzorgingstehuis naar thuiszorg	13
3.2.3 Vergrijzing	13
3.2.4 Marktwerving	14
3.2.5 WMO	14
3.2.6 De competente buurt	15
3.3 De markt van wijkservicecentra	16
3.3.1 Definitie van wijkservicecentrum	16
3.3.2 Bezoekers van wijkservicecentra	16
3.3.3 Functie wijkservicecentra	17
3.4 Eigenschappen Leiden Zuidwest	19
3.4.1 Ligging wijkservicecentrum	19

3.4.2	Oppervlakten	19
3.4.3	Inwoners	20
3.4.4	Voorzieningen in de buurt	20
3.5	Theorie Porter	22
3.5.1	Vijf krachten model	23
3.5.2	Theorie van Porter toegepast op De Lepelaar	23
3.5.2.1	De macht van leveranciers	24
3.5.2.2	De macht van de afnemers	24
3.5.2.1	Bedreiging van substituuat producten	24
3.5.2.1	Bedreiging van nieuwe toetreders op de markt	24
3.5.2.1	Interne concurrentie van spelers op de markt	25
3.5.3	Generieke strategieën	25
3.6	SWOT-analyse	26
3.7	Wensen en verwachtingen van bewoners rond De Lepelaar	27
3.7.1	Inleiding	28
3.7.2	Respons en verwerking	28
3.7.3	Leeftijd, geslacht en huishouden van de respondenten	29
3.7.4	Conclusies aan de hand van de onderzoeksresultaten	29
3.7.5	Samenvatting	30
4.	Empirisch onderzoek	31
4.1	Huidige situatie	31
4.2	Intern ruimten onderzoek	31
4.2.1	Ruimten in wijkservicecentrum De Lepelaar	31
4.2.2	Gebruik ruimten	32
4.3	Observatie van een woonzorgcentrum	33
4.3.1	Doel observatie	33
4.3.2	Voorzieningen woonzorgcentrum De Schutse	34
4.4	SWOT-analyse De Lepelaar	34
4.5	Financieel beleid	37
4.5.1	Inkomsten restaurant	37
4.5.2	Inkomsten café	38
4.5.3	Prijzen van de ruimten van De Lepelaar	38
4.5.4	Exploitatiebegroting	39
5.	Implementatie	41
5.1	Begeleiding	41
5.2	Implementatie ondernemingsplan	41
6.	Conclusies en aanbevelingen	
6.1	Conclusies	42

6.2 Aanbevelingen	43
<u>Literatuurlijst</u>	<u>44</u>
<u>Bijlagen</u>	<u>47</u>

Inleiding

Aanleiding

In het kader van de steeds nauwere samenwerking tussen de stichtingen ZorgKompas en Thuiszorg Groot rijnland is in 2006 besloten deze strategische samenwerking te concretiseren in de oprichting van de besloten vennootschap ActiVite Beheer b.v.

Het is een nieuwe maatschappelijke onderneming met een ideële doelstelling die de mogelijkheden biedt de verdere ontwikkeling en exploitatie van innovatieve horeca-, welzijns- en comfortprojecten te realiseren zonder dat dit ten koste gaat van de bestaande instellingen. De ontwikkeling en exploitatie van wijkservicepunt “De Lepelaar” is ondergebracht bij ActiVite Beheer bv.

Het wijkservicepunt inclusief restaurant is in aanbouw en wordt opgeleverd rond juni/juli 2008. Hiervoor dient de volledige aanpak van de bedrijfsvoering uitgewerkt en operationeel te zijn.

Probleemstelling

Naar aanleiding van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:

In hoeverre kan het opgestelde ondernemingsplan voor wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden er zorg voor dragen dat ActiVite de komende 3 jaar planmatig en beleidsmatig te werk kan gaan in het wijkservicecentrum De Lepelaar?

Nadere toelichting op de probleemstelling

Bij een startende onderneming is het belangrijk om vanaf het begin planmatig en beleidsmatig te werk te gaan. Bij het ontwikkelen en exploiteren van het wijkservicecentrum dient goed gekeken te worden naar de manier waarop de organisatie gerund gaat worden. Er zal een duidelijke missie en visie geformuleerd dienen te worden en er dienen onderzoeken gedaan te worden om zo als onderneming bewust te worden van de positie die het wijkservicecentrum in zal nemen in de buurt. Hierbij zal een beleid uitgezet worden met doelstellingen en plannen voor de invulling van het wijkservicecentrum.

Subprobleemstellingen

- Wat is de huidige situatie en hoe is het huidige vraagstuk ontstaan?
- Wat is de gewenste situatie en aan welke randvoorwaarden moet de het ondernemingsplan voldoen?
- Welke methoden van onderzoek zijn nodig om de probleemstelling te beantwoorden?

- Welke planmatige en beleidsmatige factoren kunnen gerealiseerd worden door middel van het opgestelde ondernemingsplan?
- Wat zijn de personele-, organisatorische- en financiële consequenties van het ondernemingsplan?
- Op welke wijze kan het ondernemingsplan geïmplementeerd worden?

Doelstelling

De doelstelling van het ondernemingsplan (het eindproduct) is het in kaart brengen van de nieuw te realiseren onderneming ondersteund met een marketingplan, financieel plan en een haalbaarheidsonderzoek teneinde ondernemingsdoelstellingen te formuleren en uiteindelijk te praktiseren.

Daarnaast zijn de volgende doelstellingen voor het wijkservicecentrum geformuleerd:

- Laagdrempelig ontmoetingspunt in de wijk, dat bijdraagt aan het welbevinden van de bewoners.
- Aanbieden van services en diensten die bijdragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen.
- Invulling geven aan verdere samenwerking met partners zoals woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet, Gemiva-SVG etc.

Opbouw scriptie

Dit managementrapport is opgebouwd uit een zestal hoofdstukken die stapsgewijs inzicht geven in de theoretische- en empirische onderzoeksresultaten met betrekking tot wijkservicecentrum De Lepelaar. Deze bevindingen zijn uiteindelijk verwerkt in het ondernemingsplan.

Eerst wordt een organisatieschets gegeven van zorgondernemer ActiVite, waarin ook haar relatie tot wijkservicecentrum De Lepelaar toegelicht zal worden.

In hoofdstuk twee zal de onderzoeksopzet besproken worden. Inhoudelijk zal dit hoofdstuk gaan over de achtergrond van de opdracht. Ook zal de onderzoeksvraag toegelicht worden en de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn om de onderzoeksresultaten te verkrijgen. Op een theoretische wijze zal in dit managementrapport kennis gemaakt worden met de gebruikte onderzoeksmethoden.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de literatuuronderzoeken besproken. Het literatuuronderzoek bestaat uit vele onderzoeken die betrekking hebben op het wijkservicecentrum. Deze literatuuronderzoeken zijn opgesplitst in een zevental onderzoeksaspecten. De theoretische bevindingen zijn een grote input geweest voor het ondernemingsplan.

Dit managementrapport is niet alleen gebaseerd op literatuuronderzoeken, maar ook op empirisch onderzoek. De empirische onderzoeken die plaatsgevonden hebben worden in hoofdstuk vier uitvoerig beschreven. Hier is onder andere het financiële beleid van wijkservicecentrum De Lepelaar te vinden en een uitgewerkte SWOT-analyse.

Vervolgens wordt in hoofdstuk vijf de implementatie van het ondernemingsplan omschreven en tot slot wordt in hoofdstuk zes conclusies getrokken en worden een aantal aanbevelingen gedaan.

In de bijlagen is het ondernemingsplan voor wijkservicecentrum De Lepelaar te vinden.

1. Stichting ActiVite

Dit hoofdstuk geeft een schets van Stichting ActiVite en de relatie tot wijkservicecentrum De Lepelaar zal toegelicht worden.

1.1 Algemene informatie over ActiVite

ActiVite is op 1 januari 2008 ontstaan uit een fusie van de stichtingen Thuiszorg Groot Rijnland, ZorgKompas en WoonZorgcentra LAS en is gevestigd in Leiderdorp. ActiVite is een zorgondernemer die een bijdrage wil leveren aan een gezonde woon- en leefomgeving van de oudere doelgroep met als werkgebied de regio west- en midden Nederland. Zij focust zich op de aspecten wonen, zorg en welzijn voor ouderen, maar levert ook aan de jeugd proactief een goede preventieve zorg voor toekomstige actieve en vitale burgers². De naam ActiVite staat voor actief en vitaal.

De publieke activiteiten van de nieuwe organisatie worden binnen ActiVite vormgegeven en de commerciële activiteiten, zoals het wijkservicecentrum en grand cafés zullen vanuit ActiVite Beheer b.v. worden verricht. Voor deze vorm is gekozen uit een strategisch oogpunt, namelijk om de risico's van het ondernemerschap te spreiden en beperken en om de ondernemingsvrijheid te vergroten. Bij een besloten vennootschap is er sprake van een beperkte aansprakelijkheid. Indien de onderneming failliet gaat raakt de b.v. alleen het aandeelkapitaal kwijt en bij een stichting zou ActiVite alles kwijt kunnen raken. Ook wordt het gemakkelijker om op deze wijze te streven naar eventuele participaties of joint venture. Daarnaast is een b.v. btw-plichtig³, waardoor aftrek van voorbelasting⁴ mogelijk is.

De raad van Bestuur van de stichting ActiVite heeft, in het kader van haar visie op de toekomst van de ouderenzorg, uit strategische overwegingen besloten nadrukkelijk aandacht te besteden aan het ontwikkelen en uitvoeren van private projecten op het gebied van horeca-, welzijns- en comfortvoorzieningen. Deze zijn primair gericht op ouderen, woonachtig in het verzorgingsgebied van de zorginstelling.

De ouderenzorg is sterk in beweging. Zorgaanbieders bereiden zich voor op de nieuwe generatie ouderen waardoor flexibiliteit, zelfregie, keuzevrijheid en bovenal maatschappelijke betrokkenheid bijzonder relevant zijn, zo dus ook bij ActiVite. Zorginstellingen krijgen de kans om naast het aanbieden van de reguliere zorg, ook op andere terreinen waardevolle bijdragen te leveren aan het welzijn van ouderen. In het eigen verzorgingsgebied worden door de stichting ActiVite verschillende initiatieven genomen om bijzondere projecten te ontwikkelen die buiten de sfeer van de AWBZ⁵ vallen. Private projecten op het gebied van horeca, welzijn en comfort, die van groot belang zijn voor de doelgroepen van de zorginstelling, maar die geen directe risico's mogen vormen voor het functioneren van de eigen organisatie. Ook de overheid staat niet toe dat de zorginstelling risico's nemen met de zogenaamde AWBZ gelden⁶.

² Berkhout-Pos, A.P. en Paats, A.: Jaarplan 2008 op hoofdlijnen; ActiVite Thuis in wonen, welzijn en zorg. 2^e concept. Leiden, 2008.

³ Btw-plichtig; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 1 btw-plichtig

⁴ Aftrek van voorbelasting; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 2 Aftrek van voorbelasting

⁵ AWBZ; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 3 AWBZ

⁶ Interview: Dhr. C. Slingerland (Projectleider huisvesting a.i.)

ActiVite is een zorgondernemer die in bezit is van het HKZ-kwaliteitscertificaat. HKZ staat voor stichting harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector⁷. Dit certificaat geldt als keurmerk voor de kwaliteit van de organisatie en haar hulpverlening. Dit certificaat wordt uitsluitend aan zorginstanties toegekend die zich kenmerken door een systematische aanpak van kwaliteit, doelmatigheid en professionaliteit en die open staan voor de wensen van de cliënt. Het HKZ keurmerk maakt zichtbaar dat het kwaliteitsmanagement systeem voldoet aan eisen die door financiers, cliënten en de overheid worden gesteld ⁶.

ActiVite krijgt financiële bijdragen van de volgende partijen:

- AWBZ
- Gemeentes
- De klant zelf
- Ziektekostenverzekering

1.2 Missie

De missie van ActiVite is als volgt door organisatie geformuleerd:

“ActiVite is een maatschappelijke zorgonderneming die zich beweegt op de publieke en private zorgmarkt in de regio West- en Midden-Nederland. Wij bieden producten en diensten die ouderen in staat stellen zo lang mogelijk in hun eigen leefomgeving te functioneren, waarbij kwaliteit van leven het uitgangspunt vormt.

Samen met andere partners wordt op wijkniveau gewerkt aan het invullen van het begrip "competente buurt", uitgaande van de Civil Society gedachte. Op regionaal niveau streven wij naar het versterken van de careketen met verpleeghuizen en de cureketen met het ziekenhuis. Succesvolle samenwerking is verankerd in een duurzame, niet-vrijblijvende vorm met een financieel gezonde basis.

Op het gebied van Preventie en Jeugdgezondheidszorg willen wij bijdragen aan het voorkomen van ziekte en aan een gezond leefklimaat⁸.”

1.3 Organogram ActiVite

In bijlage 2 is het organogram van ActiVite terug te vinden. In het organogram is te zien dat onder het raad van bestuur de intramurale dienstverlening, bedrijfsvoering en drie resultaatgerichte eenheden vallen. Deze drie resultaatgerichte eenheden, ook wel RVE's genoemd, zijn Welzijn en Preventie, Zorg en de Gespecialiseerde Zorg. Onder de bedrijfsvoering valt onder andere de facilitaire afdeling, die onder andere verantwoordelijk is voor de afdeling ICT, Concernadministratie, Huisvesting, Catering & Logistiek.

In bijlage 3 staat het organogram van Stichting ActiVite met betrekking tot de besloten vennootschappen weergegeven. ActiVite Beheer B.V. valt onder de stichting van ActiVite. De publieke activiteiten van de nieuwe organisatie worden binnen ActiVite vormgegeven en de commerciële activiteiten, zoals het wijkservicecentrum en grand cafés zullen vanuit ActiVite Beheer b.v. worden verricht. In subparagraaf 1.1 is uitgelegd waarom voor deze strategie gekozen is.

⁷ <http://www.hkz.nl>

⁸ <http://www.activite.nl/missie-675>

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksplan beschreven. Met behulp van het onderzoeksplan kan de onderzoeksstrategie worden gekozen en hiermee ontstaat er een opzet voor het beantwoorden van de subprobleemstellingen. Eerst wordt er een beschrijving gegeven van de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Daarnaast wordt aangegeven op welke wijze de onderzoeksinstrumenten gebruikt zijn. Dit hoofdstuk is in principe de basis voor het onderzoek.

2.1 Achtergrond van de opdracht

Om een beeld te krijgen van de aanleiding van de opdracht, is deze paragraaf toegewijd aan de achtergrond van de opdracht.

Op de plaats van het oude verzorgingshuis Van der Willigenhof aan de Apollolaan in Leiden Zuidwest wordt door woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV) gebouwd aan een nieuw appartementencomplex 'de Lepelaar'.

De behoeften en de mogelijkheden om tot op hoge leeftijd zelfstandig te wonen, stelt andere eisen aan de verzorgingshuizen dan enkele decennia geleden, hierdoor hoeven ouderen met een minimale zorgbehoefte niet meer naar een verzorgingshuis overgeplaatst te worden. Het verzorgingshuis Van der Willigenhof voldeed niet meer aan deze gestelde eisen. Daardoor is het bestaande verzorgingshuis gesloopt en is het appartementencomplex De Lepelaar gebouwd.

De woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV) heeft in 2007 een tender⁹ uitgeschreven voor de invulling van de begane grond van het nieuw te bouwen wooncomplex De Lepelaar. De opdracht van De Sleutels van Zijl en Vliet is om op de begane grond een wijkservicecentrum (WSC) te realiseren dat het aanzicht moet krijgen van een sprankelend en bruisend centrum voor voornamelijk ouderen, waarbij het aanbod zodanig divers is, dat ook jonge ouderen hiervan gebruik zullen maken.

Bij het starten van een nieuwe onderneming is het opstellen van een ondernemingsplan een belangrijke stap. In een ondernemingsplan wordt het ondernemingsbeleid voor de komende jaren vastgelegd. Het ondernemingsbeleid wordt op hoofdlijnen uitgewerkt. Een dergelijk plan kan gebruikt worden als uitgangspunt voor evaluatie en controle. Het plan geeft de organisatie, maar ook derden inzicht in wat de onderneming is en wat zij in de toekomst wil bereiken. Dat is de aanleiding voor het opstellen van een ondernemingsplan voor het wijkservicecentrum De Lepelaar.

⁹ Tender; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 4 Tender

2.2 Onderzoeksvraag

De opdrachtgever wil, zoals eerder aangegeven in subparagraaf 1.1, een ondernemingsplan opgesteld hebben voor de nieuwe onderneming het wijkservicecentrum De Lepelaar. Hieruit is de volgende onderzoeksvraag ontstaan:

In hoeverre kan het opgestelde ondernemingsplan voor wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden er zorg voor dragen dat ActiVite de komende 3 jaar planmatig en beleidsmatig te werk kan gaan in het wijkservicecentrum De Lepelaar?

Om een zo goed onderbouwd en volledig mogelijk antwoord op deze opgestelde onderzoeksvraag te kunnen geven, zijn de onderstaande subprobleemstellingen geformuleerd:

- Wat is de huidige situatie en hoe is het huidige vraagstuk ontstaan?
- Wat is de gewenste situatie en aan welke randvoorwaarden moet het ondernemingsplan voldoen?
- Welke methoden van onderzoek zijn nodig om de probleemstelling te beantwoorden?
- Welke planmatige en beleidsmatige factoren kunnen gerealiseerd worden door middel van het opgestelde ondernemingsplan?
- Wat zijn de personele-, organisatorische- en financiële consequenties van het ondernemingsplan?
- Op welke wijze kan het ondernemingsplan geïmplementeerd worden?

2.3 Onderzoeksmethoden

Onderzoeken is het verzamelen van gegevens die relevant zijn om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. De methoden waarmee deze gegevens verzameld worden zijn de gebruikte onderzoeksmethoden. Voor dit onderzoek is theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek gebruikt als onderzoeksmethoden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Daarnaast kan onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek. Beide onderzoeksmethoden worden voor het onderzoek gebruikt en beschreven in dit hoofdstuk.

2.3.1 Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid uitgedrukt kunnen worden¹⁰. Aantal personen, de frequentie van een handeling e.d. zijn voorbeelden van kwantitatieve onderzoekseenheden. Om uitspraken te kunnen doen die statistisch betrouwbaar en representatief zijn, worden grote groepen mensen ondervraagd.

¹⁰ <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatief-onderzoek.asp>

De resultaten van een kwantitatief onderzoek worden doorgaans weergegeven in tabellen, grafieken en percentages. Diverse methoden van kwantitatief onderzoek zijn te benoemen, zoals face-to-face onderzoek, schriftelijk onderzoek, telefonisch onderzoek en online onderzoek.

2.3.2 Kwalitatief onderzoek

De kwalitatieve onderzoeken in dit rapport zijn gericht op het verkrijgen van betrouwbare informatie met betrekking tot wat er leeft onder de doelgroep van het wijkservicecentrum en waarom dit het geval is.

Van deze vorm van onderzoek is gebruik gemaakt om diepgaande informatie te verkrijgen. De manier waarop deze diepgaande informatie verkregen wordt, is door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep. Er wordt nagegaan welke meningen en gedragingen een individu of doelgroep heeft. Daarbij worden bewuste en onbewuste motivaties van de doelgroep besproken. Onbewuste motivaties kunnen achterhaald worden door middel van projectieve technieken¹¹. Daarnaast kan kwalitatief onderzoek ingezet worden als instrument om de doelgroep zelf mee te laten denken over een bepaalde onderwerp.

De voordelen van kwalitatief onderzoek zijn als volgt¹²:

- De mogelijkheid om door te vragen is aanwezig
- De projectieve vraagtechniek kan toegepast worden
- Vraagstellingen kunnen tussentijds aangepast worden

Nadelen van kwalitatief onderzoek zijn:

- De individuen die ondervraagd worden kunnen beïnvloed worden door de wijze waarop vragen gesteld worden
- De onderzoeksresultaten zijn een indicatie van wat er in de doelgroep leeft, deze zijn niet statistisch representatief.

Diverse methoden van kwalitatief onderzoek zijn te benoemen. De meest voornaamste methoden zijn diepte-interviews en groepsdiscussies.

2.3.3 Theoretisch onderzoek

Theoretisch onderzoek is een onderzoeksmethode waarbij gebruik gemaakt kan worden van een aantal varianten. Deze varianten van theoretisch onderzoek wordt uitgevoerd volgens de methode Vorst. Hendricus C.M. Vorst is een uit Nederland afkomstig psycholoog en methodoloog¹³. De omschrijving die Vorst geeft voor een

¹¹ Projectieve technieken; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 5 Projectieve technieken

¹² <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwalitatief-onderzoek.asp>

¹³ http://nl.wikipedia.org/wiki/Harrie_Vorst

literatuuronderzoek is als volgt: 'Een literatuuronderzoek is een reeks op elkaar afgestemde activiteiten die het mogelijk maakt betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat er in de vakliteratuur gezegd wordt of bekend is over een bepaald onderwerp¹⁴.'

Vorst maakt een onderscheid tussen een vijftal vormen van literatuuronderzoek, namelijk¹⁵:

1. Theoretisch literatuuronderzoek, waarbij het voornamelijk gaat over verklarende, algemeen geldende uitspraken over een verschijnsel, bijvoorbeeld de vergelijking van theorieën over een verschijnsel.
2. Interpretatief literatuuronderzoek, waarbij het onderzoek zich richt op de verklaring van een specifiek geval, verschijnsel of eenmalige gebeurtenis. De aanspraak op algemene geldigheid wordt hier niet gemaakt.
3. Explorerend literatuuronderzoek, waarbij de onderzoeker geïnteresseerd is in wat er voorhanden is aan empirisch en theoretisch materiaal over een onderwerp.
4. Beschrijvend literatuuronderzoek maakt een inventarisatie van resultaten van onderzoeken betreffende een onderwerp. Er is vooral aandacht voor empirische informatie.
5. Toetsend literatuuronderzoek is vooral gericht op toetsing van een specifieke stelling aan onderzoeksresultaten. Er wordt nagegaan hoe vaak en in welke mate een gerichte vraagstelling door de onderzoeksresultaten gesteund wordt

In dit onderzoek ligt de nadruk op het theoretische literatuuronderzoek, explorerend literatuuronderzoek en beschrijvend literatuuronderzoek.

2.3.3.1 Desk research

Deskresearch is een onderzoeksvorm waarbij gebruik gemaakt wordt van reeds bestaande gegevens. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van boeken, evaluatieverslagen, afstudeerscripties, artikelen uit relevante vakbladen, websites op internet, interne rapporten van ActiVite en brochures van diverse organisaties.

2.3.4 Empirisch onderzoek

Bij het uitvoeren van een empirisch onderzoek¹⁶ worden gegevens verworven door middel van zelf verricht onderzoek door middel van het stellen van vragen en het uitvoeren van observaties.

¹⁴ Vorst, H.C.M.: Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen. Meppel/Amsterdam: Boom, 1982. ISBN 9060094905

¹⁵ Vorst, H.C.M.: Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen. Meppel/Amsterdam: Boom, 1982. ISBN 9060094905

¹⁶ Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. Dertiende herziene druk. Den Haag, 2007. ISBN 9073077095

2.3.4.1 Observaties

Observeren is het bewust, doelgericht en systematisch waarnemen, registreren en interpreteren van het gedrag van een ander, om zodoende informatie te verzamelen¹⁷. Deze onderzoeksmethode is met name geschikt om gegevens over het gedrag te verzamelen. In dit rapport houdt systematisch observeren het bekijken en het vastleggen van het geziene in.

2.3.4.2 Enquêtes

Een enquête is een kwantitatief onderzoeksmethode, mondeling of schriftelijk, waarmee inzicht verkregen wordt in een bepaald probleem. Bij een onderzoeksprobleem hoort een duidelijk geformuleerde onderzoeksvraag. Het is hierbij van belang dat de onderzoeksvraag dusdanig geformuleerd is, dat met een bepaald aantal enquêtevragen, bruikbare kwantitatieve gegevens verkregen worden waar conclusies uit getrokken kunnen worden.

2.3.4.3 Interviews

Interviewen is een onderzoeksmethode die ingezet kan worden voor het in kaart brengen van attitudes, opinies, verwachtingen, behoeften en kennis¹⁸. Het doel van interviews afnemen, is het versterken en verdiepen van het beeld van de onderzoeker omtrent dat onderwerp.

Een diepte-interview is een specifieke interviewvorm, het is een intensief gesprek tussen één respondent en de interviewer. Bij deze vorm van interviewen wordt doorgaans gebruik gemaakt van een van te voren opgestelde gesprekspuntenlijst, opgesteld door de interviewer. Gemiddeld duurt een diepte/interview drie kwartier tot een uur¹⁹.

De voordelen die diepte-interviews bieden zijn als volgt:

- Bij een diepte-interview kan dieper ingegaan worden op het onderwerp of bepaalde aspecten dan bij een interview met twee of meer personen of een groepsdiscussie.
- De respondent durft doorgaans meer open te zijn dan wanneer meerdere individuen aanwezig zijn. Dit is een bekend fenomeen bij jongeren.
- Respondenten voelen zich over het algemeen meer op hun gemak.
- De respondent krijgt alle aandacht waardoor meer input gegeven wordt door één persoon. Sommige mensen praten niet graag in een groot gezelschap, terwijl zij nuttige informatie kunnen hebben voor het onderzoek.

¹⁷ Spoler-van den Hombergh, R.H.M., Bemelmans, H.A.M., Talsma, A., & Hautvast-Haaksma, H.: Methodische vaardigheden 1; Communicatie, observeren en rapporteren. Baarn: Nijgh Verluys, 2000. ISBN9042515082

¹⁸ Baarda, D.B. en Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en technieken, tweede herziene druk, derde oplage. Houten: Stenfert Kroese, 1997. ISBN 9020725890

¹⁹ <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/diepte-interview.asp>

2.3.4.4 Verschil tussen enquêtes en interviews

Interviewen is een onderzoeksmethode waarbij door middel van open gesprekken, gegevens verzameld worden. Het afnemen van enquêtes is een gestructureerde dataverzameling die op papier weergegeven is. Deze onderzoeksmethode bevat in vergelijking met interviewen minder dialoog²⁰.

Een interview is een dialoog tussen twee of meerdere partijen waarin interactief contact is. Het doel hiervan is om kennis, houdingen, attitudes of opinies in kaart te brengen. Deze wijze van informatiewinning zorgt ervoor dat de diepgang van het onderzoek wordt verhoogd en dat de interpretatie van de gegevens beter verloopt. Tevens heeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen, wat niet het geval is bij enquêteren. Een enquête is een onderzoeksmethodiek die een breder overzicht weergeeft ten opzichte van het onderzochte verschijnsel.

Tot slot wordt bij enquêteren kwantitatieve gegevens verzameld. Bij interviewen gaat het om de inhoud van wat een individu of meerderen individuen te vertellen hebben, waardoor een interview een kwalitatief onderzoeksmethode is.

²⁰ Dialoog; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 6 Dialoog

3. Literatuuronderzoek

3.1 Ondernemingsplan

Voor de nieuwe onderneming wijkservicecentrum De Lepelaar is een ondernemingsplan geschreven. Het theoretische vlak van een ondernemingsplan wordt hieronder uitgelegd, evenals de opzet van het ondernemingsplan.

3.1.1 Theorie en achtergronden van het ondernemingsplan

Een ondernemingsplan wordt ook wel een businessplan genoemd. Het is een plan voor het starten van een nieuwe onderneming of voor het overnemen van een bestaande onderneming. Het ondernemingsplan geeft aan wat een ondernemer met zijn onderneming in de toekomst wil bereiken en op welke wijze dat bereikt kan worden. Daarnaast wordt in het ondernemingsplan aangegeven wat het beoogde resultaat is in relatie tot de doelstellingen, hoe mensen en middelen samenwerken om dit beoogde resultaat te behalen en wat mogelijke gevolgen kunnen zijn voor de organisatie.

Het schrijven van een ondernemingsplan is raadzaam, omdat het de haalbaarheid van de organisatie kan vergroten. Het ondernemingsplan kan ook dienen voor het winnen van vertrouwen van partijen, zoals leveranciers of verzekeraars. In sommige gevallen is het zelfs verplicht om een ondernemingsplan te maken. Bijvoorbeeld indien er bij een financiële instelling om geld wordt gevraagd. Denk hierbij aan het afsluiten van een lening bij een bank, financiering bij een durfkapitalist of een uitkering voor zelfstandigen bij de overheid²¹.

Een ondernemingsplan is om diverse redenen onmisbaar. Het verplicht de ondernemer namelijk om gestructureerd na te denken over de toekomst en hier vorm aan te geven. De huidige situatie van de organisatie wordt stapsgewijs in kaart gebracht en ook de toekomstige ontwikkelingen die hier invloed op hebben. Hierdoor kan latente kennis naar boven gebracht worden. Latente kennis, ofwel tacit knowledge, is kennis die niet vastgelegd is maar wel bestaat.

In dit onderzoek kan het ondernemingsplan in het kort omschreven worden als het formuleren van (kwalitatieve) gedachten die onderbouwd worden met kwantitatieve maatstaven. Daarmee wordt de richting aangegeven die de organisatie wil inslaan. Tijdens het doorlopen van het analysetraject, wordt inzicht verkregen in de verschillende organisatiegebieden.

3.1.2 Opzet van het ondernemingsplan

In het ondernemingsplan wordt het ondernemingsbeleid voor de komende jaren vastgelegd. Het ondernemingsbeleid zal op hoofdlijnen uitgewerkt worden. Daarnaast zal het ondernemingsplan functioneren als uitgangspunt voor evaluatie en controle. En tot slot geeft het de ondernemer, maar ook derden inzicht in wat de onderneming is en wat zij in de toekomst wil bereiken.

²¹ <http://www.ondernemingsplan-maken.nl>

3.2 Trends en ontwikkelingen in de gezondheidszorg

In deze subparagraaf worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van wijkservicecentra en de gezondheidsdienst in Nederland besproken.

3.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg

De omgeving waarin zorgorganisaties werken verandert snel. De ouderenzorg is sterk in beweging. Zorgaanbieders bereiden zich voor op de nieuwe generatie ouderen waarvoor flexibiliteit, zelfregie, keuzevrijheid en bovenal maatschappelijke betrokkenheid bijzonder relevant zijn. Zorginstellingen krijgen de kans om naast het aanbieden van reguliere zorg, ook op andere gebieden waardevolle bijdragen te leveren aan het welzijn van ouderen. Denk hierbij aan restaurantvoorzieningen, wijkservicecentra, ontspanningsfaciliteiten voor ouderen en dergelijke.

3.2.2 Van verzorgingstehuis naar thuiszorg

Het aanbieden van zorg op maat in de eigen vertrouwde woonomgeving is momenteel het principe dat leidend is in de zorg. De raakvlakken van welzijnsfuncties en woonfuncties worden steeds meer zichtbaar. De verzorgingstehuizen gaan in grote lijnen overgenomen worden door thuiszorg. De thuiszorg kan de overgang naar thuisverzorging langer uitstellen. De trend is ontstaan om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen in de samenleving.

3.2.3 Vergrijzing

De voortschrijdende vergrijzing is een demografisch feit en zal onvermijdelijk leiden tot verandering van onze samenleving.

Ook Zuid-Holland vergrijst. Het percentage ouderen neemt toe en deze trend zal de komende jaren voortzetten en dit aandeel zal zelfs groter worden²². Uit onderzoek van het Tympaan Instituut is gebleken dat in 2015 is een kwart van de Zuid-Hollandse bevolking ouder dan 65 jaar²³. Dat komt doordat de babyboomgeneratie ouder wordt, het aantal geboorten afneemt door o.a. de carrièreperspectieven van de dertigers in onze samenleving en doordat de levensverwachting toeneemt door betere levensomstandigheden en medische vooruitgang.

Het tempo van de vergrijzing gaat de komende tijd dus steeds sneller. Onder de inwoners van Zuid-Holland zullen zich steeds meer senioren bevinden die ieder op hun eigen manier wonen, werken, recreëren of behoefte hebben aan zorg- en welzijnsdiensten. Door dit soort trends in de samenleving ontstaan er nieuwe kansen en uitdagingen voor organisaties. Daarom is het van belang om tijdig vooruit te lopen op deze ontwikkelingen.

²² <http://www.zuid-holland.nl>

²³ <http://www.tympaan.nl>

3.2.4 Marktwerving

In de wetenschap dat de kosten van de gezondheidszorg door de vergrijzing zullen toenemen én om de kwaliteit op een hoger peil te brengen, introduceerde de overheid het marktdenken in de zorg.

Door de invoering van vrije concurrentie belooft de marktwerving minstens vier dingen. De eerste belofte is dat aanbieders zich door de invoering genoodzaakt zien om efficiënter te gaan werken. Verbetering van de efficiëntie belooft als gevolg een verbetering van de kwaliteit van het geleverde product en een verlaging van de kostprijs. Tevens belooft de vrije concurrentie voor aanbieders een evenredige kans en vrije keuze om deel te nemen aan de markt. Tot slot heeft iedereen baat bij de invoering van de marktwerving, omdat het een gezonde markt met een economische groei impliceert waar iedereen, inclusief de afnemer, baat bij heeft²⁴.

Onder de druk van de vrije concurrentie moeten (zorg)aanbieders beter presteren. Door de marktwerving focust ActiVite zich momenteel niet alleen op het aanbieden van reguliere zorg, maar ook in aanverwante diensten die extra waardevolle bijdragen leveren aan het welzijn van ouderen. Het wijkservicecentrum is daar een voorbeeld van. Het is een pilot, indien de onderneming succesvol is zullen mogelijk meerdere wijkservicecentra geëxploiteerd worden door ActiVite.

3.2.5 WMO

De invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) sinds 1 januari 2007, heeft ondermeer tot gevolg dat eigen verantwoordelijkheid, zelfzorg, mantelzorg en vrijwilligersinitiatieven meer ruimte en ondersteuning dienen te krijgen. De sociale omgeving en de leefbaarheid in de buurt (civil society community care) zijn belangrijke randvoorwaarden om dit mogelijk te maken. Centraal staat dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen. ActiVite beschikt over een breed expertiseterrein op deze gebieden. Daarnaast maakt ActiVite onderdeel uit van een netwerkorganisatie waarin aanvullende expertise kan worden aangeboden²⁵.

De wet moet er voor zorg voor dragen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen en mee kunnen doen in de samenleving, ook al is het door hulp van vrienden, familie of bekenden. Hiermee wordt bedoeld op de onderlinge betrokkenheid tussen mensen. En als dat er niet is of niet kan, is er ondersteuning vanuit de gemeente²⁶.

Juist in een buurtgemeenschap hebben mensen de mogelijkheid zo lang mogelijk zelfredzaam te blijven. Ondersteunende voorzieningen daarbij zijn:

- Thuiszorg
- Welzijnsvoorzieningen
- Levensloopbestendige woningen
- Technologische hulpmiddelen (voorbeeld hulpverlening via de camera)

²⁴ <http://sync.nl/de-zin-en-onzin-van-marktwerving/>

²⁵ Rapport ActiVite: "De competente buurt", 2007

²⁶ <http://www.invoeringwmo.nl/WMO/nl-NL/Algemeen/WMO.htm>

Indien het nodig is dat de gemeente ondersteuning biedt, moet daarbij oplossingen gevonden worden voor vragen als²⁷:

- Hoe kunnen mensen in hun eigen leefomgeving bijdragen aan leefbaarheid, veiligheid, onderwijs en sociale infrastructuur?
- Hoe kunnen burgers zelf verantwoordelijk zijn en actief worden en blijven?

Uit onderzoek, dat onder bijna 60.000 WMO-cliënten uitgevoerd is door het onderzoeksbureau SGBO, is gebleken dat ruim negentig procent van de cliënten van mening is dat de WMO voorzieningen zorg dragen bij het zelfstandig wonen en deelnemen aan de samenleving²⁸.

3.2.6 De Competente Buurt

Het concept van de competente buurt biedt de gemeente de mogelijkheid op basis van een samenwerkingsmodel een sociale infrastructuur te creëren, op basis van mensen die voor zichzelf kunnen zorgen. Pas als dat niet meer lukt is de gemeente verantwoordelijk voor het leveren van een vangnet.

De bouwstenen van een competente buurt zien er als volgt uit:

- De bewoners zelf;
- Buurtverenigingen en bestaande buurtinitiatieven;
- Vrijwillige hulp en ondersteuning;
- De diverse dienstverlenende organisaties;
- Media en infrastructuur op het gebied van communicatie (o.a. internet);
- Fysieke coördinatie en regievoering;
- Verruiming regelruimte en regelgeving.

ActiVite heeft haar eigen organisatie ingericht om buurtgericht werken en organiseren mogelijk te maken. Bij de uitwerking van het concept wordt onder andere samengewerkt met de volgende organisaties:

- Woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet
- Radius SDL²⁹
- Rijnland Zorggroep³⁰
- Algemeen Maatschappelijk Werk³¹

²⁷ Rapport ActiVite: “De competente buurt”, 2007

²⁸ http://www.rechttopwmo.nl/nieuws/show/nieuws_id/442

²⁹ Radius; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 7 Radius

³⁰ Rijnland Zorggroep; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 8 Rijnland Zorggroep

³¹ Algemeen Maatschappelijk Werk; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 9 Algemeen Maatschappelijk Werk

In Leiden is de competente buurt gericht op het gebied rond De Lepelaar. Door het feit dat ActiVite de tender gewonnen heeft is er een sfeer ontstaan van innovatiemogelijkheden. Er is sprake van een samenwerking met de woningcorporatie de Sleutels van Zijl en Vliet. Tevens is door Radius aangegeven dat er belangstelling is voor een verplichtende samenwerkingsrelatie met ActiVite³². Vanuit het appartementencomplex De Lepelaar kan een breed scala van activiteiten ingezet worden voor de realisering van de competente buurt. De wijk kenmerkt zich door een concentratie van ouderen.

Het concept van de competente buurt bij wijkservicecentrum De Lepelaar werkt als een groeimodel en moet uiteindelijk door ActiVite te gebruiken zijn in andere wijken.

3.3 De markt van wijkservicecentra

In vele Nederlandse gemeenten zijn de laatste jaren wijkservicepunten geëxploiteerd met als doel om kwetsbare ouderen en wijkbewoners met lichamelijke en/of psychische beperkingen te ondersteunen bij zelfstandigheid en maatschappelijke ondersteuning. Denk hierbij ook aan geïsoleerde wijkbewoners die door middel van een wijkservicepunt in aanraking komen met buurtbewoners.

3.3.1 Definitie van wijkservicecentrum

Er zijn talloze benamingen in omloop, zoals wijkcentrum, wijksteunpunt, buurthuis, multifunctionele accommodatie, zorgknooppunt, zorgpost, informatieloket, dorpspunt, dienstenwinkel, buurtwinkel, servicewinkel, dienstencentrum en Steunstee. Dit roept de vraag op wat de essentie is van een wijkservicepunt. De definitie van een wijkservicepunt kan als volgt geformuleerd worden³³:

- het resultaat van een samenwerkingsverband van tenminste twee organisaties of organisatieonderdelen op het gebied van wonen, zorg, welzijn, vrije tijd of onderwijs
- met een gebiedsgericht (buurt, wijk of dorp) aanbod van diensten en activiteiten
- met minimaal de volgende doelen:
 1. het bevorderen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid van oudere wijkbewoners en/of wijkbewoners met een beperking
 2. het stimuleren van ontmoeting van de oudere wijkbewoners en/of wijkbewoners met een beperking met elkaar en met andere wijkbewoners
- waarbij de exploitatie van een gezamenlijk gebouw een onderdeel is van de strategie waarmee men het beoogde doel wil bereiken.

3.3.2 Bezoekers van wijkservicecentra

In iedere gemeente zijn wijkcentra, steunpunten, buurtcentra, wijkgebouwen e.d. te vinden. Elk centrum heeft zo haar eigen aanbod in dienstverlening en voorzieningen. Het gevolg hiervan is dat dergelijke ruimten niet altijd efficiënt benut worden; ruimten

³² Interview: Dhr. C. Slingerland

³³ <http://www.zilverenkracht.nl/Zilverenkracht/wijkservicepunten.doc>

staan vaak tijden leeg en kenmerkend is dat de ruimten slechts door een beperkte groep mensen in de wijk gebruikt wordt.

Ondanks deze bekende verschijning bij wijkservicecentra, is uit onderzoek gebleken dat onder alle leeftijdsgroepen, inkomenscategorieën en huishoudens behoefte bestaat aan één centraal punt in de wijk, waar de inwoners terecht kunnen voor informatie, advies, ontmoetingsmogelijkheden en zorg- en dienstverlening³⁴. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal door het combineren van deze functies in één wijkservicecentrum een exclusieve dienstverlening aanbieden voor de inwoners van De Lepelaar en de buurtbewoners. Hierdoor is de toegevoegde waarde van dit centrum voor de gehele wijk groter. Daarnaast worden ruimten ook efficiënter benut, alle hierboven beschreven functies zullen namelijk op één centraal punt in de wijk gepositioneerd worden.

Deze onderzoeksresultaten zijn verkregen door het onderzoek dat USP Marketing Consultancy uitgevoerd heeft onder de leden van het USP consumentenpanel “Deel uw mening”. Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een representatieve steekproef met 559 respondenten, waarin de volgende hulpvariabelen verwerkt zijn: leeftijd, inkomen, huishoudsituatie en regio.

Tabel 1: Percentage bezoek aan wijkservicecentra

	< 35 jaar	35 – 55 jaar	> 55 jaar
Bezoek aan een wijkcentra	15%	30%	34%

Bron: USP Marketing Consultancy

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat in totaal 28% van de Nederlanders een bezoek gebracht heeft aan een centra in eigen wijk. Het grootste gedeelte hiervan is de doelgroep van 55 jaar of ouder. Wijkservicecentra hebben over het algemeen het imago dat de doelgroep 55 plus is. Uit dit onderzoek is gebleken dat toch 15% van de doelgroep 35 jaar en jonger wel eens in een wijkcentra geweest is. Wijkservicecentrum De Lepelaar wil zich ook richten op deze doelgroep. Er zal bijvoorbeeld o.a. een consultatiebureau gepositioneerd worden in het wijkservicecentrum.

3.3.3 Functies wijkservicecentra

Voor een succesvolle onderneming is het van belang om naar de wensen en eisen van de potentiële klanten te luisteren. Daarom is het ook bij de aan te bieden diensten, van wijkservicecentrum De Lepelaar, van belang dat deze aansluiten bij de behoeften van de toekomstige klant. De behoefte naar diensten in wijkservicecentra is in kaart gebracht door middel van een uitgevoerd representatieve steekproef. In onderstaand tabel staan de basisfuncties van wijkservicecentra weergegeven, gepositioneerd naar aanleiding van de vraag naar de basisfuncties.

³⁴ Bron: USP Marketing Consultancy

Tabel 2: Behoeftte aan functies in wijkservicecentra

Behoeftte aan functies wijkservicecentra	<35 jaar	35-55 jaar	55>
Centraal punt voor informatie en advies	16%	24%	36%
Centraal punt voor vragen t.a.v. wonen en openbaar gebied	24%	24%	25%
Centraal punt voor ontmoeting	8%	21%	22%
Centraal punt voor zorgaanvraag	7%	16%	27%
Centraal punt voor aanvraag van huishoudelijke hulp	12%	13%	24%
Centraal punt voor aanvraag diensten en hulp	10%	15%	22%

Bron: USP Marketing Consultancy

Uit de onderzoeksresultaten van USP Marketing Consultancy, kan geconcludeerd worden dat er naar een centraal punt voor informatie en advies de grootste vraag is. Om op deze grote vraag in te spelen, komt in wijkservicecentrum De Lepelaar een 'klanteninformatiepunt'. Dit klanteninformatiepunt (KIP) zal een drietal functies vervullen. Het klanteninformatiepunt zal namelijk fungeren als:

1. Een professioneel informatie- en verwijspunt
2. De dienstverlenende ondersteuning en begeleiding van cliënten
3. Een intakefunctie zal gewaarborgd worden.
Hiermee wordt het ontvangst van de bezoeker bedoeld, die zich meldt bij het klanteninformatiepunt.

Het informatiepunt heeft een verbinding met ActiVite voor extra informatie indien dit nodig is. De baliemedewerkster is degene die de klant het eerste te woord staat. Zij is daarvoor bepalend voor het beeld dat de bezoeker van het wijkservicecentrum krijgt. Van de baliemedewerker van het klanteninformatiepunt wordt vanuit ActiVite verwacht dat zij o.a. inlichtingen geeft over de gang van zaken in het wijkservicecentrum en zorggerelateerde informatie kan verlenen aan de bezoekers. Ook zal zij vragen beantwoorden, luisteren naar klanten en belangstelling tonen voor elk individu. Daarbij wordt van groot belang geacht dat de baliemedewerker de klanten open en persoonlijk benaderd, correcte informatie verstrekt aangepast op de informatiebehoefte van de klant, non-verbale communicatie signaleert en hier op de juiste wijze op reageert.

Specifiek vereiste eigenschappen om de intakefunctie goed te kunnen verrichten zijn: klantgerichtheid, goede communicatieve eigenschappen, flexibiliteit, kennis van zorg en een zekere mate van zelfstandig handelen.

Op deze manier kunnen klanten op een snelle wijze professioneel geholpen worden met het verstrekken van de benodigde c.q. gevraagde voorzieningen. Door hier op te focussen gaat wijkservicecentrum De Lepelaar klantgericht te werk en door het aanbieden van al deze functiebehoeften in één wijkservicecentrum, wordt er een exclusieve dienstverlening verleent. Dit zorgt voor een goede concurrentiepositie.

Vijf van de zes basisfuncties zoals terug te vinden is in tabel 2, worden gerealiseerd in het omschreven klanteninformatiepunt. De zesde functie die een wijkservicecentrum kan bezitten is het functioneren als ontmoetingspunt. Ook deze functie zal in wijkservicecentrum De Lepelaar opgenomen worden. De bewoners van De Lepelaar en de bewoners in de nabije omgeving kunnen gebruik maken van het openbare restaurant

en alle activiteiten die plaats zullen gaan vinden. Men kan hier afspreken met bekenden en uiteraard ook vele nieuwe mensen leren kennen.

3.4 Eigenschappen van Leiden Zuidwest

Voor het ondernemingsplan is zorgvuldig gekeken naar de plaats waar het wijkservicecentrum gevestigd wordt. Het wijkservicecentrum zal gevestigd dienen te worden op een plek waar de doelgroep zich bevindt en waar de demografische gegevens van de buurtbewoners overeenkomen met die van de doelgroep. Ook zal gekeken moeten worden naar de voorzieningen die reeds aanwezig zijn in de buurt en de waardering van de woonomgeving door de bewoners. Het succes van het wijkservicecentrum hangt onder andere af van de locatie.

3.4.1 Ligging wijkservicecentrum

Wijkservicecentrum “De Lepelaar” is gelegen in Leiden Zuid. Leiden is opgedeeld in tien districten. Het district waar wijkservicepunt “De Lepelaar” gelegen is, is het Bos- en Gasthuisdistrict. Dit district ligt in het zuidwesten van Leiden zoals in het plattegrond te zien is en is opgebouwd uit een aantal buurten, namelijk:

- Vreewijk
- Haagweg-noord
- Gasthuiswijk
- Fortuinwijk-noord
- Fortuinwijk-zuid
- Boshuizen
- Oostvliet
- Haagweg-zuid



De buurten hebben de postcodes 2321 en 2324. Onder deze postcodes is onderzoek gedaan naar aantal, leeftijd en afkomst van de inwoners, en de concurrenten in de buurten. “De Lepelaar” is in de Fortuinwijk-zuid gevestigd.

3.4.2 Oppervlakten

Het Bos- en Gasthuisdistrict is één van de grootste districten van Leiden. De oppervlakte van het district is 5,36 km², waarvan 5,12 km² land en 0,24 km² water. De totale gemeente Leiden bestaat uit 23,16 km², waarvan 21,99 km² land en 1,17 km² water. Het Bos- en Gasthuisdistrict neemt 23,15 % van Leiden in beslag.

3.4.3 Inwoners

Afkomst

Uit literatuuronderzoek is gebleken dat 171,6% van alle inwoners in het Bos- en Gasthuisdistrict bestaat uit autochtonen en de overige 28,4% van de inwoners bestaat uit allochtonen. In Leiden wonen totaal 30.676 allochtonen burgers, waarvan in het Bos- en Gasthuisdistrict 5.506 allochtonen burgers wonen. In totaal wonen in de directe omgeving van wijkservicecentrum de Lepelaar 18,0% van alle allochtone burgers in Leiden³⁵.

Leeftijd

De doelgroep waar “De Lepelaar” zich voornamelijk op richt zijn ouderen vanaf 55 jaar. Het totale aantal ouderen vanaf 55 jaar in het Bos- en Gasthuisdistrict is 5.263, waarvan 3.400 bejaarden van 65 jaar en ouder is en waarvan 1.960 hoogbejaarden van 75 jaar en ouder zijn. Het wijkservicecentrum kan zich in dit district dus richten op een doelgroep van 5.263 ouderen boven de 55 jaar. Dit is een stijging van 1.3% ten opzichte van het voorgaande jaar en een stijging van 1.6% ten opzichte van 2005. Volgens de statistieken behoren 26.339 inwoners van Leiden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat 19.98 % van alle 55 plussers in Leiden, in het Bos- en Gasthuisdistrict wonen³⁶.

3.4.4 Voorzieningen in de buurt

Het Bos- en Gasthuisdistrict heeft een eigen districtsraad die advies uitbrengt en een eigen budget heeft. Per wijkvereniging mogen twee bewoners deelnemen aan de districtsraad. Daarnaast is er een districtmanager en wordt er vijf keer per jaar vergaderd.

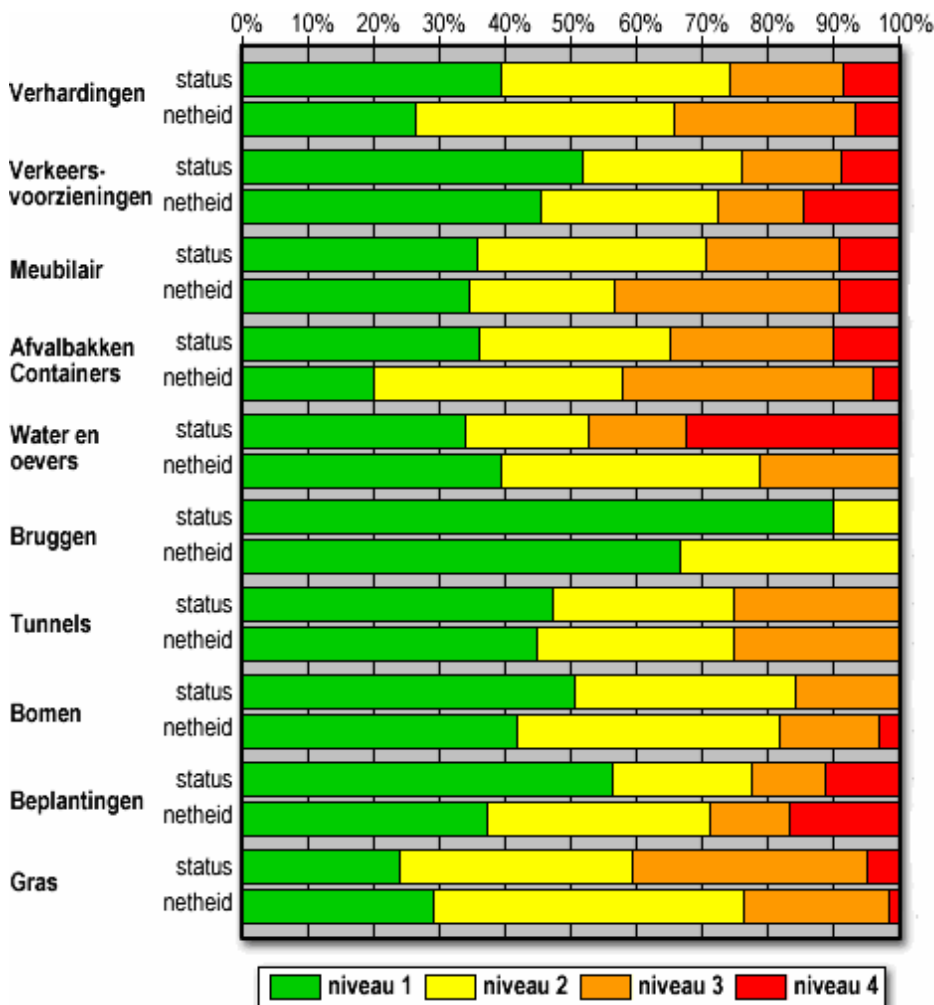
In de directe omgeving van wijkservicecentrum De Lepelaar zijn de onderstaande voorzieningen aanwezig:

- Drie serviceflats;
- Extramurale verzorging;
- Een winkelcentrum;
- Winkel Libertas Groep;
- Kinderboerderij en park.

³⁵ http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/DemoWon/'kernegegevens bevolking'!A1

³⁶ http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/DemoWon/'kernegegevens bevolking'!A1

Over de wijk zijn de volgende gegevens bekend³⁷:



Toelichting grafiek:

niveau 1: hoogste niveau: uitstekend, schoon en netjes, geen vervuiling, onbeschadigd, uitstekend onderhouden

niveau 4: laagste niveau: slecht, vies en slordig, vervuild, kapot, slecht onderhouden

Opvallend is dat de bruggen in de wijk uitermate hoog scoren. Het onderhoud is uitstekend en worden schoon en netjes bevonden. Ook de tunnels en bomen scoren hoog op het gebied van status en netheld. De voorzieningen in de wijk die lager scoren zijn de afvalbakken / containers en de status van het water en de oevers.

³⁷ <http://boaleiden.siterealisatie.nl>

Tabel 3; Waardering woonomgeving door inwoners ^{38 / 39}

	Bos- en Gasthuisdistrict				Leiden			
	2000	2002	2004	2007	2000	2002	2004	2007
Welk rapportcijfer zou u geven voor uw woonomgeving								
gemiddeld rapportcijfer	7,4	7,0	7,1	7,3	7,3	7,1	7,2	7,3
N	308	249	261	204	2504	2187	2174	2013
Vindt u de buurt waarin u woont prettig								
zeer prettig	.	13%	13%	21%	23%	16%	18%	22%
prettig	.	79%	78%	74%	72%	79%	77%	72%
onprettig	.	7%	9%	3%	5%	5%	5%	5%
zeer onprettig	.	1%	1%	2%	0%	0%	0%	1%
N		246	258	202	2489	2148	2156	1984
Vindt u dat de buurt waarin u woont, het afgelopen jaar vooruit of achteruit is gegaan								
De buurt is vooruit gegaan	22%	17%	20%	27%	23%	17%	23%	21%
De buurt is achteruit gegaan	58%	25%	18%	15%	18%	17%	16%	18%
De buurt is gelijk gebleven	20%	58%	62%	58%	60%	66%	61%	61%
N	298	230	249	199	2460	2060	2085	1941

N = steekproefgrootte voor de betreffende vraag = aantal mensen dat de vraag heeft beantwoord.

3.5 Theorie Porter

Het succes van wijkservicecentrum De Lepelaar staat of valt met een adequaat beleid. Het is hierbij van belang om goed te kijken naar mogelijke concurrentie op de markt en in de omgeving van het wijkservicecentrum. Om een zo professioneel mogelijk beeld te creëren van de concurrentiepositie van het wijkservicecentrum, zijn de strategieën van een hoogleraar op dit gebied bestudeert en toegepast op De Lepelaar.

Deze Amerikaanse hoogleraar is Michael E. Porter. Hij staat bekend om de concurrentiestrategieën die hij ontwikkeld heeft. Het vijfkrachtenmodel is zijn doorbraak geweest in de bedrijfseconomie, maar ook het 'waardeketen model' en de typologie over generieke concurrentiestrategieën zijn door Porter ontwikkeld.

Aan de hand van zijn theorieën is ook een (generieke) strategie ontwikkeld voor wijkservicecentrum De Lepelaar, waarmee een strategisch concurrentievoordeel bewerkstelligd kan worden ten opzichte van haar concurrenten.

³⁸ <http://www.leidenincijfers.nl/tabel.asp?entityID=151&t=137>

³⁹ [http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/lbhm/Leiden-d5BG-lbhm.xls#2.1 waardering woonomgeving!A4](http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/lbhm/Leiden-d5BG-lbhm.xls#2.1%20waardering%20woonomgeving!A4)

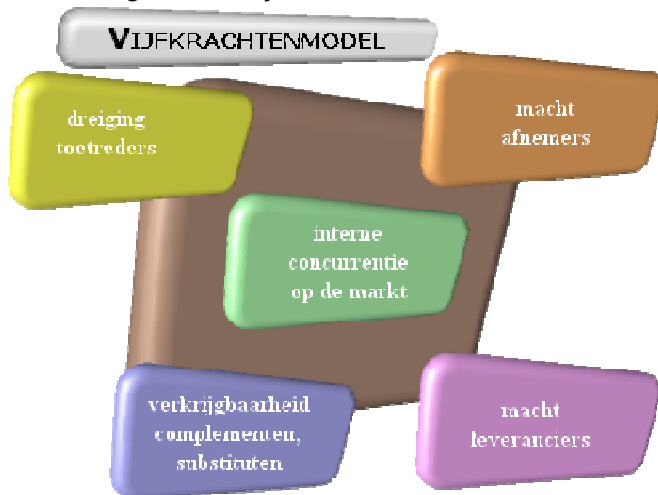
3.5.1 Vijf krachten model

Het vijfkrachtenmodel, ook wel *competitive-forces model* genoemd, is een model dat ontwikkeld is door Michael E. Porter. Met dit model kan het winstpotentieel van een markt bepaald worden en de intensiteit van de concurrentie. Volgens Michael Porter wordt dit potentieel in elke bedrijfstak beïnvloed door vijf factoren. Deze vijf factoren c.q. krachten vormen de basis van het model dat Michael Porter ontwikkeld heeft. De gezamenlijke kracht van deze vijf krachten bepaalt het uiteindelijke winstpotentieel van de bedrijfstak. Inzicht in de mogelijke relatie van deze vijf krachten tot het toekomstige wijkservicecentrum kan waardevol zijn, zodat men niet voor onverwachte verrassingen komt te staan.

De vijf krachten van Porter zijn⁴⁰:

- De macht van leveranciers;
- De macht van afnemers;
- De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
- De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- De interne concurrentie van spelers op de markt.

Afbeelding 1: Het vijfkrachtenmodel van Michael E. Porter



3.5.2 Theorie van Porter toegepast op De Lepelaar

Concurrenten kunnen een bedreiging vormen voor de organisatie, vooral bij startende ondernemingen. Op verschillende manieren kunnen concurrenten, maar ook leveranciers en afnemers macht uitoefenen op het wijkservicecentrum.

Wijkservicecentrum De Lepelaar is een bewuste organisatie en is bewust van haar positie in de maatschappij en haar concurrentiepositie. Daarom zal in dit hoofdstuk toegelicht worden hoe vanuit de organisatie tegen deze machten en bedreigingen aangekeken wordt.

⁴⁰ http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_09_porter.html

3.5.2.1 De macht van de leveranciers

Leveranciers hebben in zekere zin macht op wijkservicecentrum De Lepelaar. Door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit kan macht uitgeoefend worden. Deze macht hangt zodanig ook af van een aantal factoren, te noemen de hoeveelheid leveranciers, de hoeveelheid substituten, het belang van de bedrijfstak voor de leveranciers, de overstapkosten, de standaardisatie van het product en de mogelijkheden van verticale integratie. Hiermee wordt de mogelijkheid bedoeld dat leveranciers het product of de dienst zelf gaan produceren. Met dit fenomeen zal wijkservicecentrum De Lepelaar naar waarschijnlijkheid niet te maken krijgen, omdat de dienstverlening van het wijkservicecentrum een specifieke en complexe aard heeft, waardoor zij uniek in haar soort is en daardoor moeilijk na te produceren is.

3.5.2.2 De macht van de afnemers

Afnemers hebben veel macht wanneer zij de prijs onder druk weten te zetten doordat zij in de positie staan om concurrenten tegen elkaar uit te spelen. Ook de macht van afnemers hangt af van een aantal factoren, namelijk het deel van de totale marktomzet dat per afnemer afgenomen wordt. Hoe belangrijk het product of de dienst voor de afnemer is speelt hierbij ook een belangrijke rol. Maar ook de overstapkosten, de mate van standaardisatie van het product, hoeveel de afnemer te besteden heeft en hoe belangrijk de kwaliteit bevonden wordt door de afnemer, zijn aspecten die een rol kunnen spelen bij de macht die de afnemer kan hebben. Bij wijkservicecentrum De Lepelaar kunnen afnemers er voor kiezen om niet gebruik te maken van het restaurant indien zij het bijvoorbeeld te duur vinden. De afnemers kunnen gebruik maken van andere mogelijkheden, bijvoorbeeld om zelf te koken of in de nabije omgeving uit eten te gaan. Aangezien De Lepelaar een laag tarief berekent voor de maaltijden, wordt de macht van de afnemers op dit gebied geminimaliseerd.

3.5.2.3 Bedreiging van substituuat producten

Concurrentie vindt ook plaats tussen ondernemingen met andere bedrijfstakken waar substituten⁴¹ geproduceerd worden. Het nadeel hiervan is dat deze substituten de potentiële opbrengsten voor de bedrijfstak beperken. Om de negatieve invloeden van dergelijke substituten te compenseren, wordt bij wijkservicecentrum De Lepelaar gebruik gemaakt van complementaire goederen⁴² en cross-selling⁴³. Door relatief goedkope producten en diensten aan te bieden, kan dit een positief effect hebben op de verkoop. Door allerlei zorggerelateerde diensten naast elkaar aan te bieden zorgt dit voor cross-selling, wat weer tot gevolg heeft dat de diensten in grotere mate afgenomen zullen worden.

3.5.2.4 Bedreiging van nieuwe toetreders op de markt

Door de marktwerving in de gezondheidszorg, is men nu vrij om zich te bevinden op het werkterrein van een ander gezondheidsinstelling. ActiVite moet daarbij beducht zijn op het feit dat een andere zorginstelling zich kan vestigen in de nabije omgeving van

⁴¹ Substituten; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 10 Substituten

⁴² Complementaire goederen; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 11 Complementaire goederen

⁴³ Cross-selling; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 12 Cross-selling

wijkservicecentrum De Lepelaar. Hierbij zal voornamelijk gespeeld worden op productdifferentiatie. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal energie steken in de bekendheid van de onderneming en de producten en diensten die aangeboden worden en zal hier inspelen op de loyaliteit van klanten. Dit zullen zij bewerkstelligen door zich te focussen op de resultaten van de enquête die onlangs ingevuld is door de buurtbewoners. Rekening wordt gehouden met de wensen van klanten en de behoeften zullen continu gepeild worden door te praten met de buurtbewoners en inwoners van het appartementencomplex De Lepelaar. Daarnaast zal nauw samen gewerkt worden met de wijkvereniging en kan een enquête verspreid worden wanneer het wijkservicecentrum enige tijd draaiende is. Hierdoor moeten nieuwkomers veel investeren om op te kunnen boksen tegen hetgeen De Lepelaar al bereikt heeft aan klantenbinding. Ook zal het voor een eventueel nieuwe toetreders niet zinvol zijn om te denken aan een wijkservicecentrum, omdat voor deze wijk al een aanwezig is. Als gesproken wordt over andere zorggerelateerde producten en diensten die wijkservicecentrum De Lepelaar ook aanbiedt, is het alsnog moeilijk voor een nieuwe toetreders om klanten te werven door bijvoorbeeld lagere prijzen aan te bieden, aangezien De Lepelaar al zeer lage prijzen hanteert.

3.5.2.5 Interne concurrentie van spelers op de markt

De rivaliteit tussen bestaande organisaties in de gezondheidszorg is aan de ene kant minder groot dan de rivaliteit bij homogene markten. Doordat de markt van zorginstellingen voornamelijk bestaat uit dienstverlening is dit niet een homogene markt. Diensten bevatten de kenmerken dat zij ontastbaar en heterogeen zijn⁴⁴. Diensten zijn ontastbaar doordat ze niet vastgepakt of duidelijk gemeten kunnen worden. Het is veel gecompliceerder om een dienst te beoordelen of te vergelijken dan een product. Diensten zijn heterogeen van karakter, omdat prestaties dagelijks variëren en de dienstverlening afhankelijk is van omgevingsvariabelen als personeel. Producten kunnen identiek gemaakt worden, maar een dienstverlening varieert doordat het door personen geleverd wordt. Elk individu zal de dienstverlening op een iets andere manier uitvoeren. Aan de andere kant is de rivaliteit groter geworden door de marktwerking die zich sinds korte tijd afspeelt binnen de gezondheidszorg. Het is daarbij van belang dat de dienstverlening van het wijkservicecentrum aansluit bij de wensen en behoeften van de klant. De heterogene eigenschap maakt het voor de ondernemer ingewikkelder om aan de gestelde eisen te voldoen. Het opleiden van personeel zodat zij dezelfde doelen voor ogen heeft als de organisatie, zorgt voor betere prestaties. Daarom zal het wijkservicecentrum haar aandacht hieraan besteden.

3.5.3 Generieke strategieën

Porter heeft in 1985 de drie generieke strategieën in hoofdlijnen aangegeven waarmee een onderneming een strategisch concurrentievoordeel kan bewerkstelligen. Deze drie generieke strategieën zijn kostenleiderschaps-, differentiatie- en de focusstrategie. Vervolgens heeft Porter de strategieën naar twee dimensies ingedeeld. Te noemen het strategische voordeel en de mate van marktsegmentatie⁴⁵.

⁴⁴ Vries, Drs. W. de en Helsdingen, Drs. P.J.C. van: Dienstenmarketingmanagement.

Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 9020733052

⁴⁵ <http://www.managementstart.nl/artikelen/s51.html>

Kostenleiderschap

Om concurrentievoordeel te bewerkstelligen is de strategie van kostenbeheersing een optie. Wanneer het bedrijf een product kan blijven leveren met een acceptabele waarde voor de klant leidt dit tot kostenleiderschap, wat een concurrentievoordeel tot gevolg heeft. Het is echter wel raadzaam om een bepaald minimum kwaliteit te leveren om niet alsnog klanten te verliezen aan de concurrent.

Differentiatie

Een tweede manier om een strategisch concurrentievoordeel te realiseren is door middel van differentiatie. Bij differentiatie onderscheidt een organisatie zich met zijn product, prijs, distributie, merk of promotie ten opzichte van het aanbod van de concurrentie. Men kan bijvoorbeeld betere kwaliteit bieden of extra service. Op basis hiervan is ook een hogere prijs gerechtvaardigd.

Wanneer de concurrentie deze stap niet kan maken, is er sprake van een strategisch concurrentievoordeel.

Focus

Bij de focusstrategie richt c.q. focust een organisatie zich op een specifiek segment in de markt. De focusstrategie kan zowel gebaseerd zijn op kostenleiderschap als op differentiatie.

Stuck in the middle

Een onderneming die niet bekwaam wordt met een generieke strategie en geen duidelijke keuzes maakt om concurrentievoordeel te behalen, zal geen goede concurrentiepositie vervaardigen. Dit wordt ook wel 'Stuck in the middle' genoemd.

Generieke strategie van De Lepelaar

Wijkservicecentrum De Lepelaar hanteert de differentiatie strategie van Porter. Het wijkservicecentrum is namelijk niet de goedkoopste aanbieder, aangezien op een afstand van vijfhonderd meter de Libertasgroep gevestigd is, die maaltijdvoorzieningen aanbiedt voor slecht € 5,-.

De Lepelaar onderscheidt zich ten opzichte van haar concurrent, met de kwaliteit van haar producten en dienstverlening, entourage en de complexiteit van de aanbod aan producten en diensten. Op basis hiervan is een hogere prijs ook gerechtvaardigd.

3.6 SWOT-analyse

Met een SWOT-analyse worden de toekomstmogelijkheden van een onderneming in een markt onderzocht⁴⁶. SWOT is een afkorting, het zijn de eerste letters van de volgende vier begrippen: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats.

⁴⁶ <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>

Vertaald in het Nederlands zijn het de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden van wijkservicecentrum De Lepelaar inzichtelijk te maken en zodat er op deze wijze kansrijke doelen gesteld kunnen worden voor deze nieuwe onderneming.

De SWOT-analyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes analyseert en in de omgeving van De Lepelaar de kansen en bedreigingen voor de organisatie analyseert. Door het helder formuleren en analyseren van deze vier elementen, kunnen toekomstmogelijkheden inzichtelijk gemaakt worden en kansrijke doelen gesteld worden voor het wijkservicecentrum, die verwerkt kunnen worden in het ondernemingsplan.

Door te analyseren wat positieve en negatieve aspecten van het wijkservicecentrum kunnen zijn en na te gaan of dit in het heden of in de toekomst plaatsvindt, kunnen de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie toegekend worden. In dit onderzoek is ervoor gekozen om een tabel te ontwikkelen waar deze aspecten overzichtelijk in aangegeven kunnen worden. Het ontwikkelde tabel is hieronder zichtbaar en in hoofdstuk 4.4 zijn de resultaten van de SWOT-analyse van wijkservicecentrum De Lepelaar in onderstaand tabel uitgewerkt.

Tabel 4: SWOT-analyse

	Positief	Negatief
Heden	Sterkte - - -	Zwakte - - -
Toekomst	Kans - - -	Bedreiging - - -

3.7 Wensen en verwachtingen van bewoners rond De Lepelaar

Het onderzoeken van de wensen en verwachtingen van de wijkbewoners is een belangrijke factor om van het wijkservicecentrum een succesvolle onderneming te maken. In bijlage 4 is de enquête te vinden die voor dit onderzoek opgesteld is. Aangezien in 2006 een soortgelijke enquête uitgedeeld is onder de bewoners van woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet, waarvan een aantal geënquêteerden ook in de directe omgeving wonen, is deze enquête komen te vervallen en is uitgegaan van de gegevens die verzameld zijn tijdens het afnemen van eerder genoemde enquête. De bevindingen en conclusies van de enquête die in 2006 plaatsgevonden heeft komen aan de orde in dit hoofdstuk. De opgestelde enquête die hierbij hoort is te vinden in bijlage 7.

3.7.1 Inleiding

In april 2007 hebben de woningbouwvereniging de Sleutels van Zijl en Vliet en de toenmalige Stichting Thuiszorg Groot Rijnland de intentie uitgesproken om samen te werken rond het nieuwbouwcomplex de Lepelaar. In de aanloop naar de opening van het complex is van gedachten gewisseld over de mogelijkheden van het op te zetten wijkcentrum. Bij de Thuiszorg bestond de wens om een beeld te krijgen van de wensen en verwachtingen van de omwonende toekomstige klanten. In dezelfde periode waren voorbereidingen in gang om een onderzoek te houden door middel van een enquête onder de huurders van de corporatie. Afsproken werd om het onderzoek in de wijk Leiden zuidwest uit te breiden met enkele vragen over het wijkservicecentrum in de toekomstige Lepelaar.

Tussen beide partijen is overlegd over de aard van de vragen. Op basis hiervan zijn vragen opgesteld over vijf onderwerpen: voorzieningen, dienstverlening, warme maaltijden, deelname aan recreatieve mogelijkheden en bereidheid tot een actieve bijdrage.

De vragen zijn opgesteld door M. Kastelein en S. van Rijn van woningcorporatie de Sleutels van Zijl en Vliet en L. Mulder en M. den Dekker van Stichting Thuiszorg Groot Rijnland. Het onderzoek is in mei 2007, tezamen met een enquête over wijkbeheer van de woningbouwvereniging, uitgevoerd als een extra toevoeging met enquêtevragen. De data zijn verwerkt door M. Kastelein en M. Snel⁴⁷.

3.7.2 Respons en verwerking

Medio mei 2007 zijn 890 vragenlijsten verstuurd onder de huurders van de Sleutels van Zijl en Vliet. Zij wonen in het gedeelte van Leiden Zuid-West dat ligt in de nabijheid van de Lepelaar. Het aandeel van deze woningen op het totaal aantal bedraagt ongeveer 40%. De enquête stelt vragen over wijkbeheer door de corporatie en over de wensen en verwachtingen ten aanzien van het toekomstige wijkservicecentrum in de in aanbouw zijnde 'Lepelaar'. De opgestelde enquête is terug te vinden in bijlage 7.

Op deze vragenlijst waren medio juni 149 reacties teruggekomen (respons=16,6%). Het gedeelte van Zuid-West waar de enquête is uitgezet omvat acht complexen die nogal verschillen in aantal woningen en responspercentage. Een relatief hoge respons kwam uit de complexen 320, 322, 330 en 334. De eerste drie hiervan liggen in de directe omgeving van de Lepelaar. Complex 334 heeft een hoge gemiddelde leeftijd van 78,4 jaar.

De gegevens zijn anoniem en onafhankelijk van de enquête wijkbeheer verwerkt. Alleen wanneer respondenten aangegeven hebben dat zij actief betrokken willen zijn bij activiteiten in de Lepelaar is een eventueel opgegeven naam genoteerd. Per vraag zijn de antwoorden geteld, gesommeerd en vervolgens in percentages van alle respondenten per thema weergegeven door ActiVite.

⁴⁷ Interview: Mevr. L. Huisman (Beleidsmedewerker Thuiszorg, Bedrijfsbureau RVE Zorg)

3.7.3 Leeftijd, geslacht en huishouden van de respondenten

De gemiddelde leeftijd is 55,7 jaar van de huurders in de complexen die onderzocht zijn. Van de huurders waarvan de leeftijd bekend is in Leiden Zuid-West bedraagt die op 66,0 jaar en 57,7 jaar voor alle huurders van de corporatie.

3.7.4 Conclusies aan de hand van de onderzoeksresultaten

Uit het onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

Conclusie 1

Het aantal respondenten dat zich “beschikbaar stelt” neemt af naarmate de actieve betrokkenheid toeneemt:

- gewenste zorg-/voorzieningen: 136 respondenten;
- dienstverlening: 113 respondenten;
- deelname aan activiteiten: 105 respondenten;
- zelf bijdragen aan activiteiten: 33 respondenten.

Conclusie 2

De vraag “*Welke zorg-/voorzieningen vindt u belangrijk dat in de Lepelaar komen?*” is door 136 respondenten beantwoord. De gemiddelde leeftijd van de respondenten op deze vragen bedraagt 66,7 jaar.

Vooraf een informatiepunt over zorg en een mogelijkheid voor gezondheidscontrole worden vaak genoemd. Ook een aanmeldpunt voor alarmering en een kapper/pedicure worden door een aantal respondenten genoemd.

Conclusie 3

Met de vraag “*Welke soort dienstverlening zou u in de Lepelaar graag zien?*” werd vooral gedoeld op de meer ‘zakelijke’ soorten voorzieningen.

113 Respondenten beantwoorde deze vraag met 3 of meer aangekruiste onderwerpen. Voor vrijwel alle respondenten is de aanwezigheid van een geldautomaat of ruimte om te pinnen gewenst. Ongeveer de helft van de antwoorden betreffen bovendien een koffiecorner / tearoom en een ruimte om een warme maaltijd te gebruiken.

Conclusie 4

“Wanneer zou u gebruik maken van een restaurant voor de warme maaltijd?”

De 87 respondenten die ‘ja’ hebben geantwoord op de vraag naar de warme maaltijd voorziening konden ook een voorkeur aangeven voor diverse tijdstippen:

's Middags	24,1%
's Avonds	50,6%
In het weekend	33,3%
Thuis laten bezorgen	25,3%

Van de respondenten die deze vraag hebben beantwoord geeft 50% aan dat zij bij voorkeur 's avonds en in wat mindere mate (33%) in de weekends gebruik zouden maken van een restaurant. Ook voor gebruik 's middags en voor thuisbezorging heeft een kwart van de respondenten belangstelling.

Conclusie 5

Vele respondenten willen graag gebruik maken van de ruimte om mee te doen aan sport of meer bewegen (47%), voor cursussen (39%) en kaarten, schaken of spelletjes (37%). Blijkt uit de antwoorden op de vraag Van welke mogelijkheden zij gebruik zouden maken als ze in de Lepelaar komen.

Conclusie 6

Op de vraag naar de wens om zelf actief bij te dragen is door 33 respondenten positief geantwoord. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is bijna 68 jaar.

De mensen die 'ja' antwoordden om een actieve bijdrage te leveren noemen het vaakst creatief bezig zijn, burenhulp geven en diverse andere activiteiten die zij zelf aandragen. Van de respondenten die zich aanmelden om vrijwilliger te zijn en die een adres hebben opgegeven is een adressenbestand samengesteld door ActiVite.

3.7.5 Samenvatting

De vragenlijsten over de wensen en verwachtingen ten aanzien van de Lepelaar onder huurders van de Sleutels van Zijl en Vliet zijn beantwoord door 16,7% van de aangeschreven huurders. Dat percentage is vergelijkbaar met de totale respons op de enquête over wijkbeheer onder alle huurders in Leiden en Voorschoten.

Twee van de drie respondenten is vrouw. Het betreft overwegend eenpersoonshuishoudens (59%). De kenmerken maken het aannemelijk dat van onze huurders vooral de groep van potentieel toekomstige gebruikers op de vragenlijst heeft gereageerd. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat het aantal respondenten dat zich "beschikbaar stelt" afneemt naarmate de actieve betrokkenheid toeneemt.

Door 33 respondenten is een positief respons gegeven om zelf een actieve bijdrage te leveren in het wijkservicecentrum. Daarnaast heeft de avondmaaltijd de grootste voorkeur bij de respondenten. Ook een informatiepunt over zorg, een mogelijkheid voor gezondheidscontrole en de mogelijkheid tot sporten en het volgen van cursussen ligt in trek bij de respondenten.

De respons van potentiële gebruikers betreft 150 huurders van de Sleutels van Zijl en Vliet. Als de ruim 60% niet-huurders in de wijk in overeenkomstige mate gebruik maakt van het toekomstige centrum ligt het potentieel op circa 370 wijkbewoners.

De uitslagen van dit onderzoek zijn verwerkt bij de invulling van het beleid van het wijkservicecentrum en komen tot uiting in het ondernemingsplan. Omdat er veel vraag is naar een informatiepunt is het klanteninformatiepunt (kip) ontwikkeld. Ook is er vraag naar een kapper en pedicure, voor deze dienstverlening is een ruimte ontwikkeld in het wijkservicecentrum. Daarnaast is aangegeven dat een pinautomaat een graag geziene voorziening is, dus zal deze aanwezig zijn in het wijkservicecentrum.

4. Empirisch onderzoek

4.1 Huidige situatie

Door middel van observaties op het hoofdkantoor van ActiVite en observatie op het bouwterrein van het woningcomplex De Lepelaar en het afnemen van interviews met betrokkenen is de huidige situatie geanalyseerd.

De opdracht van De Sleutels van Zijl en Vliet is op de begane grond een wijkservicecentrum te realiseren, dat het aanzicht moet krijgen van een sprankelend en bruisend centrum voor ouderen, waarbij het aanbod zodanig divers moet zijn, dat ook jonge ouderen hiervan gebruik zullen maken. Concreet wordt hierbij door De Sleutels van Zijl en Vliet gedacht aan een ontmoetingsruimte met een koffiepunt en maaltijdvoorziening, internetcafé voor ouderen, een recreatie en activiteitenruimte, een servicepunt waar informatie, welzijnsdiensten, preventiecursussen en zorgactiviteiten aangeboden worden. De inrichting dient van deze tijd te zijn, mooi en uitnodigend, waarbij met name aandacht is besteed aan kleurstelling en materiaalgebruik.

Momenteel is het woningcomplex inclusief het wijkservicecentrum De Lepelaar in aanbouw. Volgens de planning van woningbouwcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet zal de begane grond rond mei / juni 2008 opgeleverd worden en begin september is de opening van het wijkservicecentrum door ActiVite gepland.

4.2 Intern ruimten onderzoek

In dit hoofdstuk wordt eerst globaal uitgelegd hoe de ruimten gepositioneerd worden in het wijkservicecentrum. Door middel van het maken en afnemen van de enquête die terug te vinden is in bijlage 5, maar ook door het afnemen van interviews met de directeur managers van de drie resultaat verantwoordelijke eenheden van ActiVite en het analyseren van plattegronden zijn de onderstaande onderzoeksgegevens ontstaan.

4.2.1 Ruimten in wijkservicecentrum De Lepelaar

Het gehele wijkservicecentrum beslaat een oppervlakte van circa 675 m² bruto vloeroppervlak. Deze ruimte is onder te verdelen in een ruim opgebouwd restaurant met circa 64 zitplaatsen. Deze ruimte zal o.a. functioneren als ontmoetingsruimte voor voornamelijk buurtbewoners en de bewoners van het wooncomplex De Lepelaar. Daarnaast kan deze doelgroep 's ochtends ontbijten in deze ruimte, 's middags worden warme- en koude maaltijden in de vorm van een buffet aangeboden en 's avonds kan men voorzien worden van een warm diner, waarbij keuze zal zijn uit een aantal menu's. Ook kan men in het restaurant / café de gehele dag dranken en borrelhapjes bestellen bij de bar. En tot slotte beschikt deze ruimte over een leesruimte met een grote leestafel en een pooltafel.

Twee ruimten zijn beschikbaar gesteld voor dagopvang. Eén van deze twee ruimten is gepositioneerd aan het restaurant. Eveneens kan deze ruimte, door middel van schuifwanden, bruikbaar zijn als extra ruimte voor het restaurant.

Daarnaast is in het wijkservicecentrum een tweetal spreekkamers aanwezig, twee kantoorruimten, één vergaderruimte, een kapsalon, een assemblagekeuken, een kleine keuken en een klein winkeltje waar zorgproducten gekocht kunnen worden.

In het onderstaande tabel is overzichtelijk te zien welke ruimten aanwezig zijn in het wijkservicecentrum, inclusief de oppervlakten, toegewezen ruimtenummers en het aantal personen die gebruik kunnen maken van de betreffende ruimte:

Tabel 4; Ruimten wijkservicecentrum De Lepelaar

Ruimten		Oppervlakte in m ²	Personen
Restaurant	0.05	164	Max. 82
Dagopvang	0.06	63	20
Kapsalon	0.13	15	-
Spreekkamer	0.15	15	6
Spreekkamer	0.17	15	6
Dagopvang	0.20	83	20
Kantoor	0.22	14	4
Kantoor	0.23	10	3
Vergaderruimte	0.24	75	Max. 40

Om inzichtelijk te maken welke ruimten er zijn is dit tabel ontwikkeld. Om de gegevens voor dit tabel te verkrijgen is de plattegrond van het wijkservicecentrum geanalyseerd. De oppervlakten van de ruimten in het wijkservicecentrum zijn opgemeten en uitgerekend. Op basis van de oppervlakte in vierkante meters zijn het aantal personen per ruimte toegekend.

4.2.2 Gebruik ruimten

Voor de bezetting van de ruimten in De Lepelaar worden plannings gemaakt. Voor sommige activiteiten zal sprake zijn van structureel gebruik, maar het is ook mogelijk de beschikbare ruimten te huren voor incidenteel gebruik. De ruimten zullen intern verhuurd worden, maar ook externen kunnen hiervoor terecht bij het wijkservicecentrum.

Om inzicht te krijgen in het interne gebruik van de beschikbare ruimten is een enquête (zie bijlage 5) gemaakt en afgenomen bij de drie resultaat verantwoordelijke eenheden van ActiVite. Deze drie resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE's) zijn: RVE Zorg, RVE Welzijn en Preventie en RVE Gespecialiseerde Zorg. Deze eenheden zijn ook terug te vinden in de organogram die weergegeven is in subparagraaf 1.5.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de volgende activiteiten plaatsgevonden willen worden door de RVE's van ActiVite in wijkservicecentrum De Lepelaar:

Diensten:

- Thema-avond 'aanstaande ouders'
- Zwangerschapsgymnastiek
- Voetreflex zone therapie
- Pedicure
- Podoloog
- Diëtist
- Periodieke gezondheidscontrole

Werknemers:

- Werkruimte voor wijkteam Verpleging&Verzorging

Cursussen:

- Eerste hulp aan kinderen
- Reanimatie cursus
- Valpreventie
- Leren omgaan met vergeetachtigheid
- Leren masseren
- Veilig over straat (pilot)

4.3 Observatie van een woonzorgcentrum

Een bezoek is gebracht aan Stichting woonzorgcentrum De Schutse te Sassenheim. Schutse is een moderne, ruim opgezette woonzorgcentrum met vijftig appartementen en 21 aanleunwoningen. Er wordt kwalitatief hoogwaardige zorg op maat aangeboden, deze is afgestemd op de persoonlijke behoefte en vraag van de cliënten. Hun drijfveer is om senioren de mogelijkheid te bieden om plezierig te kunnen wonen en leven. Om dit te kunnen bewerkstelligen bieden zij zowel zorg binnen de muren van hun eigen centra, als ook daarbuiten. De medewerkers van het woonzorgcentrum zijn bekend met de mensen, gewoonten en de omgeving. Zij voorzien hun cliënten van snelle service en zorg.

4.3.1 Doel observatie

Tijdens het bezoek in Sassenheim heeft een observatie plaatsgevonden. Er is bekeken hoe het restaurant gerund wordt door zelf deel te nemen aan de lunch in de middag en er is een interview gehouden met een medewerkster en een aantal vrijwilligers.

De observatie heeft plaatsgevonden om een indruk te krijgen van het reilen en zeilen in seniorenrestaurant in een woonzorgcentrum en hoe de personele bezetting geregeld is. Met als doel om te ondervinden wat aandachtspunten zijn voor de nieuwe onderneming De Lepelaar.

4.3.2 Voorzieningen woonzorgcentrum De Schutse

De mogelijkheden die aangeboden worden door het woonzorgcentrum De Schutse zijn:

- Huishoudelijke zorg
- Persoonlijke verzorging
- Verpleging
- Ondersteunende begeleiding
- Dagopvang

De volgende activiteiten vinden plaats in het woonzorgcentrum:

- Open Eettafel
- Schilderen en bloemschikken
- Huiskameractiviteiten
- Cliënten vergezellen naar het ziekenhuis
- Wandelclub
- Tuinieren
- Bus voor senioren
- Koffie drinken in de recreatiezaal
- Bingo
- Bruin café

De algehele bevindingen van de observatie aan woonzorgcentrum De Schutse zijn terug te vinden in het observatieverslag in bijlage 6.

4.4 SWOT-analyse De Lepelaar

In onderstaand tabel is de SWOT-analyse voor De Lepelaar uitgewerkt.
Een korte toelichting op de SWOT-analyse zal gegeven worden.

Sterkten

- De Lepelaar is uniek in deze wijk, omdat het de enige wijkservicecentrum in de wijk is.
- Naamsbekendheid; dankzij het sterke communicatiebeleid dat er ligt, wordt veel aandacht gestoken in de naamsbekendheid. Er worden momenteel en in de toekomst vele communicatiemiddelen ingezet om de naamsbekendheid te vergroten onder omwonenden, (toekomstige) gebruikers, (toekomstige) bewoners, de gemeente, medewerkers, samenwerkingspartners en mogelijke samenwerkingspartners. In een aantal bladen worden deze doelgroepen al regelmatig op de hoogte gehouden van de vorderingen van het wijkservicecentrum.
- De vele netwerken die ActiVite heeft, worden ingezet voor het wijkservicecentrum.
- Wat betreft zorg is er al veel specialisme en kennis in huis, die uiteraard doelbewust ingezet gaat worden voor de optimale dienstverlening van het wijkservicecentrum.
- Goed imago; ook hierbij wordt dankzij het concrete communicatiebeleid gewerkt aan een goed imago een verdere groei hierin zal ontstaan wanneer het wijkservicecentrum geopend is. Door het leveren van een goede kwaliteit aan producten en diensten, te luisteren naar wijkbewoners en te houden aan gemaakte

afspraken kan het imago van wijkservicecentrum De Lepelaar een nog grotere groei doorstaan.

- Het wijkservicecentrum levert een compleet pakket aan activiteiten en dienstverlening waardoor de klanten weten wat ze kunnen verwachten bij De Lepelaar.
- Er wordt veel aandacht geschonken aan PR en promotieactiviteiten.
- Het is belangrijk om een professionele uitstraling te hebben als organisatie. Zoals de missie van De Lepelaar vertaald: Bewust de dingen doen waar de organisatie goed in is. Wat inhoudt dat er goed nagedacht wordt wat de organisatie doet, waarom er iets gedaan wordt en waarom iets gedaan wordt zoals het gedaan wordt. De Lepelaar is een bewuste ondernemerschap.

Zwakten

- Er is veel negatieve publiciteit geweest omtrent het wijkservicecentrum. Deze negativiteit kwam voort uit ontevredenheid over de hoogte van het gebouw.
- Wijkservicecentrum De Lepelaar is een pilot voor ActiVite. ActiVite heeft dus nog geen ervaring met het ontwikkelen en exploiteren van een wijkservicecentrum.
- De organisatie is voor een gedeelte financieel afhankelijk van sponsoring en evenementen. Afhankelijk zijn is altijd een risico.
- Er wordt intern weinig gecommuniceerd. Opvallend is dat vele medewerkers nauwelijks weten over wat gebeuren gaat in het wijkservicecentrum. Draagvlak creëren is juist essentieel van belang. Dit bevordert onder andere positieve mond-op-mond reclame.
- De besluitvorming kan sneller. Het duurt redelijk lang voordat knopen doorgenhakt worden.

Kansen

- Door innovatief te zijn en te blijven op het gebied van de zorg, krijgt de onderneming een professioneel imago.
- Door latente kennis op papier te zetten, kunnen anderen deze kennis overnemen en tot uiting brengen in het wijkservicecentrum.
- Betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers en het management ten opzichte van de cliënten en ook tegenover elkaar wordt belangrijk bevonden.
- Door intern en naar derden goed te communiceren zorg je voor betrokkenheid en draagvlak.
- De medewerkers van het wijkservicecentrum zullen flexibel en snel inzetbaar moeten zijn. Vooral omdat gewerkt wordt met vrijwilligers en aangezien het wijkservicecentrum zeven dagen per week geopend zal zijn.
- Door binding te creëren met de vrijwilligers zullen zij zich gewaardeerd worden.
- Ook zal goede aansturing en communicatie vanuit het hoofdkantoor belangrijk zijn. Hierdoor weet men waar ze aan toe zijn en dit zal ten goede zijn voor de organisatie.
- Het HKZ certificaat geldt als keurmerk voor de kwaliteit van de organisatie en haar hulpverlening.

Bedreigingen

- Doordat vrijwilligers geen financiële vergoeding krijgen voor hun werkzaamheden weet je dat deze krachten met passie hun werkzaamheden zullen verrichten, maar

doordat de meeste mensen een salaris willen voor het werk dat zij uitvoeren is het moeilijker om aan vrijwilligers te komen.

- De financiën dienen kostendekkend te zijn. Doordat een lage prijs voor maaltijdvoorzieningen en dergelijke gevraagd wordt, terwijl wel degelijk kosten gemaakt worden, kan het lastig zijn om een kostendekkende exploitatie te realiseren.
- Door de marktwerking in de gezondheidszorg, is men nu vrij om zich te bevinden op het werkterrein van een andere gezondheidsinstelling, dit was voorheen niet het geval. De Lepelaar moet daarbij beducht zijn op het feit dat een andere zorginstelling zich kan vestigen in de nabije omgeving van wijkservicecentrum De Lepelaar.

Tabel 5; SWOT-analyse Wijkservicecentrum De Lepelaar

Sterkten	Zwakten
- Uniek in deze wijk (enige wijkservicecentrum) - Naamsbekendheid - Vele netwerken - Specialisme / Kennis - Goed imago - Compleet pakket aan activiteiten / dienstverlening - De aandacht voor PR en promotieactiviteiten - Professionele uitstraling	- Negatieve publiciteit door de buurt over hoogte gebouw - Het wijkservicecentrum is een pilot, dus nog geen ervaring met het ontwikkelen en exploiteren hiervan - Financieel afhankelijk - Weinig intern gecommuniceerd - Besluitvorming kan sneller
Kansen	Bedreigingen
- Innovatief zijn op gebied van zorg - Latente kennis op papier zetten - Betrokkenheid en loyaliteit - Goede communicatie zowel intern als naar derden - Flexibel en snel inzetbaar - Binding creëren met de vrijwilligers - Goede aansturing en communicatie vanuit het hoofdkantoor - In bezit komen van het HKZ certificaat	- Moeilijkheid om vrijwilligers te werven - Financiën, kostendekkend - Marktwerking

4.5 Financieel beleid

Het financieel beleid van het restaurant van De Lepelaar is gebaseerd op het uitgangspunt dat de besloten vennootschap weliswaar niet streeft naar het maken van winst, maar dat de exploitatie minimaal kostendekkend is.

Daarnaast wordt uitgegaan van een bedrijfseconomisch verantwoord bedrijfsvermogen. Hetgeen inhoudt dat in de loop der jaren een zodanig eigen vermogen wordt opgebouwd dat de risico's van het restaurant op den duur door de eigen onderneming gedragen kunnen worden en dat waar nodig geïnvesteerd kan worden in vervanging van productiemiddelen en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Met betrekking tot de opstelling van de exploitatiebegroting van het restaurant kunnen in principe drie scenario's onderscheiden worden, namelijk een negatief scenario (verlies), een positief scenario (winst) en een kostendekkend scenario met een nihil resultaat.

ActiVite dient rekening te houden met de waarschijnlijkheid dat de exploitatie in de eerste jaren na opening van het wijkservicecentrum negatief zal zijn. Uiteraard zal het financieel management tijdens deze eerste jaren zodanig scherp moeten zijn, dat tijdig en adequaat gereageerd kan worden op de ontwikkelingen. Denk hierbij aan de personele inzet, inkoop, kostenbeheersing e.d.

In het ondernemingsplan is een kostendekkende exploitatie uitgewerkt.

4.5.1 Inkomsten restaurant

Het restaurant beschikt over 64 zitplaatsen die in gebruik genomen worden door het restaurant. De omzet van het restaurant wordt gerealiseerd door maaltijden en dranken die daarbij genuttigd worden. Het restaurant zal 7 dagen per week geopend zijn. Er wordt vanuit gegaan dat gemiddeld 32 bezoekers per dagdeel (3 dagdelen per dag), gebruik zullen maken van de maaltijden en drankjes die aangeboden worden in het restaurant.

Tevens wordt gekeken naar de inkomens van de bezoekers. De volgende inkomensbegrippen worden in dit ondernemingsplan gehanteerd: inkomens tot de lage inkomensgrens, modaal inkomen en een modaal tot dubbelmodaal besteedbaar inkomen. Uit onderzoek is gebleken dat 34% van de inwoners in Fortuinwijk-Zuid behoort tot de lage inkomensgrens, 40% heeft een modaal inkomen en 26% heeft een modaal tot een dubbelmodaal besteedbaar inkomen^{48,2}. Dit zijn de inkomenspercentages van de buurt zoals deze momenteel samengesteld is. De toekomstige inwoners van Fortuinwijk-Zuid die in de woningen van De Lepelaar komen wonen, zijn nog niet bij deze percentages berekent. Aangezien een groot gedeelte van de toekomstige inwoners van De Lepelaar een laag inkomen heeft, wil ActiVite hier rekening mee houden.

⁴⁸ <http://www.funda.nl/WoningAanbod/Koop/Detail/Buurtinformatie/>

² <http://www.cbsinuwbuurt.nl/>

Mensen met een laag inkomen zijn afgebakend aan de hand van de lage inkomensgrens. De lage inkomensgrens is het inkomen dat iemand nodig heeft om te worden voorzien in de primaire behoeften, ofwel de minimale voorwaarden die nodig zijn om menswaardig te kunnen leven.

Het idee is ontstaan om een pasje te overhandigen aan iedereen die lid wordt van de ledenorganisatie van ActiVite. Deze bezoekers zullen, na het betalen van een jaarlijkse vergoeding voor het lidmaatschap, voortaan recht hebben op de reductie in het restaurant en het café van De Lepelaar. De pasjeshouders krijgen door het tonen van de pas 25% reductie op de maaltijden en drankjes. De pas zal functioneren als een chipknip, zo kan men snel, gemakkelijk en veilig betalen. Er vanuit gaande dat 50% van de restaurantgebruikers in aanmerking komt voor de reductie en dat de overige 50% een marktconforme prijs betaalt, zijn de onderstaande berekeningen gemaakt.

4.5.2 Inkomsten café

Ook bij het café wordt uitgegaan van 32 bezoekers per dagdeel. De bezettingsgraad zal dan 50 % zijn, aangezien de beschikbare capaciteit bestaat uit 64 zitplaatsen.

Toelichting: benutte capaciteit : beschikbare capaciteit x 100% (32 : 64 X 100%= 50%)

Tevens is het café 7 dagen per week geopend en gaat men uit van 3 dagdelen per dag. De bezoekers kunnen in het café o.a. koffie, thee, fris, zwak- en sterk alcoholische dranken, borrelhapjes en snacks verkrijgen. De te verkopen drank die onder de inkomsten van het café valt, is exclusief de drank die geserveerd worden tijdens het ontbijt, de lunch en het diner in het restaurant. Ook in het café krijgen pasjeshouders 50% reductie.

Verdere financiële bevindingen, met betrekking tot het bezoekersaantal en inkooprijzen van het restaurant en café, staan beschreven in bijlage 8.

4.5.3 Prijzen van de ruimten van De Lepelaar

Ruimten	m ²	Personen	Intern / Sociaal maatschappelijk		Extern / Commercieel	
			Per dagdeel incidenteel	Eén dagdeel per week/ jaar	Per dagdeel incidenteel	Eén dagdeel per week/jaar
Dagopvang 0.06	63	20	€ 126,-	€ 3.276,-	€189,-	€ 4.914,-
Dagopvang 0.20	83	20	€ 166,-	€ 4.316,-	€ 249,-	€ 6.474,-
Kapsalon 0.13	15	-	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Spreekkamer 0.15	15	6	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Spreekkamer 0.17	15	6	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Kantoor 0.22	14	4	€ 28,-	€ 728,-	€ 42,-	€ 1.092,-
Kantoor 0.23	10	3	€ 20,-	€ 520,-	€ 30,-	€ 780,-
Vergaderzaal 0.24	75	Max 40	€ 150,-	€ 3.900,-	€ 225,-	€ 5.850,-
Totaal per dagdeel	290	99	€ 580,-	€ 301,60	€ 870,-	€ 452,40

Er wordt uitgegaan van 50 weken per jaar verhuur van de ruimten.

Huurprijzen:

- Huur intern structureel gebruik: € 1,- / m² / dagdeel / jaar.
- Huur intern incidenteel gebruik: € 2,- / m² / dagdeel.
- Huur extern structureel gebruik: € 1,50 / m² / dagdeel / jaar.
- Huur extern incidenteel gebruik: € 3,- / m² / dagdeel.
- Exclusief BTW.
- Inclusief koffie, thee, verlichting, verwarming, schoonmaak etc.

4.5.4 Exploitatiebegroting wijkservicecentrum De Lepelaar B.V. 2009

De exploitatiekosten voor het Wijkservicecentrum concept worden op jaarbasis geraamd op de onderstaande bedragen:

INKOMSTEN				
1.	RESTAURANT: 150 m2; 64 plaatsen			
1.1	- Lunch: 64 x 7 x 50 x € 9,00 x 50 %	100.800		gem. € 9,00
1.2	- Diner : 64 x 7 x 50 x € 18,00 x 50 %	201.600		gem. € 18,00
	Totaal		302.400	
2.	CAFE: - Restaurant: 150 m2; 64 plaatsen - Terras: 125 m2; 50 plaatsen			Koffie, thee, fris, bier, ijs, gedestilleerd
2.1	- Rest.: 64 x 3 x 7 x 50 x € 4,50 x 50 %	151.200		3 dagdelen
2.2	- Terras: 50 x 2 x 7 x 25 x € 4,50 x 50 %	31.500		2 dagdelen 20 wek./jaar
	Totaal		182.700	
3.	ZALEN, SPREEKKAMERS, KANTOREN			
3.1	- Twee zalen (dagopvang) 146 m2 - Twee spreekkamers 30 m2 - Twee kantoorruimten 30 m2 - Vergaderzaal 75 m2 - Kapsalon 15 m2 - Totaal 296 m2 x 3 x 7 x 50 x € 1,50 x 50 %	233.100		3 dagdelen Huur gem. € 1,00/m2 totale capaciteit 90 plaatsen
3.2	- catering: 100 x 3 x 7 x 50 x € 2,00 x 50 %	103.950		
	Totaal		337.050	
4.	DIVERSE INKOMSTEN			
4.1	- Acties, evenementen, sponsoring, enz.	50.000		
	TOTAAL INKOMSTEN		872.150	

UITGAVEN				
5.	LOONKOSTEN			% van omzet
5.1	- 7 dg/week, 50 weken/jaar = 6 fte	248.088		
5.2	- doorberekening management	31.000		
			279.088	32 %
6.	INKOOPKOSTEN			
6.1	- Restaurant, café:	348.860		40 %
			348.860	
7.	HUUR			
7.1	- raming	78.494		9 %
			78.494	
8.	HUISVESTINGSKOSTEN			
8.1	- Energie, schoonmaken, kleine aanschaffingen enz.:	52.329		6 %
			52.329	
9.	VERKOOPKOSTEN			
9.1	- Reclame, adverteren, representatie, muziek	17.443		2 %
			17.443	
10.	ALGEMENE KOSTEN			
10.1	- administratie, kantoor, verzekeringen, heffingen, contributies,	26.165		3 %
			26.165	
11.	AFSCHRIJVINGEN			
11.1	- meubilair, inrichting, inventaris, enz. 10 % van € 330.000	25.292		2,9 %
			25.292	
12.	RENTELASTEN			
12.1	- 5 % van € 330.000 investering	19.000		2,1 %
12.2	- 5 % van € 50.000 werkkapitaal			
			19.000	
	TOTAAL UITGAVEN		846.671	97 %

EXPLOITATIERESULTAAT	+ 25.479	3 %
-----------------------------	-----------------	------------

5. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de implementatie van het wijkservicecentrum. In het ondernemingsplan zijn een aantal onderwerpen besproken die bijdrage leveren aan de realisatie van het wijkservicecentrum. In dit hoofdstuk wordt stapsgewijs beschreven hoe het wijkservicecentrum opgezet kan worden.

5.1 Begeleiding

De beheerder van wijkservicecentrum De Lepelaar zal het wijkservicecentrum gaan runnen. Dit wil zeggen dat hij of zij sturing geeft aan het beleid van het wijkservicecentrum, verantwoordelijk is voor de (financiële) resultaten en de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen en medewerkers aan te sturen. Iemand zal vanuit ActiVite de verantwoordelijkheid krijgen om het gehele proces te bewaken, zal deelnemen aan de projectgroep en houdt het verloop van het proces in de gaten. Indien nodig, zullen processen na controle bijgestuurd worden. De uitvoering van de dienstverlening in het wijkservicecentrum zal uiteindelijk uitgevoerd worden door de betaalde krachten en vrijwilligers van De Lepelaar.

5.2 Implementatie ondernemingsplan

Ook is het van belang om rekening te houden met de implementatie van het ondernemingsplan. Dit plan is namelijk met een doel gemaakt. Het geeft aan wat ActiVite met het wijkservicecentrum in de toekomst wil bereiken en op welke wijze dat bereikt kan worden. De doelstellingen van de onderneming moeten niet uit het oog verloren worden.

In het ondernemingsplan is nu van elk onderwerp dat relevant geacht wordt, het beleid bepaald. Om de continuïteit van het wijkservicecentrum te kunnen waarborgen is een goede implementatie van het ontworpen ondernemingsplan van groot belang. De eerste stap van deze implementatie is de interne- en externe communicatie over dit plan. Goed geplande communicatie biedt de mogelijkheid om de missie en de strategie van wijkservicecentrum De Lepelaar structureel onder de aandacht te brengen.

De tweede stap is het uitvoeren van de werkzaamheden die beschreven staan in het ondernemingsplan. Er zal ook een verantwoordelijke zijn voor de controle en bijsturing van dit ondernemingsplan. Hierbij zal gekeken worden of het beleid gehanteerd wordt zoals voorgenomen is en of de doelstellingen behaald worden. Voortgangscontroles en evaluaties komen daarbij aan de orde en zullen de rode draad zijn bij de implementatie, controles en bijstellingen.

De aangewezen verantwoordelijken zorgen volgens afspraak voor het uitvoeren van het beleid en de te nemen acties en maatregelen. Het is aan te bevelen om naast de aangewezen verantwoordelijken ook iemand verantwoordelijk te stellen voor het toezien op het nakomen van deze afspraken. Zo zorgt het wijkservicecentrum De Lepelaar ervoor dat datgene wat moet gebeuren ook daadwerkelijk gebeurt. De bewaking en controle is daarmee een hoeksteen voor een goede realisatie van het plan.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk van dit managementrapport zullen conclusies getrokken worden uit de onderzoeksresultaten en zal aangegeven worden wat reeds bereikt is met het analyseren van deze onderzoeksresultaten en wat dit betekent voor de toekomst van het wijkservicecentrum. Daarna zullen een aantal aanbevelingen gegeven worden

6.1 Conclusies

In de inleiding van dit managementrapport is aangegeven dat het bij een startende onderneming belangrijk is om vanaf het begin planmatig en beleidsmatig te werk te gaan. In eerste instantie zijn vele onderzoeken uitgevoerd om bewust te worden van aspecten als de omgeving, concurrentie, de doelgroep, wat de wensen en eisen van deze doelgroepen zijn, maar ook wat de sterke en zwakke aspecten van het wijkservicecentrum zijn en de kansen en bedreigingen.

Door onderzoek te doen naar deze aspecten en de onderzoeksresultaten te analyseren, zijn vele beleidsmatige- en planmatige beslissingen genomen. Er is onder andere een concurrentiestrategie voortgekomen na het onderzoeken van de concurrentie. Door bewust te zijn van de omgevingsaspecten kan geconcludeerd worden dat De Lepelaar een grote kans van slagen heeft als startende onderneming, omdat zij in de omgeving uniek is in haar soort wat betreft het complete aanbod aan product- en dienstverlening en doordat de doelgroep in de directe omgeving aanwezig is. Daarnaast is door het analyseren van de onderzoeksresultaten, met betrekking tot de wensen en eisen van de buurtbewoners, een gehele invulling gegeven aan de activiteiten die plaats gaan vinden in het wijkservicecentrum. Dit aspect wordt in dit managementrapport van belang bevonden, omdat het wijkservicecentrum juist voor de wijkbewoners ontwikkeld is.

Een Swot-analyse is voor het wijkservicecentrum De Lepelaar ontwikkeld, zodat een duidelijk inzicht verkregen wordt in de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de onderneming. Ook dit zorgt voor bewustwording bij het ontwikkelen en exploiteren van de onderneming.

Het onderzoeken van de trends en ontwikkelingen in de gezondheidszorg en de theoretische- en empirische bevindingen met betrekking tot wijkservicecentra, heeft zorg gedragen bij het vergaren van kennis op dit gebied. Aangezien wijkservicecentrum De Lepelaar een pilot-organisatie is voor zorgondernemer ActiVite, is het inzicht in deze kennis van grote waarde voor de organisatie.

Ook is er voor het beleid van het wijkservicecentrum een missie, visie en doelstellingen ontwikkeld.

Al deze bevindingen zijn de basis van het ontwikkelde ondernemingsplan geweest. Het beleid en de plannen van het wijkservicecentrum voor de komende jaren is gebaseerd op de onderzoeksresultaten en zijn direct verwerkt in het document het ondernemingsplan. Op deze wijze is voor iedereen de beleidsmatige ambities en voornemens van wijkservicecentrum De Lepelaar toegankelijk.

In het ondernemingsplan zijn de richtlijnen van het wijkservicecentrum helder geformuleerd. Wat tot gevolg heeft dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de

onderneming. Door het ondernemingsplan is ActiVite ook verplicht om gestructureerd na te denken over de toekomst en hier vorm aan te geven.

6.2 Aanbevelingen

Om de continuïteit van het wijkservicecentrum te kunnen waarborgen is een goede implementatie van het ontworpen ondernemingsplan van groot belang. Daarom wordt aanbevolen dat intern het ondernemingsplan aandachtig doorgelezen wordt, met voornamelijk het management, de resultaatgerichte eenheden, bedrijfsvoering en afdeling Public Relations. Het gevolg hiervan is dat iedereen dezelfde richting op kijkt ten opzichte van het wijkservicecentrum.

Communicatie is een belangrijk aspect bij het implementeren van het ondernemingsplan. Door intern te communiceren over het beleid en de plannen van het wijkservicecentrum, wordt gezorgd voor draagkracht vanuit ActiVite, maar ook het communiceren naar derden heeft een belangrijke rol bij de implementatie. Dit is namelijk belangrijk voor de naamsbekendheid en het imago, maar ook om derden op de hoogte te houden van activiteiten en ontwikkelingen. Daarom is er in het communicatiebeleid veel aandacht besteed aan de externe communicatie. Een concrete aanbeveling is hierbij dus ook om de voorgenomen communicatiemiddelen in te zetten om zo de voorgenomen communicatiedoelstellingen te behalen.

De realisatie van het concept van het wijkservicecentrum, waarbij de onderneming vóór en dóór de wijk gerund zal gaan worden, met het oog gericht op de competente buurt, zal gecontroleerd moeten worden door één persoon die hiervoor de verantwoordelijkheid gekregen heeft. Diegene zal aan de hand van het ondernemingsplan moeten kijken of de gestelde doelen behaald worden, of de missie en visie tot uiting komen in de dienstverlening van het wijkservicecentrum en of alle medewerkers op de hoogte zijn van de doelstellingen die het wijkservicecentrum wil behalen. Indien doelstellingen veranderen zullen deze aangepast moeten worden in het beleid van wijkservicecentrum De Lepelaar. Dit zal dan weer intern gecommuniceerd moeten worden. Kortom; het ondernemingsplan zal in het begin regelmatig geëvalueerd moeten worden en indien nodig bijgesteld. Indien het wijkservicecentrum al enige tijd draaiende is zal dit eens per half jaar kunnen gebeuren.

Ook is het raadzaam om een klantentevredenheid onderzoek uit te voeren wanneer het wijkservicecentrum ongeveer een jaar geopend is. Momenteel is er inzicht in de verwachtingen van de buurtbewoners omtrent wijkservicecentrum De Lepelaar. Het is goed om te weten of de verwachtingen van de wijkbewoners waargemaakt zijn en wat voor wensen en eisen zij op dat moment stellen aan het wijkservicecentrum.

Literatuurlijst

Alphen, K. van: Financieel Management. Den Haag: Academic Service, 2005. ISBN 9052613427

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M.: Basisboek Methoden en technieken. tweede herziene druk, derde oplage. Houten: Stenfert Kroese, 1997. ISBN 9020725890

Boer, P. de: Basisboek bedrijfseconomie. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004
ISBN 900109094147

Boomen, T. van den en Hoeflaken, W. van: Handboek Freelancen. Uitgeverij Nieuwezijds, 2005.

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. Dertiende herziene druk. Den Haag, 2007. ISBN 9073077095

Derksen, D.G.: Het ondernemingsplan; Handleiding voor de startende ondernemer. Zevende gewijzigde druk. Woerden: Stichting KvK-Media, 1994. ISBN 9073434033

Dreimüller, A.P.: Het ondernemingsplan en de balanced scorecard; Over richting en verrichting. Schoonhoven: Academic Service, 2002. ISBN 905261394

Heezen, A.W.W. en Wittenberg, F.H.: Introductie ondernemingsplan & financiële besturing. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001376376

Kempen, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen; Een advieskundige benadering. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006
ISBN 9801468241

Koning, J.: Ondernemingsplanning; Het ondernemingsplan in midden- en kleinbedrijf. Marka, 1990. ISBN 9027425582

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005-2006.

Mulders, Drs. J. en Alphen, Ing. K. van: Ondernemingsplan; Op weg naar een eigen bedrijf. Rijswijk: Elmar B.V., 1991. ISBN 9061208866

Pluim, G. en Plattel, R. Thinktank Centers of Entrepreneurship: Het ondernemingsplan van idee tot succesvolle onderneming; Praktijkguiden voor manager en ondernemer. Tweede herziene druk. Schoonhoven: Academic Service. ISBN 9052611416

Spoler-van den Hombergh, R.H.M., Bemelmans, H.A.M., Talsma, A., & Hautvast-Haaksma, H.: Methodische vaardigheden 1; Communicatie, observeren en rapporteren. Baarn: Nijgh Verluys, 2000. ISBN 9042515082

Vorst, H.C.M.: Gids voor literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen. Meppel/Amsterdam: Boom, 1982. ISBN 9060094905

Vries, Drs. W. de en Helsdingen, Drs. P.J.C. van: Dienstenmarketingmanagement.
Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 9020733052

Waalewijn, Drs. P.: Bedrijfsplanner; Blauwdruk voor het opstellen van een bedrijfsplan.
Derde herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004. ISBN 90019362969

Rapporten

Rapport wonen, zorg, welzijn regio Zuid-Holland

Document ActiVite: "De competente buurt", 2007

Gemeente Leiden: Wegwijzer voor Leiden. Den Helder, Akse Media B.V. 2006

Websites

<http://www.activite.nl>

<http://www.bedrijfsplanner.nl>

<http://www.boaleiden.siterealisatie.nl>

<http://www.cbs.nl>

<http://www.cbsinuwbuurt.nl>

<http://coam.nl/bedrijfsplan/index.html>

<http://www.companyconsulting.nl>

<http://www.funda.nl>

<http://www.inzakengaan.nl>

<http://www.kcwz.nl>

<http://www.kvk.nl>

<http://www.leiden.nl>

<http://www.leiden.kvk.nl>

<http://www.leiden.nl/statistiek>

<http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/kwantitatief-onderzoek.asp>

<http://www.vrijwilligers.nu>

Cd-rom

Terta Schippers Marketing en Communicatie: Het ondernemingsplan; Een praktische handleiding voor startende ondernemers. Den Haag, Vereniging Kamers van Koophandel (VVK)

Interviews

Mevr. H. Crucq (Medewerker public relations)
Mevr. J. Bruggink (Controller)
Dhr. G. Buchrnhornen (Personeelsmanagement Adviseur)
Mevr. M. Den Dekker (projectleider)
Dhr. N. Gootjes (Manager VZ Personeel)
Mevr. M. Hage (Medewerker marketing en communicatie)
Mevr. K. Hartman (Teammanager Bedrijfsbureau VP)
Dhr. G. van der Hoorn (directeur bedrijfsvoering)
Mevr. L. Huisman (Beleidsmedewerker Thuiszorg, Bedrijfsbureau RVE Zorg)
Mevr. K. Klein (Bureau informele zorg – Ledenorganisatie – Thuiszorgwinkels)
Mevr. M. Kraakman (Bestuurssecretaris)
Dhr. T. van Lammeren (Chefkok St. Joseph)
Dhr. C. Slingerland (Projectleider huisvesting a.i.)
Mevr. D. Statie (Medewerker Bureau Cursussen en Diensten)
Mevr. H. Wijers (teammanager personeelszaken)

Bijlagen



‘Ondernemingsplan voor de realisatie van het
wijkservicecentrum te Leiden’

Elisabeth Philips

Bijlage 1 Kernbegrippen

1. Btw-plichtig

Als je een btw-plichtig ondernemer bent, doet alleen het bedrag exclusief btw ertoe. De btw die je daar bovenop heft, sluis je door naar de belasting dienst⁴⁹.

2. Aftrek van voorbelasting

Aftrek van voorbelasting is het terugvorderen van reeds betaalde btw bij de Belastingdienst. In principe is een onderneming dan een doorgeefluik van btw. De btw kan als het ware worden weggestreept uit de vergelijking van inkomsten en uitgaven van de onderneming⁵⁰.

3. AWBZ

De AWBZ is een volksverzekering voor ziektekostenrisico's waar niet individueel voor verzekert kan worden. Iedereen die in Nederland woont of werkt is er voor verzekerd en heeft recht op vergoeding van de AWBZ-zorg.

De AWBZ dekt zware geneeskundige risico's die niet onder de zorgverzekeringen vallen. Het gaat om medische kosten die door vrijwel niemand op te brengen zijn. De AWBZ wordt uitgevoerd door de zorgverzekeraars vanuit speciale zorgkantoren. Op grond van de AWBZ krijg je bijzondere ziektekosten vergoed, zoals kosten van langdurige thuiszorg of opname in een verpleeghuis of gehandicapteninstelling. Deze ziektekosten worden niet door de zorgverzekering vergoed⁵¹.

4. Tender

Een tender is een procedure waarbij door middel van inschrijving geprobeerd wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen, die op basis van factorenafweging wordt verleent of verstrekt. Deze factoren zijn vaak prijs en/of kwaliteit. Tenderprincipes worden in verschillende economische processen gebruikt.

Een aanbesteding van werk of diensten gebeurt in het algemeen volgens het tenderprincipe. Hierbij schrijven gegadigden een offerte voor het werk of dienst en weegt de opdrachtgever op basis van de aangeboden prijs en kwaliteit af welke aanbieder het huren van het wijkservicecentrum gegund wordt.

5. Projectieve technieken

⁴⁹ <http://www.lancelots.nl/bedrijfsvoering/btw/wat-is-btw>

⁵⁰ <http://www.lancelots.nl/bedrijfsvoering/btw/wat-is-btw>

⁵¹ <http://www.minvws.nl/dossiers/awbz/default.asp>

Projectieve technieken zijn technieken die tot doel hebben om bepaalde emotionele of rationele remmingen weg te nemen bij de respondent. Met projectieve technieken kan waardevolle informatie achterhaald worden die met 'gewone' vraagtechnieken niet verkregen kan worden⁵².

6. Dialoog

Een dialoog is een gesprek tussen twee of meer personen⁵³.

7. Radius SDL

RADIUS SDL (Stichting Dienstverlening Leiden) steunt ouderen, chronisch zieken en gehandicapten in Leiden en Oegstgeest op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg.

8. Rijnland Zorggroep

De Rijnland Zorggroep bestaat uit:

- Het Rijnland Ziekenhuis Leiderdorp en Alphen aan den Rijn
- Verpleeghuis Leythenrode
- Verpleeghuis en reactiveringscentrum Oudshoorn/Noorderbrink

9. Algemeen Maatschappelijk Werk

Binnen de hulpverlenende sector kunnen de algemeen maatschappelijke werkers zich met vele uiteenlopende zaken bezighouden. Van kortdurende therapeutische gesprekken tot langdurige en intensieve begeleiding. Daarnaast behoort de maatschappelijk werker zich bezig te houden met belangenbehartiging en het signaleren van situaties binnen de samenleving⁵⁴.

10. Substituten

Een substituuat is een economisch begrip voor een product of dienst dat een ander product kan vervangen. Op een andere manier voorziet een substituuat in dezelfde behoefte als het product dat het vervangt.⁵⁵

⁵² <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden/projectieve-technieken.asp>

⁵³ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Dialoog>

⁵⁴ http://nl.wikipedia.org/wiki/Maatschappelijk_werk

⁵⁵ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Substituutproduct>

11. Complementaire goederen

Complementair goed is een economisch begrip dat goederen betreft die elkaar aanvullen. Het aanbieden van het product of de dienst is positief gerelateerd aan het gebruik van een bepaald ander product⁵⁶. Het aanbieden van dvd's heeft bijvoorbeeld een positief effect op de verkoop van dvd-spelers. Maar ook kan prijsdaling een positief effect hebben op de verkoop van een product of dienst.

12. Cross-selling

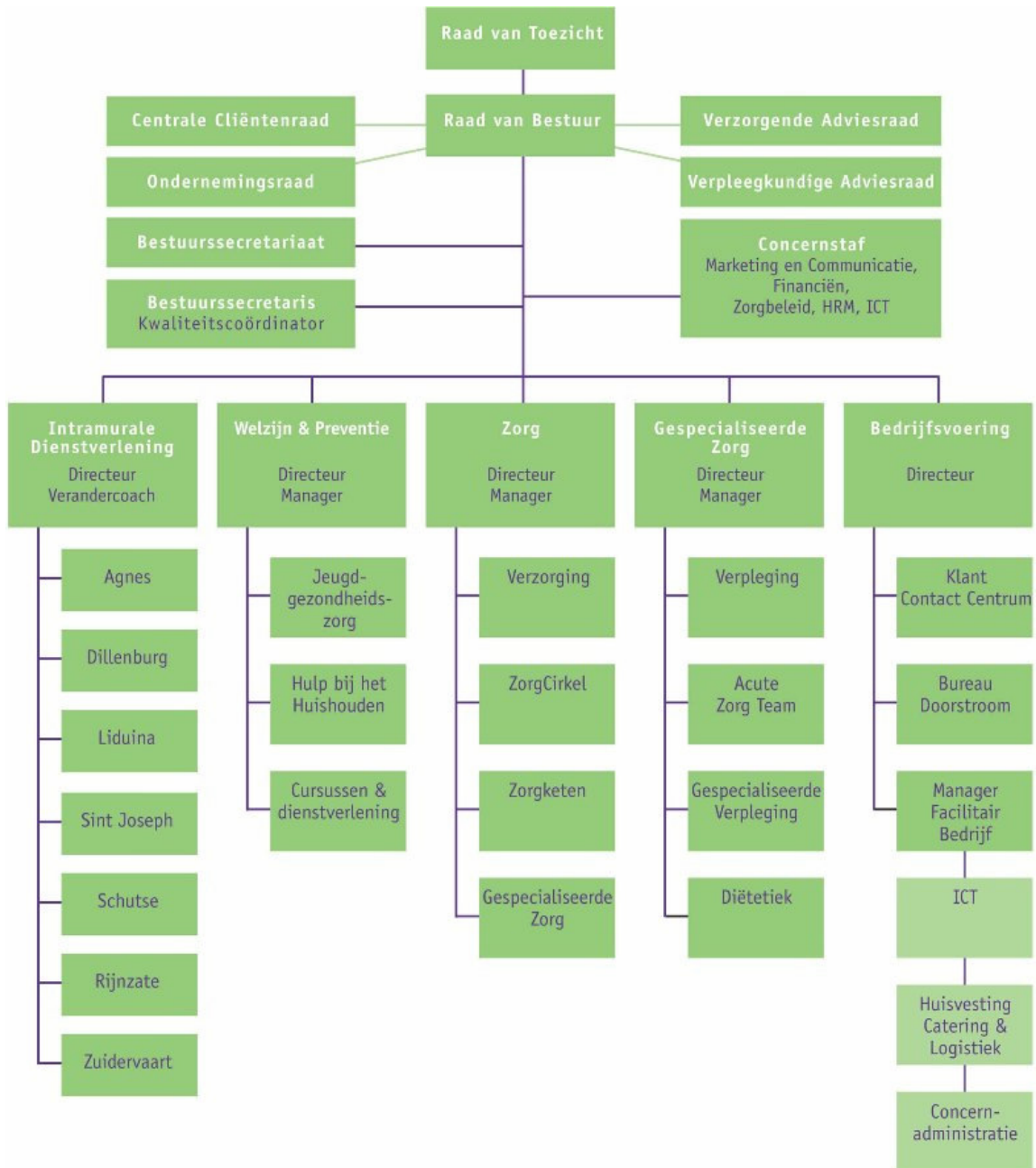
Cross-selling is het in verband brengen van producten/diensten. Deze aanvullende of verwante producten/diensten worden aangeboden aan de klant⁵⁷.

Bijvoorbeeld door in de supermarkt brillen neer te leggen bij de schappen van de leesblaadjes. Dit zorgt voor een positieve invloed op de verkoopcijfers van de leesbrillen.

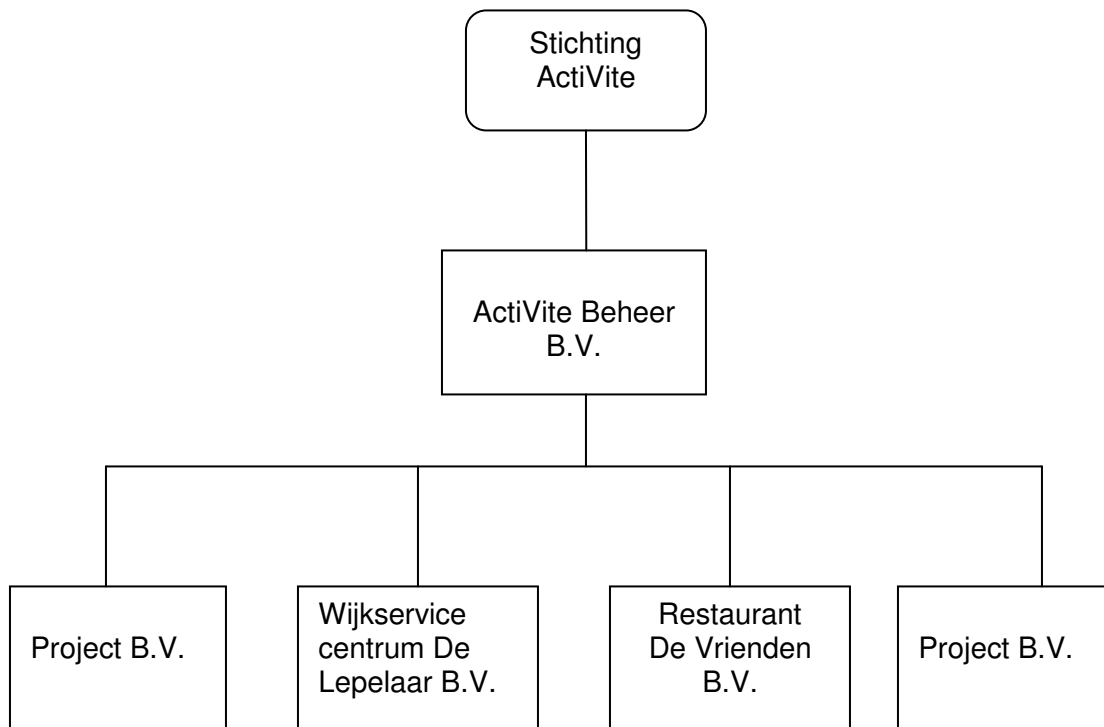
⁵⁶ http://nl.wikipedia.org/wiki/Complementair_goed

⁵⁷ <http://www.crmbegrippen.nl/omschrijving.php?id=249>

Bijlage 2 Organogram van ActiVite



Bijlage 3 Organogram; Stichting ActiVite



Bijlage 4 Enquête De Lepelaar

Onderstaand enquête is opgesteld voor de wijkbewoners van De Lepelaar. Het doel van deze enquête is om de wensen en verwachtingen van de wijkbewoners te kunnen analyseren. Aangezien in 2006 een soortgelijke enquête uitgedeeld is onder de bewoners van woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet, waarvan een aantal geënquêteerden ook in de directe omgeving wonen, is deze enquête komen te vervallen en is uitgegaan van de gegevens die verzameld zijn tijdens het afnemen van eerder genoemde enquête.

Geachte heer/mevrouw,

Begin september 2008 zal wijkservicecentrum De Lepelaar officieel geopend worden. Het wijkservicecentrum zal gesitueerd worden op de begane grond van het wooncomplex De Lepelaar op de Apollolaan 264 te Leiden.

Uw mening met betrekking tot de invulling van de dienstverlening van het wijkservicecentrum is voor ons van groot belang. ActiVite is hierbij gefocust op uw wensen en behoeften. Wij stellen het bijzonder op prijs dat u ons wilt helpen onze beeldvorming, inzake de dienstverlening van het wijkservicecentrum, te vervolledigen door deze enquête in te vullen. De gegevens zullen zorgvuldig geanalyseerd worden, daarbij kunt u deze enquête anoniem invullen.

Wanneer u de enquête heeft ingevuld, kunt u deze uiterlijk tot 21 april 2008 retourneren aan onderstaand adres. Op de envelop hoeft u geen postzegel te plakken.

Algemene vragen

1. *Wat is uw leeftijd?*

.....jaar

2. *Wat is uw geslacht?*

- ☐ Man
- ☐ Vrouw
- ☐ Koppel (indien door 2 personen ingevuld)

3. *Wat is de samenstelling van uw huishouden?*

- ☐ Alleenwonend
- ☐ Tweepersoonshuishouden zonder (thuiswonende) kinderen
- ☐ Eenoudergezin
- ☐ Gezin

Kernvragen

1. Wat verwacht u van wijkservicecentrum De Lepelaar?

- ☐ Dagelijks geopend
- ☐ Restaurant aanwezig
- ☐ Ontmoetingsruimte
- ☐ Informatiepunt (o.a. informatie m.b.t. de wijk)
- ☐ Kapsalon
- ☐ Pedicure
- ☐ Bezorgmogelijkheden van maaltijden aan de bewoners van De Lepelaar
- ☐ Gezondheidscontrole
- ☐ Aanmeldpunt vrijwilligers

2. Welke dienstverlening zou u in het wijkservicecentrum graag zien?

- ☐ Een koffiecorner
- ☐ Boodschappendienst
- ☐ Restaurant / Grand café
- ☐ Kleine winkel
- ☐ Geldautomaat
- ☐ Geen van bovenstaande
- ☐ Anders, namelijk

3. Van welke mogelijkheden zou u gebruik willen maken?

- ☐ Cursussen / lezingen
- ☐ Elkaar ontmoeten
- ☐ Spelletjes (vb. schaken)
- ☐ Internetcafé
- ☐ Sport en beweging
- ☐ Creatieve activiteiten
- ☐ Zangkoor
- ☐ Samen koken
- ☐ Geen van bovenstaande
- ☐ Anders, namelijk

4. Ik zou een actieve bijdrage willen leveren aan:

- ☐ Creatief bezig zijn
- ☐ Werken als vrijwilliger
- ☐ Buren hulp verlenen
- ☐ Geen van bovenstaande
- ☐ Anders, namelijk

5. Indien de onderstaande diensten aangeboden worden in het restaurant, waar zou u dan gebruik van willen maken?

- ☐ Ontbijt
- ☐ Lunch met brood
- ☐ Lunch met warme maaltijd
- ☐ Diner met brood
- ☐ Diner met warme maaltijd

- Maandelijkse thema maaltijden
- Thuis laten bezorgen
- Maaltijden in het weekend
- Geen van bovenstaande
- Anders, namelijk

7. Welke keuze heeft uw voorkeur wat betreft warme maaltijden?

- Keuze uit 1 á 2 driegangen menu's per dag
- Keuze uit 3 of meer driegangen menu's per dag
- Dagelijkse keuze uit verschillende, onafhankelijke gerechten (à la carte)
- Anders, namelijk
-

8. Wat vindt u een redelijke prijs voor een warme maaltijd van drie gangen?

€

9. Welke manier van bedienen heeft uw voorkeur? (Zet kruisjes in onderstaand schema)

	Lopend buffet	Bediening aan tafel
Ontbijt		
Lunch		
Diner		

10. Hoe vaak zou u gemiddeld gebruik denken te maken van het restaurant?

- keer per dag
- keer per week
- keer per maand
- Ik denk geen gebruik te gaan maken van het restaurant

11. Indien u niet dagelijks gebruik zou maken van het restaurant, wat is hiervan de reden?

- Niet altijd thuis
- Kosten
- Andere alternatieven in de omgeving
- Zelf koken
- Anders, namelijk

12. Heeft u nog tips, suggesties of opmerkingen?

.....
.....
.....
.....
.....

Indien u geïnteresseerd bent in vrijwilligerswerk bij wijkservicecentrum De Lepelaar,
kunt u uw naam en telefoonnummer hieronder noteren:

Naam:.....

.....

Telefoonnummer:.....

.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Namens ActiVite,

Elisabeth Philips

Bijlage 5 Enquête Ruimten De Lepelaar

1. Welke activiteit wilt u onderbrengen in Wijkservicecentrum de Lepelaar?

.....

2. Indien het een nieuwe activiteit is, geef een korte omschrijving

.....

.....

.....

3. Indien het een reeds bestaande activiteit is; In welke vestiging vond het voorheen plaats?

.....

4. Welke dagen en dagdelen wilt u gebruik maken van de ruimte?

	ma	di	wo	do	vr	za	zo
Ochtend							
Middag							
Avond							

5. Wat is de leeftijdscategorie?

0-18	
19-55	
55 >	
Alle leeftijden	
Anders nl...	

6. Wat zijn de kenmerken van de doelgroep?

.....

.....

7. Hoeveel personen zullen gebruik maken van de ruimte per keer (incl. begeleider)?

.....

8. Wat is de duur van de activiteit?

..... uur en min.

9. Wat is de duur van de voorbereidingstijd en hoeveel tijd neemt het opruimen in beslag?

Vorbereidingstijd: uur en min.

Opruimen: uur en min.

N.v.t.

10. Worden er expliciete omgevingswensen gesteld aan de ruimte? (vb. geluid)

.....

11. Zijn er wensen m.b.t. de toegankelijkheid van de ruimte? (vb. rolstoelen)

.....

.....

12. Welke benodigdheden heeft u nodig?

	√	hoeveelheid
Tafels		
Stoelen		
Computer		
Wasbak		
Weegschaal		
Telefoon		
Opbergruimte		
Afsluitbare opbergruimte		
Letterkaart (oogtest)		
Meetlat		

13. Zijn er nog speciale wensen, opmerkingen of suggesties?

.....
.....
.....
.....
.....

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Namens ActiVite,

Elisabeth Philips

Bijlage 6 Verslag observatie De Schutse

Verslag bezoek woonzorgcentrum De Schutse te Sassenheim; Vrijdag 4 april 2008

Interview met Betty (betaalde werkneemster) en een aantal vrijwilligers.

Er heeft een bezoek aan woonzorgcentrum De Schutse plaatsgevonden. Tijdens het bezoek is deelgenomen aan "De Open Tafel". Hierbij komen om 12:00 's middags bewoners van het woonzorgcentrum en buurtbewoners van 55 jaar en ouder bijeen om te lunchen in het restaurant van De Schutse. Hier wordt een warme maaltijd genuttigd.

Het restaurant is elke maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag geopend. Iedereen dient om 12:00 aanwezig te zijn, omdat men tegelijkertijd eet in het restaurant. Van 11:30 tot 12:00 vinden de voorbereidingen plaats in het restaurant, denk hierbij aan het opdekken van de tafels e.d.

Dagelijks is er keuze uit twee driegangen menu's. Sowieso wordt elke dag bouillon als voorgerecht aangeboden in één van de twee menu's en als toetje staat sowieso elke dag yoghurt op de menukaart. De bewoners krijgen elke dag een kaart waarop ze aan kunnen geven welk menu zij de volgende dag willen krijgen. Men kan kiezen of ze in hun appartement eten of in het restaurant. De keuzes van de menu's zijn voor beiden identiek. Zeven dagen per week kan men gebruik maken van het bestellen van menu's aan huis. Waarvan men 4 dagen per week in het restaurant kan eten.

Vrijdag 4 april waren 21 gasten in het restaurant, twee vrijwilligers waren aan het werk en één vaste betaalde kracht was aanwezig.

In totaal zijn er ongeveer 17 vrijwilligers die inzetbaar zijn voor De Schutse.

De planningen voor het inplannen van de vrijwilligers worden ongeveer 4 weken van tevoren gemaakt.

Een indicatie van het aantal bezoekers in het restaurant (kijkje genomen in de reserveringslijsten):

Drukke dag: 21 buurtbewoners en 14 bewoners (totaal: 35 bezoekers)
Rustige dag: 7 buurtbewoners en 17 bewoners (totaal: 24 bezoekers)

In woonzorgcentrum De Schutse zijn 60 mensen woonzaam. Gemiddeld maakt dus 25% van de bewoners gebruik van het restaurant (uitgaande van een gemiddelde van 15 bewoners).

In het restaurant wordt achtergrondmuziek afgespeeld. Voor en na het eten wordt er gebeden en er wordt na elk gerecht gewacht tot iedereen klaar is met eten. In het restaurant staat een schrijfbord waar op aangegeven wordt uit welke twee menu's men kan kiezen. De mensen die eten in het restaurant hoeven niet de dag van tevoren aan te geven welk menu zij willen, dit hoeft alleen als de bewoners thuis willen eten.

Twee koks bereiden de maaltijden voor de bewoners en de gasten in het restaurant. Op feestdagen wordt geen eten klaargemaakt voor de bewoners.

Het is uitdrukkelijk een restaurant, het is dus niet de bedoeling dat men gevoed dient te worden door het personeel.

Het wordt moeilijk bevonden om in het weekend en in de vakanties aan vrijwilligers te komen. Vrijwilligers worden voornamelijk geworven door middel van mond-op-mond reclame. Ook in de krant wordt geadverteerd. Vele vrijwilligers zijn van allochtone afkomst die een uitkering hebben. Zij moeten verplicht van de overheid een aantal uren per werk vrijwilligerswerk verrichten. Het nadeel is dat deze groep vaak problemen heeft met de taal en niet erg gemotiveerd zijn.

Eens in de zoveel tijd is er een themadag. De maaltijden die dan geserveerd worden zijn gerelateerd aan dit thema. Deze dagen worden publiekelijk kenbaar gemaakt door advertenties in de plaatselijke kranten. Dit zijn drukke dagen en er komen veel onbekenden. Prijzenindicatie: €5,50. Indien je beschikt over een LAS-pas betaal je: €5,- (Dient bij aanvang betaald te worden)

Vroeger werd gebruik gemaakt van een betaalkaart. Men kon een bedrag betalen en kreeg dan een kaart. Elke keer bij gebruik van het restaurant werd het uitgegeven bedrag van het bedrag op de pas afgehaald. Dit is afgeschaft omdat mensen vaak hun pas vergaten of kwijt raakten (denk hierbij ook aan dementerende ouderen). Ook kwamen bewoners een klacht indienen omdat zij niet geloofden dat hen tegoed nu al op kon zijn.

Bijlage 7 Enquête Sleutels van Zijl & Vliet



MAATWERK IN WONEN

Geachte huurder,

Aan de Apollolaan in Leiden Zuidwest wordt hard gebouwd aan de nieuwe flat, de 'Lepelaar'. In de loop van 2008 zal de flat klaar zijn.

Thuiszorg Groot Rijnland en de Sleutels van Zijl en Vliet werken samen om de ruimte op de begane grond te gaan gebruiken als een wijkservicepunt met voorzieningen. Het is bedoeld als gebruik vóór, dóór en mét alle bewoners in de buurt.

Wij willen graag een beeld krijgen van de ideeën en wensen over het toekomstige wijk-servicepunt die in de wijk leven. Om die reden zijn in deze vragenlijst voor huurders in Zuidwest extra vragen opgenomen. Natuurlijk kunnen we niet garanderen dat alle wensen verwezenlijkt kunnen worden. Maar op deze manier kunnen we een eerste poging doen.

1. Persoonsgegevens invuller: Vrouw () Man ()
- Leeftijd 20-44 () 45-64 () 65-74 () 75+ ()
- Huishouden 1 pers () 2 pers () 3 pers () 4 of meer ()

(Bij de vragen hieronder mag u meer dan één antwoord aankruisen.)

2. Welke zorg/voorzieningen vindt u belangrijk dat ze in de Lepelaar komen?

- () informatiepunt over zorg, hulpverlening, enzovoorts
- () een kapper / pedicure / manicure
- () een mogelijkheid voor gezondheidscontrole
- () een centraal aanmeldpunt voor alarmering
- () een aanmeldpunt vrijwilligers
- () anders, namelijk.....

3. Welke soort dienstverlening zou u in de Lepelaar graag zien?

- ☐ een "koffiecorner" / "tearoom" voor een kopje koffie of thee
- ☐ een plek om een warme maaltijd te gebruiken
- ☐ een boodschappendienst
- ☐ een kleine winkel met beperkt assortiment
- ☐ een geldautomaat of ruimte waar u kunt pinnen
- ☐ anders,

namelijk.....

4. Zou u gebruik maken van een restaurant voor een warme maaltijd als dat er is?

- ☐ Nee
- ☐ Ja,
 - ☐ 's middags
 - ☐ 's avonds
 - ☐ in het weekeinde
 - ☐ om een maaltijd thuis te laten bezorgen

5. Van welke mogelijkheden zou u gebruik willen maken als ze in de Lepelaar komen?

- ☐ deelnemen aan cursussen / lezingen
- ☐ elkaar willen ontmoeten
- ☐ meedoen aan kaarten, schaken of spelletjes
- ☐ het internet café gebruiken
- ☐ meedoen aan sport / meer bewegen
- ☐ deelnemen aan creatieve activiteiten
- ☐ een mogelijkheid om samen te koken
- ☐ anders,

namelijk.....

6. Vindt u het leuk om in de Lepelaar samen met anderen activiteiten te organiseren of daar uitvoering aan te geven?

() Nee

() Ja

Zo ja: ik zou bijvoorbeeld een actieve bijdrage willen leveren aan:

() samen met anderen koken

() creatief bezig zijn met een hobby, schilderen, potten bakken,

enz.

() een zangkoor of toneelgroep

() als vrijwilliger bijdragen, bijvoorbeeld een cursus geven

() burenhulp geven zoals met iemand wandelen of oppas

“oma/opa”

() anders,

namelijk.....

Wij danken u hartelijk voor uw bijdrage. Na de zomer leest u over de uitkomsten.

Bijlage 8 Financiële bevindingen

Financiële bevindingen van het restaurant:

Aantal bezoekers

32 bezoekers x 3 dagdelen = 96 bezoekers per dag.
96 bezoekers x 7 dagen = 672 bezoekers per week.
672 bezoekers x 50 weken* = 33.600 bezoekers per jaar.

* = 50 weken; een jaar bestaat uit 52 weken, maar er is rekening gehouden met grote schoonmaak van het restaurant. Vandaar dat het restaurant op jaarbasis 2 weken gesloten kan zijn.

Bezoekersaantal (vol tarief)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% vol tarief betaald: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar betalen voltarief.

Bezoekersaantal (reductie)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% pashouders zijn: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar krijgen 25% reductie.

Inkooprijzen

Ontbijt € 2,49
Lunch € 6,00
Diner € 10,00

Financiële bevindingen van het café:

Aantal bezoekers

32 bezoekers x 3 dagdelen = 96 bezoekers per dag.
96 bezoekers x 7 dagen = 672 bezoekers per week.
672 bezoekers x 50 weken* = 33.600 bezoekers per jaar.

33.600 bezoekers, waarvan 16.800 bezoekers vol tarief betalen en
waarvan 16.800 bezoekers een reductie van 25% krijgen.

Toelichting: $33.600 : 2$ óf $33.600 \times 0,5 = 16.800$

* = 50 weken; een jaar bestaat uit 52 weken, maar er is rekening gehouden met grote schoonmaak van het restaurant. Vandaar dat het restaurant op jaarbasis 2 weken gesloten kan zijn.

Bezoekersaantal (vol tarief)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% vol tarief betaald: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar betalen voltarief.

In het café zal voornamelijk koffie met gebak besteld worden.

Bezoekersaantal (reductie)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% pashouders zijn: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar krijgen reductie.

Bijlage 9 Ondernemingsplan De Lepelaar

Ondernemingsplan

Wijkservicecentrum De Lepelaar



‘Ondernemingsplan voor de realisatie van het
wijkservicecentrum te Leiden’

Elisabeth Philips

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Samenvatting	2
1. Organisatie	3
1.1 ActiVite	3
1.2 De Lepelaar	4
1.2.1 Missie	5
1.2.2 Visie	7
1.2.3 Doelstellingen	8
1.2.4 Strategie	8
1.2.5 De doelgroep	8
2. Wijkservicecentra en de zorg	9
2.4 De markt van wijkservicecentra	9
2.1.1 Definitie van wijkservicecentrum	9
2.1.2 Bezoekers van wijkservicecentra	9
2.1.3 Functie wijkservicecentra	10
2.1.4 Doelgroepen aantrekken	11
2.2 Trends in de zorg	12
2.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg	12
2.2.2 Van verzorgingstehuis naar thuiszorg	12
2.2.3 Vergrijzing	12
3. Marketinginstrumenten	14
3.1 Producten en diensten	14
3.1.1 Ruimten in wijkservicecentrum De Lepelaar	15
3.1.2 Bezetting ruimten	15
3.2 Prijs	17
3.3 Plaats	17
3.3.1 Oppervlakten	18
3.3.2 Inwoners	18
3.3.3 Voorzieningen in de buurt	19
3.4 Distributie	21
3.5 Personeel	21
3.5.1 Vaste medewerkers	21
3.5.2 Vrijwilligers	22
3.5.2.1 Soort werkzaamheden	22

3.5.2.2	Inwerktijd en begeleiding.....	22
3.5.2.3	Werktijden en vakanties.....	22
3.5.2.4	Inspraak en medezeggenschap.....	23
3.5.2.5	Scholing.....	23
3.5.2.6	Onkostenvergoeding.....	23
3.5.2.7	Verzekeringen.....	24
3.5.3	Stagiaires.....	24
3.5.4	Clënten van Gemiva.....	24
4.	Concurrentiepositie	25
4.1	De macht en bedreigingen van concurrentie	25
4.1.1	De macht van de leveranciers.....	25
4.1.2	De macht van de afnemers.....	25
4.1.3	Bedreiging van substituut producten.....	26
4.1.4	Bedreiging van nieuwe toetreders op de markt.....	26
4.1.5	Interne concurrentie van spelers op de markt.....	24
4.2	Concurrenten	27
4.3	SWOT-analyse	28
4.4	EVA	30
5.	Communicatiebeleid	31
5.1	Communicatiedoelgroepen	31
5.2	Restaurant / Grand café	33
6.	Financiering	34
6.1	Financieel Beleid	34
6.1.1	Inkomsten restaurant.....	34
6.1.2	Inkomsten café.....	36
6.1.3	Prijzen van de ruimten van De Lepelaar.....	37
6.2	Exploitatiebegroting	38
7.	Scenario Analyse	40
8.	Bedrijfsplanning	41
9.	Implementatie, bijsturing en controle	43
9.1	Begeleiding	43
9.2	Implementatie ondernemingsplan	43
	Literatuurlijst	44

Inleiding

Dit ontwikkelde ondernemingsplan geeft concreet aan wat ActiVite met haar nieuwe onderneming wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden zuidwest, in de toekomst wil bereiken en op welke wijze dat bereikt kan worden.

Het ontwikkelen en exploiteren van het wijkservicecentrum is een strategische beslissing geweest, gebaseerd op de marktwerking in de zorg. Het doel is om de marktpositie te versterken in de wijk, de naamsbekendheid en klantenbinding te versterken.

Door een wijkservicecentrum te ontwikkelen voor senioren en wijkbewoners, speelt zorgondernemer ActiVite in op de trend waarbij ouderen langer zelfstandig thuis willen wonen. Daarnaast wordt verwacht dat de komst van het restaurant en de ontmoetingsruimte het sociale klimaat van de bewoners kan verhogen.

Opbouw

Dit ondernemingsplan is opgebouwd uit negen hoofdstukken die stapsgewijs inzicht geven in de ambities van wijkservicecentrum De Lepelaar en waar de nieuwe onderneming voor staat.

Eerst wordt een organisatieanalyse van ActiVite en wijkservicecentrum De Lepelaar gegeven. Beschreven wordt wat de motieven voor ActiVite zijn geweest om het wijkservicecentrum te ontwikkelen te exploiteren. In dit hoofdstuk wordt ook kennis gemaakt met de missie en visie die voor het wijkservicecentrum ontwikkeld zijn. De doelstellingen die gesteld worden en de strategie die daarmee ontwikkeld is worden eveneens benoemd.

In hoofdstuk twee wordt concrete informatie gegeven met betrekking tot wijkservicecentra en de zorg in het algemeen, om zo een goed beeld te creëren van de branche waarin deze nieuwe onderneming gaat ondernemen. Ook zullen de trends en ontwikkelingen van deze branche beschreven worden.

Daarna komen de marketinginstrumenten in hoofdstuk 3 uitgebreid aan bod. De producten en diensten die wijkservicecentrum De Lepelaar gaat aanbieden worden beschreven, maar ook de omgevingsanalyse, het distributieproces, prijzen en de personele bezetting komen aan bod.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de concurrentiepositie besproken en een aantal aandachtspunten met betrekking tot mogelijke concurrenten. In hoofdstuk 5 zal daarna een helder communicatiebeleid weergegeven worden. En in hoofdstuk 6 wordt informatie gegeven over de financiering van het wijkservicecentrum.

Hoofdstuk 7 geeft een scenarioanalyse, om voorbereid te zijn op onverwachte gebeurtenissen. Ook wordt een hoofdstuk gewijd aan de bedrijfsplanning en de implementatie, bijsturing en controle.

Samenvatting

Dit ondernemingsplan is geschreven voor de nieuwe onderneming, het wijkservicecentrum De Lepelaar te Leiden zuidwest.

Aanleiding

Woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet heeft ActiVite de opdracht gegeven om op de begane grond een wijkservicecentrum te realiseren, dat het aanzicht moet krijgen van een sprankelend en bruisend centrum voor ouderen, waarbij het aanbod zodanig divers moet zijn, dat ook jonge ouderen hiervan gebruik zullen maken. Concreet wordt hierbij door De Sleutels van Zijl en Vliet gedacht aan een ontmoetingsruimte met een koffiepunt en maaltijdvoorziening, internetcafé voor ouderen, een recreatie- en activiteitenruimte, een servicepunt waar informatie, welzijnsdiensten, preventiecursussen en zorgactiviteiten aangeboden worden. De inrichting dient van deze tijd te zijn, mooi en uitnodigend, waarbij met name aandacht is besteed aan kleurstelling en materiaalgebruik.

Momenteel is het woningcomplex inclusief het wijkservicecentrum De Lepelaar in aanbouw. Volgens de planning van woningbouwcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet zal de begane grond rond mei / juni 2008 opgeleverd worden en begin september is de opening van het wijkservicecentrum door ActiVite gepland.

Doelgroep

De doelgroep waar het wijkservicecentrum op gericht is, zijn de senioren en wijkbewoners van Leiden zuidwest. Het zijn voornamelijk senioren die zelfstandig thuis wonen en naast eventuele behandeling door de huisarts, specialist of fysiotherapeut geen fysieke verzorging nodig hebben om zich in de thuissituatie te handhaven.

Missie

Wijkservicecentrum De Lepelaar ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om aan zorgbehoevende senioren en buurtbewoners persoonlijke ondersteuning te bieden, die passend, samenbindend, dichtbij, activerend en betaalbaar is. Zij stelt daarbij de beleving en het welzijn van haar stakeholders⁵⁸ centraal.

Doelstellingen

- Laagdrempelig ontmoetingspunt in de wijk, dat bijdraagt aan het welbevinden van de bewoners.
- Aanbieden van services en diensten die bijdragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen.
- Invulling geven aan verdere samenwerking met partners zoals woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet, Gemiva-SVG etc.
- Het op minimaal kostendekkende wijze exploiteren van een café / restaurant en het verhuren van zalen en spreekkamers ten behoeve van alle daartoe in aanmerking komende zorg- en welzijnsactiviteiten.

⁵⁸ Stakeholders; Bijlage 1 Begrippenlijst. Begrip 5 Stakeholders

1. Organisatie

1.1 ActiVite

ActiVite is op 1 januari 2008 ontstaan uit een fusie van de stichtingen Thuiszorg Groot Rijnland, Zorgkompas en WoonZorgcentra LAS en is gevestigd in Leiderdorp. ActiVite is een krachtige zorgonderneming met als werkgebied de regio West- en Midden-Nederland.

ActiVite is een zorgondernemer die een bijdrage wil leveren aan een gezonde woon- en leefomgeving van de oudere doelgroep met als werkgebied de regio west- en midden Nederland. Zij focust zich op de aspecten wonen, zorg en welzijn voor ouderen, maar levert ook aan de jeugd proactief een goede preventieve zorg voor toekomstige actieve en vitale burgers⁵⁹. De naam ActiVite staat voor actief en vitaal.

De publieke activiteiten van de nieuwe organisatie worden binnen ActiVite vormgegeven en de commerciële activiteiten, zoals het wijkservicecentrum en grand cafés zullen vanuit ActiVite Beheer b.v. worden verricht. Voor deze vorm is gekozen uit een strategisch oogpunt, namelijk om de risico's van het ondernemerschap te spreiden en beperken en om de ondernemingsvrijheid te vergroten. Bij een besloten vennootschap is er sprake van een beperkte aansprakelijkheid. Indien de onderneming failliet gaat raakt de b.v. alleen het aandeelkapitaal kwijt en bij een stichting zou ActiVite alles kwijt kunnen raken. Ook wordt het gemakkelijker om op deze wijze te streven naar eventuele participaties of joint venture. Daarnaast is een b.v. btw-plichtig⁶⁰, waardoor aftrek van voorbelasting⁶¹ mogelijk is.

De raad van Bestuur van de stichting ActiVite heeft, in het kader van haar visie op de toekomst van de ouderenzorg, uit strategische overwegingen besloten nadrukkelijk aandacht te besteden aan het ontwikkelen en uitvoeren van private projecten op het gebied van horeca-, welzijns- en comfortvoorzieningen. Deze zijn primair gericht op ouderen, woonachtig in het verzorgingsgebied van de zorginstelling.

De ouderenzorg is sterk in beweging. Zorgaanbieders bereiden zich voor op de nieuwe generatie ouderen waardoor flexibiliteit, zelfregie, keuzevrijheid en bovenal maatschappelijke betrokkenheid bijzonder relevant zijn, zo dus ook bij ActiVite. Zorginstellingen krijgen de kans om naast het aanbieden van de reguliere zorg, ook op andere terreinen waardevolle bijdragen te leveren aan het welzijn van ouderen. In het eigen verzorgingsgebied worden door de stichting ActiVite verschillende initiatieven genomen om bijzondere projecten te ontwikkelen die buiten te sfeer van de AWBZ⁶² vallen. Private projecten op het gebied van horeca, welzijn en comfort, die van groot belang zijn voor de doelgroepen van de zorginstelling, maar die geen directe

⁵⁹ Berkhout-Pos, A.P. en Paats, A.: Jaarplan 2008 op hoofdlijnen; ActiVite Thuis in wonen, welzijn en zorg. 2^e concept. Leiden, 2008.

⁶⁰ Btw-plichtig; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 1 btw-plichtig

⁶¹ Aftrek van voorbelasting; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 2 Aftrek van voorbelasting

⁶² AWBZ; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 3 AWBZ

risico's mogen vormen voor het functioneren van de eigen organisatie. Ook de overheid staat niet toe dat de zorginstelling risico's nemen met de zogenaamde AWBZ gelden⁶³. ActiVite is een zorgondernemer die in bezit is van het HKZ-kwaliteitscertificaat. HKZ staat voor stichting harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorgsector⁶⁴. Dit certificaat geldt als keurmerk voor de kwaliteit van de organisatie en haar hulpverlening. Dit certificaat wordt uitsluitend aan zorginstanties toegekend die zich kenmerken door een systematische aanpak van kwaliteit, doelmatigheid en professionaliteit en die open staan voor de wensen van de cliënt. Het HKZ keurmerk maakt zichtbaar dat het kwaliteitsmanagement systeem voldoet aan eisen die door financiers, cliënten en de overheid worden gesteld⁶⁵.

Voordat de fusie plaatsvond heeft Stichting Thuiszorg Groot Rijnland mee gedaan aan de uitgeschreven tender van woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV). Stichting Thuiszorg Groot Rijnland kwam er als beste uit en heeft de opdracht voor het huren van het wijkservicecentrum gekregen.

Omdat de tender van wijkservicecentrum De Lepelaar geheel aansluit en voldoet aan de doelstellingen van ActiVite, werd besloten de verdere ontwikkeling en exploitatie van het wijkservicecentrum onder te brengen bij ActiVite. Met woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV) werd overeengekomen dat het gebruik van de ruimte inclusief de benodigde investeringen in de vaste inrichting en installaties gehuurd kan worden. Onder de bedrijfsnaam "De Lepelaar" zal de exploitatie van het wijkservicecentrum ondergebracht worden in een aparte besloten vennootschap. Alle aandelen van deze b.v. zijn in handen van de holding ActiVite b.v.

De financiële bijdragen ontvangt ActiVite van de volgende partijen:

- AWBZ
- Gemeentes
- De klant zelf
- Ziektekostenverzekering

1.2 De Lepelaar

Op de plaats van het oude verzorgingshuis Van der Willigenhof aan de Apollolaan in Leiden Zuidwest wordt door woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV) gebouwd aan een nieuw appartementencomplex 'de Lepelaar'. Het nieuwe gebouw sluit aan bij het bestaande appartementencomplex Apollostaete, door de architectuur en een 'luchtbrug'.

Het wooncomplex 'De Lepelaar' is geheel bestemd voor senioren en bestaat uit 42 huurwoningen, 14 koopwoningen en 16 wooneenheden voor zelfstandig wonende verstandelijk gehandicapten, dit zijn cliënten van Gemiva SVG⁶⁶. De appartementen zijn gelegen in twee slanke torens van respectievelijk 11 en 17 verdiepingen. Op de eerste en tweede verdieping komt een garage met 56 parkeerplaatsen voor bewoners van het complex. Op de begane grond komt het wijkservicecentrum van ActiVite, waar dit ondernemingsplan voor geschreven is. De begane grond beslaat een oppervlakte van circa 675 m².

⁶³ Interview: Dhr. C. Slingerland (Projectleider huisvesting a.i.)

⁶⁴ <http://www.hkz.nl>

⁶⁵ <http://www.hkz.nl>

⁶⁶ Gemiva-SVG; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 4 Gemiva-SVG

De woningbouwvereniging De Sleutels van Zijl en Vliet (SZV) heeft in 2007 een tender⁶⁷ uitgeschreven voor de invulling van de begane grond van het nieuw te bouwen wooncomplex De Lepelaar. De opdracht van De Sleutels van Zijl en Vliet is om op de begane grond een wijkservicecentrum (WSC) te realiseren dat het aanzicht moet krijgen van een sprankelend en bruisend centrum voor voornamelijk ouderen, waarbij het aanbod zodanig divers is, dat ook jonge ouderen hiervan gebruik zullen maken.

Wijkservicecentrum De Lepelaar zal onderdak bieden aan diverse activiteiten. Bij de ontwikkeling van de activiteiten van het wijkservicecentrum wordt uitgegaan van de zogenaamde 'civil society'- gedachte⁶⁸. Hierbij staat het dichterbij elkaar brengen van de burgers en het samen verantwoordelijk zijn voor een leefbare samenleving centraal. Wijkservicecentrum De Lepelaar biedt activiteiten aan op het gebied van wonen, zorg & welzijn. Zo komt er een klanteninformatiepunt en worden diverse diensten aangeboden op het gebied van zorg en welzijn. Aan de voorzijde komt een Grand Café waar bewoners van de Lepelaar en Apollostaete terecht kunnen voor een maaltijd of kopje koffie. Bewoners uit de buurt zijn daar uiteraard ook welkom. Tevens komt er ruimte voor spreekuren, cursussen, welzijnsdiensten en dagverzorging. De diensten zullen zeven dagen per week aangeboden worden, mogelijk ook in de avonden. Bij de invulling van de diensten wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de wensen van de klanten. De wensen van de klanten worden vertaald in het servicepunt en ondersteund door een team van deskundigen, zoals de klantenadviseur en zorgprofessionals. Op de begane grond zijn rolstoeltoegankelijke toiletten en is er ruimte voor het stallen van scootmobielen. Het wijkservicecentrum zal ook gebruikt worden als uitvalsbasis voor de zorgverleners van ActiVite in het appartementencomplex en de wijk.

Samen met de ouderenadviseur van Radius SDL⁶⁹ (Stichting Dienstverlening Leiden) en de wijkcoördinatoren van De Sleutels van Zijl en Vliet zal invulling gegeven worden aan de Woon-, Zorg- en Welzijnsteams in de wijk. Bij de exploitatie van het restaurant wordt gebruik gemaakt van buurtbewoners en andere vrijwilligers.

Binnentuin

Het nieuwe ontwerp van de gezamenlijke binnentuin van Apollostaete en de Lepelaar is inmiddels grotendeels uitgevoerd. De jeu de boules baan en de blokhut hebben een nieuwe plaats gekregen. Voor de nieuwe beplanting is het nu een kwestie van groeien.

Huurappartementen

De huurappartementen worden in het voorjaar van 2008 aangeboden via de website van woningaanbieder www.woonzicht.nl. Naar verwachting wordt het gehele complex medio juni/juli van 2008 opgeleverd.

1.2.1 Missie

⁶⁷ Tender; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 5 Tender

⁶⁸ Civil society; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 6 Civil society

⁶⁹ Radius SDL; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 7 Radius SDL

Wijkservicecentrum De Lepelaar wil aan de kwaliteit van het leven een bijdrage leveren en heeft dit in een missie en visie vertaald. Bewust de dingen doen waar je goed in bent. Dat houdt in dat je goed nadenkt over wat je doet, waarom je iets doet en waarom je iets doet zoals je het doet. Oftewel, wijkservicecentrum De Lepelaar is een bewuste ondernemerschap.

Daarmee wordt gehandeld vanuit de volgende missie:

Wijkservicecentrum De Lepelaar ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om aan zorgbehoevende senioren en buurtbewoners persoonlijke ondersteuning te bieden, die passend, samenbindend, dichtbij, activerend en betaalbaar is. Zij stelt daarbij de beleving en het welzijn van haar stakeholders⁷⁰ centraal.

Dit betekent dat de dienstverlening gekenmerkt wordt door:

- *Passend*: een optimale afstemming van de individualiteit, beleving, persoonlijke levensgeschiedenis, wensen en eisen van de klant en diens sociale omgeving.
- *Samenbindend*: de zorg voor elkaar en door elkaar (familie, burens, vrienden, vrijwilligers) wordt maximaal bevorderd en waar nodig ondersteund.
- *Dichtbij*: een organisatie die wijkgericht en flexibel is, wat tot gevolg heeft dat er snel en zo concreet mogelijk kan worden ingespeeld op de vraag van de klant.
- *Activerend en betaalbaar*: de professionele ondersteuning die aangeboden wordt is een aanvulling op de eigen mogelijkheden van de klant en die van de sociale omgeving. Daarnaast is het gericht op het bevorderen en het behouden van vaardigheden waardoor de afhankelijkheid en ondersteuningsbehoefte gedurende de levensloop zo beperkt mogelijk blijft.

Daarnaast wordt het belangrijk bevonden om het klimaat van een competente buurt te creëren. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal een infrastructuur implementeren waarin sociale cohesie⁷¹, zorg, welzijn en wonen centraal staat. De bouwstenen van de competente buurt komen voort uit de zogenoemde civil society gedachte. En heeft met betrekking tot de competente buurt het doel om te komen tot het ontwikkelen en implementeren van een actief buurtgericht organisatiemodel, waarbij professionele en vrijwillige ondersteuning wordt geboden op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Dit zal gerealiseerd worden door middel van het aanbieden van een optimaal communicatie-infrastructuur beleid.

Samen met werknemers en vrijwilligers wordt graag gestalte gegeven aan het nieuwe wijkservicecentrum. Het perspectief van de klant is daarin leidend. Het wijkservicecentrum kan getypeerd worden als een klantgerichte, professionele organisatie, die weet wat er leeft onder haar klanten en hen op elk gewenst moment kan ondersteunen. Het wijkservicecentrum zal van 9:00 's ochtends tot 21:00 in de avond geopend zijn en er wordt een scala aan producten en diensten aangeboden die zijn afgestemd op de wensen van de doelgroep.

⁷⁰ Stakeholders; Bijlage 1 Begrippenlijst. Begrip 5 Stakeholders

⁷¹ Sociale cohesie; Bijlage 1 Begrippenlijst. Begrip 6 Sociale cohesie

De medewerkers van wijkservicecentrum De Lepelaar worden aangetrokken op basis van hun passie en betrokkenheid. Zij doen de dingen die ze leuk vinden. Daardoor zetten zij hun talenten vol enthousiasme in voor al onze klanten. De medewerkers werken samen op basis van vertrouwen en wederzijds respect.

Het management inspireert in plaats van dat ze haar medewerkers delegeert. Dit heeft als gevolg dat de onderlinge synergie gestimuleerd. Het management anticipeert op trends en ontwikkelingen, waardoor wij zo goed mogelijk kunnen voldoen aan de wensen van de klant.

1.2.2 Visie

Bij de dienstverlening die wijkservicecentrum De Lepelaar verleent staan een aantal waarden centraal. Deze waarden zijn verwoord in de visie van de organisatie.

Visie op gezondheid

Gezondheid is het welbevinden van de mens in lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk opzicht en omvat dus meer dan 'niet ziek zijn'. Gezondheid is niet uit te drukken in een geformuleerde definitie, maar is gebaseerd op persoonlijke beleving.

Vraaggerichtheid

Blijven inspelen op de vragen en behoeften van de cliënten. De samenwerking met andere instellingen speelt daarbij een belangrijke rol.

Gelijke kans op gezondheid

Zorg dragen bij het verminderen van onnodige verschillen in gezondheid in de wijk waar het wijkservicecentrum gevestigd is.

Voorkomen is beter dan genezen

Een goede gezondheid van onze cliënten handhaven en het leven van cliënten die niet gezond zijn draaglijk maken en houden. Daartoe vergroten we de kennis en vaardigheid van de cliënt en geven we aandacht aan verbetering van de levensstijl van de cliënt indien nodig.

Zorg op maat

Samen met de cliënt aan een optimale zorgverlening werken. Hierbij is niet alleen de primaire vraag belangrijk, maar ook het achterliggende probleem.

Verantwoorde zorg en dienstverlening

Om op een verantwoorde wijze zorg en diensten te verlenen, zijn voldoende opgeleide en bekwame medewerkers en vrijwilligers nodig.

Respect voor elkaar

Het gedrag van de één kan consequenties hebben voor de gezondheid en het welbevinden van de ander. Wijkservicecentrum De Lepelaar tolereert geen discriminatie op leeftijd, geslacht, huidkleur, levensovertuiging, seksuele geaardheid of levensstijl.

Verantwoordelijkheid van de cliënt

Ieder mens is uniek en is in principe verantwoordelijk voor zijn eigen gezondheid.

Zelfzorg staat centraal

Medewerkers van wijkservicecentrum De Lepelaar helpen cliënten met het ontwikkelen van de nodige kennis, vaardigheden en gedrag, zodat hun gezondheid gewaarborgd blijft en hun eventuele ziekte draaglijk wordt.

1.2.3 Doelstellingen

- Laagdrempelig ontmoetingspunt in de wijk, dat bijdraagt aan het welbevinden van de bewoners.
- Aanbieden van services en diensten die bijdragen aan het zo lang mogelijk zelfstandig blijven wonen.
- Invulling geven aan verdere samenwerking met partners zoals woningcorporatie De Sleutels van Zijl en Vliet, Gemiva-SVG etc.
- Het op minimaal kostendekkende wijze exploiteren van een café / restaurant en het verhuren van zalen en spreekkamers ten behoeve van alle daartoe in aanmerking komende zorg- en welzijnsactiviteiten.

1.2.4 Strategie

De strategische beslissingen van ActiVite lopen over een langere periode en vormen daarmee het centrale uitgangspunt voor deelbeslissingen die op kortere termijn genomen moeten worden voor wijkservicecentrum De Lepelaar.

De geformuleerde strategie is een lange termijnplan, gebaseerd op de functie van Wijk Service Centrum De Lepelaar in de samenleving, hierin wordt aangegeven welke doelstellingen ActiVite wil bereiken, met welke middelen en langs welke wegen.

De missie, visie en doelstellingen van de organisatie vertegenwoordigen de strategie van de organisatie. De directie van wijkservicecentrum De Lepelaar heeft hen gedachtegang als volgt beschreven:

Wijkservicecentrum De Lepelaar tracht haar doelstellingen te verwezenlijken door maaltijden van goede kwaliteit aan te bieden, in een sfeervolle omgeving. En daarnaast door zoveel mogelijk afspraken en overeenkomsten aan te gaan met organisaties, instellingen, bedrijven en met de daartoe in aanmerking komende verenigingen, clubs e.d. in de wijk.

Ook zal De Lepelaar gefocust zijn op de wensen en eisen van de buurtbewoners van het wijkservicecentrum, door deze doelgroep periodiek te vragen naar de behoeften, duidelijke informatie te geven en afspraken ook daadwerkelijk na te komen.

Tenslotte streeft De Lepelaar tevens naar het werven van sponsoring, subsidieregelingen, fondsen en andere financiële bijdragen vanuit het plaatselijke bedrijfsleven. Daarnaast zal het restaurant in relatie tot de ideële doelstelling, zoveel mogelijk gebruik maken van de inzet van vrijwilligers en bied werkervaringsplaatsen aan mensen met een verstandelijke beperking of leerlingen van onder andere MBO opleidingen.

1.2.5 De doelgroep

De doelgroep waar het wijkservicecentrum op gericht is, zijn de senioren en wijkbewoners van Leiden zuidwest. Het zijn voornamelijk senioren die zelfstandig thuis wonen en naast eventuele behandeling door de huisarts, specialist of fysiotherapeut geen fysieke verzorging nodig hebben om zich in de thuissituatie te handhaven.

2. Wijkservicecentra en de zorg

2.1 De markt van wijkservicecentra

In vele Nederlandse gemeenten zijn de laatste jaren wijkservicepunten geëxploiteerd met als doel om kwetsbare ouderen en wijkbewoners met lichamelijke en/of psychische beperkingen te ondersteunen bij zelfstandigheid en maatschappelijke ondersteuning. Denk hierbij ook aan geïsoleerde wijkbewoners die door middel van een wijkservicepunt in aanraking komen met buurtbewoners.

2.1.1 Definitie van wijkservicecentrum

Er zijn talloze benamingen in omloop, zoals wijkcentrum, wijksteunpunt, buurthuis, multifunctionele accommodatie, zorgknooppunt, zorgpost, informatieloket, dorpspunt, dienstenwinkel, buurtwinkel, servicewinkel, dienstencentrum en Steunstee. Dit roept de vraag op wat de essentie is van een wijkservicepunt. De definitie van een wijkservicepunt kan als volgt geformuleerd worden⁷²:

- het resultaat van een samenwerkingsverband van tenminste twee organisaties of organisatieonderdelen op het gebied van wonen, zorg, welzijn, vrije tijd of onderwijs
- met een gebiedsgericht (buurt, wijk of dorp) aanbod van diensten en activiteiten
- met minimaal de volgende doelen:
- het bevorderen van zelfstandigheid en zelfredzaamheid van oudere wijkbewoners en/of wijkbewoners met een beperking
- het stimuleren van ontmoeting van de oudere wijkbewoners en/of wijkbewoners met een beperking met elkaar en met andere wijkbewoners
- waarbij de exploitatie van een gezamenlijk gebouw een onderdeel is van de strategie waarmee men het beoogde doel wil bereiken.

2.1.2 Bezoekers van wijkservicecentra

In iedere gemeente zijn wijkcentra, steunpunten, buurtcentra, wijkgebouwen e.d. te vinden. Elk centrum heeft zo haar eigen aanbod in dienstverlening en voorzieningen. Het gevolg hiervan is dat dergelijke ruimten niet altijd efficiënt benut worden; ruimten staan vaak tijden leeg en kenmerkend is dat de ruimten slechts door een beperkte groep mensen in de wijk gebruikt wordt.

Ondanks deze bekende verschijning bij wijkservicecentra, is uit onderzoek gebleken dat onder alle leeftijdsgroepen, inkomenscategorieën en huishoudens behoefte bestaat aan één centraal punt in de wijk, waar de inwoners terecht kunnen voor informatie, advies, ontmoetingsmogelijkheden en zorg- en dienstverlening⁷³. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal door het combineren van deze functies in één wijkservicecentrum een exclusieve dienstverlening aanbieden voor de inwoners van De Lepelaar en de

⁷² <http://www.zilverenkracht.nl/Zilverenkracht/wijkservicepunten.doc>

⁷³ Bron: USP Marketing Consultancy

buurtbewoners. Hierdoor is de toegevoegde waarde van dit centrum voor de gehele wijk groter. Daarnaast worden ruimten ook efficiënter benut, alle hierboven beschreven functies zullen namelijk op één centraal punt in de wijk gepositioneerd worden.

Onderstaande onderzoeksresultaten zijn verkregen door het onderzoek dat USP Marketing Consultancy uitgevoerd heeft onder de leden van het USP consumentenpanel “Deel uw mening”. Het onderzoek is uitgevoerd op basis van een representatieve steekproef met 559 respondenten, waarin de volgende hulpvariabelen verwerkt zijn: leeftijd, inkomen, huishoudsituatie en regio.

Tabel 1: Percentage bezoek aan wijkservicecentra

	< 35 jaar	35 – 55 jaar	> 55 jaar
Bezoek aan een wijkcentra	15%	30%	34%

Bron: USP Marketing Consultancy

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat in totaal 28% van de Nederlanders een bezoek gebracht heeft aan een centra in eigen wijk. Het grootste gedeelte hiervan is de doelgroep van 55 jaar of ouder. Wijkservicecentra hebben over het algemeen het imago dat de doelgroep 55 plus is. Uit dit onderzoek is gebleken dat toch 15% van de doelgroep 35 jaar en jonger wel eens in een wijkcentra geweest is. Wijkservicecentrum De Lepelaar wil zich ook richten op deze doelgroep. Er zal bijvoorbeeld o.a. een consultatiebureau gepositioneerd worden in het wijkservicecentrum.

2.1.3 Functies wijkservicecentra

Voor een succesvolle onderneming is het van belang om naar de wensen en eisen van de potentiële klanten te luisteren. Daarom is het ook bij de aan te bieden diensten, van wijkservicecentrum De Lepelaar, van belang dat deze aansluiten bij de behoeften van de toekomstige klant. De behoefte naar diensten in wijkservicecentra is in kaart gebracht door middel van een uitgevoerd representatieve steekproef. In onderstaand tabel staan de basisfuncties van wijkservicecentra in chronologische volgorde weergegeven, gepositioneerd naar aanleiding van de vraag naar de basisfuncties.

Tabel 2: Behoefte aan functies in wijkservicecentra

Behoefte aan functies wijkservicecentra	<35 jaar	35-55 jaar	55>
Centraal punt voor informatie en advies	16%	24%	36%
Centraal punt voor vragen t.a.v. wonen en openbaar gebied	24%	24%	25%
Centraal punt voor ontmoeting	8%	21%	22%
Centraal punt voor zorgaanvraag	7%	16%	27%
Centraal punt voor aanvraag van huishoudelijke hulp	12%	13%	24%
Centraal punt voor aanvraag diensten en hulp	10%	15%	22%

Bron: USP Marketing Consultancy

Uit de onderzoeksresultaten van USP Marketing Consultancy, kan geconcludeerd worden dat er naar een centraal punt voor informatie en advies de grootste vraag is. Om op deze grote vraag in te spelen, komt in wijkservicecentrum De Lepelaar een 'klanteninformatiepunt'. Dit klanteninformatiepunt (KIP) zal een drietal functies vervullen. Het klanteninformatiepunt zal namelijk fungeren als:

1. Een professioneel informatie- en verwijspunt
2. De dienstverlenende ondersteuning en begeleiding van cliënten
3. Een intakefunctie zal gewaarborgd worden.
Hiermee wordt het ontvangst van de bezoeker bedoeld, die zich meldt bij het klanteninformatiepunt.

Het informatiepunt heeft een verbinding met ActiVite voor extra informatie indien dit nodig is. De baliemedewerkster is degene die de klant het eerste te woord staat. Zij is daarvoor bepalend voor het beeld dat de bezoeker van het wijkservicecentrum krijgt. Van de baliemedewerkster van het klanteninformatiepunt wordt vanuit ActiVite verwacht dat zij o.a. inlichtingen geeft over de gang van zaken in het wijkservicecentrum en zorggerelateerde informatie kan verlenen aan de bezoekers. Ook zal zij vragen beantwoorden, luisteren naar klanten en belangstelling tonen voor elk individu. Daarbij wordt van groot belang geacht dat de baliemedewerkster de klanten open en persoonlijk benaderd, correcte informatie verstrekt aangepast op de informatiebehoefte van de klant, non-verbale communicatie signaleert en hier op de juiste wijze op reageert.

Specifiek vereiste eigenschappen om de intakefunctie goed te kunnen verrichten zijn: klantgerichtheid, goede communicatieve eigenschappen, flexibiliteit, kennis van zorg en een zekere mate van zelfstandig handelen.

Op deze manier kunnen klanten op een snelle wijze professioneel geholpen worden met het verstrekken van de benodigde c.q. gevraagde voorzieningen. Door hier op te focussen gaat wijkservicecentrum De Lepelaar klantgericht te werk en door het aanbieden van al deze functiebehoeften in één wijkservicecentrum, wordt er een exclusieve dienstverlening verleent. Dit zorgt voor een goede concurrentiepositie.

Vijf van de zes basisfuncties zoals terug te vinden is in tabel 2, worden gerealiseerd in het omschreven klanteninformatiepunt. De zesde functie die een wijkservicecentrum kan bezitten is het functioneren als ontmoetingspunt. Ook deze functie zal in wijkservicecentrum De Lepelaar opgenomen worden. De bewoners van De Lepelaar en de bewoners in de nabije omgeving kunnen gebruik maken van het openbare restaurant en alle activiteiten die plaats zullen gaan vinden. Men kan hier afspreken met bekenden en uiteraard ook vele nieuwe mensen leren kennen.

2.1.4 Doelgroepen aantrekken

Vele wijkservicecentra richten zich voornamelijk op de doelgroep vanaf 55 jaar. Ook hierin zal wijkservicecentrum De Lepelaar zich onderscheiden ten opzichte van concurrerende ondernemingen. Er zal namelijk gericht worden op een bredere doelgroep. Om ook andere doelgroepen aan te spreken en mensen uit de wijk te enthousiasmeren om naar De Lepelaar te komen, is een open uitstraling noodzakelijk. Daarom is de ingang van het wijkservicecentrum aan de straatkant gepositioneerd,

zodat het duidelijk zichtbaar is en een uitnodigend karakter uitstraalt. Daarnaast creëert de informatie- en adviesfunctie van het wijkservicecentrum een inloop van verschillende leeftijden. Dit heeft als gevolg dat men met een vraag komt en vervolgens aangeboden activiteiten of cursussen ziet die aanspreken of in de toekomst nodig zijn, denk hierbij bijvoorbeeld aan zwangerschapsgymnastiek. Het combineren van deze verschillende functies en aspecten in het wijkservicecentrum creëert toegevoegde waarde voor alle leeftijdsgroepen.

Wijkservicecentrum De Lepelaar wil een moderne open uitstraling hebben waardoor alle doelgroepen zich aangesproken voelen. De veelal bekende ziekenhuis uitstraling in wijkservicecentra en zorghuizen wordt uitermate omstreden.

2.2 Trends in de zorg

In deze subparagraaf worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van wijkservicecentra en de gezondheidsdienst in Nederland besproken.

2.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van de gezondheidszorg

De omgeving waarin zorgorganisaties werken verandert snel. De ouderenzorg is sterk in beweging. Zorgaanbieders bereiden zich voor op de nieuwe generatie ouderen waarvoor flexibiliteit, zelfregie, keuzevrijheid en bovenal maatschappelijke betrokkenheid bijzonder relevant zijn. Zorginstellingen krijgen de kans om naast het aanbieden van reguliere zorg, ook op andere gebieden waardevolle bijdragen te leveren aan het welzijn van ouderen. Denk hierbij aan restaurantvoorzieningen, wijkservicecentra, ontspanningsfaciliteiten voor ouderen en dergelijke.

2.2.2 Van verzorgingstehuis naar thuiszorg

Het aanbieden van zorg op maat in de eigen vertrouwde woonomgeving is momenteel het principe dat leidend is in de zorg. De raakvlakken van welzijnsfuncties en woonfuncties worden steeds meer zichtbaar. De verzorgingstehuizen gaan in grote lijnen overgenomen worden door thuiszorg. De thuiszorg kan de overgang naar thuisverzorging langer uitstellen. De trend is ontstaan om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen in de samenleving.

2.2.3 Vergrijzing

Vergrijzing is een demografisch feit en zal onvermijdelijk leiden tot verandering van onze samenleving.

Ook Zuid-Holland vergrijst. Het percentage ouderen neemt toe en deze trend zal de komende jaren voortzetten en dit aandeel zal zelfs groter worden⁷⁴. Uit onderzoek van het Tympaan Instituut is gebleken dat in 2015 is een kwart van de Zuid-Hollandse

⁷⁴ <http://www.zuid-holland.nl>

bevolking ouder dan 65 jaar⁷⁵. Dat komt doordat de babyboomgeneratie ouder wordt, het aantal geboorten afneemt door o.a. de carrièreperspectieven van de dertigers in onze samenleving en doordat de levensverwachting toeneemt door betere levensomstandigheden en medische vooruitgang.

Het tempo van de vergrijzing gaat de komende tijd dus steeds sneller. Onder de inwoners van Zuid-Holland zullen zich steeds meer senioren bevinden die ieder op hun eigen manier wonen, werken, recreëren of behoefte hebben aan zorg- en welzijnsdiensten. Door dit soort trends in de samenleving ontstaan er nieuwe kansen en uitdagingen voor organisaties. Daarom is het van belang om tijdig vooruit te lopen op deze ontwikkelingen.

⁷⁵ <http://www.tympaan.nl>

3 Marketinginstrumenten

Belangrijk is om te weten te komen wat de klant beweegt om de dienst af te nemen en wat de motivatie van de klant is om de dienst bij De Lepelaar af te nemen. ActiVite vindt het namelijk belangrijk om haar denken en handelen af te stemmen op de wensen van de klant. Daarom zullen de onderstaande vijf marketinginstrumenten besproken worden in dit hoofdstuk.

- Producten en diensten;
- Prijs;
- Plaats;
- Distributie;
- Personeel.

Het laatste marketinginstrument is promotie. Aan dit instrument is een apart hoofdstuk besteed, namelijk hoofdstuk vijf 'communicatiebeleid'.

3.1 Producten/ diensten

Commerciële diensten

Een winkeltje, kapsalon, pedicure, café, pinautomaat, biljarttafel, klaverjassen, restaurant en maaltijdlevering.

Woondiensten

Een servicepunt voor de woningbouwvereniging, buurtconciërge.

Welzijnsdiensten

zoals activiteitenruimten, maaltijdgebruik, cursussen, voorlichtingen, voorstellingen, gezamenlijk koken, buurtoverleg, ouderenadviseur.

Paramedische diensten

Een spreekuurpost, thuiszorg, alarmeringspost- en opvang, mantelzorgondersteuning, zorgplanning en uitvalsbasis voor de zorgverleners, prikpost, trombosedienst, kleine ingrepen, overlegruimtes.

Zorgdiensten

zoals dagopvang, verzorging, behandeling, nachtopvang, spreekuur maatschappelijk werk, 24-uurs zorgsteunpunt, wijkverpleegkundigen, een huisarts, consultatiebureau.

De vele ambities van wijkservicecentrum De Lepelaar zijn terug te zien aan het brede scala aan producten en diensten. Er is voor ieder wat wils, van zorggerelateerde diensten tot aan vermaak en creativiteit. De Lepelaar is een ambitieuze onderneming en is vooruitstrevend in het aanbieden van producten en diensten. Zo wordt er ook gedacht aan het helpen van senioren bij belastingzaken. Vele senioren hebben namelijk moeite met het afhandelen van belastingzaken.

3.1.1 Ruimten in wijkservicecentrum De Lepelaar

Het gehele wijkservicecentrum beslaat een oppervlakte van circa 675 m². Deze ruimte is onder te verdelen in een ruim opgebouwd restaurant met circa 64 zitplaatsen. Deze ruimte zal o.a. functioneren als ontmoetingsruimte voor voornamelijk buurtbewoners en de bewoners van het wooncomplex De Lepelaar. Daarnaast kan deze doelgroep 's ochtends ontbijten in deze ruimte, 's middags worden warme- en koude maaltijden in de vorm van een buffet aangeboden en 's avonds kan men voorzien worden van een warm diner, waarbij keuze zal zijn uit een aantal menu's. Ook kan men in het restaurant / café de gehele dag dranken en borrelhapjes bestellen bij de bar. En tot slotte beschikt deze ruimte over een leesruimte met een grote leestafel en een biljarttafel.

Twee ruimten zijn beschikbaar gesteld voor dagopvang. Eén van deze twee ruimten is gepositioneerd aan het restaurant. Eveneens kan deze ruimte, door middel van schuifwanden, bruikbaar zijn als extra ruimte voor het restaurant.

Daarnaast is in het wijkservicecentrum een tweetal spreekkamers aanwezig, twee kantoorruimten, één vergaderruimte, een kapsalon, een assemblagekeuken, een kleine keuken en een klein winkeltje waar producten aangeboden worden waar vraag en behoefte naar is door de buurt en de bewoners van De Lepelaar.

In het onderstaande tabel is overzichtelijk te zien welke ruimten aanwezig zijn in het wijkservicecentrum, inclusief de oppervlakten, toegewezen ruimtenummers en het aantal personen die gebruik kunnen maken van de betreffende ruimte:

Ruimten		Oppervlakte in m ²	Personen
Restaurant	0.05	164	Max. 82
Dagopvang	0.06	63	20
Kapsalon	0.13	15	-
Spreekkamer	0.15	15	6
Spreekkamer	0.17	15	6
Dagopvang	0.20	83	20
Kantoor	0.22	14	4
Kantoor	0.23	10	3
Vergaderruimte	0.24	75	Max. 40

Tabel 5; Ruimten wijkservicecentrum De Lepelaar

3.1.2 Bezetting ruimten

In het multifunctionele servicecentrum De Lepelaar zullen verschillende type medewerkers werkzaam zijn. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen werknemers met een vaste werkplek en werknemers die niet beschikken over een vaste werkplek. Het klanteninformatiepunt is een voorbeeld van een vaste werkplek. Vele medewerkers zullen echter op pad zijn voor o.a. het verlenen van thuiszorg aan de cliënten.

Welzijnsactiviteiten zullen plaatsvinden in de daarvoor beschikbare ruimten in De Lepelaar, zoals de ruimten voor dagopvang. Ook het restaurant en de keuken zijn werkplekken voor de koks en het bedienend personeel.

Verzorgenden en activiteitenbegeleiders hebben een plek nodig om te kunnen vergaderen of administraties en documenten bij te houden. Dit kan gerealiseerd worden in de spreekkamers, kantoorruimten of in de vergaderzaal.

Ook is er ruimte beschikbaar voor vele activiteiten, denk hierbij aan ruimten voor de diëtist, huisarts, periodieke gezondheidscontrole, vele verschillende cursussen, therapieën en behandelingen zoals de pedicure. Daarnaast zal een kapsalon aanwezig zijn voor de bewoners van het woningcomplex en de buurtbewoners, dit betreft een aparte ruimte die ingericht is met voorzieningen en gemakken die aanwezig dienen te zijn voor een goed functionerende kapsalon.

Voor de bezetting van deze ruimten worden plannings gemaakt. Voor sommige activiteiten zal sprake zijn van structureel gebruik, maar het is ook mogelijk de beschikbare ruimten te huren voor incidenteel gebruik. De ruimten zullen intern verhuurd worden, maar ook externen kunnen hiervoor terecht bij het wijkservicecentrum.

De ruimten in De Lepelaar zullen onder andere voor de onderstaande activiteiten gebruikt worden. De cursussen en diensten zullen aangeboden worden door ActiVite en de huurprijs van de ruimten zullen intern doorberekend worden.

Cursussen:

- Eerste hulp aan kinderen
- Reanimatie cursus
- Valpreventie
- Leren omgaan met vergeetachtigheid
- Leren masseren
- Veilig over straat (pilot)

Werknemers:

- Werkruimte voor wijkteam Verpleging&Verzorging

Diensten:

- Thema-avond 'aanstaande ouders'
- Zwangerschapsgymnastiek
- Voetreflex zone therapie
- Pedicure
- Podoloog
- Diëtist
- Periodieke gezondheidscontrole

3.2 Prijs

Het wijkservicecentrum is een voorziening voor de wijk, waarbij De Lepelaar maaltijden levert aan de buurtbewoners tegen een redelijke prijs. De prijzen van de maaltijden zullen in de middag €10,00 zijn en voor een warme driegangen diner zal in de avond €18,00 bedragen. De prijzen van het seniorenrestaurant dienen voornamelijk kostendekkend zijn. De marge die op de dranken ligt is hoger dan de marge op de maaltijdvoorzieningen. Voor leden van de ledenorganisatie wordt een korting van 25% gegeven op het drankenassortiment en de maaltijden.

Ook zullen de beschikbare ruimten verhuurt worden die in het voorgaande hoofdstuk besproken zijn. De vierkante meters verschillen per ruimte en zo ook de prijzen. In hoofdstuk 5.2 zijn deze prijzen per beschikbare ruimte schematisch uitgewerkt.

3.3 Plaats

Wijkservicecentrum “De Lepelaar” is gelegen in Leiden Zuid. Leiden is opgedeeld in tien districten. Het district waar wijkservicepunt “De Lepelaar” gelegen is, is het Bos- en Gasthuisdistrict. Dit district ligt in het zuidwesten van Leiden zoals in het plattegrond te zien is en is opgebouwd uit een aantal buurten, namelijk:

- Vreewijk
- Haagweg-noord
- Gasthuiswijk
- Fortuinwijk-noord
- Fortuinwijk-zuid
- Boshuizen
- Oostvliet
- Haagweg-zuid



De buurten hebben de postcodes 2321 en 2324. Onder deze postcodes is onderzoek gedaan naar aantal, leeftijd en afkomst van de inwoners, en de concurrenten in de buurten. “De Lepelaar” is in de Fortuinwijk-zuid gevestigd.

3.3.1 Oppervlakten

Het Bos- en Gasthuisdistrict is één van de grootste districten van Leiden. De oppervlakte van het district is 5,36 km², waarvan 5,12 km² land en 0,24 km² water. De totale gemeente Leiden bestaat uit 23,16 km², waarvan 21,99 km² land en 1,17 km² water. Het Bos- en Gasthuisdistrict neemt 23,15 % van Leiden in beslag.

3.3.2 Inwoners

Afkomst

71,6% van alle inwoners in het Bos- en Gasthuisdistrict bestaat uit autochtonen en de overige 28,4% van de inwoners bestaat uit allochtonen. In Leiden wonen totaal 30.676 allochtonen burgers, waarvan in het Bos- en Gasthuisdistrict 5.506 allochtonen burgers wonen. In totaal wonen in de directe omgeving van wijkservicecentrum de Lepelaar 18,0% van alle allochtone burgers in Leiden.

Leeftijd

De doelgroep waar “De Lepelaar” zich voornamelijk op richt zijn ouderen vanaf 55 jaar. Het totale aantal ouderen vanaf 55 jaar in het Bos- en Gasthuisdistrict is 5.263, waarvan 3.400 bejaarden van 65 jaar en ouder is en waarvan 1.960 hoogbejaarden van 75 jaar en ouder zijn. Het wijkservicecentrum kan zich in dit district dus richten op een doelgroep van 5.263 ouderen boven de 55 jaar. Dit is een stijging van 1.3% ten opzichte van het voorgaande jaar en een stijging van 1.6% ten opzichte van 2005. Volgens de statistieken behoren 26.339 inwoners van Leiden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat 19.98 % van alle 55 plussers in Leiden, in het Bos- en Gasthuisdistrict wonen⁷⁶.

Waardering woonomgeving

Onder de inwoners van Leiden en onder de inwoners van het Bos- en Gasthuisdistrict is een tevredenheids onderzoek gehouden over de woonomgeving. Dit onderzoek is uitgevoerd door de gemeente Leiden. In onderstaande tabel zijn de onderzoeksresultaten terug te vinden. Opvallend is dat de rapportcijfers voor de waardering van de woonomgeving Leiden en de rapportcijfers voor specifiek het Bos- en Gasthuisdistrict, redelijk overeenkomen met elkaar. Daarnaast wordt het wonen in Leiden en in het Bos- en Gasthuisdistrict voornamelijk als prettig ervaren, gevolgd door een ‘zeer prettige’ ervaring. Tot slot kan geconcludeerd worden dat in het jaar 2000 de meerderheid van de inwoners van het Bos- en Gasthuisdistrict, van mening waren dat de buurt achteruit gegaan is ten opzichte van het voorgaande jaar. In 2007 vindt het overgrote deel van de inwoners dat de buurt gelijk gebleven is. De percentages van deze laatste onderzoeksvraag zijn voor Leiden in zijn geheel stabiel dan de percentages van het Bos- en Gasthuisdistrict.

⁷⁶ [http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/DemoWon/'kerngegevens bevolking'](http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/DemoWon/'kerngegevens%20bevolking'%A1)!A1

Tabel 4; Waardering woonomgeving door inwoners ^{77 / 78}

	Bos- en Gasthuisdistrict				Leiden			
	2000	2002	2004	2007	2000	2002	2004	2007
Welk rapportcijfer zou u geven voor uw woonomgeving								
gemiddeld rapportcijfer	7,4	7,0	7,1	7,3	7,3	7,1	7,2	7,3
N	308	249	261	204	2504	2187	2174	2013
Vindt u de buurt waarin u woont prettig								
Zeer prettig	.	13%	13%	21%	23%	16%	18%	22%
prettig	.	79%	78%	74%	72%	79%	77%	72%
onprettig	.	7%	9%	3%	5%	5%	5%	5%
Zeer onprettig	.	1%	1%	2%	0%	0%	0%	1%
N		246	258	202	2489	2148	2156	1984
Vindt u dat de buurt waarin u woont, het afgelopen jaar vooruit of achteruit is gegaan								
De buurt is vooruit gegaan	22%	17%	20%	27%	23%	17%	23%	21%
De buurt is achteruit gegaan	58%	25%	18%	15%	18%	17%	16%	18%
De buurt is gelijk gebleven	20%	58%	62%	58%	60%	66%	61%	61%

N = steekproefgrootte voor de betreffende vraag = aantal mensen dat de vraag heeft beantwoord.

3.3.3 Voorzieningen in de buurt

Het Bos- en Gasthuisdistrict heeft een eigen districtsraad die advies uitbrengt en een eigen budget heeft. Per wijkvereniging mogen twee bewoners deelnemen aan de districtsraad. Daarnaast is er een districtmanager en wordt er vijf keer per jaar vergaderd.

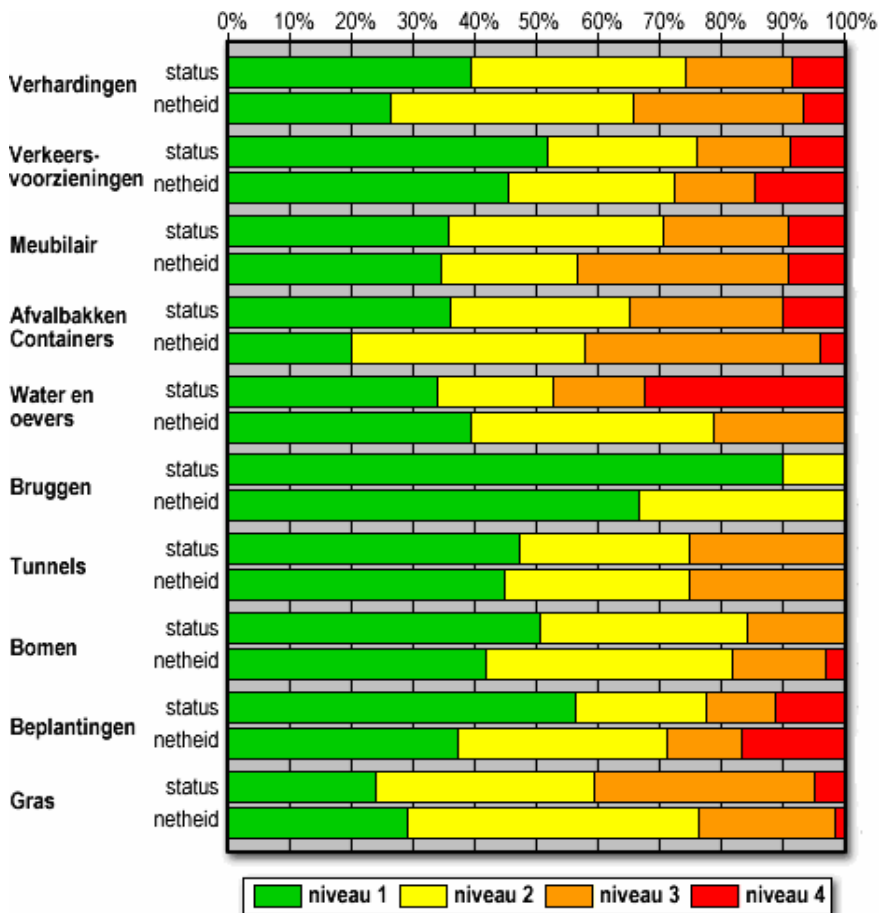
In het Bos- en Gasthuisdistrict zijn de onderstaande voorzieningen te vinden:

- Drie serviceflats
- Extramurale verzorging
- Een winkelcentrum
- Winkel Libertasgroep
- Park
- Kinderboerderij

⁷⁷ <http://www.leidenincijfers.nl/tabel.asp?entityID=151&t=137>

⁷⁸ http://boaleiden.siterealisatie.nl/content_assets/lbhm/Leiden-d5BG-lbhm.xls#2.1
waardering woonomgeving!A4

Over het Bos- en Gasthuisdistrict, waar wijkservicecentrum De Lepelaar gevestigd is, zijn de volgende gegevens bekend⁷⁹:



Toelichting grafiek:

niveau 1: hoogste niveau: uitstekend, schoon en netjes, geen vervuiling, onbeschadigd, uitstekend onderhouden

niveau 4: laagste niveau: slecht, vies en slordig, vervuild, kapot, slecht onderhouden

Opvallend is dat de bruggen in de wijk uitermate hoog scoren. Het onderhoud is uitstekend en worden schoon en netjes bevonden. Ook de tunnels en bomen scoren hoog op het gebied van status en netheid. De voorzieningen in de wijk die lager scoren zijn de afvalbakken / containers en de status van het water en de oevers.

⁷⁹ <http://boaleiden.siterealisatie.nl>

3.4 Distributie

De maaltijdvoorzieningen worden dagelijks aangeleverd door een leverancier. In wijkservicecentrum De Lepelaar is een kleine keuken gebouwd, waar maaltijden geregenereerd kunnen worden.

Momenteel vinden gesprekken plaats met maaltijdleverancier GouweCuisine. GouweCuisine is een maaltijdleverancier voor zorg- en verpleeginstellingen en levert kwalitatief hoogwaardige gerechten. De maaltijden worden bereidt onder strenge hygiënerichtlijnen die voldoen aan de wettelijke bepalingen die zijn voorgeschreven ten behoeve van de gezondheidszorg.

De maaltijden dienen koelvers geleverd te worden, moeten houdbaar zijn in de koelkast en eenvoudig te verhitten zijn. Daarnaast wil wijkservicecentrum De Lepelaar keuze hebben uit een groot assortiment aan gerechten, zoals Hollandse gerechten, buitenlandse gerechten en seizoensgerelateerde menu's. Maaltijdleverancier GouweCuisine voldoet aan deze eisen.

Vanuit het wijkservicecentrum wordt ook gedacht aan het thuisbezorgen van maaltijden in de wijk en bij de bewoners in het appartementencomplex in De Lepelaar. Wekelijks zal een lijst gemaakt worden, waarop dagelijks twee verschillende keuzemenu's aangeboden worden. Op deze lijst kunnen wijkbewoners aangeven welk menu op welke dag zij thuis bezorgt willen hebben. Deze lijsten dienen minimaal twee dagen van tevoren ingeleverd te worden.

3.5 Personeel

Er wordt uitgegaan van de inzet van zes fulltime equivalenten in het wijkservicecentrum. Daarnaast zullen vrijwilligers, stagiaires en mogelijke cliënten van Gemiva hun bijdrage leveren in het wijkservicecentrum.

3.5.1 Vaste medewerkers

Wijkservicecentrum De Lepelaar zal aangestuurd worden door een beheerder. Deze persoon is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de organisatie. Hij of zij stuurt de medewerkers aan, is verantwoordelijk voor de (financiële) resultaten en behoudt contact met ActiVite. Aangezien het wijkservicecentrum zeven dagen per week geopend is, zal de beheerder ook een assistent nodig hebben. De assistent is medeverantwoordelijk voor het gehele proces.

Ook zal er een chefkok aangestuurd worden die verantwoordelijk is voor de maaltijdvoorziening van het restaurant. Ook de chefkok zal zijn verantwoordelijkheden delen met een assistent kok. Ook hiervan is de reden dat het wijkservicecentrum zeven dagen per week geopend is.

Daarnaast worden minimaal twee fulltime equivalenten ingezet voor betaalde medewerkers die werkzaamheden in het restaurant zullen vervullen, maar ook met betrekking tot de zaalverhuur en het klanteninformatiepunt. Deze betaalde medewerkers zullen de vrijwilligers en stagiaires aansturen in hun werkzaamheden.

3.5.2 Vrijwilligers

In het wijkservicecentrum zullen vrijwilligers ingezet worden, om de buurt te betrekken bij het wijkservicecentrum. Op deze wijze wordt de civil society gedachte toegepast in de organisatie. Ook geïsoleerde buurtbewoners hebben er baat bij om vrijwilligerswerk te verrichten, zodat ze uit hun isolement komen. De inzet van vrijwilligers heeft dus te maken met de strategie van de organisatie en kan er daarnaast voor zorgen dat de organisatie kostendekkend kan functioneren.

Vrijwilligers verrichten werkzaamheden voor de organisatie zonder daarvoor betaald te worden. Daar mag dus wel iets tegenover staan. Dat de vrijwilligers niet betaald worden houdt niet in dat ze ook geen rechten hebben. Maar vrijwilligerswerk is ook niet vrijblijvend, de organisatie rekent erop dat gemaakte afspraken nagekomen worden. Rechten en plichten hebben vrijwilligers niet zomaar, wettelijk is namelijk weinig geregeld voor vrijwilligers. De rechten en plichten van hen zijn dan ook voornamelijk afhankelijk van de afspraken die ze met de organisatie maken. Het is daarom belangrijk om duidelijke afspraken te maken.

De belangrijkste zaken waarover afspraken gemaakt dienen te worden zijn de volgende:

- soort werkzaamheden;
- inwerktijd, begeleiding, werktijden en vakanties;
- inspraak en medezeggenschap;
- onkostenvergoedingen en verzekeringen.

3.5.2.1 Soort werkzaamheden

Het is belangrijk om afspraken te maken over welke werkzaamheden de betreffende vrijwilliger wel en welke niet zal gaan verrichten, anders kunnen er snel onduidelijkheden ontstaan en dat is voor beide partijen vervelend. De vrijwilliger zal ook geïnformeerd worden of er nog mogelijkheden zijn voor tussentijdse verandering(en).

3.5.2.2 Inwerktijd en begeleiding

Een zorgvuldige inwerktijd is belangrijk. Het is van belang dat de vrijwilligers tijdens deze periode goed geïnformeerd worden over de organisatie en de functies. Vrijwilligers zullen tijdens de inwerktijd begeleiding krijgen van de beheerder, assistent van de beheerder en/of andere vrijwilligers. Ook na de inwerktijd kunnen de vrijwilligers terecht bij de beheerder en zijn/haar assistent. Er zullen vooraf duidelijke afspraken gemaakt worden met de vrijwilliger over de aard en inhoud van de begeleiding en over de wijze waarop de inwerkperiode wordt afgesloten.

3.5.2.3 Werktijden en vakanties

Het is goed duidelijke afspraken te maken over de werktijden en vakanties en wat te doen bij ziektes. Zodat er geen verwarring komt tussen beide partijen of er plotseling

een personeelstekort is. Bij afspraken over werktijden moet gedacht worden aan aanvangstijd, sluittijd, voorbereidingen, pauzes, begeleidingsgesprekken, reistijd en vergaderingen. Ook bij vrijwilligerswerk is een opzegtermijn wenselijk om het werk goed af te kunnen ronden en over te dragen, dit zal dus aangegeven worden aan de vrijwilligers tijdens het eerste gesprek dat plaatsvindt.

3.5.2.4 Inspraak en medezeggenschap

Als vrijwilligers nergens over mee kunnen praten, zullen zij zich nauwelijks betrokken voelen bij het reilen en zeilen van de organisatie, terwijl het doel van wijkservicecentrum De Lepelaar is dat het wijkservicecentrum voor de wijk is en mede door de wijk gerund zal worden. Daarnaast is iemand sneller geneigd om afspraken niet na te komen, wanneer diegene niet weet waarom bepaalde afspraken gemaakt zijn. Inspraak komt daarnaast het werkplezier ten goede. Desondanks valt de eindverantwoordelijkheid ten alle tijden onder de leidinggevenden van de organisatie.

Een belangrijke motor achter vele activiteiten en uitjes die plaats zullen vinden zijn de enthousiaste vrijwilligers. Betrokken en vol enthousiasme zetten zij zich in voor de bewoners en leveren daarmee een belangrijke bijdrage aan het woon- en leefplezier van cliënten. Daarom is het belangrijk dat de vrijwilligers ruimte krijgen om eigen initiatieven te tonen.

3.5.2.5 Scholing

De vrijwilligers zullen geïnformeerd worden over de scholingsmogelijkheden die er zijn. Bijvoorbeeld door middel van trainingen, themabijeenkomsten en vakliteratuur. De kosten hiervan worden gedragen door de organisatie. De organisatie mag daaraan wel de voorwaarde verbinden dat de vrijwilliger in kwestie dan een bepaald minimumtermijn blijft werken. De vrijwilliger heeft dan de keuze hiermee in te stemmen of niet.

3.5.2.6 Onkostenvergoeding

Het kan voorkomen dat een vrijwilliger onkosten maakt. Het vergoeden van deze kosten door de organisatie is niet verplicht. Tijdens het eerste gesprek met de vrijwilliger zullen afspraken gemaakt worden over welke onkosten (reiskosten, telefoonkosten e.d.) wel en niet vergoed worden.

In Nederland bestaat er een Landelijke Regeling Onkostenvergoeding Vrijwilligers. Deze regeling houdt in dat een organisatie tot € 700,- per jaar onkostenvergoeding aan een vrijwilliger kan betalen, zonder dat één van de partijen problemen krijgt met de belastingdienst of uitkerende instantie. Het bedrag van € 700,- moet wel geleidelijk verspreid worden over 12 maanden. Als een organisatie dit bedrag binnen een kortere periode wil uitbetalen, dan moet de organisatie hiervoor bij de belastingdienst ontheffing aanvragen. Vrijwilligers kunnen geen aanspraak maken op dit bedrag van € 700,-. Geen enkele organisatie is verplicht dit bedrag te betalen⁸⁰.

⁸⁰ <http://www.vrijwilligers.nu>

3.5.2.7 Verzekeringen

Vrijwilligers kunnen tijdens het verrichten van hun werkzaamheden schade aanrichten of ongelukken krijgen. De financiële gevolgen van deze risico's worden met een WA verzekering van de organisatie gedekt.

Het behouden van vrijwilligers is niet altijd eenvoudig. Medewerkers binnen een bedrijf vinden vaak deels hun motivatie in het salaris dat zij ontvangen, om naar hun werk te gaan.

Vrijwilligers willen over het algemeen graag waardering voor de taken die zij verrichten. Om vrijwilligers te behouden is het van belang om ze gemotiveerd te houden en waardering te geven voor wat ze doen voor de organisatie. Daarom zal wijkservicecentrum De Lepelaar een attentiebeleid hanteren. Hieronder wordt verstaan om in de vorm van een attentie op een structurele en creatieve manier waardering te laten blijken. Voorbeelden hiervan zijn om vrijwilligers een kaart te sturen wanneer ze jarig zijn, met sinterklaas een chocoladeletter te geven en een extraatje met kerstmis. Op deze manier worden de vrijwilligers extra gemotiveerd en realiseren zij dat hun inzet gewaardeerd wordt door de organisatie.

3.5.3 Stagiaires

Wijkservicecentrum De Lepelaar biedt de mogelijkheid voor MBO leerlingen en leerlingen van middelbare scholen in de omgeving om stage te lopen in het wijkservicecentrum.

Het betreft onder andere maatschappelijke stages voor leerlingen van het Vlietland College in Leiden Zuidwest. Het vierde leerjaar van VWO en mengvorm 4 HAVO / 3 MAVO zijn groepen die deze kans aangeboden krijgen. De stages zullen 72 uur per leerling omvatten, dit komt in de praktijk neer op een stageperiode van ongeveer twee weken. Het doel van deze maatschappelijke stage is: "Ervaring opdoen in een instelling" Gedacht wordt aan een doorlopend project met een carrouselmodel waarbij koppels van twee leerlingen een stageplek van twee weken bemensen. De stageperiode zal 35 á 40 weken per jaar zijn, rekening houdend met vakantieperiodes. Een klein percentage leerlingen (10%) is wellicht bereid om ook tijdens de zomervakantie twee weken stage te lopen. Per jaar kunnen dan 60 tot 80 leerlingen werkzaam zijn in het wijkservicecentrum. Aan het begin van schooljaar 2009/2010 zal de eerste pilot plaatsvinden met het Vlietland College. Eind 2008 zullen de voorbereidingen hiervan plaatsvinden.

3.5.4 Cliënten van Gemiva

Cliënten van Gemiva kunnen in aanmerking komen om werkzaamheden te verrichten in het wijkservicecentrum. Vanuit Gemiva zal nagegaan worden welke cliënten inzetbaar zijn en welke werkzaamheden zij kunnen verrichten.

4 Concurrentiepositie

Het succes van wijkservicecentrum De Lepelaar staat of valt met een adequaat beleid. Het wordt hierbij door de organisatie van groot belang bevonden om goed te kijken naar mogelijke concurrentie op de markt en in de omgeving.

4.1 De macht en bedreigingen van concurrentie

Concurrenten kunnen een bedreiging vormen voor de organisatie, vooral bij startende ondernemingen. Op verschillende manieren kunnen concurrenten, maar ook leveranciers en afnemers macht uitoefenen op het wijkservicecentrum.

Wijkservicecentrum De Lepelaar is een bewuste organisatie en is bewust van haar positie in de maatschappij en haar concurrentiepositie. Daarom zal in dit hoofdstuk toegelicht worden hoe vanuit de organisatie tegen deze machten en bedreigingen aangekeken wordt.

4.1.1 De macht van de leveranciers

Leveranciers hebben in zekere zin macht op wijkservicecentrum De Lepelaar. Door te dreigen met verhoging van kosten of verlaging van kwaliteit kan macht uitgeoefend worden. Deze macht hangt zodanig ook af van een aantal factoren, te noemen de hoeveelheid leveranciers, de hoeveelheid substituten, het belang van de bedrijfstak voor de leveranciers, de overstapkosten, de standaardisatie van het product en de mogelijkheden van verticale integratie. Hiermee wordt de mogelijkheid bedoelt dat leveranciers het product of de dienst zelf gaan produceren. Met dit fenomeen zal wijkservicecentrum De Lepelaar naar waarschijnlijkheid niet te maken krijgen, omdat de dienstverlening van het wijkservicecentrum een specifieke en complexe aard heeft, waardoor zij uniek in haar soort is en daardoor moeilijk na te produceren is.

4.1.2 De macht van de afnemers

Afnemers hebben veel macht wanneer zij de prijs onder druk weten te zetten doordat zij in de positie staan om concurrenten tegen elkaar uit te spelen. Ook de macht van afnemers hangt af van een aantal factoren, namelijk het deel van de totale marktomzet dat per afnemer afgenomen wordt. Hoe belangrijk het product of de dienst voor de afnemer is speelt hierbij ook een belangrijke rol. Maar ook de overstapkosten, de mate van standaardisatie van het product, hoeveel de afnemer te besteden heeft en hoe belangrijk de kwaliteit bevonden wordt door de afnemer, zijn aspecten die een rol kunnen spelen bij de macht die de afnemer kan hebben. Bij wijkservicecentrum De Lepelaar kunnen afnemers er voor kiezen om niet gebruik te maken van het restaurant indien zij het bijvoorbeeld te duur vinden. De afnemers kunnen gebruik maken van andere mogelijkheden, bijvoorbeeld om zelf te koken of in de nabije omgeving uit eten te gaan. Aangezien De Lepelaar een laag tarief berekend voor de maaltijden, wordt de macht van de afnemers op dit gebied geminimaliseerd.

4.1.3 Bedreiging van substituut producten

Concurrentie vindt ook plaats tussen ondernemingen met andere bedrijfstakken waar substituten⁸¹ geproduceerd worden. Het nadeel hiervan is dat deze substituten de potentiële opbrengsten voor de bedrijfstak beperken. Om de negatieve invloeden van dergelijke substituten te compenseren, wordt bij wijkservicecentrum De Lepelaar gebruik gemaakt van complementaire goederen⁸² en cross-selling⁸³. Door relatief goedkope producten en diensten aan te bieden, kan dit een positief effect hebben op de verkoop. Door allerlei zorggerelateerde diensten naast elkaar aan te bieden zorgt dit voor cross-selling, wat weer tot gevolg heeft dat de diensten in grotere mate afgenomen zullen worden.

4.1.4 Bedreiging van nieuwe toetreders op de markt

Door de marktwerking in de gezondheidszorg, is men nu vrij om zich te bevinden op het werkterrein van een ander gezondheidsinstelling. ActiVite moet daarbij beducht zijn op het feit dat een andere zorginstelling zich kan vestigen in de nabije omgeving van wijkservicecentrum De Lepelaar. Hierbij zal voornamelijk gespeeld worden op productdifferentiatie. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal energie steken in de bekendheid van de onderneming en de producten en diensten die aangeboden worden en zal hier inspelen op de loyaliteit van klanten. Dit zullen zij bewerkstelligen door zich te focussen op de resultaten van de enquête die onlangs ingevuld is door de buurtbewoners. Rekening wordt gehouden met de wensen van klanten en de behoeften zullen continu gepeild worden door te praten met de buurtbewoners en inwoners van het appartementencomplex De Lepelaar. Daarnaast zal nauw samen gewerkt worden met de wijkvereniging en kan een enquête verspreid worden wanneer het wijkservicecentrum enige tijd draaiende is. Hierdoor moeten nieuwkomers veel investeren om op te kunnen boksen tegen hetgeen De Lepelaar al bereikt heeft aan klantenbinding. Ook zal het voor een eventueel nieuwe toetreders niet zinvol zijn om te denken aan een wijkservicecentrum, omdat voor deze wijk al een aanwezig is. Als gesproken wordt over andere zorggerelateerde producten en diensten die wijkservicecentrum De Lepelaar ook aanbiedt, is het alsnog moeilijk voor een nieuwe toetreders om klanten te werven door bijvoorbeeld lagere prijzen aan te bieden, aangezien De Lepelaar al zeer lage prijzen hanteert.

4.1.5 Interne concurrentie van spelers op de markt

De rivaliteit tussen bestaande organisaties in de gezondheidszorg is aan de ene kant minder groot dan de rivaliteit bij homogene markten. Doordat de markt van zorginstellingen voornamelijk bestaat uit dienstverlening is dit niet een homogene markt. Diensten bevatten de kenmerken dat zij ontastbaar en heterogeen zijn⁸⁴. Diensten zijn ontastbaar doordat ze niet vastgepakt of duidelijk gemeten kunnen worden. Het is veel gecompliceerder om een dienst te beoordelen of te vergelijken dan een product. Diensten zijn heterogeen van karakter, omdat prestaties dagelijks variëren en de

⁸¹ Substituten; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 10 Substituten

⁸² Complementaire goederen; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 11 Complementaire goederen

⁸³ Cross-selling; Bijlage 1 Begrippenlijst, Begrip 12 Cross-selling

⁸⁴ Vries, Drs. W. de en Helsdingen, Drs. P.J.C. van: Dienstenmarketingmanagement. Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN 9020733052

dienstverlening afhankelijk is van omgevingsvariabelen als personeel. Aan de andere kant is de rivaliteit groter geworden door de marktwerking die zich sinds korte tijd afspeelt binnen de gezondheidszorg. Het is daarbij van belang dat de dienstverlening van het wijkservicecentrum aansluit bij de wensen en behoeften van de klant. De heterogene eigenschap maakt het voor de ondernemer ingewikkelder om aan de gestelde eisen te voldoen. Het opleiden van personeel zodat zij dezelfde doelen voor ogen heeft als de organisatie, zorgt voor betere prestaties. Daarom zal het wijkservicecentrum haar aandacht hieraan besteden.

4.2 Concurrenten

In de directe omgeving van wijkservicecentrum De Lepelaar bevinden zich dertien cafés/restaurants. In Leiden zijn in totaal 185 horecagelegenheden gevestigd. Van deze 185 horecagelegenheden bevindt 7,1% zich in de directe omgeving van De Lepelaar, uitgaande van de postcodes 2321 en 2324.

Deze cafés, restaurants en snackbars zijn geen directe concurrentie voor De Lepelaar, omdat De Lepelaar een andere doelgroep aantrekt. Onderstaande horecagelegenheden, die weergegeven zijn in tabel 6, zijn gefocust op mensen die meer geld uit willen geven voor een maaltijd. De Lepelaar is daarentegen gefocust op senioren en wijkbewoners, die financieel minder te besteden hebben. Met onder andere als doel om geïsoleerde wijkbewoners uit huis te krijgen en op deze wijze contact kunnen leggen met anderen. De onderstaande horecagelegenheden hebben deze strategie niet als onderneming, waardoor zij een andere doelgroep aantrekken.

Op ongeveer 500 meter van het wijkservicecentrum is een wijkservicepunt van de Libertasgroep gevestigd, welke voor € 5,- een maaltijd aanbiedt aan senioren. De entourage is daarentegen niet vergelijkbaar met die van De Lepelaar. De Libertasgroep heeft namelijk meer een kantineachtige inrichting. Qua prijs is de Libertasgroep een concurrent waar op gelet dient te worden. Ook hanteren zij dezelfde doelgroep. De Lepelaar wil haar concurrentiepositie vergroten door de moderne inrichting van het pand, de kwaliteit van de producten en het imago waar veel aandacht aan besteed wordt door de afdeling PR. Hoogwaardige producten zullen aangeboden worden tegen een lage prijs. De marge op de maaltijden zal niet al groot zijn. Winst zal voornamelijk behaald worden uit de verkoop van dranken en het verhuren van de ruimten.

Tabel 6; Horecagelegenheden in de omgeving van De Lepelaar

Restaurants	Soort keuken	Afstand vanaf De Lepelaar
Xiang Yang Brahmslaan 8 2324 AM Leiden	Chinees Indisch	0 km.
't Zwaantje Wagnerplein 130 2324 GG Leiden	Snackbar/Cafetaria	0,34 km.
Papa Sam Wagnerplein 132 2324 GG Leiden	Grieks	0,34 km.
Brasserie Thuis Vijf Meiplein 160 2321 BT Leiden	Nederlands	0,59 km.
New Pearl City	Chinees Indisch	0,59 km.

Vijf Meiplein 130 2321 BS Leiden		
Café restaurant Vijf Mei Vijf Meiplein 2 2321 BP Leiden	Nederlands	0,59 km.
Eethuis Li Vijf Meiplein 66 2321 BR Leiden	Snackbar/Cafetaria	0,59 km.
A-One Bevrijdingsplein 80 b 2321 CV Leiden	Chinees Indisch	0,65 km.
M. Morssinck Cafetaria Rembrandt Van Banchemhof 2321 EM Leiden	Snackbar/Cafetaria	0,65 km.
Familie Kourdoglou Bevrijdingsplein 80 a 2321 CV Leiden	Snackbar/Cafetaria	0,65 km.
Aqua Ventura Voorschoterweg 6 2324 NE Leiden	Nederlands	0,78 km.
Petit Restaurant "Het Plantsoen" Brandt Buyskade 10/18 2324 LS Leiden	Nederlands	0,84 km.
Woods Restaurant Haagweg 81 2321 AA Leiden	Frans	1,68 km.

4.3 Swot-analyse

Met deze SWOT-analyse worden de toekomstmogelijkheden van wijkservicecentrum De Lepelaar in de markt onderzocht. SWOT is een afkorting, het zijn de eerste letters van de volgende vier begrippen: Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Vertaald in het Nederlands zijn het de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen. Het idee is om deze elementen systematisch te analyseren om de toekomstmogelijkheden van wijkservicecentrum De Lepelaar inzichtelijk te maken en kansrijke doelen te stellen.

De SWOT-analyse is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes analyseert en in de omgeving de kansen en bedreigingen. Door het helder formuleren en analyseren van deze vier elementen, kunnen toekomstmogelijkheden inzichtelijk gemaakt worden en kansrijke doelen gesteld worden door de organisatie.

Kansen: ontwikkelingen in de omgeving waar De Lepelaar op in zou kunnen spelen.

Bedreigingen: ontwikkelingen in de omgeving die nadelig kunnen zijn voor De Lepelaar.

Sterkten: de punten waar De Lepelaar in uitblinkt.

Zwakten: alle punten waar De Lepelaar niet goed in is.

Door te analyseren wat positieve en negatieve aspecten van het wijkservicecentrum kunnen zijn en na te gaan of dit intern of in de omgeving plaatsvindt, kunnen de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie toegekend worden. Deze SWOT-analyse is het wijkservicecentrum in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3; SWOT-analyse Wijkservicecentrum De Lepelaar

Sterkten	Zwakten
- Uniek in deze wijk (enige wijkservicecentrum) - Naamsbekendheid - Vele netwerken - Specialisme / Kennis - Goed imago - Compleet pakket aan activiteiten / dienstverlening - De aandacht voor PR en promotieactiviteiten - Professionele uitstraling	- Negatieve publiciteit door de buurt over hoogte gebouw - Het wijkservicecentrum is een pilot, dus nog geen ervaring met het ontwikkelen en exploiteren hiervan - Financieel afhankelijk - Weinig intern gecommuniceerd - Besluitvorming kan sneller
Kansen	Bedreigingen
- Innovatief zijn op gebied van zorg - Latente kennis op papier zetten - Betrokkenheid en loyaliteit - Goede communicatie zowel intern als naar derden - Flexibel en snel inzetbaar - Binding creëren met de vrijwilligers - Goede aansturing en communicatie vanuit het hoofdkantoor - In bezit komen van het HKZ certificaat	- Moeilijkheid om vrijwilligers te werven - Financiën, kostendekkend - Marktwerving

4.4 EVA

De Exclusieve Verkoop Argumenten worden in deze subparagraaf beschreven. Er wordt aangegeven waarom klanten naar De Lepelaar gaan en niet naar de concurrent.

Argument 1: Exclusieve dienstverlening voor de buurt

In subparagraaf 1.2.1 is aangegeven dat uit onderzoek gebleken is dat onder alle leeftijdsgroepen, inkomenscategorieën en huishoudens behoefte bestaat aan één centraal punt in de wijk, waar de inwoners terecht kunnen voor informatie, advies, ontmoetingsmogelijkheden en zorg- en dienstverlening. Wijkservicecentrum De Lepelaar zal door het combineren van deze functies in één wijkservicecentrum een exclusieve dienstverlening aanbieden voor de inwoners van De Lepelaar en de buurtbewoners. Hierdoor is de toegevoegde waarde van dit centrum voor de gehele wijk groter. Daarnaast worden ruimten ook efficiënter benut, alle beschreven functies zullen namelijk op één centraal punt in de wijk gepositioneerd worden. Hierdoor levert wijkservicecentrum De Lepelaar een exclusieve dienstverlening voor de buurt.

Argument 2: Prijs/kwaliteit verhouding

Wijkservicecentrum De Lepelaar biedt maaltijden aan voor een lage prijs. De prijs-kwaliteitverhouding is hierbij een sterk punt van de organisatie. De Libertasgroep is de enige horecagelegenheid in de directe omgeving die dezelfde doelgroep heeft en biedt daarnaast goedkopere maaltijden aan dan De Lepelaar, maar de dienstverlening van De Lepelaar heeft een exclusief karakter door de entourage en de kwaliteit van producten en diensten.

Argument 3: Vraag naar producten en diensten

Wijkservicecentrum De Lepelaar is gelegen in een wijk waar behoefte is aan de producten en diensten die geleverd worden door een wijkservicecentrum. Dit kan geconcludeerd worden uit onderzoeksresultaten van de enquête die ingevuld is door wijkbewoners.

Argument 4: De ligging

De Lepelaar is gevestigd op een locatie waar de doelgroep wonende is, namelijk senioren, mensen met een laag inkomen en geïsoleerde inwoners.

Argument 5: Uniek in haar soort

De organisatie is uniek in haar soort. Er kan slechts één wijkservicecentrum in deze wijk komen. Een andere zorginstelling zal niet besluiten in deze wijk een tweede wijkservicecentrum te openen, omdat er al een bestaat met dezelfde aanbieding aan producten en diensten en een reeds opgebouwd imago. Zij zullen daarom voor een andere locatie zoeken.

5. Communicatiebeleid

Goed geplande communicatie biedt de mogelijkheid om de missie en de strategie van wijkservicecentrum De Lepelaar structureel onder de aandacht te brengen. Op die manier kan het wijkservicecentrum bouwen aan een gewenst imago en zorgen dat al haar daden consistent voor het voetlicht komen. Het beleidsmatige aspect is hierbij van groot belang. Binnen het beleid kan worden bepaald hoe gesproken wordt over het ondernemingsplan binnen de organisatie en op welke wijze die al dan niet naar buiten komt.

5.1 Communicatiedoelgroepen

1. Omwonenden;
2. (Toekomstige) gebruikers;
3. (Toekomstige) bewoners;
4. Wijdere omgeving dan direct omwonenden;
5. Gemeente;
6. Medewerkers samenwerkingspartners;
7. Mogelijke samenwerkingspartners.

Communicatiedoelstelling	Doelgroep							Boodschap
	1	2	3	4	5	6	7	
Informeren over plannen wijkservicecentrum	x	x	x	x	x	x	x	Wijkservicecentrum is ontwikkeld voor de wijk. Bij de organisatie wordt rekening gehouden met de eisen van omwonenden en (toekomstige) gebruikers.
Betrekken bij plannen wijkservicecentrum	x	x					x	“Voor en met elkaar”. Initiatieven en activiteiten worden voor dit doel ontplooid.
Draagvlak creëren voor plannen wijkservicecentrum	x	x						“Voor en met elkaar” moeten initiatieven en activiteiten worden ontplooid.
Naamsbekendheid voor wijkservicecentrum en informeren over activiteiten	x	x	x	x		x	x	Wijkservicecentrum is voor wijkbewoners en senioren. Er is voor ieder wat wils.
Informeren over restaurant/ grand café	x	x	x	x				Binnen De Lepelaar kan men zeven dagen per week een lunch en diner krijgen.

Communicatiemiddelen	Doelgroep							Boodschap
	1	2	3	4	5	6	7	
Advertenties in huis-aan-huisbladen	x	x	x	x				Naamsbekendheid vergroten door regelmatig advertenties te plaatsen in Witte Weekblad Leiden. Mogelijk met steeds een activiteit van het wijkcentrum als onderwerp. (Eigen Witte Weekblad-bijlage)
Advertorials/redactioneel	x	x		x	x	x	x	Bezoekers aan het woord laten over ervaringen van activiteiten. Vergroot de betrokkenheid en het "voor en met elkaar".
Folder/flyers	x	x	x	x			x	Folder ter vergroting van de naamsbekendheid en als informatievoorziening naar de omwonenden, maar vooral de (toekomstige) gebruikers. Ook in andere talen.
Free publicity	x	x	x	x	x		x	Media uitnodigen bij grotere activiteiten zoals eerste steenlegging en opening. Vervolgen met persberichten bij nieuwe activiteiten. Artikelen in nieuwsbrief Gemeente.
Nieuwsbrieven	x						x	Omwonenden informeren over voortgang ontwikkeling wijkservicecentrum.
Posters in wijkservicecentrum	x	x		x				Om de bewoners en gebruikers te informeren over activiteiten in het wijkservicecentrum.
Website	x	x	x	x			x	Website opzetten als informatiemiddel naar de diverse doelgroepen. Deze website kan geïmplementeerd worden onder de nieuwe ActiVite-website, de tijdsplanning is alleen nog niet bekend, dit komt z.s.m.
Kabelkrant	x	x	x	x				
Wijkkrant	x	x						
Posters op wijkservicepunt/scholen	x	x		x				Met betrekking tot het aankondigen van activiteiten
Huisstijl	x	x	x	x	x	x	x	Een huisstijl zorgt voor eenduidigheid en herkenbaarheid en is dus essentieel om de naamsbekendheid te vergroten. Voorstel is om van De Lepelaar een submerk te maken: ActiVite De Lepelaar. Op die manier worden de kosten voor het maken van een huisstijl laag gehouden en wordt toch herkenbaarheid gecreëerd.
Inside						x		Inhoudelijke artikelen over De Lepelaar gericht aan de medewerkers.
Thuis Actief	x	x	x	x			x	Artikel over opening.
Opening	x	x	x	x	x	x	x	Kennismaking met de organisatie
Informatiebijeenkomsten op basisscholen	x	x						Presentatie over het wijkservicepunt aan de ouders.

5.2 Restaurant/grand café

Communicatiemiddelen	Doelgroep							Boodschap
	1	2	3	4	5	6	7	
Advertenties in huis-aan-huisbladen	x	x	x	x				Restaurant kan haar bijdrage geven aan de communicatie voor het wijkservicepunt
Bijlage & advertorial in Witte Weekblad	x	x	x	x				Aangekondigde thema avonden
Free publicity	x	x	x	x				Persberichten in huis-aan-huiskranten
Posters	x	x	x	X				Thema's aankondigen d.m.v. posters in het wijkservicecentrum
Website	x	x	x	x				Informatie over menu, thema's, etc.
Opening	x	x	x	x				Restaurant kan haar bijdrage geven aan de communicatie en opening wijkservicepunt

6. Financiering

6.1 Financieel beleid

Het financieel beleid van het restaurant van De Lepelaar is gebaseerd op het uitgangspunt dat de besloten vennootschap weliswaar niet streeft naar het maken van winst, maar dat de exploitatie minimaal kostendekkend is.

Daarnaast wordt uitgegaan van een bedrijfseconomisch verantwoord bedrijfsvermogen. Hetgeen inhoudt dat in de loop der jaren een zodanig eigen vermogen wordt opgebouwd dat de risico's van het restaurant op den duur door de eigen onderneming gedragen kunnen worden en dat waar nodig geïnvesteerd kan worden in vervanging van productiemiddelen en ontwikkeling van nieuwe producten en diensten.

Met betrekking tot de opstelling van de exploitatiebegroting van het restaurant kunnen in principe drie scenario's onderscheiden worden, namelijk een negatief scenario (verlies), een positief scenario (winst) en een kostendekkend scenario met een nihil resultaat.

ActiVite dient rekening te houden met de waarschijnlijkheid dat de exploitatie in de eerste jaren na opening van het wijkservicecentrum negatief zal zijn. Uiteraard zal het financieel management tijdens deze eerste jaren zodanig scherp moeten zijn, dat tijdig en adequaat gereageerd kan worden op de ontwikkelingen. Denk hierbij aan de personele inzet, inkoop, kostenbeheersing e.d.

In dit ondernemingsplan is een kostendekkende exploitatie uitgewerkt.

6.1.1 Inkomsten restaurant

Het restaurant beschikt over 64 zitplaatsen die in gebruik genomen worden door het restaurant. De omzet van het restaurant wordt gerealiseerd door maaltijden en dranken die daarbij genuttigd worden. Het restaurant zal zeven dagen per week geopend zijn. Er wordt vanuit gegaan dat gemiddeld 32 bezoekers per dagdeel (3 dagdelen per dag), gebruik zullen maken van de maaltijden en drankjes die aangeboden worden in het restaurant. Hierbij wordt dus een aanname gemaakt van een bezettingsgraad van 50 procent.

Tevens wordt gekeken naar de inkomens van de bezoekers. De volgende inkomensbegrippen worden in dit ondernemingsplan gehanteerd: inkomens tot de lage inkomensgrens, modaal inkomen en een modaal tot dubbelmodaal besteedbaar inkomen. Uit onderzoek is gebleken dat 34% van de inwoners in Fortuinwijk-Zuid behoort tot de lage inkomensgrens, 40% heeft een modaal inkomen en 26% heeft een modaal tot een dubbelmodaal besteedbaar inkomen^{85,2}. Dit zijn de inkomenspercentages van de buurt zoals deze momenteel samengesteld is. De toekomstige inwoners van Fortuinwijk-Zuid die in de woningen van De Lepelaar komen wonen, zijn nog niet bij deze percentages berekend. Aangezien een groot gedeelte van

⁸⁵ <http://www.funda.nl/WoningAanbod/Koop/Detail/Buurtinformatie/>

² <http://www.cbsinuwbuurt.nl/>

de toekomstige inwoners van De Lepelaar een laag inkomen heeft, wil ActiVite hier rekening mee houden.

Mensen met een laag inkomen zijn afgebakend aan de hand van de lage inkomensgrens. De lage inkomensgrens is het inkomen dat iemand nodig heeft om te worden voorzien in de primaire behoeften, ofwel de minimale voorwaarden die nodig zijn om menswaardig te kunnen leven.

Het idee is ontstaan om een pasje te overhandigen aan iedereen die lid wordt van de ledenorganisatie van ActiVite. Deze bezoekers zullen, na het betalen van een jaarlijkse vergoeding voor het lidmaatschap, voortaan recht hebben op de reductie in het restaurant en het café van De Lepelaar. De pasjeshouders krijgen door het tonen van de pas 25% reductie op de maaltijden en drankjes. De pas zal functioneren als een chipknip, zo kan men snel, gemakkelijk en veilig betalen. Er vanuit gaande dat 50% van de restaurantgebruikers in aanmerking komt voor de reductie en dat de overige 50% een marktconforme prijs betaalt, zijn de onderstaande berekeningen gemaakt.

Berekening:

Aantal bezoekers

32 bezoekers x 3 dagdelen = 96 bezoekers per dag.

96 bezoekers x 7 dagen = 672 bezoekers per week.

672 bezoekers x 50 weken* = 33.600 bezoekers per jaar.

* = 50 weken; een jaar bestaat uit 52 weken, maar er is rekening gehouden met grote schoonmaak van het restaurant. Vandaar dat het restaurant op jaarbasis 2 weken gesloten kan zijn.

Bezoekersaantal (vol tarief)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.

Waarvan 50% vol tarief betaald: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.

Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar betalen voltarief.

Bezoekersaantal (reductie)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.

Waarvan 50% pashouders zijn: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.

Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar krijgen 25% reductie.

Inkooprijzen

Ontbijt € 2,49

Lunch € 6,00

Diner € 10,00

6.1.2 Inkomsten café

Ook bij het café wordt uitgegaan van 32 bezoekers per dagdeel. De bezettingsgraad zal dan 50 % zijn, aangezien de beschikbare capaciteit bestaat uit 64 zitplaatsen.

Toelichting: benutte capaciteit : beschikbare capaciteit x 100% ($32 : 64 \times 100\% = 50\%$)

Tevens is het café 7 dagen per week geopend en gaat men uit van 3 dagdelen per dag. De bezoekers kunnen in het café o.a. koffie, thee, fris, zwak- en sterk alcoholische dranken, borrelhapjes en snacks verkrijgen. De te verkopen drank die onder de inkomsten van het café valt, is exclusief de drank die geserveerd worden tijdens het ontbijt, de lunch en het diner in het restaurant. Ook in het café krijgen pasjeshouders 50% reductie.

Berekening:

Aantal bezoekers

32 bezoekers x 3 dagdelen = 96 bezoekers per dag.
96 bezoekers x 7 dagen = 672 bezoekers per week.
672 bezoekers x 50 weken* = 33.600 bezoekers per jaar.

33.600 bezoekers, waarvan 16.800 bezoekers vol tarief betalen en
waarvan 16.800 bezoekers een reductie van 25% krijgen.

Toelichting: $33.600 : 2$ óf $33.600 \times 0,5 = 16.800$

* = 50 weken; een jaar bestaat uit 52 weken, maar er is rekening gehouden met grote schoonmaak van het restaurant. Vandaar dat het restaurant op jaarbasis 2 weken gesloten kan zijn.

Bezoekersaantal (vol tarief)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% vol tarief betaald: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar betalen voltarief.

In het café zal voornamelijk koffie met gebak besteld worden.

Bezoekersaantal (reductie)

33.600 bezoekers : 3 dagdelen = 11.200 bezoekers per dagdeel per jaar.
Waarvan 50% pashouders zijn: $11.200 \times 0,5 = 5.600$ bezoekers.
Dus 5.600 bezoekers per dagdeel per jaar krijgen reductie.

6.1.3 Prijzen van de ruimten van De Lepelaar

Ruimten	m ²	Personen	Intern / Sociaal maatschappelijk		Extern / Commercieel	
			Per dagdeel incidenteel	Eén dagdeel per week/ jaar	Per dagdeel incidenteel	Eén dagdeel per week/jaar
Dagopvang 0.06	63	20	€ 126,-	€ 3.276,-	€189,-	€ 4.914,-
Dagopvang 0.20	83	20	€ 166,-	€ 4.316,-	€ 249,-	€ 6.474,-
Kapsalon 0.13	15	-	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Spreekkamer 0.15	15	6	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Spreekkamer 0.17	15	6	€ 30,-	€ 780,-	€ 45,-	€ 1.170,-
Kantoor 0.22	14	4	€ 28,-	€ 728,-	€ 42,-	€ 1.092,-
Kantoor 0.23	10	3	€ 20,-	€ 520,-	€ 30,-	€ 780,-
Vergaderzaal 0.24	75	Max 40	€ 150,-	€ 3.900,-	€ 225,-	€ 5.850,-
Totaal per dagdeel	290	99	€ 580,-	€ 301,60	€ 870,-	€ 452,40

Er wordt uitgegaan van 50 weken per jaar.

Huurprijzen:

- Huur intern structureel gebruik: € 1,- / m² / dagdeel / jaar.
- Huur intern incidenteel gebruik: € 2,- / m² / dagdeel.
- Huur extern structureel gebruik: € 1,50 / m² / dagdeel / jaar.
- Huur extern incidenteel gebruik: € 3,- / m² / dagdeel.
- Exclusief BTW.
- Inclusief koffie, thee, verlichting, verwarming, schoonmaak etc.

6.2 Exploitatiebegroting wijkservicecentrum De Lepelaar B.V. 2009

De exploitatiekosten voor het Wijkservicecentrum concept worden op jaarbasis geraamd op de onderstaande bedragen:

INKOMSTEN				
1.	RESTAURANT: 150 m2; 64 plaatsen			
1.1	- Lunch: 64 x 7 x 50 x € 9,00 x 50 %	100.800		gem. € 9,00
1.2	- Diner : 64 x 7 x 50 x € 18,00 x 50 %	201.600		gem. € 18,00
	Totaal		302.400	
2.	CAFE: - Restaurant: 150 m2; 64 plaatsen - Terras:125 m2; 50 plaatsen			Koffie, thee, fris, bier, ijs, gedestilleerd
2.1	- Rest.: 64 x 3 x 7 x 50 x € 4,50 x 50 %	151.200		3 dagdelen
2.2	- Terras: 50 x 2 x 7 x 25 x € 4,50 x 50 %	31.500		2 dagdelen 20 wek./jaar
	Totaal		182.700	
3.	ZALEN, SPREEKKAMERS, KANTOREN			
3.1	- Twee zalen (dagopvang) 146 m2 - Twee spreekkamers 30 m2 - Twee kantoorruimten 30 m2 - Vergaderzaal 75 m2 - Kapsalon 15 m2 - Totaal 296 m2 x 3 x 7 x 50 x € 1,50 x 50 %	233.100		3 dagdelen Huur gem. € 1,00/m2 totale capaciteit 90 plaatsen
3.2	- catering: 100 x 3 x 7 x 50 x € 2,00 x 50 %	103.950		
	Totaal		337.050	
4.	DIVERSE INKOMSTEN			
4.1	- Acties, evenementen, sponsoring, enz.	50.000		
	TOTAAL INKOMSTEN		872.150	

UITGAVEN				
5.	LOONKOSTEN			% van omzet
5.1	- 7 dg/week, 50 weken/jaar = 6 fte	248.088		
5.2	- doorberekening management	31.000		
			279.088	32 %
6.	INKOOPKOSTEN			
6.1	- Restaurant, café:	348.860		40 %
			348.860	
7.	HUUR			
7.1	- raming	78.494		9 %
			78.494	
8.	HUISVESTINGSKOSTEN			
8.1	- Energie, schoonmaken, kleine aanschaffingen enz.:	52.329		6 %

			52.329	
9.	VERKOOPKOSTEN			
9.1	- Reclame, adverteren, representatie, muziek	17.443		2 %
			17.443	
10.	ALGEMENE KOSTEN			
10.1	- administratie, kantoor, verzekeringen, heffingen, contributies,	26.165		3 %
			26.165	
11.	AFSCHRIJVINGEN			
11.1	- meubilair, inrichting, inventaris, enz. 10 % van € 330.000	25.292		2,9 %
			25.292	
12.	RENTELASTEN			
12.1	- 5 % van € 330.000 investering	19.000		2,1 %
12.2	- 5 % van € 50.000 werkkapitaal			
			19.000	
	TOTAAL UITGAVEN		846.671	97 %

EXPLOITATIERESULTAAT	+ 25.479	3 %
-----------------------------	-----------------	------------

7. Scenario Analyse

Om voorbereidt te zijn op onverwachte scenario's, wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan mogelijke scenario's. Voor wijkservicecentrum De Lepelaar is een exploitatiebegroting ontwikkeld. Deze inkomsten en uitgaven zijn gebaseerd op aannames. De bezettingsgraad van zowel het restaurant, als het café en de zalenverhuur is vijftig procent. Uiteraard is het mogelijk dat de werkelijke bezettingsgraad afwijkt van de verwachte bezetting.

Aangezien het wijkservicecentrum kostendekkend moet zijn en een winstpercentage van 3 procent op de exploitatiebegroting staat, heeft het wijkservicecentrum nog enige speling op de begroting. Indien de bezettingsgraad lager is dan verwacht, hoeft dit nog geen probleem te zijn. In het ergste geval kunnen de aannames niet stroken met de werkelijkheid en de kosten hoger zijn dan van tevoren verwacht is. In dit geval kan een tekort op de begroting komen te staan. Als dit gebeurt, zal ActiVite kritisch moeten kijken naar de oorzaak hiervan. In de exploitatiebegroting zijn minimale aannames gedaan, dus is er financiële ruimte om schommelingen op te kunnen vangen.

Er kan ook enigszins flexibel gesneden worden in bijvoorbeeld personeelskosten bij lagere omzetten, doordat wijkservicecentrum De Lepelaar gebruik maakt van vele vrijwilligers. Vooral als de onderneming enige tijd geopend is, kan meer verantwoordelijkheid overgedragen worden naar de vrijwilligers.

De inkoopkosten kunnen bij het starten van de onderneming hoger zijn dan in een later stadium. Doordat nog niet zeker is wat de bezettingsgraad van het restaurant en het café zal zijn, kan het voorkomen dat er te veel of te weinig ingekocht wordt. De aannames met betrekking tot de inkoopkosten in de exploitatiebegroting zijn ruim genomen, hier zit dus enige flexibiliteit in.

Momenteel is het ontbijt nog niet meegenomen in de exploitatiebegroting. Na de opening van het wijkservicecentrum gaat eerst gekeken worden of er animo voor is, zodat dit niet een tegenvaller zal zijn op de exploitatiebegroting.

8. Bedrijfsplanning

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke stappen ondernomen gaan worden in de opstartfase, om zo eerder omschreven ondernemingsdoelstellingen te realiseren.

- Een verantwoordelijke aanstellen voor het wijkservicecentrum

Om het wijkservicecentrum duidelijk sturing te geven bij de opzet van het gehele wijkservicecentrum, dient een persoon aangesteld te worden die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het project. Aangeraden wordt om iemand aan te stellen die de organisatie ActiVite goed kent en reeds actief is in de projectgroep. Deze verantwoordelijke overlegt met de projectgroep en met de beheerder van het wijkservicecentrum.

Wanneer: vanaf juni 2008

- Een beheerder aanstellen voor het wijkservicecentrum

Om het wijkservicecentrum duidelijk sturing te geven is niet alleen een projectverantwoordelijke nodig vanuit ActiVite, maar ook een beheerder. Aangeraden wordt om een beheerder en een assistent te werven die samen met de andere medewerkers het wijkservicecentrum runnen. Functieprofielen zijn reeds gemaakt, het werven zal nog plaats moeten vinden. Dit geldt ook voor andere betaalde medewerkers

Wanneer: vanaf juni 2008

- Overleg met instanties over het toekomstperspectief en informatieverstrekking

ActiVite dient met betrokkenen contacten te onderhouden. De wijkvereniging is een belangrijk sleutelfiguur, zij hebben contact met de wijkbewoners. Regelmatig zal met dergelijke instanties contact gehouden moeten worden. Hierdoor heeft ActiVite makkelijker toegang tot informatie over de wijk, waardoor de realisatie van het toekomstperspectief makkelijker behaald kan worden.

Wanneer: is al in volle gang, maar extra aandacht zal hieraan gegeven worden in de startfase van het wijkservicecentrum.

- Contracten afsluiten met Leveranciers

Er zullen concrete afspraken gemaakt moeten worden met leveranciers en contracten dienen ondertekend te worden. De prijs- / kwaliteitsverhouding moet hierbij niet uit het oog verloren worden.

Wanneer: vanaf juni 2008

- Sponsors zoeken

Er zal vanuit ActiVite contact opgenomen moeten worden met potentiële sponsors. Deze handeling zal ook na de opening van het wijkservicecentrum regelmatig plaats moeten vinden.

Wanneer: vanaf juni 2008

Op de middellange- en lange termijn dienen er ook een aantal zaken gepland te worden:

- Evaluatiegesprekken

Tussen ActiVite, de beheerder, de assistent en de chefkok dienen tussentijds evaluatiegesprekken plaats te vinden. Maar ook tussen de beheerder en de medewerkers. Hierbij wordt naar de verloop van het gehele proces gekeken, hoe de medewerkers functioneren, wat aandachtspunten of zelfs verbeterpunten zijn en wat uiteraard ook goed gaat wordt tijdens deze evaluaties besproken. Bij de evaluatiegesprekken tussen ActiVite en de beheerder zullen (financiële) resultaten ook een belangrijke rol spelen.

Wanneer: Na de opening.

- Inspelen op ontwikkelingen

Wijkservicecentrum De Lepelaar zal moeten inspelen op trends en ontwikkelingen om de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen. Dit kan bereikt worden door de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten te houden. Dit zal vanuit ActiVite gedaan worden, maar ook de beheerder zal hier oog voor moeten hebben. Indien ontwikkelingen in de omgeving of in de eigen onderneming geconstateerd worden, zal hier met het management over gesproken worden.

- Kwaliteit van voedingsmiddelen

De beheerder en de chefkok zullen de kwaliteit van het voedsel moeten waarborgen. De wijze waarop de voedingsmiddelen opgeslagen, bereidt, geregenereerd en verpakt worden, zal volgens de principes van HACCP plaatsvinden.

De Lepelaar vindt als ondernemer het naleven van hygiënecodes van groot belang. Het bewaken en registreren van koel- en vriescellen zal hierbij een grote rol spelen.

9. Implementatie, controle en bijsturing

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de implementatie van het wijkservicecentrum. Eerder in dit ondernemingsplan zijn een aantal onderwerpen besproken die bijdrage leveren aan de realisatie van het wijkservicecentrum. In dit hoofdstuk wordt stapsgewijs beschreven hoe het wijkservicecentrum opgezet kan worden.

9.1 Begeleiding

De beheerder van wijkservicecentrum De Lepelaar zal het wijkservicecentrum gaan runnen. Dit wil zeggen dat hij of zij sturing geeft aan het beleid van het wijkservicecentrum, verantwoordelijk is voor de (financiële) resultaten en bevoegdheden heeft om beslissingen te nemen en medewerkers aan te sturen. Iemand zal vanuit ActiVite de verantwoordelijkheid krijgen om het gehele proces te bewaken, zal deelnemen aan de projectgroep en houdt het verloop van het proces in de gaten. Indien nodig is zullen processen na controle bijgestuurd kunnen worden. De uitvoering van de dienstverlening in het wijkservicecentrum zal uiteindelijk uitgevoerd worden door de betaalde krachten en vrijwilligers van De Lepelaar.

9.2 Implementatie ondernemingsplan

Ook is het van belang om rekening te houden met de implementatie van dit ondernemingsplan. Dit plan is namelijk met een doel gemaakt. Het geeft aan wat ActiVite met het wijkservicecentrum in de toekomst wil bereiken en op welke wijze dat bereikt kan worden. De doelstellingen van de onderneming moeten niet uit het oog verloren worden.

In dit ondernemingsplan is nu van elk onderwerp dat relevant geacht wordt, het beleid bepaald. Om de continuïteit van het wijkservicecentrum te kunnen waarborgen is een goede implementatie van het ontworpen ondernemingsplan van groot belang. De eerste stap van deze implementatie is de interne- en externe communicatie over dit plan. Goed geplande communicatie biedt de mogelijkheid om de missie en de strategie van wijkservicecentrum De Lepelaar structureel onder de aandacht te brengen.

De tweede stap is het uitvoeren van de werkzaamheden die beschreven staan in dit ondernemingsplan. Er zal ook een verantwoordelijke zijn voor de controle en bijsturing van dit ondernemingsplan. Hierbij zal gekeken worden of het beleid gehanteerd wordt zoals voorgenomen is en of de doelstellingen behaald worden. Voortgangscontroles en evaluaties komen daarbij aan de orde en zullen de rode draad zijn bij de implementatie, controles en bijstellingen.

De aangewezen verantwoordelijken zorgen volgens afspraak voor het uitvoeren van het beleid en de te nemen acties en maatregelen. Het is aan te bevelen om naast de aangewezen verantwoordelijken ook iemand verantwoordelijk te stellen voor het toezien op het nakomen van deze afspraken. Zo zorgt het wijkservicecentrum De Lepelaar ervoor dat datgene wat moet gebeuren ook daadwerkelijk gebeurt. De bewaking en controle is daarmee een hoeksteen voor een goede realisatie van het plan.

Literatuurlijst

Alphen, K. van: Financieel Management. Den Haag: Academic Service, 2005. ISBN 9052613427

Boer, P. de: Basisboek bedrijfseconomie. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004
ISBN 900109094147

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2007-2008. Dertiende herziene druk. Den Haag, 2007. ISBN 9073077095

Derksen, D.G.: Het ondernemingsplan; Handleiding voor de startende ondernemer. Zevende gewijzigde druk. Woerden: Stichting KvK-Media, 1994. ISBN 9073434033

Dreimüller, A.P.: Het ondernemingsplan en de balanced scorecard; Over richting en verrichting. Schoonhoven: Academic Service, 2002. ISBN 905261394

Heezen, A.W.W. en Wittenberg, F.H.: Introductie ondernemingsplan & financiële besturing. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9789001376376

Kempen, P. en Keizer, J.: Competent afstuderen en stagelopen; Een advieskundige benadering. Derde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2006
ISBN 9801468241

Koning, J.: Ondernemingsplanning; Het ondernemingsplan in midden- en kleinbedrijf. Marka, 1990. ISBN 9027425582

Mante, Y.: Handleiding schriftelijke rapportage. Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2005-2006.

Mulders, Drs. J. en Alphen, Ing. K. van: Ondernemingsplan; Op weg naar een eigen bedrijf. Rijswijk: Elmar B.V., 1991. ISBN 9061208866

Pluim, G. en Plattel, R. Thinktank Centers of Entrepreneurship: Het ondernemingsplan van idee tot succesvolle onderneming; Praktijkgidsen voor manager en ondernemer. Tweede herziene druk. Schoonhoven: Academic Service. ISBN 9052611416

Waalewijn, Drs. P.: Bedrijfsplanner; Blauwdruk voor het opstellen van een bedrijfsplan. Derde herziene druk. Groningen: Wolters-Noordhoff, 2004. ISBN 90019362969

Rapporten

Rapport wonen, zorg, welzijn regio Zuid-Holland

Document ActiVite: "De competente buurt", 2007

Gemeente Leiden: Wegwijzer voor Leiden. Den Helder, Akse Media B.V. 2006

Websites

<http://www.activite.nl>
<http://www.bedrijfsplanner.nl>
<http://www.boaleiden.siterealisatie.nl>
<http://www.cbs.nl>
<http://www.cbsinuwbuurt.nl>
<http://coam.nl/bedrijfsplan/index.html>
<http://www.companyconsulting.nl>
<http://www.funda.nl>
<http://www.inzakengaan.nl>
<http://www.kcwz.nl>
<http://www.kvk.nl>
<http://www.leiden.nl>
<http://www.leiden.kvk.nl>
<http://www.leiden.nl/statistiek>
<http://www.vrijwilligers.nu>

Cd-rom

Terta Schippers Marketing en Communicatie: Het ondernemingsplan; Een praktische handleiding voor startende ondernemers. Den Haag, Vereniging Kamers van Koophandel (VVK)

Interviews

Mevr. H. Crucq (Medewerker public relations)
Mevr. J. Bruggink (Controller)
Dhr. G Buchrnhornen (Personeelsmanagement Adviseur)
Mevr. M. Den Dekker (projectleider)
Dhr. N Gootjes (Manager VZ Personeel)
Mevr. M. Hage (Medewerker marketing en communicatie)
Mevr. K. Hartman (Teammanager Bedrijfsbureau VP)
Dhr. G. van der Hoorn (directeur bedrijfsvoering)
Mevr. L. Huisman (Beleidsmedewerker Thuiszorg, Bedrijfsbureau RVE Zorg)
Mevr. K. Klein (Bureau informele zorg – Ledenorganisatie – Thuiszorgwinkels)
Mevr. M. Kraakman (Bestuurssecretaris)
Dhr. T. van Lammeren (Chefkok St. Joseph)
Dhr. C. Slingerland (Projectleider huisvesting a.i.)
Mevr. D. Statie (Medewerker Bureau Cursussen en Diensten)
Mevr. H. Wijers (teammanager personeelszaken)

Begrippenlijst

1. Gemiva-SVG

De Gemiva-SVG Groep ondersteunt in Zuid-Holland ruim 3000 mensen met een verstandelijke, lichamelijke of meervoudige handicap of met niet-aangeboren hersenletsel.

2. Tender

Een tender is een procedure waarbij door middel van inschrijving geprobeerd wordt een bepaalde dienst of product te verkrijgen, die op basis van factorenafweging wordt verleend of verstrekt. Deze factoren zijn vaak prijs en/of kwaliteit. Tenderprincipes worden in verschillende economische processen gebruikt.

Een aanbesteding van werk of diensten gebeurt in het algemeen volgens het tenderprincipe. Hierbij schrijven gegadigden een offerte voor het werk of dienst en weegt de opdrachtgever op basis van de aangeboden prijs en kwaliteit af welke aanbieder het huren van het wijkservicecentrum gegund wordt.

3. Civil society

Civil society is een aanduiding van organisaties buiten de sfeer van de overheid, de markt en de verbanden van familie en vrienden. Mensen maken er uit vrije wil deel van uit. De civil society staat bovendien voor politieke en maatschappelijke wensbeelden, zoals betrokkenheid van burgers bij publieke zaken, beperking van commerciële invloeden en versterking van gemeenschapszin en tolerantie⁸⁶.

4. Radius SDL

RADIUS SDL (Stichting Dienstverlening Leiden) steunt ouderen, chronisch zieken en gehandicapten in Leiden en Oegstgeest op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg.

5. Stakeholders

Stakeholders zijn de belanghebbenden. Het zijn personen of organisaties die belang hebben of betrokken zijn bij een specifieke organisatie.

⁸⁶ <http://www.scp.nl/boeken/9037701078.shtml>

6. Sociale cohesie

Sociale cohesie is een begrip dat afkomstig is uit de sociologie. Het duidt op de sociale samenhang in de maatschappij. Door sociologen wordt sociale cohesie ook wel omschreven als kleeftkracht. Uit onderzoek is gebleken dat 'hoe hechter de sociale cohesie, des te groter de solidariteit in een gemeenschap'⁸⁷.

⁸⁷ http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_cohesie