

# Belang, profijt, baat en voordeel

Een adviesrapport over grip krijgen op deelnemer-tevredenheid



Auteur: Koen Mollink

# Belang, profijt, baat en voordeel

Een adviesrapport over grip krijgen op deelnemer-tevredenheid

Naam: Koen Mollink

Studentnummer: 2432690

Datum: 20-08-2018

Plaats van uitgave: Enschede

Eerste examiner: Jos Bodewes

Tweede examiner: Carla Brouwer

Opdrachtgever: Stichting Lucrum

Begeleider Opdrachtgever: Lotte Verduyn

Kom  
verder

SAXION

# Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

. volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W; . alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht; . geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Koen Mollink

Datum: 20-08-2018

Handtekening:



saxion.nl

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: 'Belang, profijt, baat en voordeel', een adviesrapport over grip krijgen op deelnemer-tevredenheid. Dit verslag is geschreven als afstudeeropdracht voor mijn opleiding facility management te Saxion Deventer en is in opdracht uitgevoerd voor Stichting Lucrum. Vanaf februari 2018 tot en met augustus 2018 heb ik mij beziggehouden met het schrijven van deze scriptie.

Tijdens dit onderzoek heb ik een kwantitatief onderzoek, een kwalitatief onderzoek en een deskresearch uitgevoerd. Hierin heb ik begeleiding gekregen vanuit school van mijn eerste begeleider Jos Bodewes en de onderzoekdocent Rink van Marle. Bij deze wil ik al mijn begeleiders bedanken voor de goede ondersteuning tijdens mijn afstuderen. In het bijzonder wil ik graag mijn begeleider van Stichting Lucrum bedanken, omdat zij ontzettend veel tijd en aandacht heeft gestopt in het voorzien van een goede begeleiding.

Ook wil ik alle collega's van Stichting Lucrum bedanken voor hun behulpzaamheid tijdens mijn afstudeeropdracht en de geweldige sfeer op het kantoor. Daarnaast vond ik de bijna familiale sfeer, waar ik iedereen zonder gêne alles kon vragen, heel prettig werken.

Enschede, 20-08-2018

Koen Mollink

## Samenvatting

Lucrum heeft momenteel geen gestructureerde manier waarmee de verwachtingen en tevredenheid van de deelnemers over Lucrum gemeten kan worden. De algemene verwachting van Lucrum is dat de geboden dienstverlening en communicatie voldoet aan de verwachtingen, dit is echter nog niet eerder gemeten. Tevens beschikt Lucrum niet over een planmatige aanpak, over hoe ze de kennis over de verwachtingen en tevredenheid willen meten en inzetten. Daarnaast heeft Lucrum het idee dat de deelnemers onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die Lucrum te bieden heeft voor hun organisatie, maar ook hier is nog geen onderzoek naar gedaan.

*De probleemstelling is: Lucrum kan geen goed deelnemer-gericht beleid voeren, omdat ze momenteel niet beschikken over een planmatige aanpak waarmee de verwachtingen en toekomstige behoefte van de deelnemers over de dienstverlening en communicatie van Lucrum kunnen worden gemeten.*

Het doel van het advies is het maken van een meetinstrument, waarmee de deelnemer-tevredenheid systematisch gemeten kan worden, zodat Lucrum planmatig grip krijgt op de informatie over de deelnemer-tevredenheid en de behoefte van deelnemers in de toekomst over de dienstverlening en communicatie van Lucrum. Hiermee zou Lucrum in de toekomst een deelnemer-gerichter beleid kunnen voeren, zodat beter ingespeeld kan worden op de behoeften van de deelnemers en kan Lucrum tevens over meer gepersonaliseerde manieren beschikken, om de deelnemers op de hoogte te houden van de mogelijkheden die zij te bieden heeft voor haar deelnemers

*De managementvraag die hieruit voortkomt is: Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gerichter beleid gevoerd kan worden?*

Dit is onderzocht door middel van een kwantitatief onderzoek, een kwalitatief onderzoek en een deskresearch. Het kwantitatief onderzoek bestaat uit een web survey die de huidige deelnemer-tevredenheid heeft gemeten. Het kwalitatief onderzoek heeft door middel van diepte-interviews kennis opgedaan over de behoeften van de deelnemers in de toekomst. In het deskresearch is literair onderzoek gedaan naar de beste manier om planmatig onderzoek uit te voeren.

Uit de survey van het kwantitatief onderzoek komt naar voren dat de deelnemers zeer tevreden zijn over de huidige dienstverlening en communicatie van Stichting Lucrum. Dit wordt benadrukt met een algemene beoordeling van een 7,7 op een schaal van 10. Het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak zijn minder bekende concepten. Meer dan de helft van de respondenten geeft aan niet bekend te zijn met deze twee concepten, maar een kwart van de respondenten geeft aan hier meer informatie over te willen ontvangen.

Uit de interviews komt naar voren, dat alle zorgorganisaties te kampen hebben met een personeelstekort. Tevens geven de geïnterviewden aan, baat te zien in de uitbreiding van het deelnemersaantal van Stichting Lucrum, mits het de huidige dienstverlening niet in de weg zit. Als laatste komt naar voren dat duurzaamheid een belangrijk thema blijft om op te focussen, dit in tegenstelling tot innovatie, wat als minder belangrijk wordt beschouwd.

In het deskresearch blijkt dat een web enquête de beste methode is om systematisch inzicht te krijgen over de deelnemer-tevredenheid. Deze survey kan het beste jaarlijks worden verstuurd. Om de survey te voorzien van actuele onderwerpen, zal een verkennend onderzoek moeten plaatsvinden, zodat input

van de deelnemers mee kunnen worden genomen in de survey. Daarnaast zal na de survey een verdiepend onderzoek moeten plaatsvinden, om zo de argumentatie achter de onderzoeksresultaten te weten te komen. Zowel het verkennend als het verdiepend onderzoek kunnen plaatsvinden tijdens de bezoeken die Stichting Lucrum minimaal twee keer per jaar brengt aan de deelnemers.

Lucrum zal jaarlijks een kwantitatief onderzoek moeten uitvoeren in de vorm van een web enquête. Deze web enquête kan het beste uitgevoerd worden met de enquêtesoftware Question Pro. Naast het kwantitatieve onderzoek, zal een kleine mate van kwalitatief onderzoek moeten worden uitgevoerd. De belangrijkste en opmerkelijke resultaten kunnen in het eerstvolgende bezoek aan de deelnemer kunnen worden gedeeld, waarna de deelnemer hier al dan niet zijn inzicht over kwijt kan. Hierdoor komt de argumentatie achter de beoordelingen van de web enquête aan het licht, wat gebruikt kan worden voor het strategisch beleid van Lucrum. De input voor onderwerpen voor vervolgonderzoeken kan worden gehaald uit de informele vragen, die vanzelfsprekend aan bod komen in de bezoeken aan de deelnemers. De algemene bezorgdheden, ideeën en verwachtingen die de deelnemer heeft over de eigen organisatie, de branche en Lucrum, komen hier op een natuurlijke manier boven. De totale kosten van de uitvoering van dit advies, inclusief personeelskosten en de aanschaf van de enquêtesoftware, bedraagt €942,14 per jaar.

Deze cyclus van verbetering van onderzoeken en verbeteringen van de organisatie, vormt een PDCA-cyclus. Plan (verkennend onderzoek) Do (Kwantitatief onderzoek) Check (verdiepend onderzoek) Act (Strategische keuzes organisatie). Deze systematiek zorgt ervoor dat zowel de onderzoeken als het strategisch beleid altijd aan de verwachtingen van de deelnemer voldoen.

# Inhoudsopgave

|       |                                                   |    |
|-------|---------------------------------------------------|----|
| 1.    | Inleiding .....                                   | 9  |
| 1.1   | Achtergrondinformatie opdrachtgever .....         | 9  |
| 1.2   | Aanleiding.....                                   | 9  |
| 1.3   | Onderzoek .....                                   | 10 |
| 1.4   | Onderzoeksvragen .....                            | 11 |
| 1.5   | Leeswijzer.....                                   | 11 |
| 2.    | Theoretisch kader .....                           | 12 |
| 2.1   | Kernbegrippen .....                               | 12 |
| 2.2   | Definities .....                                  | 12 |
| 2.3   | Analyse kernbegrippen.....                        | 13 |
| 2.4   | Samenhang kernbegrippen.....                      | 15 |
| 2.5   | Implementatie van Theoretisch kader .....         | 16 |
| 3.    | Methodologische verantwoording.....               | 19 |
| 3.1   | Zoekproces .....                                  | 19 |
| 3.2   | Beoordelingscriteria zoekresultaten .....         | 19 |
| 3.3   | Deskresearch .....                                | 20 |
| 3.4   | Veldonderzoek.....                                | 20 |
| 3.4.1 | Kwantitatief onderzoek.....                       | 21 |
| 3.4.2 | Kwalitatief onderzoek .....                       | 23 |
| 3.5   | Discussie .....                                   | 26 |
| 3.5.1 | Betrouwbaarheid.....                              | 26 |
| 3.5.2 | Validiteit.....                                   | 28 |
| 4.    | Onderzoeksresultaten .....                        | 30 |
| 4.1   | Onderzoeksresultaten deskresearch .....           | 30 |
| 4.2   | Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek ..... | 33 |
| 4.2.1 | Resultaten .....                                  | 33 |
| 4.2.2 | Connectie met theoretisch kader.....              | 36 |
| 4.2.3 | Invloed deelnemer-kenmerken .....                 | 37 |
| 4.3   | Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek.....   | 38 |
| 4.3.1 | Verdiepend onderzoek.....                         | 38 |
| 4.3.2 | Verkenkend onderzoek.....                         | 40 |

|     |                                                           |     |
|-----|-----------------------------------------------------------|-----|
| 5.  | Conclusie .....                                           | 41  |
| 6.  | Advies.....                                               | 43  |
| 6.1 | Afweging alternatieven .....                              | 43  |
| 6.2 | Financiële consequenties .....                            | 47  |
| 6.3 | Conclusie.....                                            | 48  |
| 7.  | Nawoord .....                                             | 49  |
| 7.1 | Reflectie op eigen handelen.....                          | 49  |
| 7.2 | Waarde van de thesis voor vakgebied .....                 | 50  |
| 8.  | Literatuurlijst .....                                     | 51  |
| 9.  | Bijlage.....                                              | 54  |
|     | Bijlage 1: Definities .....                               | 54  |
|     | Bijlage 2: Overzicht deelnemers .....                     | 55  |
|     | Bijlage 3: Overzicht dienstverlening .....                | 62  |
|     | Bijlage 4: Ontrafeling kernbegrippen .....                | 65  |
|     | Bijlage 5: Zoekproces .....                               | 69  |
|     | Bijlage 6: PDCA Model .....                               | 70  |
|     | Bijlage 7: Web enquête .....                              | 70  |
|     | Bijlage 8: Interviewguide.....                            | 90  |
|     | Bijlage 9: Email uitnodiging web enquête.....             | 94  |
|     | Bijlage 10: Nieuwsbrief .....                             | 95  |
|     | Bijlage 11: Data en Tabellen kwantitatief onderzoek ..... | 96  |
|     | Bijlage 12: Codering .....                                | 109 |
|     | Bijlage 13: Transcripties .....                           | 119 |
|     | Bijlage 14: Enquêtesoftware vergelijking .....            | 161 |
|     | Bijlage 15: Handleiding.....                              | 164 |

# 1. Inleiding

Dit verslag is een Thesisrapport voor de toets 'Thesis (W)'. Dit betreft een adviesrapport die uitgevoerd gaat worden in opdracht van Stichting Lucrum (Lucrum). In dit hoofdstuk wordt eerst de achtergrondinformatie van de opdrachtgever beschreven. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek en het managementprobleem beschreven, met de daarbij behorende adviesdoelen en de managementvraag. Hierna worden de onderzoeksdoelen en onderzoeksvragen beschreven. Tot slot wordt een leeswijzer voor de rest van dit verslag getoond.

## 1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

Lucrum is in 1996 ontstaan als informeel inkoop-samenwerkingsverband van een aantal zorginstellingen. Eind jaren 90 werd het samenwerkingsverband geformaliseerd in Stichting Lucrum, een stichting voor en door deelnemers, zonder winstoogmerk. Tegenwoordig is Lucrum een professionele organisatie met 57 deelnemers, die zich een meerwaarde voor de deelnemers bewijst te zijn in zowel tijd- en geld besparing als op het vlak van kwaliteit en kennisuitwisseling. De deelnemers van Lucrum bestaan voornamelijk uit zorginstellingen en woningbouwcoöperaties en het netwerk van Lucrum wordt nog eens verbreed met kennisinstituten, overheden, fabrikanten, leveranciers, dienstverleners, beleggers en een zorgverzekeraar (Lucrum, Jaarplan 2018, 2018). De stichting stelt zich ten doel op basis van een formeel samenwerkingsverband op budget neutrale wijze schaalvoordelen te bereiken, welke voor individuele organisaties niet realiseerbaar zijn. Dit betreft gebundelde inkoop, logistiek, duurzaamheid en kennisopbouw, welke vervolgens dienen te leiden tot innovaties en co-creaties waarmee oplossingen voor (toekomstige) knelpunten op het kruispunt van zorg, wonen en welzijn ontwikkeld worden (Lucrum, "Wat is Stichting Lucrum?", 2018).

## 1.2 Aanleiding

Lucrum heeft momenteel geen gestructureerde manier waarmee de verwachtingen en tevredenheid van de deelnemers over Lucrum gemeten kan worden. De algemene verwachting van Lucrum is dat de geboden dienstverlening en communicatie voldoet aan de verwachtingen, dit is echter nog niet eerder gemeten. Tevens beschikt Lucrum niet over een planmatige aanpak, over hoe ze de kennis over de verwachtingen en tevredenheid willen meten en inzetten. Daarnaast heeft Lucrum het idee dat de deelnemers onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die Lucrum te bieden heeft voor hun organisatie, maar ook hier is nog geen onderzoek naar gedaan.

Dit is een probleem voor het management van Lucrum, omdat Lucrum met haar dienstverlening, voordelen en oplossingen wil bieden, voor (toekomstige) knelpunten van haar deelnemers. Hierdoor moet Lucrum vroegtijdig inspelen op trends en ontwikkelingen waar de deelnemers mee te maken krijgen en het gebrek aan deelnemer-tevredenheidinformatie kan leiden tot een verschil in de strategische richting van de deelnemers en Lucrum (Reijmers, 2008). Daarnaast is de communicatie tussen Lucrum en haar deelnemers van essentieel belang voor de mate van kwaliteit van de dienstverlening. Wanneer Lucrum niet goed op de hoogte is van het verwachtingspatroon van de deelnemers, kan er een kloof ontstaan tussen de percepties van Lucrum over de verwachtingen van de deelnemers en daadwerkelijke verwachtingen van de deelnemers. Dit zorgt ervoor dat er geen goed

deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden (Mulder, 2018). Het grootste nadeel van het ontbreken van een meetinstrument, is dat Lucrum strategische beslissingen moet maken op basis van hun perceptie over de behoeften van de deelnemers, waardoor Lucrum geen deelnemer-gericht beleid kan voeren. Terwijl Lucrum zich specifiek onderscheidt als 'een stichting voor de deelnemers'.

De probleemstelling is: *Lucrum kan geen goed deelnemer-gericht beleid voeren, omdat ze momenteel niet beschikken over een planmatige aanpak waarmee de verwachtingen en toekomstige behoefte van de deelnemers over de dienstverlening en communicatie van Lucrum, kunnen worden gemeten.*

Het doel van het advies is het maken van een meetinstrument, waarmee de deelnemer-tevredenheid systematisch gemeten kan worden, zodat Lucrum planmatig grip krijgt op de informatie betreffende de deelnemer-tevredenheid en de behoefte van deelnemers in toekomst over de dienstverlening en communicatie van Lucrum. Hiermee zou Lucrum in de toekomst een deelnemer-gericht beleid kunnen voeren, zodat beter ingespeeld kan worden op de behoeften van de deelnemers en kan Lucrum tevens over meer gepersonaliseerde manieren beschikken, om de deelnemers op de hoogte te houden van de mogelijkheden die zij te bieden heeft voor haar deelnemers

De managementvraag die hieruit voortkomt is: *Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden?*

### 1.3 Onderzoek

Om een gedegen advies te geven over het managementvraagstuk, zal op een aantal vlakken informatie moeten worden verschaft door middel van onderzoek. Deze informatie zal inzicht moeten geven over de onderwerpen die naar voren komen in de managementvraag.

Allereerst is het van belang om inzicht te krijgen, op welke manieren er planmatig deelnemer-tevredenheid gemeten kan worden. Vervolgens moet gekeken worden naar welk meetinstrument en methode het meest geschikt is om de gewenste informatie te verkrijgen. Om hier een volledig inzicht van te krijgen, zal dit moeten worden onderzocht met behulp van zowel vakliteratuur als meningen en inzichten van deelnemers. Door middel van deze informatie, kan er een model worden gemaakt, die Lucrum handvaten biedt voor toekomstige onderzoeken, waardoor vervolgonderzoeken sneller en gericht kunnen worden uitgevoerd.

Tevens zal de huidige mate van deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie van Lucrum moeten worden onderzocht, zodat er een basis ligt waarop er in de toekomst planmatig informatie kan worden geanalyseerd. Door middel van het onderzoeken van de huidige deelnemer-tevredenheid, komt een nulmeting waarmee toekomstige onderzoeken kunnen worden vergeleken en zullen nieuwe inzichten komen over de aspecten van de dienstverlening en communicatie van Lucrum, die in vervolgonderzoeken meer of minder aandacht behoeven.

Met het gebruik van de informatie over de deelnemer-tevredenheid wil Lucrum een deelnemer-gericht beleid voeren, hiervoor is het van belang om inzichten op te doen over de toekomstige

behoeften van de deelnemers en hoe Lucrum hieraan kan bijdragen. Om een deelnemer-gericht beleid te kunnen voeren, zal Lucrum vroegtijdig moeten inspelen op de behoeften van de deelnemers, het is daarom van belang om inzicht te krijgen in hoeverre de visie en de strategie van Lucrum stroomlijnen met de toekomstige behoeften van de deelnemers.

## 1.4 Onderzoeksvragen

Om de managementvraag te beantwoorden zijn de onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd, elke onderzoeksvraag wordt opgedeeld in een aantal deelvragen.

Onderzoeksvragen:

Wat is de huidige mate van deelnemer-tevredenheid over de communicatie en dienstverlening van Lucrum?

1. Voldoet de communicatie en dienstverlening van Lucrum aan de verwachtingen van de deelnemers?
2. Sluit de huidige communicatie en dienstverlening van Lucrum aan bij de behoeften van de deelnemers?

In hoeverre sluit de visie van Lucrum aan bij de behoeften van de deelnemers in de toekomst?

1. Wat zijn de toekomstige behoeften van de deelnemers?
2. In hoeverre zijn de deelnemers op de hoogte van de visie van Lucrum?
3. In hoeverre komen de toekomstige behoeften overeen met de visie van Lucrum?

Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemer-tevredenheid van de deelnemers over Lucrum?

1. Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de deelnemers?
2. Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de literatuur?

## 1.5 Leeswijzer

In dit adviesrapport wordt advies gegeven over het managementprobleem van Lucrum. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader getoond. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische verantwoording uitgelegd en wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken. Vervolgens zullen de resultaten van het onderzoek worden getoond in hoofdstuk 4. De conclusies van deze onderzoeksresultaten worden getoond in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 wordt er een advies beschreven die antwoord geeft op de managementvraag van dit verslag. Dit wordt gedaan door een afweging te maken tussen de verschillende opties, die antwoord kunnen bieden op de managementvraag. Hierbij wordt ook rekening gehouden met de uitvoering en financiële consequenties van het advies. In hoofdstuk 7 wordt er een nawoord getoond, waarin een reflectie op eigen handelen en de toegevoegde waarde van dit verslag voor het vakgebied worden beschreven. In hoofdstuk 8 wordt de Literatuurlijst getoond en in hoofdstuk 9 kunnen de bijlagen worden teruggevonden.

## 2. Theoretisch kader

Hieronder worden de kernbegrippen van het verslag ontleed en gedefinieerd. Vervolgens wordt de samenhang van de kernbegrippen getoond en deze worden tot slot geoperationaliseerd.

### 2.1 Kernbegrippen

Uit de management- en onderzoeksvragen komen een aantal kernbegrippen naar voren die verder gedefinieerd en meetbaar gemaakt moeten worden. Deze kernbegrippen zijn:

- Deelnemers
- Deelnemer-gerichtheid
- Deelnemer-tevredenheid
- Communicatie
- Dienstverlening

De begrippen deelnemer-gerichtheid, deelnemer-tevredenheid en communicatie, worden verder gedefinieerd in paragraaf 'definities'. De kernbegrippen deelnemers, communicatie en dienstverlening worden verder uitgelegd en ontleed in paragraaf 'inventarisatie van kernbegrippen'. De samenhang tussen deze de kernbegrippen komt in paragraaf 'samenhang kernbegrippen' naar voren.

### 2.2 Definities

Hieronder worden de kernbegrippen deelnemer-gerichtheid, deelnemer-tevredenheid en communicatie vanuit vakliteratuur gedefinieerd. De definities uit het literaire onderzoek zijn te vinden in bijlage 1 'Definities'.

#### **Deelnemer-gerichtheid**

Deelnemer-gerichtheid tracht de relatie tussen Lucrum en haar deelnemers te verbeteren en te benutten om commitment en duurzaamheid op te bouwen (Godfroij & Lieverdink, 2018). Om een deelnemer-gericht beleid te voeren, zal Lucrum goed moeten weten wie de deelnemers zijn en wat de deelnemers willen, zodat er een unieke positie kan worden gekozen, die het beste rekening houdt met de deelnemers (den Hollander & Wierernga, 1994). Deze unieke positie zal de deelnemers moeten voorzien in de persoonlijke, emotionele, sociale en educatieve behoefte (Lipson, 2000). Deelnemer-gerichtheid zal voor de rest van dit verslag worden gedefinieerd als; Deelnemer-gerichtheid is weten wie de deelnemers zijn, wat willen de deelnemers en welke impact dit heeft op ze, waardoor de organisatie een unieke positie kan kiezen, om in de behoeften van de deelnemer te voorzien.

#### **Deelnemer-tevredenheid**

Deelnemer-tevredenheid geeft aan in hoeverre de deelnemers in positieve zin te spreken zijn over Lucrum. Hierbij spelen zaken als de hoogte van de productprijs, vriendelijkheid van het personeel en het adequaat reageren op problemen een belangrijke rol (Ensie.nl, 2010). Deze deelnemer-tevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte en geleverde kwaliteit (Blankendaal, 2007). Wanneer de geleverde prestatie van Lucrum niet voldoet aan de verwachtingen van de deelnemers, zullen zij ontevreden zijn en als de prestaties van Lucrum wel aan de verwachtingen

voldoen, of die overtreffen, zullen de deelnemers tevreden of zelfs opgetogen zijn (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2009). Deelnemer-tevredenheid zal verder gedefinieerd worden als; Deelnemer-tevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van de afgenomen producten of diensten, voldoen aan de verwachtingen, waarbij productprijs, vriendelijkheid van het personeel en het adequaat reageren op problemen een belangrijke rol spelen.

### **Communicatie**

De manier waarop Lucrum communiceert met haar deelnemers is een bepalende factor voor het krijgen van een sterke binding met haar deelnemers (Sharma, 2018). Bij het communiceren met haar deelnemers is het van belang dat de juiste informatie gedeeld en ontvangen wordt (Brinkmann, 2015). De kwaliteit van een goede communicatie wordt bepaald door drie factoren; het gedrag van het personeel tijdens het communiceren, de kwaliteit van de informatie die wordt gedeeld en de communicatiemiddelen die worden ingezet (Mohr & Nevin, 1990). De manier waarop Lucrum met haar deelnemers communiceert is een belangrijke factor in de verwachting en beoordeling van de dienstverlening van Lucrum.

## **2.3 Analyse kernbegrippen**

Hieronder worden de kernbegrippen; deelnemers, communicatie en dienstverlening vanuit een interne analyse van Lucrum beschreven.

### **Deelnemers**

Lucrum is in 1996 ontstaan als informeel inkoop-samenwerkingsverband van een aantal zorginstellingen. Eind jaren 90 werd het samenwerkingsverband geformaliseerd in Stichting Lucrum, een stichting voor en door deelnemers, zonder winstoogmerk. Tegenwoordig is Lucrum een professionele organisatie met 57 deelnemers. De deelnemers van Lucrum bestaan voornamelijk uit zorginstellingen en woningbouwcoöperaties (Lucrum, "Wat is Stichting Lucrum?", 2018). Deze deelnemers bevinden zich over het hele land, maar het grootste gedeelte van de deelnemers, is gevestigd in Oost en Noord-Nederland. Een volledig overzicht van de deelnemers van Lucrum is te vinden in bijlage 2.

### **Communicatie**

De communicatie van Lucrum met haar deelnemers bestaat uit; een nieuwsbrief, een website, een portal, Negometrix, bedrijfsbezoeken, mail & telefonisch contact, werkgroepen & commissies en twee jaarlijkse Lucrumbijeenkomsten (Lucrum, Jaarplan 2018, 2018).

De nieuwsbrief wordt maandelijks verstuurd naar de deelnemers, met informatie over nieuwe ontwikkelingen van Lucrum, haar partners, leveranciers en deelnemers. Tevens wordt informatie verschaft over de dienstverlening van Lucrum, zoals (de voortgang van) nieuwe overeenkomsten.

De website is een open platform die regelmatig wordt bijgewerkt, waar de basisinformatie staat weergegeven van Lucrum. Verder worden hier nieuwsartikelen op getoond en kan via deze website ingelogd worden op de portal.

De portal is een gesloten netwerk, waar de deelnemers, de gegevens van de eigen afgesloten raamovereenkomsten kunnen inzien, tevens worden alle samenwerkingsovereenkomsten en bypassregelingen hierin getoond, (ook wanneer hier geen gebruik van wordt gemaakt door de deelnemer).

Negometrix is een aanbestedingsplatform. Lucrum gebruikt deze om een aanbesteding inzichtelijk te maken. Het gehele proces van aanbesteden kan hierin gevolgd worden door de deelnemers. Het wordt gebruikt door leden van de werkgroep tijdens het in de markt zetten van een bestaande of nieuwe product- of dienstgroep. Het geeft voor de deelnemers die niet in de werkgroep zitten de gelegenheid om het proces te volgen.

Lucrum gaat minimaal twee keer per jaar op bedrijfsbezoek bij haar deelnemers. Dit ratio kan afwijken door de voorkeur van de deelnemer over het aantal bedrijfsbezoeken. In deze bezoeken worden de huidige overeenkomsten besproken, informatie verschaft over nieuwe overeenkomsten en lopende projecten, pilots en vragen van de deelnemer over Lucrum beantwoord. Verder wordt er gekeken of de deelnemer in de toekomst nog andere behoeften heeft waar Lucrum een rol bij kan spelen.

Via de mail en telefonisch contact, worden vragen afgehandeld van de deelnemers. Lucrum beantwoordt deze media, van maandag tot en met vrijdag van 9 tot 5.

In de werkgroepen en commissies werkt Lucrum samen met de deelnemers aan de invulling van de raamcontracten en wordt er gekeken naar creatieve en innovatieve oplossingen voor problemen waar de deelnemers, Lucrum of de leveranciers mee lopen.

Er zijn twee jaarlijkse Lucrumbijeenkomsten, waarbij alle deelnemers zijn uitgenodigd. In deze bijeenkomsten wordt er informatie over Lucrum en de lopende projecten van Lucrum verschaft aan de deelnemers. Dit kan in de vorm van een symposium of themabijeenkomst zijn waarbij een bepaald onderwerp uitgelicht wordt. Tijdens deze bijeenkomsten vinden ook de Algemeen Bestuursvergaderingen plaats.

### **Dienstverlening**

De dienstverlening van Lucrum is grofweg op te delen in 4 segmenten; Inkoop, Logistiek, Vastgoed financiering en de Wijkgerichte aanpak (Lucrum, Lucrum.nl, 2018). Een volledig overzicht van deze dienstverleningen is te vinden in bijlage 3.

Onder inkoop vallen alle raamovereenkomsten, samenwerkingsovereenkomsten en bypassregelingen. Het verschil tussen de raamovereenkomsten en de samenwerkingsovereenkomsten is, dat er bij een raamovereenkomst een contract wordt afgesloten, waarbij de deelnemer zich conformeert aan de overeenkomst. Dit in tegenstelling tot de samenwerkingsovereenkomst, waarbij de deelnemer de vrijheid heeft hiervan gebruik te maken. Bij de raamcontracten worden de deelnemers betrokken bij het proces voorafgaand aan het kiezen van een leverancier. De deelnemers kunnen door deel te nemen aan commissies en werkgroepen, sturing geven aan de voorwaarden en beoordeling van de raamcontracten. De nieuwe raamcontracten worden voor iedereen inzichtelijk gemaakt via het platform Negometrix. Dit is een online platform waar alle informatie betreffende de nieuwe raamcontracten

worden gedeeld met de deelnemers. Deze mate van invloed van de deelnemers geldt niet voor de samenwerkingsovereenkomsten en de bypassregelingen. De bypassregelingen zijn afspraken die Lucrum maakt met fabrikanten. In deze afspraken worden kortingen bedongen waar, bij een bepaalde afname van een product er een percentage van de kosten van dat product worden terugbetaald door de fabrikant aan Lucrum, ongeacht van welk kanaal deze producten komen. Vervolgens verdeelt Lucrum deze kortingen evenredig aan de deelnemers.

Het segment logistiek is opgezet in Cross & Care Logistics BV (C&CL), een joint venture van Lucrum en Huuskes. C&CL bundelt goederen van nu 9 verschillende leveranciers, denk hierbij aan voeding, medische disposables, incontinentiemateriaal, wasgoed en kantoorartikelen. De eindklant ontvangt één vrachtwagen met alle goederen en levering kan desgewenst tot in de kast verzorgd worden. Onderzoek vindt plaats naar de mogelijkheden om verschillende retourstromen te combineren (Melchers, sd).

Vastgoed financiering onderscheidt zich in drie takken; het Lucrumfonds, EnergieFonds Overijssel en DuurzaamGebouw BV. Het Lucrumfonds houdt zich bezig met de financiering van zorgvastgoed en her ontwikkelt dit naar een toekomstbestendig, duurzaam en hightech vorm. Of, als de ontwikkeling in de populatie daar reden voor geeft, gaat dit over tot nieuwbouw. Dat kan ook een gezondheidscentrum tussen de eerste en tweede zorglijn in, of een zorghotel behelzen. Ditzelfde fonds zal ook seniorenwoningen realiseren en beheren, voor de aanstormende middeninkomensgroep, welke niet bij een zorginstelling kan huren vanwege de Woningwet (Melchers, 2018). Het EnergieFonds houdt zich bezig met de financiering van energiebesparende maatregelen en DuurzaamGebouw BV is gericht op de begeleiding van subsidieaanvragen op duurzaam vlak.

De Wijkgerichte aanpak speelt in op de behoeften van mensen die langer thuis wonen. Deze doelgroep heeft (zorg)behoeftes waarin zorginstellingen kunnen voorzien. Met behulp van een gemeenschappelijke wijkinfrastructuur, waardoor alle benodigde faciliteiten op een unieke manier gebundeld en aangeboden door samenwerkende organisaties. Beeldzorg maakt onderling contacten leggen en (zorg)diensten, waaronder consultering, monitoring, activering op afstand invoeren mogelijk. Het afnemen van benodigde producten op het gebied van zorg, leef- en wooncomfort is op eenzelfde wijze te realiseren. Daarin worden mensen, in samenspraak met de gemeente, vanuit de Participatiewet op een zinvolle en dankbare wijze ingezet voor het leveren aan huis. Dit geldt ook voor de bemensing van onder andere het restaurant en de wasserij. Stichting Lucrum is vanaf de start betrokken bij verschillende pilots om de Wijkgerichte aanpak steeds verder uit te breiden. Denk hierbij aan zorg op afstand, het vergroten van de cohesie in de wijk en bestrijden van eenzaamheid en gevoel van onveiligheid bij ouderen.

## 2.4 Samenhang kernbegrippen

Uit de managementvraag komt naar voren, dat de deelnemer-tevredenheid over de communicatie en dienstverlening van Lucrum wordt onderzocht, met als doel de deelnemer-gerichtheid te kunnen verbeteren. Hiervoor is het van belang om te bepalen welke impact de deelnemer-tevredenheid heeft op de deelnemer-gerichtheid en te onderscheiden wat de bepalende indicatoren zijn voor de deelnemer-tevredenheid ten opzichte van de communicatie en de dienstverlening (Baarda & de Goede, 2001).

### **Deelnemer-tevredenheid ⇔ Deelnemer-gerichtheid**

Zoals beschreven is in paragraaf 2.2 Definities, draait het bij deelnemer-gerichtheid, om een unieke positie te kiezen, waarmee het beste ingespeeld kan worden op de behoeften van de deelnemers. Om deze positie te kunnen bepalen is het van belang, om inzicht te krijgen in wat de deelnemers willen en welke impact dit op de deelnemers heeft. Hiervoor is het systematisch meten van de deelnemer-tevredenheid essentieel. Door middel van het systematisch meten van de deelnemer-tevredenheid, komt er inzicht in of Lucrum voldoet aan de verwachtingen van de deelnemers (verantwoording), hoe de huidige dienstverlening nog beter kan aansluiten bij de behoeften van de deelnemers (verbeteren) en welke verwachtingen de deelnemers hebben voor de toekomstige dienstverlening van Lucrum (vernieuwen). Door in te spelen op deze te vergaren deelnemers-informatie, kan Lucrum een unieke positie kiezen, om in de behoefte van de deelnemers te voorzien (Schie, 2017).

### **Deelnemer-tevredenheid ⇔ Communicatie**

Relevante, juist getimed en gepersonaliseerde communicatie bindt deelnemers aan een organisatie (de Jager, 2016). Wanneer de communicatie van Lucrum aan de bovengenoemde eisen voldoet, zal de deelnemer-tevredenheid een positieve score krijgen. Om de kwaliteit van de communicatie te meten, zal er gekeken worden naar de relevantie van de informatie die wordt gecommuniceerd, is deze informatie juist getimed en is deze informatie gepersonaliseerd.

### **Deelnemer-tevredenheid ⇔ Dienstverlening**

Zoals hierboven bij het kopje deelnemer-tevredenheid ⇔ deelnemer-gerichtheid is beschreven, kan er door middel van het meten van de deelnemer-tevredenheid, inzicht komen over de kwaliteit van de dienstverlening van Lucrum. Het meten van deze deelnemer-tevredenheid, dient drie doelen; verantwoorden, verbeteren en vernieuwen. Bij het verantwoorden komt de huidige tevredenheid van de dienstverlening naar boven. Verbeteren, richt zich op beter laten aansluiten van de huidige dienstverlening met de deelnemers. En bij vernieuwen wordt gekeken naar wat de deelnemers in de toekomst verwachten van de dienstverlening van Lucrum (Schie, 2017).

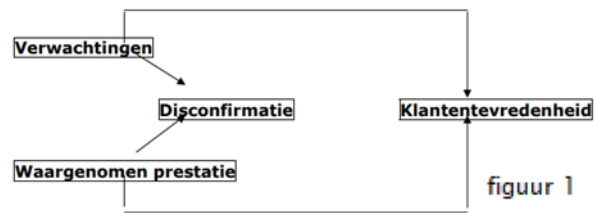
## **2.5 Implementatie van Theoretisch kader**

Hieronder wordt de operationalisering beschreven als implementatie van het theoretisch kader. Er worden een aantal modellen besproken die kunnen worden ingezet als kader voor het veldonderzoek en het advies. Slechts één van de modellen wordt hieruit gekozen. Hierbij wordt gerefereerd naar de kernbegrippen. Vervolgens worden de kernbegrippen ontrafeld.

### **Modellen**

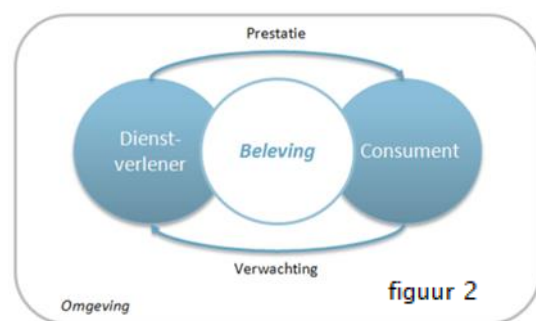
Lucrum wil haar deelnemer-gerichtheid verbeteren door het gebruik van systematische kennis van de deelnemer-tevredenheid, maar uit de aanleiding blijkt dat er nog geen systematische kennis beschikbaar is over de deelnemer-tevredenheid. Dit kan leiden tot een verschil in beeld van de verwachtingen van de deelnemers. Er zijn een aantal modellen waar het verschil in beeld van de verwachtingen inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

Het disconfirmatiemodel (figuur 1) laat zien dat de klanttevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachting en de waargenomen prestatie. Dit verschil wordt de disconfirmatie genoemd. Wanneer er sprake is van een hogere waargenomen prestatie dan verwachting van de klant, is de disconfirmatie positief en is er sprake van een tevreden klant. Bij een negatieve disconfirmatie is de klant ontevreden.

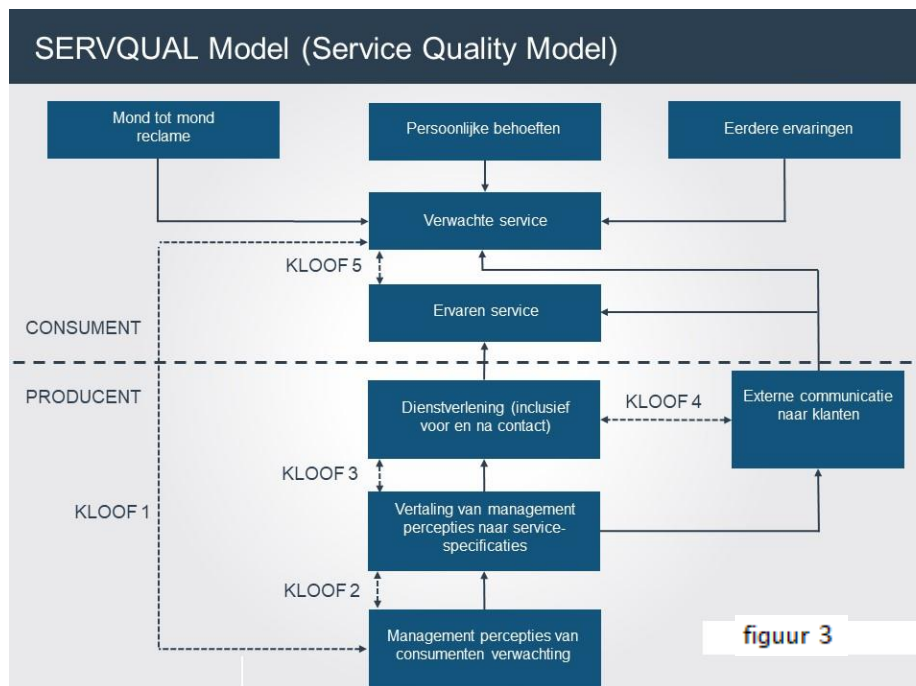


Dit model geeft goed weer dat de verwachtingen van de deelnemer essentieel zijn, om de deelnemer-tevredenheid te borgen. Het nadeel van dit model is dat het zich alleen richt op de verwachtingen en waargenomen prestaties van de deelnemers en laat hierbij de gevolgen voor Lucrum volledig buiten beeld (Oliver, 1980).

Het model 'de beleving bij dienstverlening' (figuur 2), laat wel een duidelijke rol voor Lucrum als dienstverlener zien voor de beleving van de consument. Dit model toont dat de verwachtingen van de consument en de prestatie van de dienstverlener niet de enige variabelen zijn die van invloed zijn op de beleving van de consument. De omgeving speelt ook een belangrijke rol. Hoewel dit model al vollediger is dan het disconfirmatiemodel, doordat de dienstverlener een duidelijke rol heeft voor de beleving van de consument, ontbreken de gevolgen die een verschil in de verwachtingen en prestaties met zich meebrengen (Pine & Gilmore, 1998).



Het SERVQUAL-model (figuur 3) wordt in dit verslag gebruikt als leidraad. Er is gekozen voor dit model, omdat het SERVQUAL-model, in tegenstelling tot de andere twee modellen, een compleet overzicht geeft van de kloof tussen, wat de deelnemers verwachten van Lucrum en wat Lucrum denkt dat de deelnemers verwachten. Tevens besteedt het SERVQUAL model aandacht aan de externe communicatie naar klanten, en uit de aanleiding blijkt, dat de communicatie tussen de deelnemers en Lucrum, nog een punt van aandacht is. In het SERVQUAL-model dat hieronder wordt getoond, wordt dit gebrek van deze informatie, inzichtelijk gemaakt als 'kloof 1'. Hierdoor kan er een 'gap' ontstaan tussen de management percepties van de consumenten verwachting en de verwachte service van de deelnemers (Mulder, 2018).



Zoals in paragraaf 'definities' wordt beschreven, wordt er deelnemer-tevredenheid gecreëerd, wanneer de service van Lucrum voldoet aan de verwachtingen van de deelnemers. Het is dus van essentieel belang dat de percepties van het management van Lucrum over de verwachtingen van de deelnemers overeenkomen met de daadwerkelijke verwachtingen van de deelnemers. Het onderzoek van het thesisverslag zal uitsluitsel moeten geven in hoeverre er sprake is van 'kloof 1', uit het SERVQUAL Model. Tevens zal de uitkomst van het onderzoek van het thesisverslag, inzicht geven in hoeverre er een verschil is tussen de verwachte en ervaren service, volgens de deelnemers (kloof 5). Dit bepaalt uiteindelijk de deelnemer-tevredenheidsscore. Tevens wordt er tijdens het onderzoek aandacht geschonken aan 'kloof 4', aangezien er uit de aanleiding blijkt dat Lucrum het idee heeft dat de deelnemers onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die Lucrum te bieden heeft. Dit kan het gevolg zijn van miscommunicatie. Zoals in paragraaf 'definities' is beschreven, is de manier van communiceren een bepalende factor in het binden van deelnemers aan Lucrum. Uit het onderzoek van het thesisverslag zullen de tekortkomingen van de dienstverlening en communicatie van Lucrum aan het licht komen en waar in het SERVQUAL Model deze tekortkomingen vandaan komen. Dit zal een stevige fundering leggen voor het meten van de deelnemer-tevredenheid in de toekomst en zal inzicht geven over hoe deze informatie het beste kan worden ingezet, zodat er een deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden.

### Ontrafeling kernbegrippen

In bijlage 4 zijn de volledige boomdiagrammen te vinden van de ontrafeling van de kernbegrippen. Hierin worden de kernbegrippen; deelnemers, communicatie en dienstverlening ontrafeld. De ontrafeling van de communicatie en dienstverlening geeft input voor de onderwerpen die moeten worden behandeld in het onderzoek. De boomdiagram van de deelnemers geeft input voor het vergelijken van de resultaten van de respondenten, zodat er verschillen en overeenkomsten kunnen worden onderzocht tussen de verschillende subgroepen. Onder de boomdiagram van de deelnemers is een overzicht te vinden, waarin de kaders van de subgroepen worden verduidelijkt.

### 3. Methodologische verantwoording

Hieronder wordt een overzicht getoond van de onderzoeksvragen die beantwoord gaan worden. Elke deelvraag heeft een nummer gekregen die wordt gekoppeld aan een onderzoeksstrategie. Vervolgens worden de waarnemingsmethoden, onderzoekseenheden en analysetechnieken per onderzoeksstrategie bepaald.

#### 3.1 Zoekproces

Hieronder worden de kernbegrippen en de bijbehorende zoektermen getoond. In bijlage 5 is een uitgebreide versie van het zoekproces te vinden, waarin de zoekmethoden, zoekmachines, zoektermen, titel en auteur worden vermeld.

Deelnemer-gerichtheid: Klantgerichtheid, Klantsturing, Klantgerichte organisatie, Customer focus, Importance of customer focus, Meaning of customer focus, Customer focus organization

Deelnemer-tevredenheid: Klanttevredenheid, Klanttevredenheid definitie, Customer satisfaction, Customer satisfaction definition, Meaning of customer satisfaction

Communicatie: Communicatie, B2B communicatie, B2B communication

#### 3.2 Beoordelingscriteria zoekresultaten

Hieronder worden de criteria beschreven waarop iedere bron getoetst is.

Om de betrouwbaarheid van de bronnen te garanderen, wordt elke bron getoetst aan de AAOCC-criteria. De AAOCC-criteria bestaat uit 5 aandachtspunten, waarop elke bron wordt beoordeeld. Deze 5 aandachtspunten zijn; authority (autoriteit), accuracy (accuraatheid), objectivity (objectiviteit), currency (recentheid) en coverage (dekking). (Bouman, 2017)

- Authority: Is de auteur betrouwbaar?
- Accuracy: Klopt de informatie?
- Objectivity: Is de bron gebaseerd op feiten in plaats van meningen?
- Currency: Is de bron nog relevant?
- Coverage: Is de bron volledig genoeg om het onderwerp te dekken?

Elke bron wordt op deze 5 criteria beoordeeld en krijgt een score van 1 tot 3 per criterium. Een 1 betekent onvoldoende, een 2 voldoende en een 3 betekent een goede beoordeling. Wanneer de som van deze beoordeling een 10 of hoger scoort, is de bron betrouwbaar en kwalitatief goed genoeg om te gebruiken in dit verslag.

### 3.3 Deskresearch

Hieronder wordt de aanpak van het deskresearch getoond. Allereerst wordt het doel van het deskresearch beschreven en welke deelvragen hiermee worden beantwoord. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie bepaald en welke waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken hierbij horen.

#### **Doelstelling**

Het doel van het Deskresearch is meer inzicht krijgen in relevante eerdere onderzoeken betreffende deelnemer-tevredenheid, zodat er lering getrokken kan worden over de 'do en don'ts' voor Lucrum bij vervolgonderzoeken.

De deelvraag die met behulp van deskresearch wordt beantwoord is: "Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de literatuur?"

#### **Onderzoeksstrategie**

Er is gekozen voor een literatuuronderzoek, om een vergelijking te kunnen maken van de ideale manier van het verzamelen van systematische kennis op het vlak van deelnemers-tevredenheid. Met aan de ene kant de mening van de deelnemers en aan de andere kant de onderbouwing van de literatuur. Door het onderzoeken van beide gebieden, zal Lucrum een completer inzicht krijgen in de wijze waarop ze het beste de deelnemers-tevredenheid, systematisch kunnen meten.

#### **Waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken**

De waarnemingsmethode die bij het literatuuronderzoek aansluit is het lezen van geschreven bronnen in de vakliteratuur. Op basis van eerdere onderzoeken over systematisch kennis vergaren over deelnemerstevredenheid, zullen er conclusies worden gegeven (Harinck, 2010).

De onderzoekseenheden die aan bod komen tijdens het literatuuronderzoek, bevatten de thema's systematiek en deelnemers-tevredenheid.

De analysetechniek hiervoor van toepassing is het gebruiken van betrouwbare literatuur, door elke bron voor te leggen aan de AAOCC-criteria, beschreven in hoofdstuk 3.2 'Criteria'. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van de bron gewaarborgd en zal de uitkomst van het literatuuronderzoek betrouwbaar zijn.

### 3.4 Veldonderzoek

Hieronder wordt de aanpak van het veldonderzoek beschreven. Het veldonderzoek wordt opgedeeld in kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij beide onderzoeksvormen wordt het doel ervan beschreven en welke onderzoeksvragen hiermee worden beantwoord. Vervolgens wordt de onderzoeksstrategie bepaald en welke waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken hierbij horen. In bijlage 7 en 8 zijn de ingezette meetinstrumenten van het veldonderzoek te vinden.

### 3.4.1 Kwantitatief onderzoek

#### **Doelstelling**

Het doel van het kwantitatief onderzoek is een duidelijk inzicht krijgen in de deelnemer-tevredenheid en inzicht krijgen in de mening van de deelnemers, hoe deze informatie in de toekomst het beste kan worden vergaard. De resultaten van het kwantitatief onderzoek zullen inzichten moeten geven, in hoeverre er sprake is van kloof 1 en 5 van het SERVQUAL-model, beschreven in hoofdstuk 2.5; 'Implementatie van het theoretisch kader'. Kloof 4 wordt eveneens inzichtelijk gemaakt door het kwantitatief onderzoek, waardoor er duidelijkheid komt, of de deelnemers op de hoogte zijn van alle diensten die Lucrum aanbiedt en of de deelnemers hier meer informatie over willen hebben. De resultaten van het kwantitatief zullen de huidige stand van zaken weergeven betreffende de deelnemer-tevredenheid en zal als een nulmeting dienen voor toekomstige onderzoeken.

De deelvragen die beantwoord worden door middel van kwantitatief onderzoek zijn:

- Voldoet de communicatie en dienstverlening van Lucrum aan de verwachtingen van de deelnemers?
- Sluit de huidige communicatie en dienstverlening van Lucrum aan bij de behoeften van de deelnemers?
- Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de deelnemers?

#### **Onderzoeksstrategie**

De survey wordt gebruikt als onderzoeksstrategie, omdat het een gestructureerde manier is van dataverzameling waarmee gemakkelijk een grote groep deelnemers kunnen worden bereikt. Verder dient een survey als gemakkelijk vergelijkingsmateriaal voor toekomstige onderzoeken. Aangezien dit onderzoek tevens een nulmeting betreft, is een survey hiervoor een ideale onderzoeksstrategie (Everaert & van Peet, 2006). Er is gekozen voor een web survey, omdat hiermee in een betrekkelijk korte tijd veel informatie verzameld worden over meerdere onderwerpen (Baarda, Kalmijn, & de Goede, 2015). De voordelen die een web survey heeft ten opzichte van andere survey zoals; telefonische-, schriftelijke- en een face to face survey is, dat respondent op een zelfgekozen tijd in een eigen tempo kan invullen en de resultaten vrijwel direct zichtbaar zijn. Een nadeel van een web survey is wel dat er geen intensieve begeleiding van de respondent mogelijk is (Right marktonderzoek, 2018). Er is gekozen om deze web survey via de e-mail te verzenden, zodat alle onderzoekseenheden kunnen worden bereikt. Dit kan een probleem zijn bij het aanbieden van een survey op de website, aangezien er niet vanuit gegaan kan worden dat iedereen regelmatig de website van Lucrum bezoekt, maar het wel vanzelfsprekend is dat ze regelmatig de mailbox bekijken.

#### **Waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken**

De waarnemingsmethode waarvoor is gekozen is 'bevragen'. Aangezien direct naar de meningen, inzichten en verwachtingen van de deelnemers wordt gevraagd. Tevens is 'bevragen', een direct gevolg van de onderzoeksstrategie web survey (Harinck, 2010).

De onderzoekseenheden die onderzocht worden binnen deze onderzoeksstrategie zijn alle deelnemers van Lucrum. Hierin wordt geen steekproeftrekking op los gelaten, aangezien de deelnemers uit een relatief kleine groep bestaat. Het nadeel hiervan is dat er een groot percentage van de populatie moet responderen om een betrouwbaar onderzoek te krijgen (Baarda & de Goede, 2001). Binnen de deelnemers worden alle betrokkenen benaderd voor het onderzoek. Deze betrokkenen bestaan uit de hoofdcontactpersonen van de deelnemers, de afgevaardigde van de deelnemers voor het bestuur van Lucrum en de personen die deelnemen aan werkgroepen en commissies van Lucrum. Er is gekozen voor deze onderzoekseenheden, omdat dit alle personen betreft die direct te maken hebben met de dienstverlening en de communicatie van Lucrum. De personen die deze vertegenwoordigen kunnen in tijd veranderen, maar door in de toekomst ook alle betrokkenen te bevragen, zal de informatie die uit het onderzoek komt betrouwbaar en volledig zijn. Doordat de verschillende personen per deelnemer op een andere manier te maken heeft met Lucrum, kan dit van toegevoegde waarde zijn voor het onderzoek.

Om het aantal respondenten te berekenen, die nodig zijn om een representatief onderzoek te krijgen, wordt de volgende formule gebruikt;  $n = (1.96/m)^2 p(1-p)$ . Hierbij is  $n$  de minimale steekproefomvang,  $m$  is de foutmarge die wordt toegestaan en  $p$  is het verwachte percentage uitgedrukt in een percentage. Deze formule wordt gehanteerd bij een zekerheid van 95% (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). De populatiegrootte is 106, wanneer voor deze berekening een foutmarge van 5% gehanteerd wordt, is de vereiste steekproefgrootte 84. Deze steekproefgrootte is niet te halen met een verwacht responspercentage van 50%, aangezien de maximale respons bij een responspercentage van 50% uit 53 responses bestaat. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen zal het kwalitatief onderzoek het kwantitatief onderzoek moeten ondersteunen. Dit wordt ook wel data-triangulatie genoemd, waar een kwalitatief onderzoek de resultaten van het kwantitatieve onderzoek ondersteund zodat de resultaten uit beide onderzoeken betrouwbaar en valide zijn (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Tevens zullen verschillende manieren worden gebruikt om het responspercentage te vergroten. Dit omvat onder andere regelmatige herinnering e-mails aan de personen die de enquête nog niet hebben ingevuld. Deze e-mail is te vinden in bijlage 9. Daarnaast wordt de web enquête besproken in de maandelijkse nieuwsbrief van Lucrum. Deze nieuwsbrief is te vinden in bijlage 10.

De analysetechniek waarmee deze onderzoeksstrategie wordt onderzocht is een statistische analyse met behulp van Excel. Met behulp van Excel en de analysetools die het surveyprogramma mogelijk maakt, kan de survey uitgebreid geanalyseerd worden en kunnen er overzichtelijke vergelijkingen worden gemaakt. De reden waarom niet voor SPSS is gekozen als analyseprogramma is, omdat dit kwantitatief onderzoek een nulmeting is waar toekomstige onderzoeken op voort moeten bouwen. SPSS is voor studenten van Saxion voor een fractie van het bedrag te gebruiken, maar in vervolgonderzoeken zou deze korting niet meer van toepassing zijn. Door dit kwantitatief onderzoek te analyseren met Excel en de analysetools van het surveyprogramma, kunnen de resultaten van toekomstige onderzoeken op dezelfde manier worden geanalyseerd en komt er niet meteen een financiële druk op de onderzoeken te staan. Excel is tevens compatible met Qualtrics, het programma waar de survey in wordt gemaakt. Qualtrics is als programma gekozen voor de survey, omdat dit programma aangeboden en aanbevolen wordt door Saxion. Het voordeel van dit programma is dat een survey verstuurd via email, zowel op de computer, laptop als de smartphone kan worden ingevuld. Aan de hand van de uitgerafelde kernbegrippen in bijlage 5, wordt gekeken naar de verschillen en

overeenkomsten tussen de antwoorden van de deelnemers over de communicatie en dienstverlening van Lucrum. Qualtrics heeft tevens een gratis versie, waardoor er voor toekomstige onderzoeken niet persé heel veel geld hoeft worden uitgegeven voor een survey programma. Deze gratis versie van Qualtrics beschikt tevens over de analysetools.

### **Web enquête**

Voor de dienstverlening worden paarse blokken gebruikt als input voor de enquêtevragen en voor de communicatie worden zowel de groene als de paarse blokken gebruikt als input voor de enquêtevragen uit de ontrafeling. De web enquête begint met vragen over de organisatie en de functie van de respondent, aangezien er met deze informatie alle groene blokken van de ontrafeling van de deelnemers kunnen worden beantwoord. Er wordt afgesloten met een algemene beoordeling van de respondent voor Lucrum en 2 vragen om een inzicht te krijgen in de mening van de respondenten, over de vorm en frequentie van eventuele vervolgonderzoeken van Lucrum. Het blok Negometrix van de ontrafeling communicatie, wordt bevraagd voor het blok raamcontracten, aangezien deze communicatie één op één met elkaar van doen hebben. De rest van de communicatiestromen zijn van invloed op meer dan één blok van de dienstverlening en worden na alle dienstverlening bevraagd. De hele web enquête is te vinden in bijlage 6.

## **3.4.2 Kwalitatief onderzoek**

### **Doelstelling**

Het doel van het kwalitatief onderzoek voor dit verslag is, dieper op bepaalde onderwerpen doorvragen. Hiermee is de bedoeling, dat de argumentatie achter de meningen van de deelnemers worden achterhaald, die moeilijk te verkrijgen is met kwantitatief onderzoek. Naast de deelvragen die hieronder staan getoond, komen de deelvragen die beantwoord worden met het kwantitatief onderzoek ook aan bod in het kwalitatief onderzoek. Hierdoor wordt de reden achter de mogelijke kloof 1 en 4 van het SERVQUAL-model inzichtelijk. De nadruk van het kwalitatief onderzoek ligt op de deelvragen die hieronder worden getoond, maar door de deelvragen van het kwantitatief onderzoek mee te nemen, kunnen mogelijke onduidelijkheden in de resultaten van het kwantitatief onderzoek worden verklaard. Door deze vorm van data-triangulatie worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd. In tegenstelling tot het kwantitatieve onderzoek is dit onderzoek een ongestructureerde manier van dataverzameling. Dit houdt in dat de informatie die wordt verzameld van tevoren niet volledig vast staat. Dit heeft als voordeel dat nieuwe onderwerpen en aandachtspunten aan het licht kunnen komen, die van tevoren niet bedacht zijn door de onderzoeker. Naar aanleiding van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek, kan een lijst met aandachtspunten worden gemaakt, die input geeft voor toekomstige onderzoeken (Baarda & de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, 2001).

De deelvragen die met behulp van kwalitatief onderzoek worden beantwoord zijn:

- Wat zijn de toekomstige behoeften van de deelnemers?
- In hoeverre zijn de deelnemers op de hoogte van de visie van Lucrum?
- In hoeverre komen de toekomstige behoeften overeen met de visie van Lucrum?

De reden om de toekomstige behoefte en de visie te bevragen, is omdat Lucrum een kleine organisatie is, die door middel van samenwerking de deelnemers wil voorzien in haar behoeften. Hierdoor moet Lucrum vroeg inspelen op de veranderingen in de markt en de behoeftes van de deelnemers. Wanneer Lucrum een verschillend beeld heeft voor de toekomst dan haar deelnemers, zal dit in de toekomst, kloof 1 kunnen veroorzaken van het SERVQUAL-model. Door de toekomstige behoefte van de deelnemers en de visie te bevragen, zal Lucrum een beter beeld krijgen over welke kernwaarden ze moeten focussen, om ook in de toekomst te kunnen voldoen aan de verwachtingen en behoeften van de deelnemers (Mulder, 2018).

### **Missie en Visie**

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen die hierboven worden getoond, zal er een visie moeten worden vastgesteld. Om de boodschap van de visie te verduidelijken, wordt hieronder ook de missie van Lucrum getoond, aangezien de missie en visie veel affiniteit met elkaar hebben. De visie is momenteel nog niet zichtbaar voor de deelnemers op de website, maar de thema's die de visie bevat kunnen wel worden bevestigd.

*Missie Lucrum: De Stichting stelt zich ten doel op basis van een formeel samenwerkingsverband schaalvoordelen te bereiken, welke voor individuele organisaties niet realiseerbaar zijn. Dit betreft gebundelde inkoop, logistiek, duurzaamheid, kennisopbouw en een vastgoedfonds, welke vervolgens dienen te leiden tot innovaties en co-creaties, waarmee oplossingen voor (toekomstige) knelpunten op het kruispunt van zorg, wonen en welzijn ontwikkeld worden.*

*Visie Lucrum: Stichting Lucrum wil de synergie zijn, die de deelnemers op het kruispunt van zorg, wonen en welzijn optimaal helpt besparen, innoveren en verduurzamen.*

### **Onderzoeksstrategie**

Als onderzoeksstrategie is gekozen voor een interview, omdat aantal onderzoeksvragen een diepgaande mening van de deelnemers vereist. Hierdoor is de richting van de informatie die gegeven wordt lastiger te voorspellen. Door middel van het gebruik van een interview, zal er meer inzicht komen in de argumentatie en ideeën achter de mening en kan er doorgevraagd worden naar de behoeften van de deelnemers (Brotherton, 2008). Het interview is de aangewezen methode om informatie te verkrijgen over attitudes, opinies, gevoelens, gedachten en kennis van de deelnemers (Baarda & de Goede, 2001). Het voordeel van een interview ten opzichte van groepsdiscussies, is dat een interview makkelijker te organiseren is en er is geen sprake van groepsgedrag dat de betrouwbaarheid van het onderzoek kan beïnvloeden. Een nadeel is wel dat de respondent alleen door de interviewer wordt uitgedaagd om dieper op een onderwerp in te gaan (Right marktonderzoek, 2018).

De vorm van het interview is een half-gestructureerd topic-interview, omdat de onderwerpen die behandeld worden van tevoren worden bepaald, maar er is ruimte om van het interviewschema af te wijken. Hierdoor kan verder doorgevraagd worden op een onderwerp, wanneer een onduidelijk of interessant antwoord gegeven wordt op een vraag. Dit zorgt ervoor dat de informatie die wordt verzameld gedetailleerder is (Baarda & Teunissen, Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten, 2009). De onderwerpen die behandeld worden zijn afgeleid van de deelvragen die

beantwoord worden door kwalitatief onderzoek. De ontrafeling van de dienstverlening en communicatie te vinden in bijlage 4, geven extra input voor de thema's die behandeld worden in het interview.

### **Waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken**

Net als bij het kwantitatief onderzoek is de waarnemingsmethode 'bevraging', een logisch gevolg van een interview als onderzoeksstrategie. Het verschil hierin is wel, dat er bij een interview veel dieper op de onderwerpen kan worden ingegaan. Tevens is ruimte in een interview, om onderwerpen te behandelen die de interviewer vooraf misschien over het hoofd heeft gezien (Harinck, 2010).

De onderzoekseenheden worden bepaald op relevantie van de verwachte informatie. Hierin wordt gekeken naar de variëteit van de geïnterviewden. Hierbij kan gedacht worden aan grootte van de organisatie, de locatie van de organisatie, het type organisatie en de functie van de contactpersoon, de variëteit van de deelnemers is te vinden in de ontrafeling van de deelnemers te vinden in bijlage 4. Door een variëteit samen te stellen van de te interviewen deelnemers, ontstaat een completer beeld van de attitudes, opinies, gevoelens, gedachten en kennis van de deelnemers. Om hier een goede selectie in te maken, wordt de hulp ingeschakeld van de relatiemanager van Lucrum. In de codering en analyse van de interviews, zullen de namen van de organisaties en de namen van de geïnterviewden niet worden benoemd. De categorieën waarin deze organisatie en persoon zich vinden zullen worden benoemd om nuance aan te kunnen brengen in de analyse, maar de namen zullen vanwege privacy redenen worden weggelaten.

Om het aantal interviews te bepalen die nodig zijn voor het onderzoek, speelt het begrip verzadiging een belangrijke rol. Interviews worden afgenomen tot dat verzadiging ontstaat. Dit houdt in dat geen nieuwe relevante informatie meer wordt opgedaan uit nieuwe interviews. Wanneer sprake is van verzadiging in de interviews kan ervan uit worden gegaan dat de verzamelde informatie volledig is. Wanneer geen verzadiging ontstaat, kan het zijn dat sprake is van een heterogene populatie. Dit houdt in dat de populatie te gevarieerd is om er een eenduidige conclusie uit te trekken. Om dit te voorkomen worden de interviews alleen afgenomen bij de hoofdcontactpersonen van de deelnemers. Dit zorgt ervoor dat alle geïnterviewden een soortgelijke relatie hebben ten opzichte van Lucrum, waardoor ondanks de variëteit in de organisaties, toch sprake is van een homogene groep.

De analysetechniek die bij deze onderzoeksstrategie hoort is coderen. Hierin worden thema's die in het interview worden bevraagd gecodeerd, zodat deze vergelijkbaar gemaakt kunnen worden, met de andere interviews. De interviews zijn in een woordelijke transcriptie uitgewerkt.

### **Interviewgids**

De interviewgids is opgedeeld in twee onderwerpen; de huidige tevredenheid en de toekomstige behoefte van de deelnemers. In de huidige tevredenheid komen grofweg dezelfde onderwerpen aan bod als bij de web enquête, maar er zal doorgevraagd worden op de argumentatie achter de mening, zodat er meer inzicht wordt vergaard waarom een sub topic een bepaalde beoordeling heeft gekregen. Tevens zou het kunnen, dat de deelnemers de sup topics op andere aspecten beoordelen dan is onderverdeeld in de web enquête, dit kan nieuwe inzichten geven voor de input van toekomstige onderzoeken.

In de toekomstige behoefte van de deelnemers, wordt er onderzocht waar de deelnemers behoefte aan hebben in de toekomst, in welke mate Lucrum hierin een rol kan gaan spelen en in hoeverre de toekomstige behoeften van de deelnemers overeenkomen met de huidige visie van Lucrum. Wanneer er naar de toekomst bevroegd wordt, wordt een tijdspan van 3 tot 5 bedoeld. Deze 3 tot 5 jaar is gekozen, omdat bij een te korte periode van bijvoorbeeld een jaar, Lucrum geen tijd meer heeft om in te spelen op de behoeften van de deelnemers. Wanneer deze tijdsspan te lang is, bijvoorbeeld 10 jaar, zijn de behoeften van de deelnemers te onduidelijk, omdat het lastig is voor kleine organisaties om ver in de toekomst te kijken. Er wordt in de interview guide in eerste instantie niet letterlijk gevraagd naar de visie van Lucrum, maar door te vragen naar waar de focus van Lucrum moet liggen qua beleid voor de komende 3 tot 5 jaar, kan dit vergeleken worden met de visie van Lucrum.

De achtergrondvariabelen van de geïnterviewde en de organisatie waar deze persoon voor werkt, worden niet opgenomen in de interview guide, aangezien deze informatie al bekend is voordat het interview wordt afgenomen.

### 3.5 Discussie

In de discussie worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek behandeld. Allereerst wordt er beschreven wat beide kwaliteitscriteria inhouden. Vervolgens wordt er geanalyseerd in hoeverre het onderzoek valide en betrouwbaar is. De ambitie van het onderzoek is het verkrijgen van een goede betrouwbaarheid en een redelijke validiteit, omdat Lucrum inzicht wil krijgen in de deelnemer-tevredenheid, waarbij er aandachtsgebieden naar voren moeten komen, maar deze aandachtsgebieden nog niet tot in detail zijn onderzocht, maar als input dienen voor vervolgonderzoek.

#### 3.5.1 Betrouwbaarheid

Onderzoekmetingen kunnen afhankelijk zijn van toeval, hoe minder een onderzoek afhankelijk is van toeval, des te betrouwbaarder is het onderzoek. Er zijn een aantal factoren die de betrouwbaarheid nadelig kunnen beïnvloeden zoals; de omgeving, de respondent, de interviewer en het observatie-instrument. Tevens is de homogeniteit van de vragen en de mate waarin de observatie beïnvloed wordt door de persoon van de observator, van invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek (Baarda & de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, 2001).

#### **Betrouwbaarheid web enquête**

Om de betrouwbaarheid van de enquête te waarborgen, is deze online in te vullen. Hierdoor kunnen de respondenten op een zelfgekozen tijdstip en locatie deelnemen aan het onderzoek. Dit heeft als gevolg dat het element toeval bij het invullen van de enquête wordt verminderd, omdat de respondent zelf een geschikte locatie en tijd kan uitkiezen waar hij/zij denkt de enquête geconcentreerd kan invullen. Mocht er tijdens het invullen van de enquête toch nog een element van toeval gebeuren zoals tijdgebrek of een vorm van afleiding, dan kan de respondent op een later moment de enquête afmaken.

De respondent kan tevens een factor zijn die afhankelijk is van toeval, aangezien men de ene dag een andere stemming kan hebben dan de andere. Omdat de enquête op een zelfgekozen dag en tijdstip

kan worden ingevuld, wordt dit toeval geminimaliseerd. Tevens is er de mogelijkheid om de enquête anoniem in te vullen, zodat de respondent niet geneigd is zijn/haar antwoorden aan te passen, van wege angst voor herkenning (Baarda & de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, 2001).

De interviewer kan bij dit gekozen meetinstrument geen rol van toeval spelen, aangezien vragen voor iedereen hetzelfde zijn en deze zonder begeleiding wordt ingevuld. Het observatie-instrument kan een rol spelen in het uitlokken van toevallige reacties bij het meten van abstracte en complexe begrippen (Baarda & de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, 2001). Doordat de begrippen ontrafeld zijn in de operationalisering en deze ontrafeling als basis is genomen voor de input van de vragen van de enquête, zijn de complexe begrippen teruggebracht tot eenvoudiger te meten onderdelen, die een volledig en betrouwbaar beeld geven voor het onderzoek. Met andere woorden zijn moeilijk te meten begrippen, opgedeeld in makkelijk te meten onderdelen.

Met de ontrafeling van de complexe begrippen zoals de dienstverlening en de communicatie, worden deze begrippen over meerdere aspecten gemeten, waardoor dit de kans op toeval doet verkleinen. Tevens is door de gehele enquête dezelfde meetschaal gebruikt, waardoor de homogeniteit van het onderzoek wordt verhoogd. De mate waarin de observatie beïnvloed wordt door de persoon van de observator, ook wel de interobservatorbetrouwbaarheid genoemd, heeft bij deze manier van dataverzameling weinig invloed. Dit komt omdat het overgrote deel van de vragen als niet te interpreterende data wordt geanalyseerd. Alleen de open vragen geven mogelijkheid tot interpretatie. Deze vragen zijn voornamelijk gesteld als aanvulling op de ingevulde matrix, waardoor deze interpretatie wordt ingedamd door de resultaten van de daarvoor ingevulde matrixen.

### **Betrouwbaarheid interview**

Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen, zijn deze afgenomen op de locatie van de organisatie van de geïnterviewde, zodat deze persoon op zijn/haar gemak is tijdens het afnemen van het interview. Dit minimaliseert de invloed van het humeur van de respondent op het onderzoek, aangezien in een vertrouwde omgeving mensen zich beter kunnen concentreren en meer op hun gemak zijn (de Rijdt, 2017).

De respondenten voor de interviews zijn telefonisch benaderd en zijn vervolgens via de e-mail op de hoogte gesteld van de onderwerpen die behandeld worden in de interviews. Hierdoor zijn de geïnterviewden minder snel verrast over een vraag, waardoor de kans op uitlokking van toevallige reacties is geminimaliseerd. Tevens zijn tussentijdse resultaten van de web enquête voorgelegd, om verbanden te kunnen leggen tussen de resultaten van de web enquête en de interviews.

De rol van interpretatie van de interviewer wordt gewaarborgd doordat, de interviews in zijn volledigheid zijn opgenomen. Hierdoor is de kans dat de interviewer onvolledige informatie noteert weggenomen. Het gebruik van de opnameapparatuur is van tevoren overlegd met de respondenten. Daarnaast is er een logboek bijgehouden waarin de volledige interviews zijn uitgewerkt, zodat er een controleerbaar spoor is nagelaten. De interviews zijn in een woordelijke transcriptie uitgewerkt.

Om de homogeniteit van de interviews te waarborgen, wordt er voor alle gesprekken dezelfde interviewgide gebruikt. De intensiteit waarop een onderwerp wordt besproken, varieert wel,

aangezien sommige diensten niet door alle organisaties worden afgenomen, waardoor ze hier minder over te delen hebben. Om de homogeniteit van de respondenten te vergroten, worden de interviews alleen afgenomen bij de hoofdcontactpersonen van de deelnemers. Dit zorgt ervoor dat alle geïnterviewden een soortgelijke relatie hebben ten opzichte van Lucrum, waardoor er ondanks de variëteit in de organisaties, er toch sprake is van een homogene groep.

### 3.5.2 Validiteit

Validiteit geeft aan of de resultaten van het onderzoek kloppen met de werkelijkheid (Swaen, 2014). Hieronder worden een aantal kenmerken van validiteit benoemd en beschreven in hoeverre dit onderzoek voldoet aan de kenmerken van de validiteit. De kenmerken van validiteit die besproken worden zijn; begripsvaliditeit, ecologische validiteit, interne validiteit en externe validiteit.

#### **Begripsvaliditeit**

Begripsvaliditeit, ook wel instrumentele validiteit genoemd, is de mate waarin je meet wat je beoogt te meten (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Het is van belang dat de resultaten niet beïnvloed zijn door sociaal wenselijk gedrag. Doordat de enquête anoniem ingevuld kan worden in een zelfgekozen omgeving, zal de behoefte om sociaal wenselijke antwoorden te geven verminderen en daardoor de instrumentele validiteit verhogen. De interviews worden afgenomen bij de organisatie van de geïnterviewde. Doordat dit een vertrouwde omgeving is voor de respondent, zal de behoefte om sociaal wenselijke antwoorden te geven verminderen en de begripsvaliditeit verhogen (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014).

#### **Ecologische validiteit**

De ecologische validiteit zegt iets over de geldigheid van het onderzoek. De ecologische validiteit meet in hoeverre de resultaten van het onderzoek dichtbij de werkelijkheid liggen (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Subjectiviteit kan een stoorzender zijn die de resultaten beïnvloeden, waardoor er een slechte ecologische validiteit ontstaat. Om dit risico in te dammen, is er in dit verslag gebruik gemaakt van triangulatie. Door het combineren van een kwantitatief onderzoek in de vorm van een web enquête en een kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews, zijn de resultaten van het onderzoek uit verschillende perspectieven bekeken. Dit vergroot de geldigheid van het onderzoek (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Tevens kan het een probleem zijn dat de onderzoeker bepaalde waarden en verwachtingen heeft over het onderzoek, waardoor de onderzoeker zich te veel kan laten leiden door zijn verwachtingen en het onderzoek door een gekleurde bril verwerkt (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Om dit te voorkomen, zijn in de interviews tussenresultaten van de web enquête bijgehaald, zodat de respondenten geconfronteerd worden met gemeten resultaten in plaats van de verwachtingen van de onderzoeker. Deze vorm van controle door betrokkene wordt ook wel member checking genoemd en vergroot de ecologische validiteit (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Daarnaast is zowel de interviewgide als de web enquête meerdere keren beoordeeld, door zowel de begeleider van de opleiding, de begeleider van Lucrum en andere werknemers van Lucrum. Door het gebruik van deze manier van peer debriefing, wordt het onderzoek minder vatbaar voor de suggestieve aard van de onderzoeker. De analyse van het onderzoek heeft eenzelfde vorm van peer debriefing ondergaan. Door de feedback van de begeleider van Lucrum, de begeleider van de opleiding en de onderzoek docent te verwerken in de analyse van de resultaten, zal de kans op een negatieve caseanalyse verminderen. Een

negatieve caseanalyse houdt zich bezig met het manco van de onderzoeker, waar de onderzoeker graag gelijk wil hebben. Als onderzoeker moet er constant nagedacht worden, of de onderzoeker misschien ongelijk heeft. Door feedback van verschillende professionals, wordt de onderzoeker constant geconfronteerd met de vraag; “Heb ik gelijk of ongelijk”. Hierdoor neemt de kans op een negatieve caseanalyse af (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014).

### **Interne validiteit**

Een onderzoek is intern valide, wanneer er vanuit de gekozen onderzoeksmethodes de juiste conclusies getrokken kunnen worden (Swaen, Wat is interne validiteit?, 2014). Om een hoge interne validiteit te realiseren moeten systematische fouten, ook wel bias genoemd, zoveel mogelijk worden beperkt. Bij het kwantitatieve onderzoek is geen steekproef gehouden, maar de gehele populatie is benaderd voor het invullen van de web enquête. Hierdoor kunnen geen systematische fouten worden gemaakt in de keuze van de respondenten voor het kwantitatief onderzoek. Bij het kwalitatief onderzoek is wel kans op een verkeerde wijze van de selectie van de geïnterviewde. Om dit risico te verminderen, wordt gebruik gemaakt van het idee van verzadiging. Zodra er geen significante nieuwe informatie meer wordt opgedaan uit de interviews, dan wordt de verzamelde informatie als volledig beschouwd en zal de kans op een bias verminderen. De interne validiteit kan ook gevaar lopen door externe voorvallen. Doordat de enquêtes, op een zelfgekozen tijd en plaats kunnen worden ingevuld, heeft dit gevaar geen invloed op het kwantitatieve onderzoek. Bij het kwalitatieve onderzoek bestaat er meer kans op externe voorvallen. Om deze kans te verminderen zijn de interviews afgenomen bij de organisatie van de geïnterviewde, waardoor diegene in een vertrouwde omgeving zit en minder snel onder de indruk is van een extern voorval.

### **Externe validiteit**

Externe validiteit is de mate waarin de conclusies te generaliseren zijn naar de hele populatie (Swaen, Wat is externe validiteit?, 2017). Bij het kwantitatieve onderzoek is geen steekproef gehouden, maar de hele populatie is bevraagd, hierdoor ontstaat er een goede afspiegeling van de onderzochte populatie. Om de steekproefgrootte te berekenen, wordt de volgende formule gebruikt:  $n = (1.96/m)^2 p(1-p)$ . Hierbij is n de minimale steekproefomvang, m is de foutmarge die wordt toegestaan en p is het verwachte percentage uitgedrukt in een percentage. Deze formule wordt gehanteerd bij een zekerheid van 95% (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). De populatie bestaat uit 106 personen, waarvan er 51 de enquête hebben ingevuld, dit ligt heel dichtbij het verwachte responspercentage van 50%, beschreven in het methodologische onderzoek. Door dezelfde formule te gebruiken kan de foutmarge van het onderzoek worden berekend. De foutmarge van het kwantitatieve onderzoek bedraagt 9,93 %. Dit percentage is te hoog om op zichzelf een valide onderzoek te vormen. Dit is simpel te verklaren door de kleine populatie. Hierdoor zal er voor het verkrijgen een acceptabel percentage van de foutmarge, een onrealistische hoge respons moeten plaatsvinden. Met het gebruik van het principe van triangulatie, zijn de onderzochte begrippen uit verschillende invalshoeken bekeken. Hierdoor neemt de waarde van de conclusies van het onderzoek toe, aangezien de verkregen informatie op meerdere manieren is gemeten. Hierdoor zal het hoge foutenpercentage van de enquête, van minder waarde zijn en kan er toch gesproken worden van een matige, maar acceptabele externe validiteit. Ook omdat de ambitie van Lucrum betreffende het onderzoek, het krijgen van een duidelijke indicatie in de deelnemer-tevredenheid, waar de exacte cijfers van minder belang zijn.

## 4. Onderzoeksresultaten

Hieronder worden de onderzoeksresultaten getoond. De onderzoeksresultaten zijn opgedeeld in de resultaten van het deskresearch, kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Deze onderzoeksresultaten geven uitsluitsel, in hoeverre sprake is van 'kloof 1', uit het SERVQUAL Model. Tevens is inzichtelijk gemaakt in hoeverre een verschil is tussen de verwachte en ervaren service, volgens de deelnemers (kloof 5). Verder wordt beschreven in hoeverre sprake is van 'kloof 4' van het SERVQUAL-model. Bij elk onderzoek worden de deelvragen getoond, die met behulp van dat onderzoek wordt behandeld.

### 4.1 Onderzoeksresultaten deskresearch

Hieronder worden de resultaten van het deskresearch weergegeven. Allereerst wordt de deelvraag getoond, die door middel van het deskresearch wordt beantwoord. Vervolgens wordt er door analyse van verschillende bronnen een antwoord gegeven op de deelvraag.

De deelvraag die met de deskresearch wordt beantwoord is: "Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de literatuur?"

Verschillende bronnen (Baarda & de Goede, 2001); (Dijkstra, Ongena, & Loosveld, 2014) geven aan, wanneer de gegevens van de deelnemers-tevredenheid systematisch waarde moeten leveren voor Lucrum, er een mate van vergelijkbaarheid van gegevens moet worden gerealiseerd. Hierdoor kunnen de resultaten uit eerder onderzoek worden vergeleken met nieuwe resultaten, waardoor conclusies kunnen worden getrokken over trends die zich door de jaren heen doorzetten. Hierdoor kan Lucrum systematisch inzicht krijgen in de verwachtingen van de deelnemers, wat ervoor zorgt dat Lucrum geen last heeft van kloof 6 van het SERVQUAL-model beschreven in het theoretisch kader.

Om een duidelijke mate van vergelijkbaarheid te creëren, zal een mate van standaardisatie in de manier van onderzoek moeten komen. Een survey is bijvoorbeeld gemakkelijker vergelijkbaar met een andere survey, dan met een interview en omgekeerd. Tevens is de waarde en interpretatiemogelijkheid van resultaten van eerdere onderzoeken sterk afhankelijk van het doel en context van het onderzoek. Wanneer het doel of de context van de verschillende onderzoeken verschilt, neemt de vergelijkbaarheid af (Baarda & de Goede, 2001). Een verschil in onderzoeker kan de standaardisatie van de manier van onderzoek ook beïnvloeden. Wanneer begrippen en meetschalen niet volledig zijn gedefinieerd, kan dit leiden tot een vertekening van de analyse van de onderzoeksgegevens. Dit risico is in te dammen, door bij elk onderzoek een duidelijke definiëring van begrippen en meetschalen te bepalen, die geen ruimte tot interpretatie overlaten. Dit risico is bij kwantitatieve onderzoeken gemakkelijker te beperken dan bij kwalitatief onderzoek, omdat bij een kwantitatief onderzoek alle onderwerpen die aan bod komen en de bijbehorende meetschalen van tevoren al zijn bepaald. Dit in tegenstelling tot kwalitatieve onderzoeken, waar weliswaar richting gegeven kan worden aan de behandelde onderwerpen, maar de vergaarde informatie sterk uit een kan lopen en minder voorspelbaar is. Doordat de informatie van kwalitatieve onderzoeken minder voorspelbaar is, kan dit aandachtspunten naar boven brengen die de onderzoeker niet heeft meegenomen in zijn/haar onderzoek. Deze aandachtspunten kunnen als input dienen voor nieuwe onderzoeken. Hierdoor worden de facetten die gemeten worden om grip te krijgen op de deelnemer-tevredenheid structureel bijgehouden en verbeterd, zodat de betrouwbaarheid van

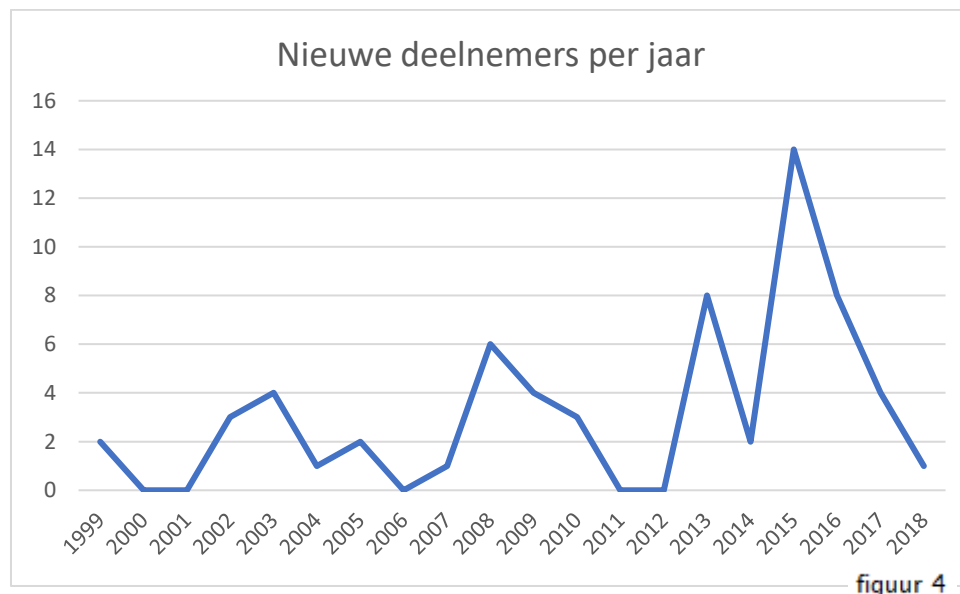
de toekomstige onderzoeken gewaarborgd blijft (Baarda & de Goede, Basisboek Methoden en Technieken, 2001). Dit wordt ook wel een verkennend combinatie onderzoek genoemd (Customeyes B.V., 2015). Deze vorm van kwalitatief onderzoek, kan worden uitgevoerd tijdens de bedrijfsbezoeken. Dit heeft als voordeel dat de informatie regelmatig wordt bijgehouden, aangezien de deelnemers minimaal twee bedrijfsbezoeken per jaar krijgen vanuit Lucrum. Tevens wordt een compleet beeld gecreëerd, over de aandachtspunten waarop vervolgonderzoeken moeten plaatsvinden, omdat alle deelnemers worden bezocht met de bedrijfsbezoeken. Wanneer er bij vervolgonderzoeken specifiek interviews gedaan zouden moeten worden, zouden niet alle deelnemers input kunnen geven, aangezien dit te veel tijd in beslag zou nemen. Door een aantal korte open vragen te stellen over de deelnemer-tevredenheid bij de bedrijfsbezoeken, kunnen systematisch nieuwe inzichten worden opgedaan over de aspecten die van invloed zijn op de deelnemer-tevredenheid. Naast het verkennend combinatie onderzoek is het ook van belang om een verdiepend combinatie onderzoek te houden (Customeyes B.V., 2015). In deze vorm van onderzoek, zullen opmerkelijke resultaten uit het kwantitatieve onderzoek worden bevraagd aan de deelnemers. Hierdoor krijgt Lucrum meer inzicht in de argumentatie achter de resultaten en kunnen ze hier beter op inspelen (Baarda B. , Dit is onderzoek, 2014). Aangezien elke deelnemer 2 bezoeken van de relatiemanager krijgt per jaar, kan in het eerste bezoek het verdiepend onderzoek plaatsvinden. Hierin worden de belangrijkste en meest opvallende resultaten van het kwantitatief onderzoek kort bevraagd. In het tweede gesprek zal het verkennend onderzoek plaatsvinden, waarin kort wordt gevraagd naar de problemen waar de deelnemers tegen aanlopen en welke behoeften ze hebben ten aanzien van Lucrum. Dit zal input geven voor het volgende kwantitatieve onderzoek.

Door deze manier van systematisch kwalitatief onderzoek, kan Lucrum planmatig grip krijgen op de eisen en behoeften van de deelnemers, wat input is voor de deelnemer-tevredenheid en goede dienstverlening de output (De Jong, 2015). Zoals te zien in het PDCA-model te vinden in bijlage 6, zijn de eisen en verwachtingen van de deelnemers directe input voor de realisatie van een goede dienstverlening. Door middel van planmatig kwalitatief onderzoek, wordt de kwaliteit van het kwantitatief onderzoek gewaarborgd. Dit is een vorm van risicomanagement, die ervoor zorgt dat Lucrum eerder op risico's en kansen in kan spelen, omdat de behoeften en verwachtingen eerder en duidelijker aan het licht komen. Door deze systematiek wordt een vorm van kwaliteitsmanagement gecreëerd, wat leidt tot een betere afstemming tussen het operationele en strategische niveau in de organisatie (Structuur BV, 2018).

Een andere variabele waar rekening mee moet worden gehouden zijn de onderzoekseenheden. Wanneer de frequentie van onderzoeken bij dezelfde onderzoekseenheden hoog ligt, zal dit de respons van het onderzoek negatief beïnvloeden. Dit resulteert in non-respons. Non-respons kan de representativiteit van de onderzoeksgegevens bedreigen. Dit betekent dat de informatie in de steekproef systematisch afwijkt van de werkelijke situatie in de populatie (Dijkstra, Ongena, & Loosveld, 2014). Verschillende bronnen (Dijkstra, Ongena, & Loosveld, 2014); (Het Hart, 2005); (Yüksel & Rimmington, 1998) geven aan, dat wanneer een onderzoekseenheid te vaak wordt ondervraagd, er interview vermoeidheid kan ontstaan. Interview vermoeidheid houdt in dat de ondervraagde, voor zijn of haar gevoel al te vaak is bevraagd, waardoor hij of zij geen tijd meer wil vrij maken om deel te nemen aan het onderzoek. De belangrijkste thema's die de interview vermoeidheid beïnvloeden zijn; frequentie van de onderzoeken, duidelijkheid van het belang van het onderzoek voor de ondervraagde en de hoeveelheid tijd en moeite

die de ondervraagde aan het onderzoek moet besteden. Wanneer de ondervraagde het belang van het onderzoek niet weet, is hij/zij minder snel bereid om mee te werken. Om de ondervraagden systematisch te laten meewerken aan de onderzoeken, is het van belang om voorafgaand het doel duidelijk te maken en na afloop van het onderzoek de resultaten bekend te maken. Dit geeft de ondervraagden het gevoel, dat er daadwerkelijk wat gedaan worden met het onderzoek, waardoor zij eerder bereid zijn mee te werken.

De frequentie van de onderzoeken, om systematisch inzicht te krijgen in de deelnemer-tevredenheid, zal vaak genoeg moeten zijn om voldoende informatie te verkrijgen van de deelnemers, maar niet te vaak, waardoor er interview vermoeidheid ontstaat onder de deelnemers. De frequentie die nodig is om voldoende informatie te verkrijgen hangt af van de mate van verandering in de dienstverlening, communicatie en de deelnemers van Lucrum. De dienstverlening van Lucrum, zoals logistiek en Wijkgerichte aanpak, zijn projecten die al jaren lopen. In de dienstverlening inkoop, is er jaarlijks sprake van nieuwe en gewijzigde contracten en omstandigheden die invloed kunnen hebben op de deelnemer-tevredenheid. De communicatiekanalen van Lucrum veranderen wel mee met de tijd, maar dit is een proces van meerdere jaren. In de onderstaande tabel is te zien, hoeveel nieuwe deelnemers er per jaar lid worden van Lucrum (figuur 4). Hierin is een trend te zien dat de aanmelding van de deelnemers in golven aanstromen en dat deze golven steeds groter worden. Hieruit kunnen we concluderen dat, er per jaar een dermate grote verandering in de deelnemers kan plaatsvinden, dat deze van grote invloed kan zijn op de uitkomst van de deelnemer-tevredenheid.



Concluderend kan worden gesteld, dat een enquête de beste methode is, om systematisch inzicht te krijgen over de deelnemer-tevredenheid, aangezien deze methode de grootste mate heeft van standaardisatie. Hierdoor kunnen er minder percepties ontstaan over de definiëring van de onderwerpen en de meetschalen, waardoor de resultaten gemakkelijker kunnen worden vergeleken met eerdere resultaten. De frequentie waarop er een onderzoek zou moeten komen is jaarlijks, aangezien er dermate grote veranderingen in de deelnemers kunnen ontstaan, die de deelnemer-tevredenheid kunnen beïnvloeden. Tevens zijn er jaarlijks diverse veranderingen binnen de inkoop van Lucrum, die van invloed zijn op de deelnemer-tevredenheid. De reden waarom er niet vaker dan

jaarlijks een deelnemer-tevredenheid onderzoek moet plaatsvinden is, omdat te hoge frequentie van onderzoeken onder dezelfde populatie, kan leiden tot interview vermoeidheid, waardoor de non-respons toe kan nemen. Hierdoor kunnen de resultaten van het onderzoek een vertekend beeld opleveren. Om de kwaliteit van de enquête in de toekomst te waarborgen, zal er een kleine mate van kwalitatief onderzoek moeten worden uitgevoerd. Dit kwalitatief onderzoek, zal door een aantal open vragen, nieuwe inzichten moeten geven over de aspecten die van invloed zijn op de deelnemer-tevredenheid en zal als input dienen voor het kwantitatief onderzoek. Dit wordt ook wel een verkennend combinatie onderzoek genoemd. Deze vragen kunnen het beste worden gesteld tijdens de bedrijfsbezoeken voorafgaand aan het volgende kwantitatieve onderzoek, aangezien alle deelnemers regelmatig worden bezocht, waardoor er een compleet beeld kan worden geschetst over de inzichten van de deelnemers over de aspecten van de deelnemers-tevredenheid, zonder dat dit veel tijd in beslag neemt voor de deelnemers. Hierdoor kan het kwantitatief onderzoek elk jaar gericht worden bijgestuurd, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt. In het bezoek van Lucrum aan de deelnemers na het kwantitatieve onderzoek, zal een verdiepend onderzoek moeten plaatsvinden. In dit onderzoek worden de belangrijkste en meest opvallende resultaten van het kwantitatief onderzoek kort besproken met de deelnemer, om zo de argumentatie achter de resultaten te weten te komen. Hierdoor ontstaat een completer beeld van verwachtingen en behoeften van de deelnemers, waar Lucrum op kan inspelen om nog deelnemer-gericht te worden. Deze cyclus van verbetering van onderzoeken en verbeteringen van de organisatie, kan worden vertaald naar een PDCA-cyclus. Plan (verkennend onderzoek) Do (Kwantitatief onderzoek) Check (verdiepend onderzoek) Act (Strategische keuzes organisatie).

## 4.2 Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

Hieronder worden de resultaten van het kwantitatief onderzoek getoond en geanalyseerd. Allereerst worden de deelvragen getoond die met behulp van dit onderzoek moeten worden beantwoord. Vervolgens worden de resultaten getoond en wordt beschreven in hoeverre sprake is van de kloven van het SERVQUAL-model. Dit model is te vinden in paragraaf 2.5, implementatie van theoretisch kader. Alleen de belangrijkste resultaten van het kwantitatief onderzoek worden hieronder getoond, in de bijlage 11 is een compleet overzicht te vinden van alle resultaten.

De deelvragen die beantwoord worden door middel van kwantitatief onderzoek zijn:

- Voldoet de communicatie en dienstverlening van Lucrum aan de verwachtingen van de deelnemers?
- Sluit de huidige communicatie en dienstverlening van Lucrum aan bij de behoeften van de deelnemers?
- Op welke wijze kan Lucrum het beste systematisch inzicht krijgen in de deelnemers-tevredenheid volgens de deelnemers?

### 4.2.1 Resultaten

Hieronder worden de gemiddelden van de schaalmodellen van de dienstverlening en de communicatie getoond. De resultaten van de schaalmodellen C&CL, het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak zijn

hierin weggelaten, omdat te weinig respondenten deze diensten beoordeeld hebben. Dit komt omdat slechts een klein deel van de deelnemers van deze diensten gebruikt maakt en een groot deel van de respondenten dit niet beoordeeld hebben. De gemiddelden worden beschreven als mean in de onderstaande tabellen. Deze getallen zijn beoordelingen op basis van een 5-puntsschaal, waar 0 staat voor 'volledig mee oneens' en vijf staat voor 'volledig mee eens'. De volledige stellingen zijn te vinden in de web enquête in bijlage 7.

Tabel 1

| <b>Dienstverlening</b>      |                    |             |
|-----------------------------|--------------------|-------------|
| <b>Onderwerp</b>            | <b>Meeteenheid</b> | <b>Mean</b> |
| Raamcontracten              | Begeleiding        | 3.71        |
|                             | Informatie         | 3.74        |
|                             | Ondersteuning      | 3.76        |
| Samenwerkingsovereenkomsten | Begeleiding        | 3.86        |
|                             | Informatie         | 3.97        |
|                             | Ondersteuning      | 3.89        |
| Bypass regelingen           | Begeleiding        | 3.51        |
|                             | Informatie         | 3.69        |

Tabel 2

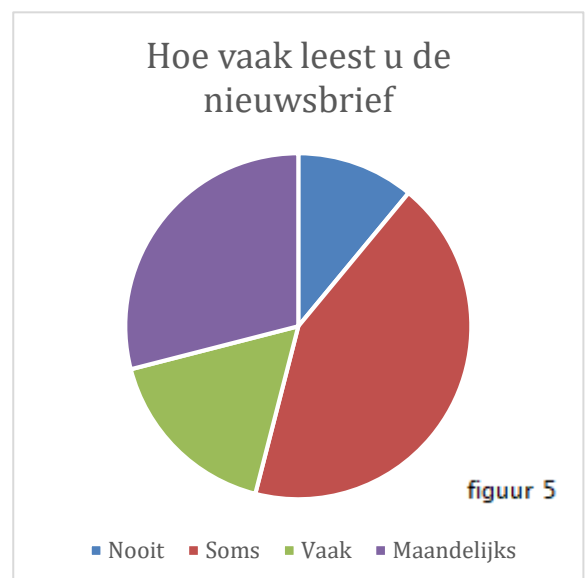
| <b>Communicatie</b>          |                     |             |
|------------------------------|---------------------|-------------|
| <b>Onderwerp</b>             | <b>Meeteenheid</b>  | <b>Mean</b> |
| Website                      | Gebruiksvriendelijk | 3.67        |
|                              | Juiste Informatie   | 3.67        |
| Portal                       | Gebruiksvriendelijk | 3.5         |
|                              | Juiste Informatie   | 3.66        |
| Bezoeken                     | Deskundig           | 4.1         |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.3         |
|                              | Informatie          | 4.7         |
| Telefonische dienstverlening | Bereikbaar          | 4.24        |
|                              | Deskundig           | 4.24        |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.36        |
| E-mail                       | Responstijd         | 4.35        |
|                              | Antwoord op vragen  | 4.35        |
| Bijeenkomsten                | Informatie          | 4.00        |
|                              | Facilitair          | 4.06        |
| Commissies en werkgroepen    | Bijdrage            | 4.1         |
|                              | Relevantie          | 4.5         |
|                              | Facilitair          | 4.0         |
| Medewerkers                  | Deskundig           | 4.34        |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.51        |
| Negometrix                   | Gebruiksvriendelijk | 3.32        |
|                              | Juiste informatie   | 3.5         |

Wat opvalt uit bovenstaande tabellen, dat de communicatie over het algemeen een stuk hoger beoordeeld wordt dan de dienstverlening (tabel 1 & 2). Dit kan komen doordat alle betrokkenen van de organisaties worden bevraagd in de survey, maar deze niet allemaal direct te maken hebben met de raamcontracten, samenwerkingsovereenkomsten en bypassregelingen. Dit blijkt ook uit de opmerkingen die na deze vragen zijn geplaatst, waar meerdere keren wordt aangegeven, dat de respondent weinig tot geen ervaring met deze dienstverlening heeft en daarom neutraal heeft ingevuld. Verder valt op dat de communicatiemiddelen, de website, de portal en Negometrix minder worden beoordeeld. Dit zou kunnen komen, doordat dit de communicatiemiddelen zijn die het minste persoonlijke contact met medewerkers bevat, waardoor de reacties meer gematigd zijn. Dit blijkt uit de hoge percentages van respondenten die hier neutraal hebben ingevuld. Tevens wordt aangegeven in de opmerkingen door meerdere respondenten dat er geen tot nauwelijks van de website en portal gebruik wordt gemaakt, waardoor het op neutraal wordt beoordeeld.

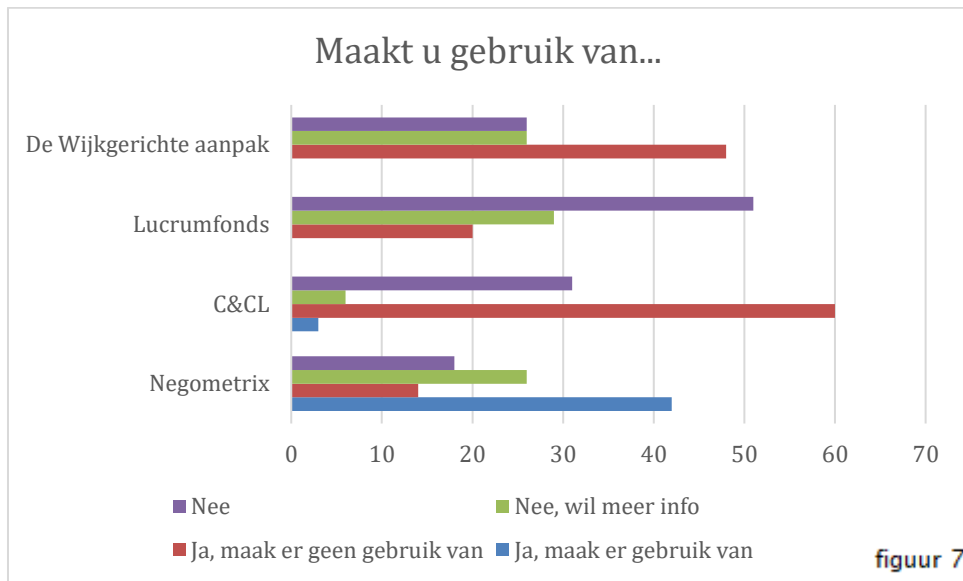
Het communicatiemiddel dat nog niet is meegenomen in de bovenstaande tabellen is de nieuwsbrief. De vragen over de nieuwsbrief zijn niet in een 5-puntsschaal bevraagd, maar naar de frequentie waarop deze gelezen wordt en welke onderwerpen het liefst worden teruggezien in de nieuwsbrief. Deze twee statistieken worden getoond in de cirkeldiagrammen (figuur 5 & 6).

11% van de respondenten geeft aan dat ze de nieuwsbrief nooit lezen. Eén van de opmerkingen die hierbij geplaatst wordt is; *"Ik zie de nieuwsbrief bijna nooit, omdat ik deze niet in mijn mailbox krijg. Onze directeur is aanspreekpunt voor Lucrum."* Dit zou erop kunnen duiden, dat de nieuwsbrief in mindere mate wordt ontvangen en/of gelezen door de respondenten die geen hoofdcontactpersoon zijn.

Als gekeken wordt naar de onderwerpen die het liefste worden teruggezien in de nieuwsbrief, worden de onderwerpen 'Ontwikkelingen' (27%), '(Nieuwe) Leveranciers' (20%) en 'Nieuwe overeenkomsten' (20%) het vaakst genoemd.



Wanneer gekeken wordt naar de bekendheid van de dienstverlening C&CL, het Lucrumfonds, de Wijkgerichte aanpak en het communicatieplatform Negometrix, valt op dat deze voor een groot deel onbekend zijn bij de respondenten. Bij de Wijkgerichte aanpak en het Lucrumfonds, geeft zelfs meer dan de helft van de respondenten aan niet op de hoogte te zijn van deze diensten. Tevens zou meer dan een kwart van de respondenten geïnteresseerd zijn in meer informatie over de Wijkgerichte aanpak, het Lucrumfonds en Negometrix. Dit geeft aan dat er een inhaalslag te maken is voor Lucrum op het gebied van informatiedeling over haar diensten. C&CL is hierin de uitzondering, aangezien meer dan 60 procent van de respondenten op de hoogte zijn van deze dienstverlening (figuur 7).



Om inzicht te krijgen in de manier en frequentie waarop de deelnemers het liefste worden bevraagd in toekomstige onderzoeken, zijn deze vragen meegenomen in de enquête. De cirkeldiagrammen zijn te zien in bijlage 11. Wat opvalt is dat een overgrote meerderheid van 68% een enquête prefereert als onderzoeksmethode en 23% de voorkeur geeft aan een interview. 31% van de respondenten geeft aan meerdere keren per jaar mee te willen werken aan onderzoeken van Lucrum, terwijl een meerderheid van 55 % aangeeft dit het liefst 1 keer per jaar te willen. Slechts 3% geeft aan dat hij/zij niet meer mee wil werken aan toekomstige onderzoeken.

#### 4.2.2 Connectie met theoretisch kader

Uit de gemiddelde van diensten en de communicatie kan worden geleid, dat over het algemeen de dienstverlening en communicatie van Lucrum positief worden beoordeeld door de deelnemers. Dit wordt nog eens ondersteund door de beoordeling van een 7,7 op een schaal van 10 die de respondenten Lucrum geven. Daarbij is het ook goed om te weten dat de laagst ingevulde score een 6 is, waaruit blijkt dat geen van de respondenten Lucrum onvoldoende beoordeeld. Deelnemer-tevredenheid wordt in paragraaf 2.2 'definities' beschreven als: *“Deelnemer-tevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van de afgenomen producten of diensten, voldoen aan de verwachtingen, waarbij productprijs, vriendelijkheid van het personeel en het adequaat reageren op problemen een belangrijke rol spelen.”* De prestaties van diensten en communicatie, en de vriendelijkheid en de expertise van het personeel zijn beide positief beoordeeld, waardoor gesproken

kan worden, dat zowel de dienstverlening en de communicatie voldoen aan de verwachtingen van de deelnemers. Dit houdt in dat er geen sprake is van 'kloof 5' van het SERVQUAL-model. De bekendheid van de Wijkgerichte aanpak en het Lucrumfonds en het communicatiemiddel Negometrix, scoren opmerkelijk laag. Tevens geven meer dan een kwart van de respondenten aan, graag meer informatie hiervan te willen ontvangen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat sprake is van 'kloof 4' van het SERVQUAL-model, aangezien een gap zit tussen de diensten die door Lucrum kunnen worden geleverd en de externe communicatie. De hoge mate van respondenten die aangeven meer informatie te willen hebben over deze dienstverlening kan zowel als een zwakte als een kans worden gezien. Om te bepalen in hoeverre sprake is van kloof 1 ten opzichte van het kwantitatief onderzoek, zal de perceptie van Lucrum over de verwachting van de deelnemer duidelijk gemaakt moeten worden. Uit de aanleiding blijkt dat de algemene verwachting van Lucrum is, dat de geboden dienstverlening en communicatie voldoet aan de verwachtingen. Daarnaast heeft Lucrum het idee dat de deelnemers onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheden die Lucrum te bieden heeft voor hun organisatie. Deze inschatting komt volledig overeen met de resultaten uit de enquête. De algemene beoordeling van de dienstverlening en communicatie wordt positief beoordeeld, maar de respondenten zijn minder op de hoogte van de andere mogelijkheden in dienstverlening die Lucrum aanbiedt. Uit deze juiste inschatting van Lucrum over de verwachtingen, kan worden geconstateerd dat er geen sprake is van 'kloof 1' van het SERVQUAL-model.

#### 4.2.3 Invloed deelnemer-kenmerken

Hieronder wordt gekeken in hoeverre de verschillende kenmerken van de deelnemers van invloed zijn op de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. De verschillende kenmerken zijn afgeleid uit de ontrafeling van de deelnemers te vinden in bijlage 4. De participatie in de projecten van C&CL, het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak, worden niet meegenomen in deze analyse, omdat te weinig respondenten participeren in deze projecten. Verder wordt het verschil in het soort organisatie ook niet meegenomen in deze analyse, aangezien een te klein percentage van de respondenten uit een andere type organisatie komt dan uit de zorg. Wat opvallend is dat alle respondenten die hun organisatienaam hebben ingevuld uit regio oost komen. 11 van de 51 teruggekomen enquêtes zijn anoniem ingevuld, dus het zou kunnen dat organisaties uit andere regio's in deze enquêtes zijn vertegenwoordigd, maar dat is onmogelijk om achter te komen.

Wanneer gekeken wordt naar de functie van de respondent, maakt dit nauwelijks verschil in de resultaten van enquête. Zowel bij de beoordelingen van de dienstverlening als bij de beoordeling van de communicatie, zijn de antwoorden gelijkwaardig. Dit blijkt zowel uit het gemiddelde van de antwoorden als de modus van de antwoorden. Dit verschil is ook niet significant aanwezig tussen de verschillende contributieklassen. Waar wel een significant verschil is in beoordeling, is de hoeveelheid contracten die een deelnemer afneemt. Dit verschil komt naar voren in zowel de beoordeling van de diensten, de commissies & werkgroepen, de medewerkers en de algemene beoordeling. Tevens is dit verschil zichtbaar in de frequentie waarop de respondenten bereid zijn mee te willen werken aan toekomstige onderzoeken. Naarmate meer contracten worden afgenomen, wordt de beoordeling positiever. Deze significantie is gemeten met de T.TEST in Excel en komt op een score van 0,325, waar een score van onder de 0,5 als significant wordt ervaren. In onderstaande tabel zijn de gemiddelde scores van de groepen te zien. Waarbij rekening moet gehouden dat bij de eerste vijf criteria een 5-

puntsschaal wordt gebruikt, waar 5 de meest positieve uitkomst is, bij de algemene beoordeling wordt beoordeeld op een schaal van 10 en bij de toekomstige onderzoeken beschrijft het getal hoe vaak per jaar de respondenten mee zouden willen werken aan toekomstige onderzoeken (tabel 3).

Tabel 3

| Aantal contracten | Raamcontracten | Samenwerkingscontracten | Bypass | Commissies & werkgroepen | Medewerkers | Algemene beoordeling | Toekomstige onderzoeken |
|-------------------|----------------|-------------------------|--------|--------------------------|-------------|----------------------|-------------------------|
| >3                | 3,8            | 4                       | 3,5    | 3,6                      | 4,4         | 7,6                  | 1,3                     |
| 3 tot 5           | 4              | 4,1                     | 3,9    | 4,9                      | 4,7         | 7,9                  | 1,4                     |
| 5<                | 4,6            | 4,5                     | 3,5    | 4,4                      | 5           | 8                    | 1,5                     |

### 4.3 Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek

Hieronder worden resultaten van het kwalitatieve onderzoek getoond en geanalyseerd. Allereerst worden de onderwerpen die in de enquête aan bod zijn gekomen geanalyseerd, zodat er een verdiepend onderzoek wordt getoond voor de nulmeting en er een verklaring komt voor de mogelijke kloof 1 en 4 van het SERVQUAL-model. Vervolgens wordt ingegaan op de toekomstige behoeften en de visie van de deelnemers, dit maakt deel uit van het verkennend onderzoek. Hierin komen de thema's aan bod, die input kunnen geven voor toekomstige onderzoeken. De codering en de transcripties van de interviews zijn te vinden in bijlage 12 en 13

De deelvragen die met behulp van kwalitatief onderzoek worden beantwoord zijn:

- Wat zijn de toekomstige behoeften van de deelnemers?
- In hoeverre zijn de deelnemers op de hoogte van de visie van Lucrum?
- In hoeverre komen de toekomstige behoeften overeen met de visie van Lucrum?

#### 4.3.1 Verdiepend onderzoek

Hieronder wordt ingegaan op de reacties van de algemene onderwerpen, die ook aan bod zijn gekomen in het kwantitatief onderzoek.

Op de raamcontracten, samenwerkingscontracten wordt over het algemeen vrij positief gereageerd. In interview 4, passage 23 (P23), wordt hierover gezegd; *"Ik heb daar ook gewoon vertrouwen in, zij zorgen voor scherpe prijzen."* Het beleid van Lucrum, om maar één leverancier per taakgebied aan te bieden wordt meerdere keren benoemd, zowel positief als negatief. In interview 1 (P22) wordt dit beleid zowel beschreven als een *"Unique selling point van Lucrum"*, maar in hetzelfde interview wordt gezegd: *"Als ik een uitvraag wil doen, dan hoef ik het niet via Lucrum te doen, want dan heb ik maar één partij."* Hieruit blijkt dat dit zowel als een kracht als een zwakte kan worden beschouwd. Tevens laat de enige bevraagde woningcorporatie zich negatief uit over de zorg gerelateerde aard van Lucrum, interview 2 (P24), die zegt; *"Willen ze het wat opener en wat breder trekken, ook wat meer buiten de zorg geënt, dan zou dat voor ons binnen de woningcorporatiebranche heel interessant kunnen zijn."* Verder wordt door alle ondervraagden aangegeven dat duurzaamheid een belangrijk onderwerp is bij de raamcontracten, maar ze daar niet meer voor willen betalen. Interview 1 (P15); *"Nee, ja als ik het kan krijgen voor dezelfde prijs en het is duurzamer dan doe ik dat, maar ik ga niet meer betalen voor duurzaamheid."*

C&CL wordt zeer positief op gereageerd, zelfs door de partijen die hier geen gebruik van maken. Interview 2 (P18); *"Ik vond het eigenlijk wel heel erg boeiend."* Interview 3 (P16); *"En zeker ook qua duurzaamheid en MVO-gedachten, dat ze daar echt mee aan de weg aan het timmeren zijn."* Wanneer gekeken wordt naar de reacties over het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak, kan worden opgemerkt dat deze concepten minder bekend zijn. Interview 2 (P29); *"Nee, dat zegt me niks."* Als verklaring voor de onbekendheid van het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak wordt onoverzichtelijkheid als belangrijkste argument aangedragen. Interview 4 (P12); *"Dat kost heel veel tijd... Dus het zijn wel lastige fenomenen en als je dan wat behoudender bent, dan denk je, nou ik geloof het wel."* Als oplossing voor dit probleem wordt aangedragen, dat deze concepten concreter moeten worden en misschien wel opgesplitst moeten worden in kleinere stukken om het overzichtelijk te maken. Over het Lucrumfonds zegt organisatie 4 (P33); *"Als dat fonds er dan ook werkelijk is, dan zou ik daar de boer mee op gaan, maar wel wat concreter."* En dezelfde organisatie zegt over de Wijkgerichte aanpak (P11); *"Je moet het opdelen in stukken denk ik."*

Bij de communicatiemiddelen komen de portal en de website negatiever naar voren, dit in tegenstelling tot de andere communicatiemiddelen, waar zeer positief op wordt gereageerd. In interview 1 (P27) wordt aangegeven; *"Maar de portal van Lucrum gebruik ik niet vaak, want als een contract gesloten wordt dan krijg ik hem, of dan heb ik hem. Dan sla ik het op in mijn eigen administratie en dan raadpleeg ik het daar."* Waaruit blijkt dat de portal voor sommige organisaties een onnodig communicatiemiddel is. De nieuwsbrief wordt ook zeer positief op gereageerd, waar het enige punt van kritiek dat wordt aangehaald uit interview 2 (P21) komt; *"Als het heel erg over zorg gaat, dan heb ik de neiging om hem direct aan de kant te leggen."* Dit heeft een rechtstreeks verband met het type organisatie, aangezien organisatie 2 een woningbouwcorporatie is en daardoor minder geïnteresseerd is in zorg gerelateerde artikelen.

Over de commissies en werkgroepen wordt door een grote organisatie met meerdere contracten bij Lucrum, Interview 3 (P20), gezegd dat de invloed die hierbij kan uitgeoefend worden heel erg belangrijk is; *"Dat we dan wel vaak als organisatie in de werkgroep plaats nemen, omdat we het wel van belang vinden, dat we daar ook onze stem kunnen inbrengen. En dat je ook weer kunt leren van collega organisaties, die ook bij die werkgroep besprekingen aanwezig zijn."* Deze invloed is voor een kleine organisatie met slechts 1 contract bij Lucrum, als minder belangrijk ervaren. In interview 2 (P14), wordt de mindere verbondenheid als reden opgegeven om niet deel te nemen aan de commissies en werkgroepen. *"Het is meer dat ik me wat minder verbonden voel, omdat we maar één contract bij jullie hebben."* Dezelfde verbondenheid wordt in Interview 4 (P21) aangedragen, om juist wel extra dingen te doen voor Lucrum, zoals meewerken aan onderzoeken. *"Kijk en dit interview zou ik normaal niet zo gauw doen, maar omdat ik met Lucrum wel een bijzondere band heb, doen we het nu wel."* Deze verbondenheid is terug te leiden naar de meerdere contracten die organisatie 4 heeft bij Lucrum en verschillende concepten waar organisatie 4 aan deelneemt.

De algemene beoordeling van Lucrum wordt door alle partijen zeer positief neergezet. In interview 1 (P18), wordt Lucrum omschreven als; *"Elke Lucrum partij die ik binnen haal, los van als de dienstverlening goed is, weet ik dat het een betrouwbare goede partij is."* Waaruit blijkt dat Lucrum als betrouwbare en kundige organisatie wordt gezien. Wat Lucrum volgens de interviews onderscheid van de concurrenten is een goede diepte samenwerking, waarin Lucrum een goede regie partner is. Dit wordt benadrukt door organisatie 1 (P3) die zegt; *"Maar die hebben wel meer dieptesamenwerking, waar in Intrakoop zich alleen richt op contracten en kwalitatieve van contracten, doet Lucrum aan kennisdeling, logistieke oplossingen, duurzaamheid. Dus dat vind ik wel een prettige samenwerking met Lucrum, dus het gaat verder dan alleen het contract."* Organisatie 3 (P15) geeft als kracht van Lucrum aan ten opzichte van de concurrenten; *"Ik denk dat de kracht met name is om een goede*

*regiepartner te zijn.*” De kennis van de medewerkers wordt tevens zeer positief beoordeeld, Interview 1 (P40); *“Dus ik vind het wel knap dat ze overal van op de hoogte zijn en overal vooraan staan.”*

#### 4.3.2 Verkennend onderzoek

Hieronder worden de onderwerpen besproken die van belang kunnen zijn voor vervolgonderzoeken.

Wanneer gesproken wordt over de knelpunten in de toekomst, komt er vanaf de zorgorganisaties een éénduidig antwoord, een tekort aan personeel. In interview 3 (P25) wordt gezegd; *“Dan is er gewoon een nijpend tekort aan personeel en dat kan op verschillende niveaus zijn.”* Dit komt ook naar voren als bevraagd wordt naar de gewilde toekomstige dienstverlening, waarover in interview 1 (P30) wordt geantwoord; *“Het zou wel handig zijn als collectief meer expertise is op het gebied van het werven, houden en ontwikkelen van het personeel.”*

Als het gaat om de visie en de richting die Lucrum op moet gaan, zijn de meningen verdeelt. Waar de kleine organisaties een uitbreiding van het deelnemersaantal zeer belangrijk vinden, om nog meer schaalvoordelen te kunnen behalen. Door organisatie 4 (P25) wordt aangegeven; *“Ik heb liever dat ze de tijd besteden om nieuwe mensen bij het netwerk toe te voegen, zodat je nog meer volume krijgt en uiteindelijk nog goedkopere contracten krijgt.”* Dezelfde organisatie geeft aan dat er eventueel wel een keerzijde aan kan zitten, wanneer de deelnemers gevarieerder worden, maar houdt de prijs als belangrijkste reden hiervoor. (P28); *“Nee, ik zou het pas lastig vinden wanneer er op een gegeven moment allerlei zorginstellingen zouden afhaken en wat ervoor zou zorgen dat het contract wat wij hebben met SCA duurder zou worden.”* Organisatie 2 (P24) ziet het zelfs als een gemiste kans, wanneer Lucrum zich alleen blijft focussen op de zorg gerelateerde bedrijven; *“Dat is gewoon een gemiste kans, terwijl ik denk dat het heel veel kan bieden.”* Als laatste voegt organisatie 4 (P27) hieraan toe: *“Dus sommige productgroepen zijn wel categorie gevoelig, maar een hele hoop ook niet.”*

Als laatste onderwerp voor de visie wordt meerdere keren aangegeven, dat duurzaamheid een belangrijk thema blijft. Zo blijkt uit Interview 3 (P22); *“Aandacht blijven vragen voor duurzaamheid, dat vind ik ook een belangrijk aspect.”* En dit wordt ook benadrukt in interview 2 (P16); *“Duurzaamheid is heel belangrijk bij ons.”* Waar duurzaamheid als een belangrijk thema wordt gezien, wordt innovatie als minder belangrijk beschouwd. In interview 2 (P16) wordt aangegeven; *“Wat wij vragen hoeft niet persé innovatief te zijn.”*

## 5. Conclusie

In dit verslag is onderzoek gedaan om een antwoord te geven op de vraag: *‘Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden?’* Hiervoor is een kwantitatief onderzoek, een kwalitatief onderzoek en een deskresearch uitgevoerd over de huidige deelnemer-tevredenheid, de toekomstige behoeften en de systematiek waarmee deze twee begrippen planmatig kunnen worden gemeten in de toekomst.

De communicatie en dienstverlening van Lucrum wordt over het algemeen positief beoordeeld. Dit komt naar voren uit het kwantitatief onderzoek, waar een algemene score van 7,7 op een schaal van 10 wordt gegeven en het laagste cijfer van de algemene beoordeling een 6 is. Dit wordt extra beeldend met de quote uit interview 1 van het kwalitatief onderzoek: *“Elke Lucrum partij die ik binnen haal, los van als de dienstverlening goed is, weet ik dat het een betrouwbare goede partij is.”* De beoordelingen van de dienstverlening, de communicatie en het personeel zijn los van elkaar, ook allemaal positief beoordeeld in de web enquête. Waaruit blijkt dat de algemene score niet gebaseerd is op slechts één onderdeel van Lucrum.

De visie Lucrum is: *‘Stichting Lucrum wil de synergie zijn, die de deelnemers op het kruispunt van zorg, wonen en welzijn optimaal helpt besparen, innoveren en verduurzamen.’* De letterlijke visie is vanzelfsprekend onbekend bij de deelnemers, aangezien deze nog niet te vinden is op de website van Lucrum, maar de kernwaarden van Lucrum zijn daarentegen wel bekend bij de deelnemers. De visie kan vergeleken met de thema’s voor de toekomst die naar voren komen uit het kwalitatief onderzoek.

Over het kruispunt van zorg, wonen en welzijn, zijn de meningen verdeelt. De kleine organisaties leggen de voorkeur bij het creëren van meer volume, zodat hogere kortingen kunnen worden bedongen en het daarbij minder van belang vinden welke branches hierin vertegenwoordigd zijn. Het interview met de woningcorporatie omschrijft het huidige gebrek aan diversiteit in branches als: *“Dat is gewoon een gemiste kans, terwijl ik denk dat het heel veel kan bieden.”* Organisatie 4 geeft in het interview juist aan dat voor sommige productgroepen het er wel toe doet en het een probleem kan worden wanneer zorgorganisaties zouden afhaken. Hieruit kan worden geconcludeerd, dat het mogelijk heel interessant kan zijn voor Lucrum om te investeren in een breder deelnemer-bestand, zolang het aantal zorg gerelateerde deelnemers gelijk blijft of meer wordt, zodat de zorg gerelateerde contracten niet duurder worden.

Wat betreft de kernthema’s besparen en verduurzamen wordt eenduidig positief geantwoord. Duurzaamheid wordt meerdere keren aangehaald als belangrijke focus voor de toekomst. Door organisatie 3 wordt duurzaamheid benoemd: *“Aandacht blijven vragen voor duurzaamheid, dat vind ik ook een belangrijk aspect.”* Innoveren wordt als minder belangrijk genoemd, organisatie 2 zegt hierover: *“Wat wij vragen hoeft niet persé innovatief te zijn.”* Uit het kwalitatief onderzoek uit dat delen van de visie komen overeen met de behoeften van deelnemers in de toekomst. Aangezien het kwalitatief onderzoek gehouden is onder een klein deel van de populatie, is dit een interessant onderwerp om te bevragen in verdere onderzoeken.

Andere onderwerpen die worden benoemd in het kwalitatief onderzoek die als input kunnen dienen voor vervolgonderzoek zijn: De behoefte aan begeleiding bij het personeelsprobleem in de zorg en Lucrum als informatieplatform voor haar deelnemers. Bij deze laatste zijn de meningen wel verdeeld. Uit het deskresearch blijkt dat een jaarlijks onderzoek de voorkeur heeft, zodat de informatie relevant blijft, rekening houdend met de snel veranderende deelnemersbestand van Lucrum, zonder dat er interviewvermoeidheid ontstaat. Het ideale meetinstrument om de deelnemer-tevredenheid te meten is een web enquête, aangezien deze resultaten gemakkelijk te vergelijken zijn. Om de kwaliteit van de enquête te waarborgen is een verkennend onderzoek, in de vorm van een paar korte vragen tijdens het bezoek van de relatiemanager voorafgaand aan de web enquête, de manier om inzicht te krijgen in de behoeften van de deelnemers. De onderwerpen die hieruit voortkomen kunnen vervolgens getoetst worden in de web enquête. Om de resultaten van de web enquête op waarde te schatten, is een verdiepend onderzoek de oplossing. Hierin worden de meest interessante resultaten uit de enquête besproken, om achter de argumentatie achter de resultaten te komen. Deze resultaten worden kort bevraagd in het eerstvolgende bezoek van de relatiemanager aan de organisatie. De uitkomsten hiervan kunnen worden gebruikt als input voor het voeren van een meer deelnemer-gericht beleid.

Zowel de frequentie als het meetinstrument, die voortkomen uit het deskresearch worden bevestigd in het kwantitatief onderzoek. Uit de resultaten van de web enquête blijkt dat 31% van de respondenten meerdere keren per jaar mee zou willen werken aan toekomstige onderzoeken van Lucrum en 55 % geeft aan om jaarlijks mee te willen werken aan toekomstige onderzoeken. Slechts 3% van de ondervraagden wil nooit meer meewerken. Een grote meerderheid van 68% prefereert een enquête als favoriete meetinstrument en 23% geeft de voorkeur aan een interview.

Om antwoord te geven op de managementvraag: *‘Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden?’* Lucrum zal jaarlijks een deelnemer-tevredenheidsonderzoek moeten uitvoeren in de vorm van een web enquête. Deze zal jaarlijks worden aangepast door de uitkomsten van het verkennend kwalitatief onderzoek, dat voorafgaand aan de enquête wordt gehouden, in het bezoek van de relatiemanager aan de deelnemers. De opvallende en interessante resultaten van de web enquête worden verder bevraagd in het daaropvolgende bezoek aan de organisaties. De onderwerpen die hier uitkomen, bieden een directe input voor het voeren van een deelnemer-gericht beleid. Deze cyclus van verbetering van onderzoeken en verbeteringen van de organisatie, kan worden vertaald naar een PDCA-cyclus. Plan (verkennend onderzoek) Do (Kwantitatief onderzoek) Check (verdiepend onderzoek) Act (Strategische keuzes organisatie).

De resultaten uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek die in het hierop volgend onderzoek interessant zijn om te bevragen zijn: De onbekendheid van de Wijkgerichte aanpak en het Lucrumfonds, de uitbreiding van het deelnemersbestand van Lucrum met organisaties uit andere branches, de waarde van het kernbegrip ‘innoveren’, en de rol die Lucrum kan spelen in het personeelsprobleem in de zorg.

## 6. Advies

Hieronder wordt het adviesgedeelte van het verslag beschreven. Allereerst worden de probleemstelling, de adviesdoelstelling en de managementvraag getoond. Vervolgens worden de verschillende alternatieven van het advies weergegeven en afgewogen. Hierna wordt een financiële verantwoording getoond. De belangrijkste adviezen worden hierna in de paragraaf conclusie nog een keer kort herhaald en wordt de managementvraag beantwoord. In bijlage 15 is een implementatieplan van het advies terug te vinden in de vorm van een handleiding.

### Probleemstelling

De probleemstelling is: *Lucrum kan geen goed deelnemer-gericht beleid voeren, omdat ze momenteel niet beschikken over een planmatige aanpak waarmee de verwachtingen en toekomstige behoefte van de deelnemers over de dienstverlening en communicatie van Lucrum, kunnen worden gemeten.*

### Doel van het advies

Het doel van het advies is het maken van een meetinstrument, waarmee de deelnemer-tevredenheid systematisch gemeten kan worden, zodat Lucrum planmatig grip krijgt op de informatie betreffende de deelnemer-tevredenheid en de behoefte van deelnemers in de toekomst over de dienstverlening en communicatie van Lucrum. Hiermee zou Lucrum in de toekomst een deelnemer-gerichter beleid kunnen voeren, zodat beter ingespeeld kan worden op de behoeften van de deelnemers en kan Lucrum tevens over meer gepersonaliseerde manieren beschikken, om de deelnemers op de hoogte te houden van de mogelijkheden die zij te bieden heeft voor haar deelnemers

### Managementvraag

De managementvraag die hieruit voortkomt is: *Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gerichter beleid gevoerd kan worden?*

## 6.1 Afweging alternatieven

Hieronder worden de voor- en nadelen van de verschillende onderzoeksmethoden die naar voren komen uit de onderzoeksresultaten getoond. Vervolgens worden deze afgewogen en komt hier een advies uit. Ditzelfde wordt gedaan met frequentie van het onderzoek, de te gebruiken software en de onderzoekseenheden.

### Onderzoeksmethoden

Hieronder in tabel 4 worden de voor- en nadelen van de onderzoeksmethoden getoond. Deze voor- en nadelen komen voort uit de onderzoeksresultaten van het deskresearch.

Tabel 4

|           | Alleen kwantitatief onderzoek                                       | Alleen kwalitatief onderzoek                               | Combinatie onderzoek                                          |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Voordelen | <ul style="list-style-type: none"><li>Gemakkelijk en snel</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Kan worden</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Zeer compleet</li></ul> |

|         |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                    |                                                                                                                                            |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | vergelijkbaar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig tijd om grote doelgroep te bevrage</li> </ul>                                                                                                   | doorgevraagd <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komen nieuwe onderwerpen aan bod</li> </ul>                                  | onderzoek                                                                                                                                  |
| Nadelen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan niet worden doorgevraagd</li> <li>• Er komen geen andere onderwerpen aan bod dan in het onderzoek zijn opgenomen</li> <li>• Aanschaf enquête software</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse kost veel tijd</li> <li>• Kost veel tijd om grote doelgroep te bevrage</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kost veel tijd</li> <li>• Aanschaf enquête software</li> <li>• Kans op enquête moeheid</li> </ul> |

Zoals hierboven is getoond in de tabel, hebben alle onderzoeksmethoden zowel voor als nadelen. De grootste nadelen van alleen een kwantitatief onderzoek zijn, dat geen andere onderwerpen aan bod komen dan degene die worden bevrage in het onderzoek, waardoor mogelijk belangrijke informatie wordt gemist. Tevens kan niet worden doorgevraagd, waardoor de argumentatie achter een beoordeling verkeerd kan worden ingeschat. Als grote voordelen heeft het wel, dat een grote doelgroep gemakkelijk en snel kan worden bevrage en deze resultaten ook gemakkelijk en snel kunnen worden vergeleken met eerdere onderzoeken. De voor- en nadelen zijn omgekeerd, wanneer alleen een kwalitatief onderzoek gehouden zou worden. Het kost veel tijd om een grote doelgroep te bevrage en de gegevens te analyseren, maar er kan wel dieper op de onderwerpen worden ingegaan en tijdens het onderzoek komen mogelijk nieuwe onderwerpen aan bod, die door de onderzoeker over het hoofd zijn gezien. Een combinatie onderzoek van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek, is het meest complete onderzoek, maar dit neemt ook meeste tijd in beslag en de kans op enquêtemoeheid neemt ook toe.

Geadviseerd wordt om een combinatie onderzoek te gebruiken, met kwantitatief onderzoek als voornaamste onderzoeksmethode in de vorm van een web survey en hierin kleine elementen van kwalitatief onderzoek toe te voegen. Zo worden de nadelen van het kwantitatief en het kwalitatief onderzoek geminimaliseerd. Als nadeel heeft dit wel, dat dit het meeste tijd in beslag neemt en de kans op enquête moeheid toeneemt. Om deze nadelen in te dammen, zal wel een verdiepend onderzoek plaatsvinden tijdens de bezoeken, waarin de belangrijkste en meest opvallende resultaten kort worden gedeeld met de deelnemers. Hier kan de deelnemer al dan niet op ingaan en zijn of haar mening over geven. Voor het verkennend onderzoek wordt niet geadviseerd om dit te presenteren als input voor de enquête, aangezien de deelnemers dan te vaak geconfronteerd worden met de onderzoeken van Lucrum. Geadviseerd wordt om de informatie die normaliter uit een verkennend onderzoek komt, natuurlijker te laten verlopen. Tijdens de bezoeken aan de deelnemers wordt altijd nog even kort bevrage of er nog zaken spelen waarbij Lucrum voor hen iets in kan betekenen. Dit is een hele vanzelfsprekende routine vraag, maar wanneer de onderwerpen die hier worden aangegeven worden bijgehouden in een overzichtelijk bestand, kan dit worden gebruikt als een kleine vorm van verkennend onderzoek. Zo worden de deelnemers niet elk bezoek geconfronteerd met de onderzoeken van Lucrum, maar verschaft Lucrum zich toch van voldoende informatie. Deze informatie zou gemakkelijk in een Excelbestand kunnen worden bijgehouden. Door deze constante cyclus van

verbeteren van de onderzoeken, zal de perceptie van Lucrum over de verwachtingen van de deelnemers altijd gelijklopen met de daadwerkelijke verwachting van de deelnemers.

### **Frequentie onderzoeken**

In het deskresearch komt naar voren, dat één keer per jaar een web enquête de beste frequentie is om kwantitatief onderzoek uit te voeren. Dit komt overeen met de resultaten uit het kwantitatief onderzoek, waar de meerderheid aangeeft dat ze één keer per jaar zouden willen meewerken aan onderzoeken van Lucrum. Er is een redelijk grote groep die aangeeft meerdere keren per jaar bereid is mee te werken aan onderzoeken van Lucrum. De vraag is echter of meerdere onderzoeken per jaar heel veel extra informatie levert. Tevens vergroot dit de kans op enquêtemoeheid. Wanneer één keer in de twee jaar een onderzoek zou plaatsvinden, zou de kans op enquêtemoeheid kleiner worden, maar zoals in het deskresearch staat beschreven, komt het regelmatig voor dat een grote aanmeldingsstroom is van nieuwe deelnemers. Om te voorkomen dat de input van de nieuwe deelnemers niet wordt meegenomen, wordt geadviseerd om de web enquête één keer per jaar te versturen.

### **Vergelijking enquêtesoftware**

Hieronder wordt een vergelijking gemaakt tussen de verschillende platformen, waarmee enquêtes kunnen worden uitgezet. De vergelijking van de enquêtesoftware is opgesplitst in twee groepen. De gratis enquête platformen en de betaalde versies. De analyses worden op basis van eerdere vergelijkingen en websites van de desbetreffende enquêtetools gemaakt. Na deze analyses wordt een advies gegeven, over de meest geschikte enquêtesoftware.

#### De vragenlijstexpert

De vragenlijstexpert heeft een uitgebreide vergelijking gemaakt van diverse gratis en betaalde enquêtetools. Hierin worden de beperkingen van de gratis versies getoond en prijzen van de betaalde versies. Verder worden de mogelijkheden op het gebied van; vraagtypes, logica & validatie, opmaak, opties en analyse per enquêtetool getoond. De vergelijking van de vragenlijstexpert is te vinden in bijlage 14 (Van Goolen, 2017). De conclusies die uit deze analyse kunnen worden getrokken dat de meeste gratis surveytools veel beperkingen kennen. Op Google Forms na, kennen alle geanalyseerde tools beperkingen in het aantal actieve vragenlijsten, het aantal vragen per enquête en/of het aantal respondenten. Op het gebied van logica en validatie (de manier waarop een route in de vragenlijst kan worden aangebracht), heeft alleen Qualtrics uitgebreide opties. Google Forms en Thesistools geven de optie om een vraag over te slaan, maar missen wel een aantal andere belangrijke opties, waarmee een vragenlijst gebruiksvriendelijk gemaakt kan worden voor de respondenten.

Bij de betaalde versies is een groot verschil in het aantal functies voor de vragenlijsten, in vergelijking met de gratis versies. De meeste enquêtetools bieden meerdere abonnementsvormen aan. Het verschil tussen een duurder abonnement zit voornamelijk in het aantal enquêtes dat per jaar kan worden afgenomen. QuestionPro is de goedkoopste van de betaalde versies met een bedrag van €26,- per maand. Deze versie heeft echter minder functies dan de gratis versie van Qualtrics, het voordeel is dat er geen beperking zit op het aantal vragenlijsten en het aantal vragen per enquête. Tevens levert QuestionPro met 1000 reacties per maand een gedegen mogelijkheid om veel respondenten te benaderen. Ook in de betaalde versie heeft Qualtrics de meeste functies per vragenlijst, het nadeel van

Qualtrics Lite is dat er een beperking zit op het aantal vragenlijsten per jaar en het aantal reacties. QuestionPro heeft bij het afsluiten van een jaarabonnement vergelijkbare functies, maar heeft in tegenstelling tot Qualtrics Lite een onbeperkt aantal vragenlijsten en reacties.

Uit de vergelijking van de vragenlijstexpert kan worden geconcludeerd, dat wanneer binnen de beperkingen van 1 vragenlijst, 20 vragen en 100 reacties wordt gewerkt, de gratis variant van Qualtrics de beste keuze is. Wanneer buiten deze beperkingen wordt gewerkt, is de relatief goedkope optie van een QuestionPro maandabonnement een redelijk alternatief, maar deze versie heeft wel beperkingen in de functies van de vragenlijsten. Bij de jaarabonnementen springt QuestionPro eruit als beste optie, omdat deze versie geen beperkingen kent in de aantallen en met de beste meekan op het gebied van de functies. Tevens behoort QuestionPro met de prijs van €299,- per jaar tot de goedkoopste jaarabonnementen.

### Scribbr

In de analyse van Scribbr komt Qualtrics als beste uit de vergelijking voor de gratis enquêtesoftware. Deze analyse onderkent derhalve ook de beperkingen van de gratis variant van Qualtrics en geeft als nadeel, dat de vele functies die deze versie beschikt, tevens tijdrovend kunnen zijn. Als een alternatief wordt Google Forms benoemd, mede door de overzichtelijkheid van de tool, maar hier wordt expliciet bij vermeld dat dit platform minder geschikt is voor uitgebreide enquêtes (Swaen, Onderzoeksmethoden, 2018).

### Worldstream

In de vergelijking van Worldstream wordt Google Forms als beste survey naar voren geschoven. Deze tool is gratis en heeft de functie om vragen over te slaan, een functie die bij vele gratis enquêtetools ontbreekt. Verder biedt Google Forms voldoende mogelijkheden om de vragenlijsten persoonlijk te maken. Voor een betaalde versie wordt Client Hartbeat aangeraden. Deze tool biedt uitgebreide analysemogelijkheden. Het goedkoopste abonnement bedraagt €25,- per maand, maar deze versie kent een beperking van 50 reacties. Wanneer het aantal mogelijke reacties wordt verhoogd naar 500, bedraagt de prijs €57,- per maand (Marrs, 2017).

### Conclusie

Met de bovenstaande analyses meegenomen, wordt geen van de gratis versies van de enquêtesoftware aanbevolen. De gratis variant van Qualtrics is de enige gratis tool met uitgebreide functies om een professionele vragenlijsten te maken. De rest van de gratis enquêtetools heeft te weinig mogelijkheden in de logica en validiteit om een professionele en gebruiksvriendelijke vragenlijst te maken. Het nadeel van de gratis versie van Qualtrics is dat een limiet aan het aantal actieve vragenlijsten, het aantal vragen en het aantal reacties zit. Vervolgonderzoeken van Lucrum kunnen niet binnen deze beperking werken, aangezien de nulmeting met al boven deze beperkingen zit en het aantal deelnemers van Lucrum blijft groeien. Er wordt geadviseerd om een jaarabonnement van QuestionPro af te sluiten. Dit is een zeer uitgebreide versie, met geen limieten op de aantallen van de onderzoeken, vragen of reacties en is met €300,- per jaar één van de voordeligste jaarabonnementen.

## Onderzoekseenheden

In dit onderzoek zijn alle betrokkenen van Lucrum op het eigen personeel na, bevestigd met de web enquête. Het Dagelijks Bestuur van Lucrum, de hoofdcontactpersonen van de deelnemers, de afgevaardigde voor het Algemeen Bestuur en alle andere medewerkers van deelnemers die zijdelings te maken hebben met Lucrum. Het nadeel hiervan is dat de te onderzoeken populatie minder homogeen is, waardoor niet alle onderzoekseenheden eenzelfde relatie hebben met Lucrum. Hierdoor zouden sommige onderwerpen niet voor iedereen te beoordelen zijn, omdat een aantal onderzoekseenheden niet te maken hebben met dit onderdeel van Lucrum. Dit zou kunnen worden opgelost door de functie en de relatie met Lucrum te bevestigen in de web enquête, maar dit doet wel af aan de anonieme aard van het onderzoek. Het voordeel van het onderzoeken van de complete groep van betrokkenen, is dat een compleet beeld van de verwachtingen ontstaat in de toch al kleine populatie. Aangezien het toch al een kleine populatie betreft, zou het van negatieve invloed kunnen zijn op de validiteit van het onderzoek wanneer de onderzoekseenheden nog verder worden beperkt. Toch zou ik adviseren om de onderzoekseenheden enigszins in te perken, door het Dagelijks Bestuur van Lucrum niet meer mee te nemen in de deelnemer-tevredenheidsonderzoeken. Deze groep bestaat slechts uit drie personen van de 106, waardoor de validiteit niet heel erg in gevaar komt. Een van de leden van het Dagelijks Bestuur heeft per e-mail laten weten, dat iemand in zijn positie geen toegevoegde waarde kan leveren aan een deelnemers-tevredenheidsonderzoek, omdat het Dagelijks Bestuur niet als deelnemer handelt. Alle andere onderzoekseenheden handelen en beoordelen Lucrum wel door de ogen van een deelnemer, waardoor deze beoordelingen wel van toegevoegde waarde zijn voor een deelnemers-tevredenheidsonderzoek. Zo wordt een compleet beeld van de tevredenheid en verwachtingen van de deelnemers over Lucrum onderzocht.

## 6.2 Financiële consequenties

Hieronder worden de kosten van de onderzoek systematiek getoond per jaar, aangezien het onderzoek één keer per jaar wordt gehouden (tabel 5). De salariskosten zijn gebaseerd op de CAO VVT (SOVVT, 2016). De salariskosten van FWG 35, zijn de kosten van het ondersteunend personeel en FWG 55 zijn de kosten van de medewerkers van inkoop, logistiek en relatiebeheer. De tijden voor het uitvoeren van onderstaande taken, zijn gebaseerd op eigen ervaring met dit onderzoek.

Tabel 5

|                          | Maken enquête  | Onder de aandacht brengen enquête | Analyseren enquête | Uitvoering kwalitatief onderzoek | Analyseren kwalitatief onderzoek  |
|--------------------------|----------------|-----------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| FWG 35<br>€30,62 per uur |                | 1 uur = €30,62                    |                    |                                  |                                   |
| FWG 55<br>€48,42 per uur | 2 uur = €96,84 |                                   | 4 uur = €193,68    | 57 deelnemers x 5 min = €230,-   | 57 deelnemers x 2 minuten = €92,- |

De rolverdeling van de verschillende taken komt voort uit de takenverdeling van de leveranciersbeoordelingen die Lucrum elk jaar uitvoert. Voor het maken van de enquête wordt twee uur

gerekend, omdat het geraamte van de enquête kan worden overgenomen uit de nulmeting die in dit verslag is uitgevoerd. Bij het maken van de enquête kunnen gemakkelijk onderwerpen worden toegevoegd of verwijderd. Dit neemt niet veel tijd in beslag. Voor het onder de aandacht brengen van de enquête, wordt slechts één uur gerekend, aangezien dit slechts het versturen van uitnodigingen en reminders voor deelname aan de vragenlijst bevat. Het analyseren van de enquête neemt vier uur in beslag. Dit komt omdat een groot deel van het onderzoek gemakkelijk kan worden vergeleken met de 'mean' van de nulmeting. Daarnaast zullen de nieuw toegevoegde onderwerpen apart moeten worden geanalyseerd. Voor het verdiepend onderzoek wordt vijf minuten tijd in gepland per deelnemer om kort de resultaten van het onderzoek te bevragen. Voor het verkennend onderzoek wordt geen extra tijd ingepland, omdat bewust gekozen is om de deelnemers niet apart hierover te bevragen, maar alleen de onderwerpen die langskomen in de gesprekken systematisch bij te houden. Voor het analyseren van het kwantitatief onderzoek wordt één minuut per deelnemer per onderzoek gerekend. Het gaat hier slechts om het noteren van de langsgesproken onderwerpen, vervolgens kan aan de frequentie van de genoemde onderwerpen worden gemeten welke onderwerpen verder moeten worden onderzocht of actie op moet worden genomen. Wanneer alle personeelskosten bij elkaar worden opgeteld, komt dit uit op een bedrag van €643,14. De kosten van de web enquête bedragen €299,-, wat de totale kosten van de uitvoering van dit advies brengt op €942,14 per jaar.

### 6.3 Conclusie

Om advies te geven op de managementvraag: *'Hoe kan Lucrum planmatig de deelnemer-tevredenheid over de dienstverlening en communicatie meten en inzetten, zodat een deelnemer-gericht beleid gevoerd kan worden?'* Lucrum zal jaarlijks een kwantitatief onderzoek moeten uitvoeren in de vorm van een web enquête. Deze web enquête kan het beste uitgevoerd worden met de enquêtesoftware Question Pro, aangezien de gewenste onderzoekseenheden boven de 100 komt en de gratis versie van Qualtrics niet in deze service voorziet. Naast het kwantitatieve onderzoek, zal een kleine mate van kwalitatief onderzoek moeten worden uitgevoerd. De belangrijkste en opmerkelijke resultaten kunnen in het eerstvolgende bezoek aan de deelnemer kunnen worden gedeeld, waarna de deelnemer hier al dan niet zijn inzicht over kwijt kan. Hierdoor komt de argumentatie achter de beoordelingen van de web enquête aan het licht, wat gebruikt kan worden voor het strategisch beleid van Lucrum. De input voor onderwerpen voor vervolgonderzoeken kan worden gehaald uit de informele vragen, die vanzelfsprekend aan bod komen in de bezoeken aan de deelnemers. De algemene bezorgdheden, ideeën en verwachtingen die de deelnemer heeft over de eigen organisatie, de branche en Lucrum, komen hier op een natuurlijke manier boven. Het is zaak om deze onderwerpen overzichtelijk in een Excelbestand bij te houden en de veel genoemde of meest opmerkelijk onderwerpen terug te laten komen in de volgende web enquête. Deze cyclus van verbetering van onderzoeken en verbeteringen van de organisatie, vormt een PDCA-cyclus. Plan (verkenkend onderzoek) Do (Kwantitatief onderzoek) Check (verdiepend onderzoek) Act (Strategische keuzes organisatie). Deze systematiek zorgt ervoor dat zowel de onderzoeken als het strategisch beleid altijd aan de verwachtingen van de deelnemer voldoen en geen kloven van het SERVQUAL-model in de toekomst van toepassing zijn op Lucrum.

## 7. Nawoord

### 7.1 Reflectie op eigen handelen

Hieronder wordt een reflectie op eigen handelen beschreven, dit wordt gedaan aan de hand van het model van Korthagen (Schop, 2018).

#### **Handelen**

Voor dat ik aan deze thesis begon wou ik een aantal dingen bereiken en uitproberen. Ik wou gestructureerd werken, om voor mijzelf een bepaalde discipline en structuur te creëren. Dit is vaak één van mijn zwaktes gebleken, maar ik heb dit wel nodig, omdat ik weet dat een zekere mate discipline voor mij nodig is om resultaten te leveren. Doorgaans zoek ik deze structuur buiten mijzelf, door bijvoorbeeld in groepsprojecten de planning aan andere over te laten. Aangezien ik alleen verantwoordelijk ben voor dit verslag, zou ik deze structuur zelf moeten creëren. Daarnaast wou ik zekerheid creëren in de begeleiding. Ik heb mijzelf vooraf voorgenomen om regelmatig met mijn begeleiders te gaan zitten om de voortgang van de thesis te bespreken. In mijn ideale situatie, zou er per hoofdstuk een beoordeling gegeven worden, met de zekerheid dat het goed genoeg was.

#### **Terugblikken op handelen**

Het gestructureerd werken is mij heel gemakkelijk gemaakt. Lucrum vroeg mij in een van de eerste kennismakingsgesprekken of ik mijn thesis wou schrijven op hun locatie. Dit klonk mij als muziek in de oren, want dit garandeerde een structuur waar ik naar smachtte. Het belang van het aanwezig zijn op het kantoor had ik vooraf wel onderschat, aangezien ik in eerste instantie niet doorhad hoeveel je van het bedrijf te weten komt door simpelweg aanwezig te zijn. Zo werd ik mijn eerste werkdag meegenomen naar een gesprek met een deelnemer en ben ik later ook nog mee geweest met de relatiemanager naar deelnemers. Hierdoor kreeg ik een beter beeld over de werkzaamheden van medewerkers van Lucrum. Het voordeel van mijn aanwezigheid op de locatie van Lucrum kwam voornamelijk van pas tijdens de verdediging van mijn TPD. Ik merkte dat ik elke vraag gemakkelijk kon pareren, door slechts voorbeelden te kunnen noemen van Lucrum, die ik zijdelings mee heb gekregen in gesprekken met de medewerkers van Lucrum. Door de medewerkers van Lucrum is mij al heel snel verteld dat het lastig is om alle activiteiten waar ze zich mee bezig te houden, simpel uit te leggen en daar ben ik het achteraf mee eens, aangezien ik nog in de laatste maand van thesis nieuwe dingen leerde over de dienstverlening van Lucrum. Ik denk oprecht dat ik dit verslag niet had kunnen maken, wanneer ik het thuis had moeten maken. Daarnaast wou ik zekerheid creëren in de begeleiding. Dit ging in het begin vrij stroef aangezien ik van mijn eerste begeleider van school, wou horen of het gene wat ik had gemaakt goed genoeg was. Hij gaf echter aan dat hij niet tegelijkertijd op de stoel van begeleider en beoordelaar ging zitten en dus hierover geen uitspraken ging doen. Dit was voor mij heel frustrerend. Vrij in het begin van het proces zei hij mij: "Sta achter je eigen keuzes in het verlag en accepteer de consequenties." Dit was het meest frustrerende wat hij mij kon vertellen aangezien ik zekerheid wou hebben over mijn gemaakte stukken. Dit was ook het moment dat ik wat meer afstand ging nemen van de begeleiding van Saxion. Ik ging meer mijn eigen gang in het verslag en merkte dat het verlag ook meer eigen werd. En hoe hard het ook is om toe te geven, was die frustrerende zin, een heel goed advies.

### **Bewust worden**

Ik heb geleerd dat mijn manier van werken, van oplossing naar onderbouwing, niet persé een slechte manier van werken is. Het heeft als nadeel dat ik in het begin van het verslag tegen dingen aanloop, omdat ik sneller wil gaan dan ik kan, maar dit kan ik aan het einde van het proces weer rechte trekken. Als ik terugkijk naar de structuur en de zekerheid in de begeleiding die ik in het begin als doel had gesteld, merk ik dat deze zeer grote raakvlakken met elkaar hebben. Beide komen voort uit een mate van onzekerheid en angst om te falen. Dit komt voort uit eerdere ervaringen met verslagen van de opleiding, waar een docent inconsequent was met beoordelen. Zijn feedback kwam niet overeen met zijn uiteindelijke beoordeling. Hierdoor wou ik dit risico dit keer indammen. Wat de behoefte aan structuur betreft, heb ik vaker gemerkt dat ik weinig discipline heb. Eén van mijn natuurlijke eigenschappen is dat ik rustig blijf onder alle omstandigheden en dat ik vrijwel immuun ben voor stress, wat in sommige gevallen een hele handige vaardigheid is. Dit heeft echter het nadeel dat ik soms een wat laconieke manier heb van werken, omdat ik de druk van slagen minder voel. Dit heeft mij in het verleden meerdere keren opgebroken.

### **Alternatieven ontwikkelen**

Wat ik meeneem uit deze ervaringen is dat ik mijn manier van werken, van oplossing naar onderbouwing ook prima in de toekomst kan blijven voortzetten. Wel zal ik zekerder in mijn schoenen staan, in het vertrouwen op mijn eigen functioneren. Ik heb geleerd dat ik overtuigd moet zijn van mijn eigen mening en de consequenties van keuzes moet accepteren. Als laatste zou ik de volgende keer wel weer op zoek gaan naar een bepaalde structuur voor het werken, bijvoorbeeld door voor mijzelf een verplichting te creëren, om op een bepaalde locatie aanwezig te zijn en bezig te zijn met mijn project. Aangezien deze manier van werken mij goed is bevallen.

## **7.2 Waarde van de thesis voor vakgebied**

Dit verslag heeft een matige waarde voor het werkveld, omdat er aan de ene kant het omgaan met de feedback van klanten een belangrijk thema is, maar aan de andere kant is dit verslag niet van opzienbarende innoverende aard, die oplossingen biedt voor organisaties die niet eerder zijn toegepast. Het managen van de feedback van de klanten en het te gebruiken in het voordeel van de organisatie, is een belangrijke tool om klantgericht te werken en de producten en diensten aan te passen aan de wensen en behoeften van de klant (Kierczak, 2018). Dit is niet een nieuw gegeven, heel veel organisaties zijn bezig met het verkrijgen van feedback van de klanten om in hun voordeel te gebruiken. Er zijn bijna geen organisaties die niet op zekere hoogte aan klantenonderzoek doen. De resultaten en advies van dit onderzoek zijn perfect aansluitend gemaakt op de behoefte van Lucrum, maar zouden gemakkelijk overgenomen kunnen worden soortgelijke organisaties. Hierdoor zou dit verslag van toegevoegde waarde kunnen wezen voor het werkveld. Echter zijn de adviezen van dit verslag niet van opmerkelijke innoverende aard, die een heel nieuw licht doet schijnen op het onderwerp. Aangezien veel organisaties dit onderwerp al voor zichzelf getackeld hebben, zal het voor veel van hen niet interessant genoeg zijn, om hun huidige manier van het managen van de feedback van klanten te wijzigen. Dus ondanks het een breed gedragen onderwerp bevat, die voor vele organisaties nog steeds belangrijk is, is dit verslag slechts van matige bijdrage aan het werkveld, omdat een groot deel van het werkveld dit probleem voor zichzelf al heeft getackeld.

## 8. Literatuurlijst

- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., Kalmijn, M., & de Goede, M. (2015). *Basisboek Enqueteren*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. B., & de Goede, M. P. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. . Groningen/Houten: Wolters-Noordhof bv.
- Baarda, D. B., & de Goede, M. P. (2001). *Basisboek Methoden en Technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof bv.
- Baarda, D. B., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Blankendaal, J. (2007). *Bouwen aan klanttevredenheid*. Enschede: Universiteit Twente.
- Blankendaal, J. (2007). *Bouwen aan klanttevredenheid*. Enschede: Universiteit Twente.
- Bouman, M. (2017, mei 5). *De AAOCC-criteria*. Opgehaald van Wetenschap.infonu.nl: <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html>
- Brinkmann, S. (2015). *Interviews, Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage publications.
- Brinkmann, S. (2015). *Interviews, Learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles: Sage publications.
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Customeyes B.V. (2015, Januari 1). *De vier fasen van een succesvol klantenonderzoek in B2B*. Opgehaald van [www.customeyes.nl](http://www.customeyes.nl): [file:///C:/Users/Gebruiker/Dropbox/Thesis%20Stichting%20Lucrum/bronnen%20en%20modell en/customeyes\\_checklist\\_4\\_fasen\\_klantenonderzoek.pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/Dropbox/Thesis%20Stichting%20Lucrum/bronnen%20en%20modell%20en/customeyes_checklist_4_fasen_klantenonderzoek.pdf)
- de Jager, E. (2016, December 20). *De uitdaging van klantcommunicatie in 2017*. Opgehaald van Impress.nl: <https://www.impress.nl/klantcommunicatie/uitdagingen-klantcommunicatie-2017/>
- De Jong, A. (2015). *Veranderingen ISO 9001*. Delft: NEN Milieu & Maatschappij.
- de Rijdt, C. (2017). *Totale communicatie*. Houten: BSL.
- den Hollander, L. P., & Wierenga, B. (1994). Klantgericht denken en doen. *Tijdschrift voor Marketing*, 47-51.
- den Hollander, L. P., & Wierenga, B. (1994). Klantgericht denken en doen. *Tijdschrift voor Marketing*, 47-51.
- Dijkstra, W., Ongena, Y., & Loosveld, G. (2014). *Onderzoek doen met vragenlijsten*. Amsterdam: VU University Press.
- Ensie.nl. (2010, Juni 7). *Klanttevredenheid*. Opgehaald van Ensie.nl: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid>
- Ensie.nl. (2010, Juni 7). *Klanttevredenheid*. Opgehaald van Ensie.nl: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid>
- Everaert, H., & van Peet, A. (2006). *Kwalitatief en kwantitatief onderzoek*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Godfroij, A., & Lieverdink, A. (2018). *Klantsturing*. Nijmegen: Radboud repository.

- Godfroij, A., & Lieverdink, A. (2018). *Klantsturing*. Nijmegen: Radboud repository.
- Harinck, F. (2010). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Apeldoorn: Frits Harinck & Garant–Uitgevers nv.
- Het Hart, H. (2005, Januari 14). Interviewmoeheid en twijfels over het enquête-onderzoek. *Sociologische Gids*, pp. 250–256. Opgehaald van Sociologische gids: <https://rjh.ub.rug.nl/sogi/article/view/21218/18690>
- Kierczak, J. (2018, februari 18). *why customer feedback is important*. Opgehaald van survicate.com: <https://survicate.com/customer-feedback/why-customer-feedback-is-important/>
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2009). *Principes of marketing*. Pearson Benelux.: Amsterdam.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2009). *Principes of marketing*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Lipson, F. (2000). *Health care's focus on the customer is in critical condition*.
- Lipson, F. (2000). *Health care's focus on the customer is in critical condition*.
- Lucrum. (2018). *Deelnemerslijst Stichting Lucrum*. Enschede.
- Lucrum. (2018). *Dienstverlening Stichting Lucrum*. Enschede.
- Lucrum, S. (2018). Opgehaald van Lucrum.nl: <https://www.lucrum.nl/>
- Lucrum, S. (2018). *"Wat is Stichting Lucrum?"*. Enschede.
- Lucrum, S. (2018). *Jaarplan 2018*. Enschede.
- Marrs, M. (2017, December 11). *7 Best Survey Tools*. Opgehaald van [www.worldstream.com](http://www.worldstream.com): <https://www.worldstream.com/blog/ws/2014/11/10/best-online-survey-tools>
- Melchers, A. (2018). *Vastgoedfinanciering*. Opgehaald van Lucrum.nl : <https://www.lucrum.nl/diensten/vastgoedfinanciering/>
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 36–51.
- Mohr, J., & Nevin, J. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 36–51.
- Mulder, P. (2018, Januari 11). *SERVQUAL model*. Opgehaald van [toolshero.nl](http://toolshero.nl): <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>
- Oliver, R. J. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460–469.
- Pine, J. I., & Gilmore, J. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Boston: Harvard Business Review.
- Reijmers, J. (2008). *Onderzoek naar klanttevredenheid en 'waarde voor de klant': toepassingen en nieuwe evoluties*. Diepenbeek: UHasselt Diepenbeek.
- Right marktonderzoek. (2018). *Voor- en nadelen kwantitatief onderzoek*. Opgehaald van [www.rightmarktonderzoek.nl](http://www.rightmarktonderzoek.nl): <https://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek/>
- Schie, P. (2017, Maart 28). *Waarom een klanttevredenheidsonderzoek*. Opgehaald van [Customeyes.nl](http://Customeyes.nl): <https://www.customeyes.nl/kennis/themas/waarom-een-klanttevredenheidsonderzoek/>
- Schop, G. (2018, Januari). *Model korthagen*. Opgehaald van [www.reflectiesite.nl](http://www.reflectiesite.nl): <https://reflectiesite.nl/model-korthagen/#.W2F4w9IzbIU>
- Sharma, N. (2018, April 12). *The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services*. Opgehaald van [Ereraldinsight.com](http://Ereraldinsight.com): <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876049910266059>

- Sharma, N. (2018, april 12). *The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services*. Opgehaald van Emeraldinsight.com: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08876049910266059>
- SOVVT. (2016). *CAO VVT 2016 – 2018*. SOVVT.
- Structuur BV. (2018). *ISO 9001*. Opgehaald van [www.struktuur.nl](http://www.struktuur.nl): <http://struktuur.nl/groenkeur/iso/>
- Swaen, B. (2014, September 19). *Validiteit in je scriptie*. Opgehaald van [www.scribbr.nl](http://www.scribbr.nl): <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Swaen, B. (2014, September 19). *Wat is interne validiteit?* Opgehaald van [www.scribbr.nl](http://www.scribbr.nl): <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/interne-validiteit/>
- Swaen, B. (2017, April 25). *Wat is externe validiteit?* Opgehaald van [www.scribbr.nl](http://www.scribbr.nl): <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/externe-validiteit/>
- Swaen, B. (2018, Maart 12). *Onderzoeksmethoden*. Opgehaald van [www.scribbr.nl](http://www.scribbr.nl): <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/de-drie-meest-gebruikte-enquetetools/>
- Van Goolen, A. (2017, Maart 31). *Wegwijzer Enquêtetools*. Opgehaald van [www.devragelijstexpert.nl](http://www.devragelijstexpert.nl): <http://www.devragelijstexpert.nl/download/wegwijzer-enquetetools/>
- Yüksel, A., & Rimmington, M. (1998). *Customer-Satisfaction Measurement: Performance Counts*. Aydin: Sage.

## 9. Bijlage

Hieronder worden alle bijlage getoond op volgorde zoals het in het verslag is aangegeven.

### Bijlage 1: Definities

| Kernbegrip             | Definitie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deelnemer-gerichtheid  | Klantgerichtheid houdt in dat de klant in zijn persoonlijke, emotionele, sociale en educatieve behoeften wordt voorzien (Lipson, 2000).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        | Klantgerichtheid tracht de relatie tussen aanbieder en klant te verbeteren en te benutten om commitment en duurzaamheid op te bouwen. Hiervoor moet men proberen te begrijpen wat de klant bezighoudt en beweegt, wat het product of de service betekent voor de klant, welke risico's hij wil lopen, kortom: welke kosten-batenafweging de klant maakt. Commitment veronderstelt dat de klant ziet dat zijn belangen door de aanbieder worden herkend en dat zijn wensen impact hebben op het gedrag van de aanbieder. (Godfroij & Lieverdink, 2018) |
|                        | Klantgerichtheid is weten wie de klanten zijn, wat de klanten willen, daar zo goed mogelijk rekening mee houden en als onderneming daarbij een unieke positie kiezen. (den Hollander & Wierenga, 1994)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Deelnemer-tevredenheid | De mate waarin de klant de door zijn investering gegenereerde meerwaarde waardeert. Deze klanttevredenheid wordt bepaald door het verschil tussen de verwachte en de geleverde kwaliteit. (Blankendaal, 2007)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                        | Klanttevredenheid geeft aan in hoeverre een klant in positieve zin te spreken is over een bepaalde onderneming. Hierbij kunnen zaken als de hoogte van de productprijs, vriendelijkheid van het personeel of het adequaat reageren op problemen een belangrijke rol spelen. (Ensie.nl, 2010)                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        | Klanttevredenheid is de mate waarin de waargenomen prestaties van een product voldoen aan de verwachtingen van een klant. Als de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | prestaties van het product niet aan de verwachtingen voldoen, is de koper ontevreden. Als de prestaties wel aan de verwachtingen voldoen, of die overtreffen, is de afnemer tevreden of zelfs opgetogen. (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2009)                                                                                                                                                                      |
| Communicatie | Communicatie is het delen en ontvangen van informatie (Brinkmann, 2015)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|              | Effectieve communicatie is de grootst bepalende factor voor het verkrijgen van een sterke klantenbinding (Sharma, 2018)                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|              | Communication can be seen as formal and informal sharing of information between chain stakeholders, which facilitates relationships between organizations and which makes beneficial outcomes possible. Communication in supply chains will be influenced by various factors. Most of these can be allocated into three groups: communication behavior, information quality, and communication tools (Mohr & Nevin, 1990) |

## Bijlage 2: Overzicht deelnemers

Deelnemerslijst Stichting Lucrum (Lucrum, 2018)

### 1 Aveleijn

Hoofdkantoor in Borne met meerdere locaties in heel Twente en daarbuiten. Aveleijn is een Twentse zorgorganisatie die mensen met een verstandelijke beperking of een lage sociale redzaamheid helpt.

### 2 Azora

Azora biedt diensten aan op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Azora werkt vanuit acht zorg- en verpleegcentra in de Achterhoek en biedt daarnaast ook thuiszorg aan.

### 3 Careaz

Careaz heeft drie hoofdlocaties in Lichtenvoorde, Dinxperlo en Borculo. Careaz is een Oost Achterhoekse zorgorganisatie die vanuit kleinschaligheid en lokale betrokkenheid ondersteuning biedt op de terreinen van wonen, zorg, welzijn en dienstverlening, bij de cliënt thuis of zo dicht mogelijk bij huis.

### 4 Carinova

Op acht verschillende locaties in Salland biedt Carinova woonzorg en kleinschalig wonen aan, meestal voor ouderen. Carinova biedt ook thuiszorg aan.

## 5 Carintreggeland

Carintreggeland heeft haar hoofdkantoor in Hengelo, levert o.a. verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg en thuiszorg. Het werkgebied van Carintreggeland beslaat een groot deel van het Twentse land.

## 6 De Karmelieten

De Karmel in het Twentse Zenderen bij Borne is een rooms-katholiek karmelietenklooster van de Broeders van Onze Lieve Vrouw van de Berg Carmel, dat in 1855 gesticht werd vanuit de Karmel Boxmeer.

## 7 De Twentse Zorgcentra

De Twentse Zorgcentra is de grootste aanbieder van zorg- en dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking in Twente. De Twentse Zorgcentra hebben o.a. de locaties LosserHof en 't Bouwhuis. Daarnaast bieden ze ook meer kleinschaligere woon- en werkvoorzieningen in onder andere Almelo, Tubbergen en Nijverdal.

## 8 Dichterbij

Het hoofdkantoor van Dichterbij is in Gennep. Dichterbij ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking, hun ouders en verwanten. Met vele locaties in het stroomgebied van de Maas.

## 9 Estinea

Estinea heeft haar hoofdkantoor in Aalten. Estinea is er voor mensen met een (verstandelijke) beperking in de Achterhoek en Twente. Mensen die – met steun van familie en vrienden – volop meedoen in de samenleving. Estinea ondersteunt hen bij wonen, leren en werk.

## 10 GGZON

Bij GGZON (Geestelijke GezondheidsZorg Oost Nederland) zijn zowel kinderen en jongeren als volwassenen op de juiste plek voor diagnostiek en behandeling van psychische en psychiatrische problemen. Zij bieden zowel Generalistische Basis GGZ (GBGGZ) als Specialistische GGZ (SGGZ).

## 11 Het Hooge Heem

Woonzorgcentrum Het Hooge Heem biedt zorg en servicediensten aan ouderen in de gemeente Grootegast en omgeving. Hun hoofdlocatie is gevestigd in Grootegast.

## 12 Interzorg

Interzorg biedt wonen, zorg en dienstverlening vanuit negen locaties in Noord- en Midden-Drenthe aan ouderen in de locaties en de omliggende wijken. Interzorg vindt het belangrijk dat cliënten zichzelf kunnen zijn en betekenisvol blijven beleven.

## 13 Liberein

Liberein is een fusie van AriënsZorgpalet en Bruggerbosch. Liberein is expert in de ouderenzorg en dementie. Hebben een hoofdlocatie in Enschede, leveren zorg en behandeling op verschillende locaties in Enschede.

#### 14 Liemerije

Op zes verschillende plaatsen in de Liemers biedt Liemerije kleinschalig wonen voor ouderen met dementie en/of lichamelijke problemen. Liemerije heeft huizen in Zevenaar, Westervoort, Tolkamer, Didam, Pannerden en Duiven.

#### 15 Livio

Livio heeft haar hoofdlocatie in Enschede, werkt vanuit diverse locaties. Livio heeft woon- en zorgcentra, verpleeghuizen en locaties voor kleinschalig wonen. Levert o.a. verpleging, verzorging en thuiszorg.

#### 16 Olcea

OLCEA levert Thuiszorg in heel Twente en in andere delen van Nederland. OLCEA is specialist in het aanbieden van zorg voor verschillende doelgroepen en heeft kennis van- en affiniteit met andere culturen zoals de Syrisch-Orthodoxe, Turkse, Armeense, Hindoestaanse, Indonesische en Irakese.

#### 17 Oosterlengte

Oosterlengte is een professionele ketenzorgleverancier voor Oost-Groningen. Door middel van ketenzorg kan optimaal aan de zorgvraag van cliënten worden voldaan. Oosterlengte heeft een verpleeghuis/expertisecentrum, twee verpleegcentra, zes woonzorgcentra en een woonvoorziening voor begeleidend wonen.

#### 18 Oosterpoort

Wooncombinatie Oosterpoort heeft haar hoofdkantoor in Groesbeek. Oosterpoortwoon zorgt voor passende woningen en woonomgeving voor iedereen. Streven naar variatie: voor een verscheidenheid aan mensen verschillende soorten woningen met maatschappelijke voorzieningen. Zoals een brede school, gezondheidscentrum of zorgboerderij.

#### 19 Percura Zorg

Percura Zorg heeft de locatie de Pelgromhof te Zevenaar. Dit is een particuliere woonzorgorganisatie met een moderne visie op ouderenzorg die uitstekend aansluit op de hedendaagse ontwikkelingen in de zorg op dit gebied. Binnen de Pelgromhof wordt door Percura Zorg extramurale zorg geleverd aan de bewoners van de 48 appartementen. Ook bieden zij thuiszorg aan de bewoners van de 218 aanleunwoningen.

#### 20 Portaal

Portaal is een van de grotere woningcorporaties in ons land. Voor de kwetsbare groepen in onze samenleving zoeken ze in samenwerking met partijen naar mogelijkheden om deze groep mensen zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Waar het kan passen ze bestaande woningen aan voor bewoners die minder goed ter been zijn en bouwen wooncomplexen met de daarbij behorende zorgvoorzieningen midden in bestaande woonwijken. Hun werkgebied zit o.a. in Arnhem, Leiden, Nijmegen en Utrecht.

#### 21 Residentie Buitenzorg

Residentie Buitenzorg is een AWBZ erkende zorginstelling. De zorgdienstverlening is afgestemd op Indische en Molukse ouderen en ouderen die affiniteit hebben met deze achtergrond. Voor deze doelgroep leveren zij diensten op het vlak van wonen, zorg en welzijn. Het werkgebied van Residentie Buitenzorg omvat de provincies Groningen, Friesland en Drenthe en Twente.

#### 22 Revalidatiecentrum Roessingh

Revalidatiecentrum Roessingh is gevestigd in Enschede. Gespecialiseerd in revalidatiekundige behandeling en zorg. Roessingh heeft behandelprogramma's voor allerlei diagnosegroepen, van licht tot zwaar, zichtbaar en onzichtbaar. Voor zowel volwassenen als kinderen.

#### 23 Ribw Nijmegen en Rivierenland

Ribw is de expert voor begeleiding bij wonen, dagbesteding en werk voor mensen met een psychiatrische aandoening. Zij werken in het gebied tussen Gennep en Culemborg. Het hoofdkantoor van Ribw Nijmegen en Rivierenland is gevestigd in Nijmegen.

#### 24 ROC van Twente MBO College voor Gezondheidszorg

ROC van Twente is dé onderwijsinstelling voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie in de regio Twente. Het MBO College voor Gezondheidszorg is gevestigd in Hengelo.

#### 25 Saxenburgh Groep

De Saxenburgh Groep levert wonen, welzijn en zorg. Hun producten en diensten zijn afgestemd op de behoeften van de inwoners van het verzorgingsgebied in het Vechtdal, hierbij nemen basisziekenhuiszorg en ouderenzorg de belangrijkste plaats in.

#### 26 Sensire

Gezondheid, zorg en welzijn. Dat is waar Sensire voor staat. Zij ondersteunen mensen in alle levensfasen met (thuis)zorg die nodig is om gezond te zijn én te blijven. Sensire levert wijkzorg, zorg op afstand, wonen met zorg, dag verzorging en dagbehandeling, thuiszorgbegeleiding, heeft thuiszorgwinkels, gespecialiseerde diensten, maatschappelijk werk, kraamzorg en jeugdgezondheidszorg. Hun werkgebied is in de Achterhoek, hoofdkantoor in Varsseveld.

#### 27 St. Nicolaasstichting

Huize Elisabeth: het ontmoetings- en bezinningscentrum van de zusters Franciscanessen van Denekamp.

#### 28 Sterker Sociaal Werk

Door fusie van Stichting Swon en NIM Maatschappelijk Werk is een sterke brede regionale welzijnsorganisatie ontstaan. Diensten van Sterker Sociaal Werk zijn onder meer maatschappelijk werk, praktische (vrijwilligers)diensten, ondersteuning voor mensen met een beperking, ouderenadvies, groepswerk ect.

### 29 Stichting Sutfene

Sutfene heeft zorg- en welzijnsdiensten. Sutfene biedt een uitgebreid scala aan diensten, variërend van behandeling, thuiszorg tot verpleging en verzorging. Sutfene heeft locaties en steunpunten in de regio Zutphen. De hoofdlocatie van Sutfene staat in Zutphen.

### 30 Stichting 't Gerack

't Gerack is de organisatie achter Thuiszorg Noord, Hunsingoheerd en De Mieden. 't Gerack richt zich voornamelijk op ouderen in de gemeente Eemsmond. In Uithuizen, Uithuizermeeden en ook daarbuiten. Dat doen ze met dienstverlening op het gebied van zorg, wonen en welzijn.

### 31 Stichting Vérian

Stichting Vérian is een thuiszorgorganisatie. Vérian verpleegt, verzorgt en begeleidt jaarlijks  $\pm$  40.000 mensen. Dat doen ze bij de mensen thuis of op locatie. In Zwolle heeft Vérian een volledig gerenoveerde locatie; De Molenhof: 90% van de appartementen van de Molenhof zal bewoond worden door mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag. 10% van de appartementen wordt bewoond door een andere doelgroep (u kunt hier bijvoorbeeld denken aan studenten).

### 32 Stichting Vredewold

Stichting Vredewold is een dynamische organisatie die actief is binnen de gemeente Leek op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Zij beschikken over een goed toegerust zorgcentrum, een modern dienstencentrum, seniorenwoningen en diverse appartementencomplexen. Vredewold heeft haar hoofdkantoor in Leek (Groningen).

### 33 Stichting Westerholm/ Rijkers – Lubbers

Stichting Westerholm /Rijkers –Lubbers is gevestigd in het centrum van Haren. Zij bieden huisvesting, verzorging en begeleiding. Belangrijke kenmerken van deze dienstverlening zijn: hoogwaardige kwaliteit, doeltreffendheid, kleinschaligheid en gerichtheid op de behoeften van de individuele bewoner.

### 34 Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé

De Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé biedt wonen, welzijn, diensten, zorg en behandeling aan veelal oudere mensen in de Achterhoek. Het streven is om de zorg- en dienstverlening zoveel mogelijk in de eigen vertrouwde omgeving aan te bieden in de vorm van thuiszorg. Voor cliënten die niet meer zelfstandig kunnen wonen zijn er de woningen met zorg, verpleeghuizen en groepswoningen. Ook bieden zij deeltijdzorg in dagcentra en een zorgboerderij. De Stichting Zorgcombinatie Marga Klompé heeft haar hoofdlocatie in Groenlo.

### 35 Stichting Zorgfederatie Oldenzaal

Zorgfederatie Oldenzaal is een kleinschalige, plaatselijke organisatie voor ouderen en chronisch zieken. Zorgfederatie Oldenzaal heeft woon- en zorgcentra, aanleunwoningen, en 150 woningen voor zelfstandig wonen met zorg, en biedt tevens thuiszorg.

### 36 Talis

Talis is een woningcorporatie, gevestigd in Nijmegen. Ze werken graag samen met maatschappelijke organisaties zoals zorg- en welzijnsinstellingen, gemeenten én natuurlijk de bewoners zelf.

### 37 Trivium Meulenbelt Zorg

In haar moderne en duurzame woon–zorgcomplexen en bij mensen thuis biedt Trivium Meulenbelt Zorg onder andere verpleging, verzorging, begeleiding, personenalarmering en huishoudelijke zorg. TMZ is actief in de gemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Tubbergen en Twenterand.

### 38 TSN Ebbingepoort

Woonzorgcentrum Ebbingepoort, gevestigd in Groningen, bestaat uit een verzorgingshuis en 88 aanleunwoningen, waar de bewoners in mindere of meerdere mate gebruik maken van de zorg- en dienstverlening.

### 39 TSN Mercator

Woonzorgcentrum Mercator, gevestigd in Groningen, bestaat uit een kleinschalig woonzorgcentrum en een flat met 140 aanleunwoningen, waar de bewoners in mindere of meerdere mate gebruik maken van de zorg- en dienstverlening.

### 40 TSN Verpleging & Verzorging

TSN Thuiszorg biedt alle vormen van thuiszorg. Ze helpen bij het huishouden, begeleiden mensen thuis en bieden vrijwel alle vormen van verpleging en verzorging. De hoofdvestiging van TSN zit in Almelo.

### 41 TSN Voor Anker

Voor Anker is een woonzorgcentrum, gevestigd in Hoogezand, met 39 aanleunwoningen en vele bijbehorende voorzieningen. Voor Anker biedt een ruim aanbod van functies op het terrein van wonen, zorg en welzijn met als doel mensen zelfstandig te laten functioneren.

### 42 Vecht en IJssel

Vecht en IJssel is dé dienstverlener in wonen, welzijn en zorg in de provincie Utrecht. Op vier locaties, én met thuiszorg zet Vecht en IJssel zich in om het welbevinden van haar cliënten te verbeteren.

### 43 Verpleeghuis Norschoten

Stichting Christelijk Verpleeghuis Norschoten biedt verpleeghuiszorg en dagbehandeling. Daarnaast heeft Norschoten verschillende verzorgingshuizen in Barneveld, Voorthuizen, en Scherpenzeel.

### 44 Woon- en Zorgcentrum De Vriezenhof

Woon- en zorgcentrum De Vriezenhof is gevestigd in de kern Vriezenveen van de gemeente Twenterand. Bij het verzorgingshuis bevinden zich de aanleunwoningen. In de nabije omgeving zijn diverse seniorencomplexen gesitueerd waar de Vriezenhof eveneens zorg biedt in de vorm van thuiszorg (huishoudelijke hulp en/of verzorging/verpleging).

#### 45 Woon- en zorgcentrum Friso

Woon- en Zorgcentrum Friso biedt wonen in een wooncentrum, wonen in het zorgcentrum, zorgverlening, thuiszorg en activiteitenbegeleiding. Het zorggebied van Friso concentreert zich in omliggende Almelo-wijken. Friso is gevestigd in Almelo.

#### 46 Woon- en zorgcentrum Herfstzon

In de gemeente Hof van Twente, in Goor, ligt Stichting Wonen en Zorg Herfstzon. Herfstzon is een woon-zorgcentrum waarin ouderen met een verblijfsindicatie kunnen komen wonen wanneer zij gedeeltelijke of gehele verzorging nodig hebben. Herfstzon biedt aanvullende verpleeghuiszorg, dagactiviteiten en de maaltijdservice "Tafeltje dekje".

#### 47 Woon- en zorgcentrum Het Maanderzand

Woon- en Zorgcentrum Het Maanderzand is een betrokken, kleinschalige, professionele en gastvrije zorgaanbieder voor wonen, verpleegzorg, verzorging, dagopvang, welzijn en thuiszorg. Het Maanderzand is gevestigd in Ede.

#### 48 Woon- en Zorgcentrum Humanitas

Humanitas is een zelfstandig woonzorgcentrum in de Deventer wijk Keizerslanden voor senioren met een behoefte aan ondersteuning op gebied van wonen, welzijn en zorg.

#### 49 ZGT (Ziekenhuisgroep Twente)

Ziekenhuisgroep Twente is een opleidingsziekenhuis met locatie in Almelo en Hengelo. Daarnaast hebben zij buitenpoliklinieken in Geesteren, Goor, Nijverdal, Rijssen en Westerhaar.

#### 50 ZINN Zorg

Stichting ZINN (Zorgorganisatie In Noord Nederland) is gevestigd te Haren. ZINN biedt: thuiszorg, zorg bij dementie, verpleegzorg, revalidatie, kortdurende opname, palliatieve zorg, dagbehandeling, particuliere zorg, persoonsalarmering en zorghotel.

#### 51 Zonnehuisgroep Noord

Zonnehuisgroep Noord biedt zorg, specialistische behandeling en begeleiding aan mensen thuis of in 1 van de Zonnehuizen en Woonhavens verspreid over de provincie Groningen.

#### 52 ZorgAccent

Zorgaccent heeft een aantal locaties verspreid in Overijssel, de hoofdlocatie ligt in Almelo. Zij bieden: dagactiviteiten, verzorgingshuiszorg, verpleeghuiszorg, voedings- en dieetadvies. Zorgaccent heeft een thuiszorg wijkteam van verzorgenden en verpleegkundigen.

#### 53 Zorgcentrum De Hoven

De Hoven helpt ouderen door te gaan met het leven dat ze gewend zijn. Door middel van thuiszorg, ondersteuning van mantelzorgers en in (verpleeg-)huizen. Zorgcentrum De Hoven heeft meerdere locaties, hun werkgebied ligt in Noord-Groningen, haar hoofdlocatie (servicebureau) is in Onderdendam.

#### 54 Zorgcentrum De Posten

Zorgcentrum De Posten is gevestigd in Enschede en werkt met verschillende locaties. De Posten biedt diensten op het gebied van thuiszorg, verzorging, verpleging, geriatrische revalidatie, welzijn en wonen.

#### 55 Zorggroep Groningen

Zorggroep Groningen organiseert wonen, zorg, welzijn en behandeling met name voor ouderen in de stad en provincie Groningen. Zij leveren zorg en dienstverlening in verschillende vormen binnen én buiten de muren van hun vijf locaties. De hoofdlocatie ligt in Groningen.

#### 56 Zorggroep Manna

Zorggroep Manna is een van de oudste zorgorganisaties in Enschede en is ontstaan vanuit een kerkelijk initiatief, Manna wil voorzien in de hulp die nodig is en voldoen aan individuele wensen. Hun doel is om de zorgvragende zo lang mogelijk thuis te laten wonen. Is dit niet meer mogelijk, dan willen ze van een nieuw huis een nieuw thuis maken.

#### 57 Zorggroep Sint Maarten

Zorggroep Sint Maarten hebben vele woonzorg- of verpleegcentra in de Provincie Overijssel, maar ook enkele in de Provincies Noord-Brabant, Utrecht, Friesland en Gelderland. Naast de woonzorg- of verpleegcentra hebben zij behandelcentrum Maartje, bieden zij ook kraamzorg, thuiszorg, revalidatie en dagvoorziening. Hun Centraal Bureau is gevestigd in Denekamp.

### Bijlage 3: Overzicht dienstverlening

Hieronder staat een overzicht van de dienstverlening, die via Lucrum wordt aangeboden aan haar deelnemers. Deze dienstverlening, is te onderscheiden in verschillende dienst en productgroepen, die elk bestaan uit raamovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten. Het verschil tussen de raamovereenkomsten en de samenwerkingsovereenkomsten is, dat er bij een raamovereenkomst een contract wordt afgesloten, waaraan de deelnemer zich conformeert. Dit in tegenstelling tot de samenwerkingsovereenkomst, waarbij de deelnemer de vrijheid heeft in het afnemen (Lucrum, 2018).

#### Joint ventures/ co-creërende partnerships

| Joint venture/ co-creërende partnerships     | Omschrijving                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consortium: Cross-dock en distributiecentra  | Crossdocking van productgroepen voor fijnmazige logistiek, voor kleinschalige woonvormen, afdelingen tot in de kast, en/of voor thuiswonenden. |
| Lucrum vastgoed beleggingsfonds              | Belleginsfonds voor nieuw- en verbouw zorgvastgoed én voorzieningen (als alternatief voor banken)                                              |
| "Wijkgerichte aanpak" o.a. pilot VriezenFijn | Pilots in o.a. gemeente Twenterand                                                                                                             |
| Interdisciplinair onderzoekscentrum          | Langjarig, interdisciplinair onderzoek t.b.v. 'Wijkgerichte aanpak'                                                                            |

|                                                               |                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lucrum Denktank                                               | Klankbord voor het ontwikkelen van het concept 'Wijkgerichte aanpak'                                                       |
| Consortium: Duurzaamheid en Energiebesparende maatregelen     | Ontzorgen door scanning & advies, financiering & subsidie én invullingen van duurzaamheidseisen uit Europese wetgeving     |
| Lucrum Medisch Service Centre                                 | 24-uurs Centraal Medisch Centre en Meldkamer voor de intra- én extramurale markt, inclusief bestelportal voor boodschappen |
| Consortium: Beeldzorgtechnologie en beveiligde infrastructuur | Kerenintegratie t.b.v. de ontwikkeling van beeld- infrastructuur van de intra- én extramurale markt                        |
| Lucrum duurzaam mobiel                                        | Aanschaf, beheer en/of lease van een elektrisch wagenpark. Advisering en ondersteuning bij e mobiliteitsvraagstukken.      |
| CareInvest                                                    | Financiering van Vastgoed en (zorg-)infrastructuur                                                                         |
| EnergieFonds Overijssel                                       | Financiering van Energiebesparende maatregelen                                                                             |
| Duurzaam Gebouw BV                                            | Subsidieaanvraag en begeleiding                                                                                            |

#### Samenwerkings- en raamovereenkomsten

| Dienst/productgroep                    | Omschrijving                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Food                                   | Verswaren, droge kruideniers waren en extramurale maaltijden                                                                                                                                               |
| Non-food                               | Schoonmaakartikelen, kantoorartikelen en papier, meubilair, digitale datamanagement en multifunctionals                                                                                                    |
| Energie/duurzaamheid                   | Duurzame logistiek, duurzame energie (NL), energie inkoop (gas en elektra) en Ledverlichting                                                                                                               |
| ICT/ telecom                           | Beeldzorg op afstand/ activeren sociale cohesie, 24/7 achterwacht/ triage/ monitoring/ diagnostiek, telecom/datacommunicatie en ICT                                                                        |
| Gebouw gebonden producten en -diensten | Strategisch vastgoedmanagement, schilder en onderhoudswerk, composteermachines, plafond tilsystemen, glasbewassing, bouw- en installatietechniek, zonwering, deuren, rolluiken, balkon- en terrasbeglazing |
| Zorgproducten en -diensten             | Incontinentiematerialen, medische hulpmiddelen en disposables, onderhoud medische hulpmiddelen, verzorgend wassen en medicijnen                                                                            |
| Dienstverlening                        | Crossdocking aan- en afvoer, linnenbewassing, verhuizers, veiligheid en beveiliging, afvalmanagement, gastvrijheid advies, verzekeringen, telecom, arbodienstverlening en                                  |

|  |                  |
|--|------------------|
|  | juridisch advies |
|--|------------------|

## Bypassregelingen

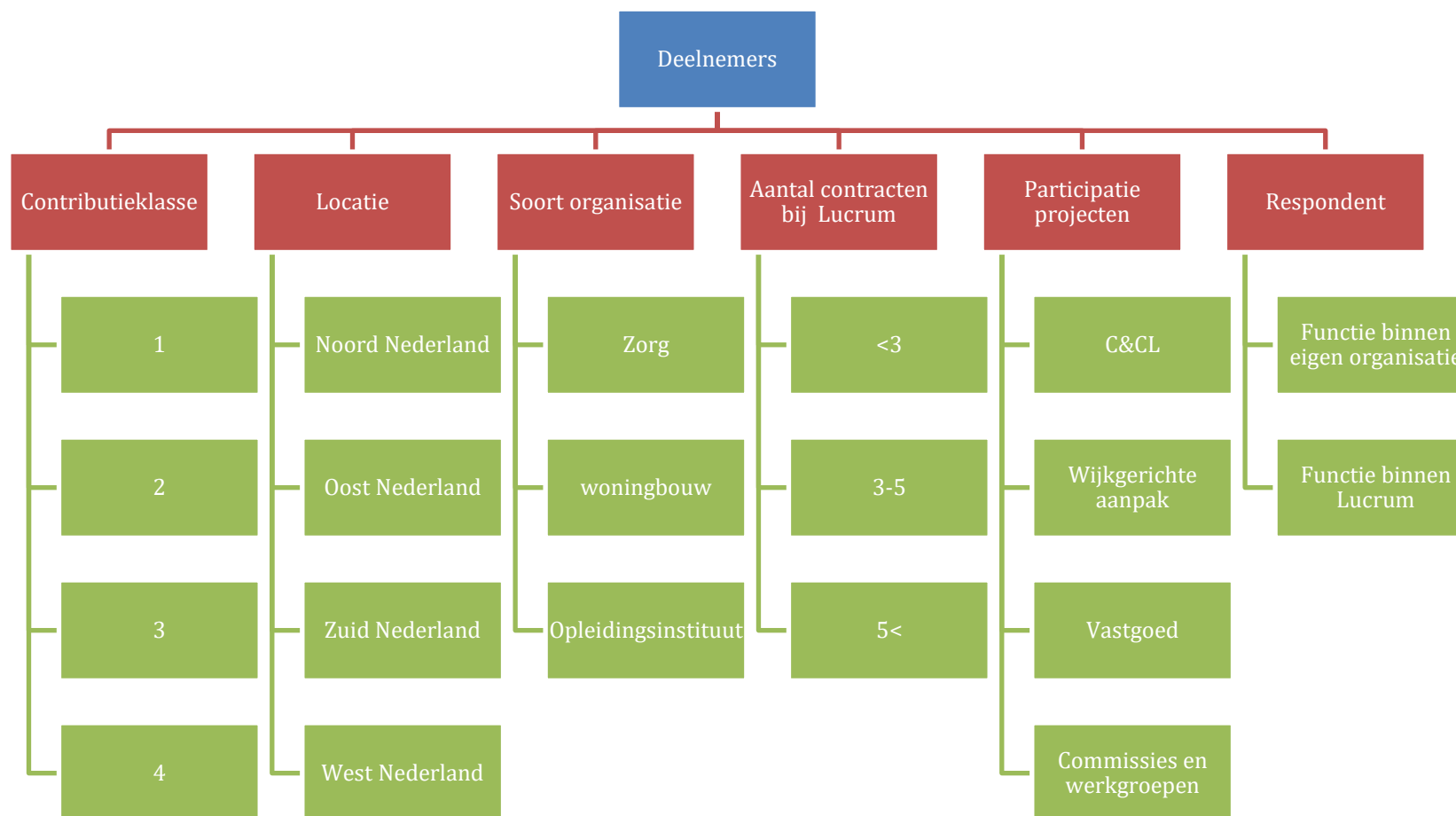
| Bypassregelingen | Omschrijving                                                                                                                                                                      |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Food             | Productgroepen van fabrikanten variërend van zuivel, desserts, groente, vlees, koffie & thee en diverse merkproducten                                                             |
| Non Food         | Producten en hulpmaterialen voor keuken hygiëne, machinale vaatwas, sanitair-, interieur-, vloer- en textielreiniging, bedpanspoel- en MIC producten. Infectiepreventie programma |

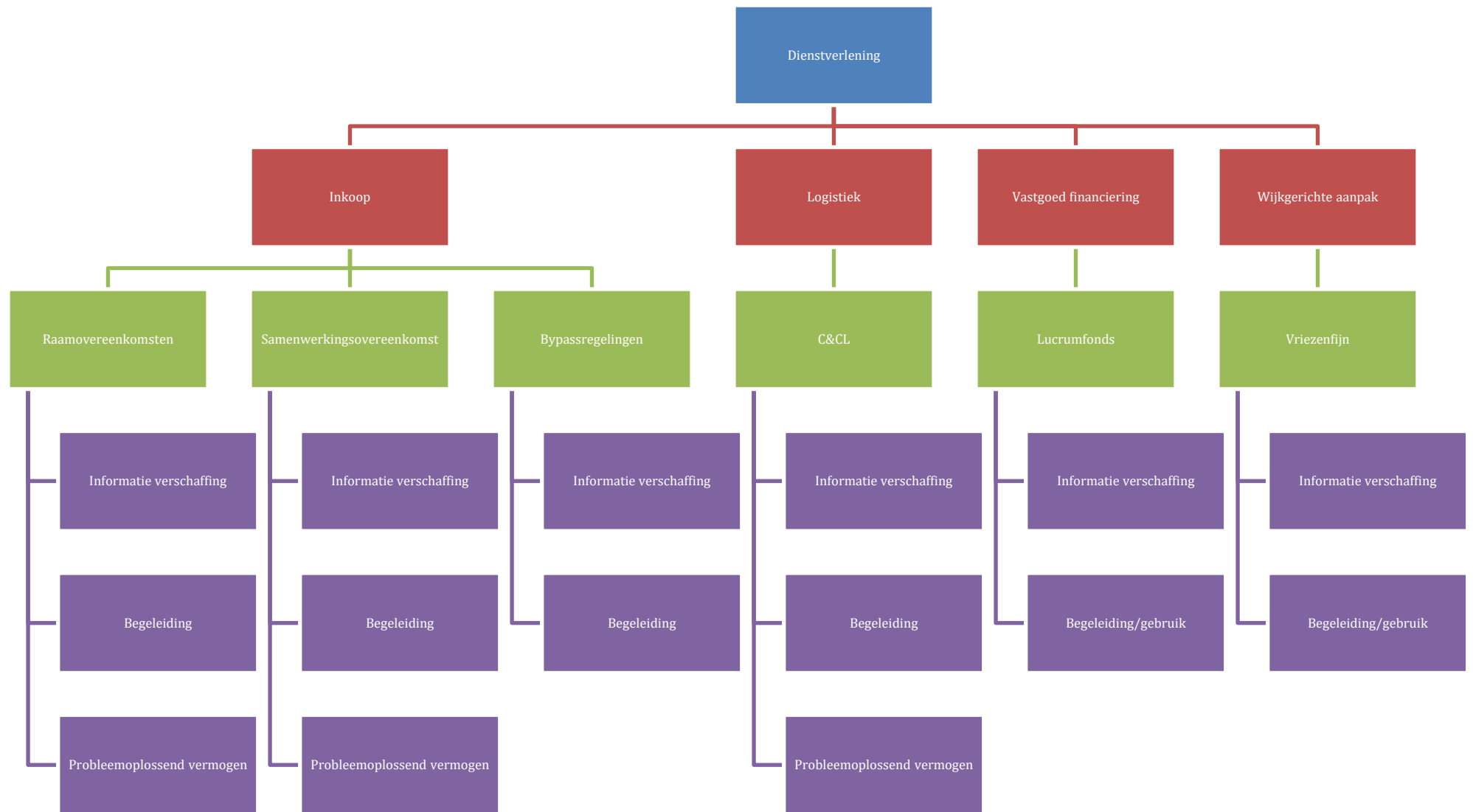
## Bijlage 4: Ontrafeling kernbegrippen

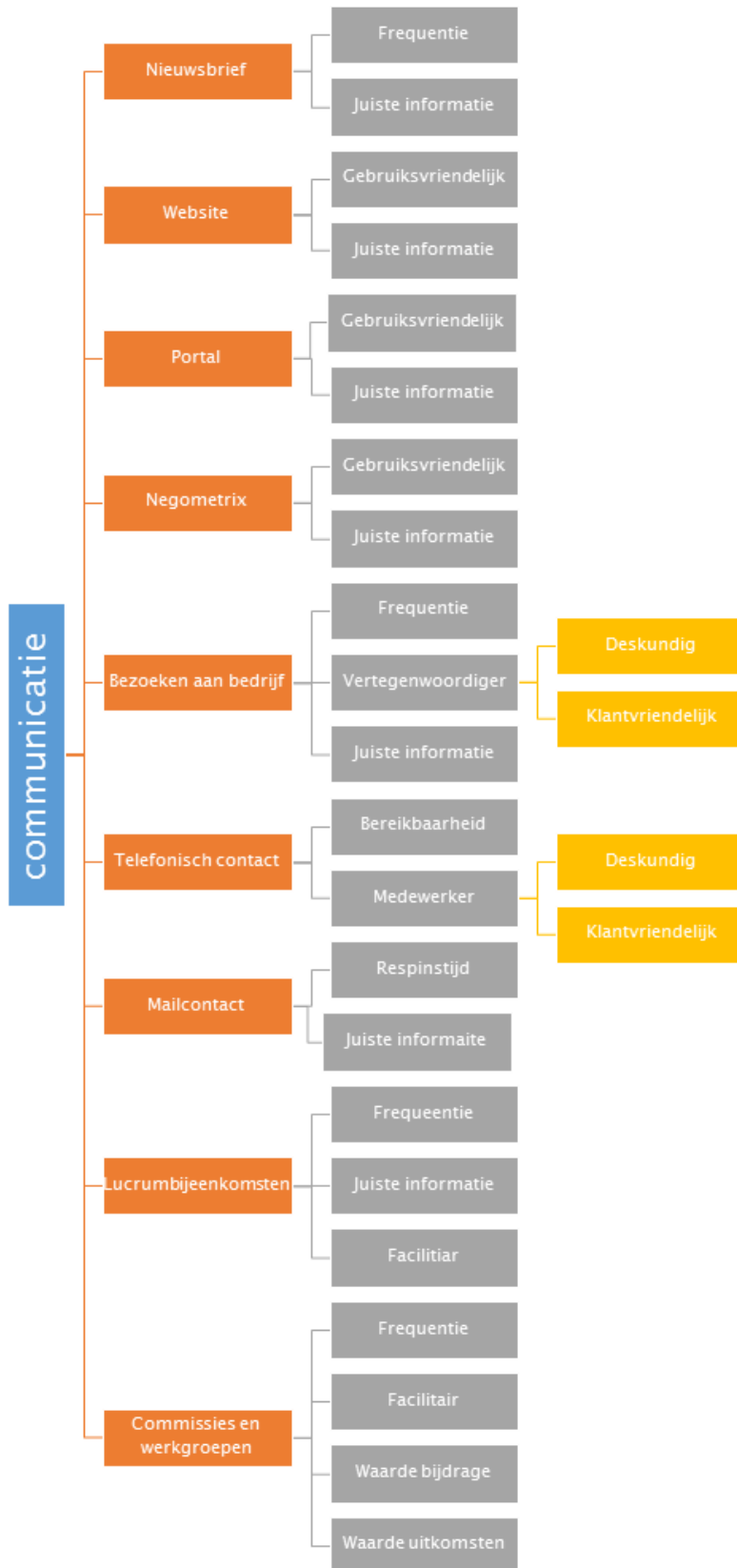
Hieronder worden er in de boom diagrammen de kernbegrippen; deelnemers, communicatie en dienstverlening ontrafeld. De tabellen hieronder geven duidelijkheid over de maatstaven.

| Contributieklassse | (Zorg-)budget                       |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1                  | Tot €2.250.000,-                    |
| 2                  | Van €2.250.000,- tot €11.250.000,-  |
| 3                  | Van €11.250.000,- tot €22.500.000,- |
| 4                  | €22.500.000,- en meer               |

| Locatie         | Provincies                                        |
|-----------------|---------------------------------------------------|
| Noord Nederland | Drenthe, Friesland en Groningen                   |
| Oost Nederland  | Gelderland en Overijssel                          |
| Zuid Nederland  | Limburg, Noord-Brabant en Zeeland                 |
| West Nederland  | Flevoland, Noord-Holland, Utrecht en Zuid-Holland |







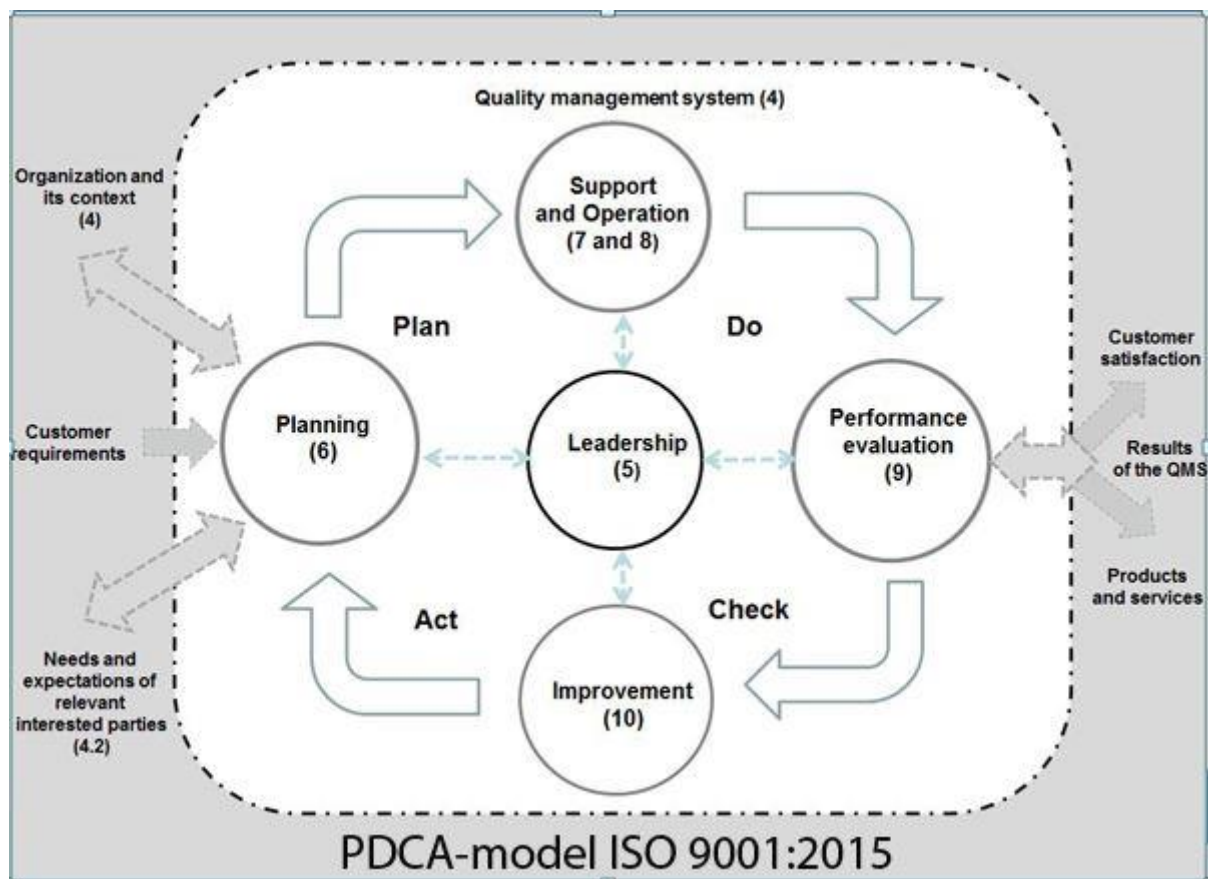
## Bijlage 5: Zoekproces

Hieronder wordt een compleet overzicht getoond, waarin de zoekmethoden, zoekmachines, zoektermen, titel en auteur worden vermeld.

| Zoek-machine   | Zoekterm                    | Titel                                                        | Auteur                                            | Jaartal | Link                                                                                                                                              |
|----------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Google         | Klanttevredenheid definitie | Klanttevredenheid                                            | Redactie Ensie                                    | 2010    | <a href="https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid">https://www.ensie.nl/redactie-ensie/klanttevredenheid</a>                         |
| Google scholar | Klanttevredenheid           | Bouwen aan klanttevredenheid                                 | Blankendaal, J.                                   | 2007    | <a href="http://essay.utwente.nl/57816/1/scriptie_Blankendaal.pdf">http://essay.utwente.nl/57816/1/scriptie_Blankendaal.pdf</a>                   |
|                | Klantsturing                | Klantsturing                                                 | Godfroij, A., Lieverdink, A.                      | 2018    | <a href="http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/45706/45706.pdf">http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/45706/45706.pdf</a> |
|                | Klantgerichte organisatie   | Klantgericht denken en doen                                  | den Hollander, L. P., Wierenga, B.                | 1994    | PDF download                                                                                                                                      |
| Boek           | Customer satisfaction       | Health care's focus on the customer is in critical condition | Lipson, F.                                        | 2000    |                                                                                                                                                   |
|                | Klanttevredenheid           | Principal of marketing                                       | Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. | 2009    |                                                                                                                                                   |
|                | Communicatie                | Marketingcommunicatie                                        | Pelsmacker, D., Geuens, & Bergh, V. d.            | 2008    |                                                                                                                                                   |
|                | Communicatie                | Communication Strategies in Marketing Channels               | Mohr, J & Nevin, J                                | 1990    |                                                                                                                                                   |
|                | Communicatie                | Interviews; Learning te                                      | Brinkman, S                                       | 2015    |                                                                                                                                                   |

|  |  |                                                     |  |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------------|--|--|--|
|  |  | Craft of<br>Qualitative<br>Research<br>Interviewing |  |  |  |
|--|--|-----------------------------------------------------|--|--|--|

## Bijlage 6: PDCA Model



## Bijlage 7: Web enquête

# Deelnemers-tevredenheidsonderzoek

Start of Block: Block 1

Q1 Wat is de naam van uw organisatie?

---

Q2 Wat is uw aandachtsgebied binnen deze organisatie?

- ☐ Facilitair
- ☐ Inkoop
- ☐ Financieel
- ☐ Directie
- ☐ Anders namelijk \_\_\_\_\_

End of Block: Block 1

---

Start of Block: Block 24

Q3 Bent u bekend met het platform Negometrix, waar de informatie voor nieuwe aanbestedingen van Stichting Lucrum worden getoond?

- ☐ Ja, mijn organisatie maakt gebruik van of heeft gebruik gemaakt van dit platform
- ☐ Ja, maar mijn organisatie heeft nog geen gebruik gemaakt van dit platform
- ☐ Nee, maar ik zou hier graag meer informatie over ontvangen
- ☐ Nee

End of Block: Block 24

---

Start of Block: Block 25

Display This Question:

*If Bent u bekend met het platform Negometrix, waar de informatie voor nieuwe aanbestedingen van Stic... = Ja, mijn organisatie maakt gebruik van of heeft gebruik gemaakt van dit platform*

Q4 In hoeverre bent u tevreden over het gebruik van Negometrix van Stichting Lucrum?

|                                                 | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Negometrix is gebruiksvriendelijk               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Negometrix is voorzien van de juiste informatie | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q5 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 25

Start of Block: Block 2

Q6 Let op: de volgende vraag gaat alleen over de raamcontracten, in de hierop volgende pagina's worden de samenwerkingsovereenkomsten en bypassregelingen bevraagd.

Q7 In hoeverre bent u tevreden over de rol van Stichting Lucrum betreffende de raamcontracten?

|                                                                                                     | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum biedt goede begeleiding tijdens de duur van de raamcontracten                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum verschaft voldoende informatie tijdens de duur van de raamcontracten                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum biedt goede ondersteuning wanneer er een probleem is met de leverancier van een raamcontract | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q8 Heeft u naar aanleiding van deze vragen nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 2

Start of Block: Block 3

Q9 In hoeverre bent u tevreden over de rol van Stichting Lucrum betreffende de samenwerkingsovereenkomsten?

|                                                                                                                  | Volledig<br>mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee<br>oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee<br>eens |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|
| Lucrum biedt goede begeleiding bij de samenwerkingsovereenkomsten                                                | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   |
| Lucrum verschaft voldoende informatie over de samenwerkingsovereenkomsten                                        | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   |
| Lucrum biedt goede ondersteuning wanneer er een probleem is met de leverancier van een samenwerkingsovereenkomst | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>   |

Q10 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 3

---

Start of Block: Block 4

Q11 In hoeverre bent u tevreden over de rol van Stichting Lucrum betreffende de bypassregelingen?

|                                                                 | Volledig mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig mee<br>eens  |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum biedt een goede begeleiding bij de bypass-regelingen     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum verschaft voldoende informatie over de bypass-regelingen | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q12 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 4

Start of Block: Block 5

Q13 Bent u bekend met de crossdock en distributie activiteiten van joint venture Cross & Care Logistics (C&CL) van Lucrum?

- ☐ Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst
- ☐ Ja, maar mijn organisatie maakt geen gebruik van dit concept
- ☐ Nee, maar ik zou hier graag meer informatie over krijgen
- ☐ Nee

End of Block: Block 5

## Start of Block: Block 6

Display This Question:

*If Bent u bekend met de crossdock en distributie activiteiten van joint venture Cross & Care Logisti... = Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst*

Q14 In hoeverre bent u tevreden over de crossdock en distributie activiteiten van joint venture Cross & Care Logistics (C&CL) van Lucrum?

|                                                                      | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum biedt een goede dienstverlening met C&CL                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum verschaft voldoende informatie betreffende C&CL               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum biedt goede ondersteuning wanneer er een probleem is met C&CL | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Display This Question:

*If Bent u bekend met de crossdock en distributie activiteiten van joint venture Cross & Care Logisti... = Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst*

Q15 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 6

Start of Block: Block 7

Q16 Bent u bekend met het Lucrumfonds?

- ☐ Ja, mijn organisatie maakt er gebruik van of heeft er in het verleden gebruik van gemaakt
- ☐ Ja, maar mijn organisatie maakt er geen gebruik van
- ☐ Nee, maar ik zou hier graag meer informatie over ontvangen
- ☐ Nee

End of Block: Block 7

Start of Block: Block 8

Display This Question:

*If Bent u bekend met het Lucrumfonds? = Ja, mijn organisatie maakt er gebruik van of heeft er in het verleden gebruik van gemaakt*

Q17 In hoeverre bent u tevreden over de rol van Stichting Lucrum betreffende het Lucrumfonds

|                                                                                   | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum biedt<br>goede<br>dienstverlening<br>met het<br>Lucrumfonds                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum<br>verschafft<br>voldoende<br>informatie<br>betreffende het<br>Lucrumfonds | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Display This Question:

*If Bent u bekend met het Lucrumfonds? = Ja, mijn organisatie maakt er gebruik van of heeft er in het verleden gebruik van gemaakt*

Q18 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 8

---

Start of Block: Block 13

Q19 Bent u bekend met het concept van de Wijkgerichte aanpak?

- ☐ Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst
- ☐ Ja, maar mijn organisatie maak geen gebruik van deze dienst
- ☐ Nee, maar ik zou hier graag meer informatie over ontvangen
- ☐ Nee

End of Block: Block 13

---

Start of Block: Block 14

*Display This Question:*

*If Bent u bekend met het concept van de Wijkgerichte aanpak? = Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst*

Q20 In hoeverre bent u tevreden over de rol van Stichting Lucrum betreffende de Wijkgerichte aanpak

|                                                                   | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum geeft goede dienstverlening met de Wijkgerichte aanpak     | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Lucrum verschaft voldoende informatie over de Wijkgerichte aanpak | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Display This Question:

If Bent u bekend met het concept van de Wijkgerichte aanpak? = Ja, mijn organisatie maakt gebruik van deze dienst

Q21 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

\_\_\_\_\_

End of Block: Block 14

Start of Block: Block 15

Q22 Leest u de maandelijkse nieuwsbrief?

- ☐ Nooit
- ☐ Soms
- ☐ Vaak
- ☐ Elke maand

End of Block: Block 15

---

Start of Block: Block 16

*Display This Question:*

*If Leest u de maandelijkse nieuwsbrief? = Nooit*

*And Leest u de maandelijkse nieuwsbrief? = Soms*

Q23 Wat is de reden waarom u de nieuwsbrief niet leest?

- ☐ Geen tijd
- ☐ Niet interessant
- ☐ Niet geabonneerd op de nieuwsbrief
- ☐ Anders namelijk... \_\_\_\_\_

End of Block: Block 16

---

Start of Block: Block 17

Q24 Welke onderwerpen zou u het liefst terug zien in de nieuwsbrief?

\_\_\_\_\_

End of Block: Block 17

---

Start of Block: Block 18

Q25 In hoeverre ben u tevreden over de website van Stichting Lucrum?

|                                                                               | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De website van<br>Stichting Lucrum<br>is<br>gebruiksvriendelijk               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De website van<br>Stichting Lucrum<br>is voorzien van de<br>juiste informatie | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q26 In hoeverre bent u tevreden over de portal van Stichting Lucrum?

|                                                      | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De portal is<br>gebruiksvriendelijk                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De portal is<br>voorzien van de<br>juiste informatie | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q27 Heeft u naar aanleiding van deze vragen nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 18

Start of Block: Block 19

Q28 De frequentie van de bezoeken die Stichting Lucrum brengt aan mijn organisatie is...

- ☐ Te weinig
- ☐ Genoeg
- ☐ Te veel
- ☐ Weet ik niet/ geen mening

End of Block: Block 19

Start of Block: Block 20

Display This Question:

*If De frequentie van de bezoeken die Stichting Lucrum brengt aan mijn organisatie is... != Weet ik niet/ geen mening*

Q29 In hoeverre bent u tevreden over de bezoeken van Stichting Lucrum brengt aan mijn organisatie?

|                                                                                                                             | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De<br>vertegenwoordiger<br>van Lucrum is<br>deskundig                                                                       | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De<br>vertegenwoordiger<br>van Lucrum is<br>klantvriendelijk                                                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De informatie en<br>diensten die<br>worden<br>aangeboden<br>tijdens het bezoek<br>aan mijn<br>organisatie zijn<br>bruikbaar | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Display This Question:

If De frequentie van de bezoeken die Stichting Lucrum brengt aan mijn organisatie is... != Weet ik niet/  
geen mening

Q30 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

\_\_\_\_\_

End of Block: Block 20

Start of Block: Block 21

Q31 In hoeverre bent u tevreden over de telefonische dienstverlening van Stichting Lucrum?

|                                                               | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Lucrum is<br>telefonisch<br>goed<br>bereikbaar                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De<br>medewerker<br>aan de telefoon<br>is deskundig           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De<br>medewerker<br>aan de telefoon<br>is<br>klantvriendelijk | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q32 In hoeverre bent u tevreden over het mailcontact met Stichting Lucrum?

|                                               | Volledig mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig mee<br>eens  |
|-----------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De mail<br>wordt snel<br>beantwoord           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Ik krijg altijd<br>antwoord op<br>mijn vragen | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Q33 Heeft u naar aanleiding van deze vragen nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 21

Start of Block: Block 22

Q34 Hoe vaak bezoekt u de bijeenkomsten van Stichting Lucrum ?

- ☐ Nooit
- ☐ Een enkele keer
- ☐ 1 keer per jaar
- ☐ 2 keer per jaar of meer

End of Block: Block 22

Start of Block: Block 23

Display This Question:

*If Hoe vaak bezoekt u de bijeenkomsten van Stichting Lucrum ? != 2 keer per jaar of meer*

Q35 Wat is de reden om niet aanwezig te zijn bij de bijeenkomsten van Stichting Lucrum?

- ☐ Niet interessant
- ☐ De reisafstand
- ☐ Geen tijd
- ☐ Een collega gaat er al naar toe
- ☐ Anders namelijk... \_\_\_\_\_

End of Block: Block 23

Start of Block: Block 24

Display This Question:

*If Hoe vaak bezoekt u de bijeenkomsten van Stichting Lucrum ? != Nooit*

Q36 In hoeverre bent u tevreden over de bijeenkomsten van Stichting Lucrum?

|                                                                               | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De informatie die aan bod komt tijdens de Lucrum bijeenkomsten is interessant | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De Lucrum bijeenkomsten zijn facilitair goed geregeld                         | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

Display This Question:

*If Hoe vaak bezoekt u de bijeenkomsten van Stichting Lucrum ? != Nooit*

Q37 Heeft u naar aanleiding van deze vraag nog opmerkingen?

\_\_\_\_\_

End of Block: Block 24

---

Start of Block: Block 25

Q38 Ik neem deel of heb deelgenomen aan een commissie of werkgroep binnen Stichting Lucrum

- ☐ Ja
- ☐ Nee

End of Block: Block 25

---

Start of Block: Block 26

*Display This Question:*

*If Ik neem deel of heb deelgenomen aan een commissie of werkgroep binnen Stichting Lucrum = Nee*

Q39 Wat is de reden waarom u nog geen deelgenomen heeft aan een commissie of werkgroep voor Stichting Lucrum?

- ☐ Geen tijd
- ☐ Niet interessant
- ☐ Een collega neemt al deel aan een commissie of werkgroep
- ☐ Anders namelijk... \_\_\_\_\_

End of Block: Block 26

---

Start of Block: Block 27

*Display This Question:*

*If Ik neem deel of heb deelgenomen aan een commissie of werkgroep binnen Stichting Lucrum = Ja*

#### Q40 Bij de commissies en werkgroepen

|                                                                                | Volledig mee<br>oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig mee<br>eens  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Heb ik het<br>gevoel dat<br>mijn bijdrage<br>een positief<br>verschil<br>maakt | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Worden<br>dingen<br>besproken<br>waar mijn<br>organisatie<br>baat bij heeft    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| Is het goed<br>gefaciliteerd                                                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

*Display This Question:*

*If Ik neem deel of heb deelgenomen aan een commissie of werkgroep binnen Stichting Lucrum = Ja*

#### Q41 De frequentie waarop de werkgroepen en commissies bij elkaar komen is...

- ☐ Te weinig
- ☐ Genoeg
- ☐ Te veel

*Display This Question:*

*If Ik neem deel of heb deelgenomen aan een commissie of werkgroep binnen Stichting Lucrum = Ja*

#### Q42 Heeft u naar aanleiding van deze vragen nog opmerkingen?

---

End of Block: Block 27

Q43 In hoeverre bent u tevreden over de medewerkers van Stichting Lucrum?

|                                                                       | Volledig<br>mee oneens | Gedeeltelijk<br>mee oneens | Neutraal              | Gedeeltelijk<br>mee eens | Volledig<br>mee eens  |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| De<br>medewerkers<br>van Stichting<br>Lucrum zijn<br>deskundig        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| De<br>medewerkers<br>van Stichting<br>Lucrum zijn<br>klantvriendelijk | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |

---

Q44 Zou u Stichting Lucrum aanbevelen aan anderen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
-

Q45 Op een schaal van 1 tot 10, hoe beoordeelt u Stichting Lucrum?

- ☐ 0
  - ☐ 1
  - ☐ 2
  - ☐ 3
  - ☐ 4
  - ☐ 5
  - ☐ 6
  - ☐ 7
  - ☐ 8
  - ☐ 9
  - ☐ 10
- 

Q46 Op welke manier zou u Stichting Lucrum willen voorzien van informatie, bij toekomstige deelnemer-tevredenheidsonderzoeken?

- ☐ Enquête
  - ☐ Interview
  - ☐ Focusgroep
  - ☐ Anders namelijk... \_\_\_\_\_
-

Q47 Hoe vaak bent u bereid om Stichting Lucrum te helpen bij toekomstige onderzoeken?

- ☐ Meerdere keren per jaar
  - ☐ 1 keer per jaar
  - ☐ 1 keer per 2 jaar
  - ☐ Ik wil Lucrum niet helpen bij toekomstige onderzoeken
- 

Q48 Heeft u naar aanleiding van deze survey nog opmerkingen?

---

Q49 Dit was de laatste vraag van deze enquête, wanneer u door klikt wordt deze automatisch verstuurd.

End of Block: Block 28

---

## Bijlage 8: Interview guide

## Interviewguide

| Onderwerp               | Topic                        | Subtopics                | Voorbeeldvragen                                                                                            |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Huidige<br>Tevredenheid | Tevredenheid<br>algemeen     | Samenwerking             | Hoe ervaart u de samenwerking met Lucrum?                                                                  |
|                         |                              |                          | Hoe ervaart u de samenwerking binnen de commissies en werkgroepen?                                         |
|                         |                              |                          | In hoeverre bent u tevreden over de samenwerking tussen Lucrum en de leveranciers?                         |
|                         |                              |                          | In hoeverre bent u tevreden/ op de hoogte over de samenwerking van Lucrum binnen de joint ventures?        |
|                         |                              | Innovatief               | Voorbeelden van joint ventures: C&CL, Wijkgerichte aanpak, Lucrumfonds e.d.                                |
|                         |                              |                          | In hoeverre vindt u dat Lucrum voldoet aan het begrip innovatief                                           |
| Huidige<br>Tevredenheid | Tevredenheid<br>algemeen     | Innovatief               | In welke mate heeft de innovativiteit van Lucrum invloed gehad op uw organisatie?                          |
|                         |                              |                          | In hoeverre vindt u het belangrijk dat Lucrum innovatief is?                                               |
|                         |                              | Duurzaamheid             | In hoeverre vindt u dat voldoet Lucrum aan het begrip duurzaam?                                            |
|                         |                              |                          | In welke mate heeft Lucrum op het gebied van duurzaamheid een rol gespeeld in uw organisatie?              |
|                         |                              |                          | In hoeverre vindt u het belangrijk dat Lucrum duurzaam is?                                                 |
|                         |                              |                          |                                                                                                            |
| Huidige<br>Tevredenheid | Tevredenheid<br>communicatie | Personeel                | Wat zijn uw ervaringen met de medewerkers van Lucrum?                                                      |
|                         |                              |                          | Hebben de medewerkers van Lucrum genoeg expertise? (Resultaten enquête gebruiken)                          |
|                         |                              |                          | In hoeverre zijn de medewerkers van Lucrum klantvriendelijk? (Resultaten enquête gebruiken)                |
|                         |                              |                          | In hoeverre bent u tevreden over de bezoeken van Lucrum aan uw organisatie? (Resultaten enquête gebruiken) |
|                         |                              | Communicatie<br>middelen | Hoe doet Lucrum het in vergelijking met andere dienstverleners?                                            |
|                         |                              |                          | Op welk gebied komt het personeel van Lucrum te kort, en wat zijn de verbeterpunten?                       |
| Huidige<br>Tevredenheid | Tevredenheid<br>communicatie | Communicatie<br>middelen | Van welke communicatiemiddelen maakt u gebruik?                                                            |
|                         |                              |                          | Wat zijn uw ervaringen met deze communicatiemiddelen?                                                      |
|                         |                              |                          | Hebben deze communicatiemiddelen de juiste frequentie/ informatie? (Resultaten enquête gebruiken)          |
|                         |                              |                          | Zijn deze communicatiemiddelen gebruiksvriendelijk? (Resultaten enquête gebruiken)                         |
|                         |                              | Communicatie<br>middelen | Hoe doet Lucrum het in vergelijking met andere dienstverleners?                                            |
|                         |                              |                          |                                                                                                            |

|                                                                                                   |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Op welke wijze schieten de communicatiemiddelen van Lucrum te kort en wat zijn de verbeterpunten? |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Tevredenheid<br>Dienstverlening                                                                   | Inkoop              | <p>Wat zijn uw ervaringen betreffende de raamcontracten van Lucrum? (Resultaten enquête gebruiken)</p> <p>Wat zijn uw ervaringen met Negometrix (Resultaten enquête gebruiken)</p> <p>Wat zijn uw ervaringen betreffende de samenwerkingsovereenkomsten? (Resultaten enquête gebruiken)</p> <p>Wat zijn uw ervaringen betreffende de bypass-regelingen? (Resultaten enquête gebruiken)</p> <p>Hoe doet Lucrum het in vergelijking met andere dienstverleners?</p> <p>Op welke punten schiet Lucrum te kort bij deze dienst en welke verbeterpunten zou u aandragen?</p> |
|                                                                                                   | Logistiek           | <p>Wat zijn uw ervaringen met C&amp;CL?</p> <p>Hoe doet Lucrum het in vergelijking met andere dienstverleners?</p> <p>In hoeverre bent u tevreden over de begeleiding en informatie verschaffing van Lucrum voor C&amp;CL?</p> <p>Op welke punten schiet Lucrum te kort bij deze dienst en welke verbeterpunten zou u aandragen?</p>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                   | Vastgoed            | <p>Wat zijn uw ervaringen met het Lucrumfonds?</p> <p>In hoeverre bent u tevreden over de begeleiding en informatie verschaffing van Lucrum voor het Lucrumfonds</p> <p>Hoe doet Lucrum het in vergelijking met andere dienstverleners?</p> <p>Op welke punten schiet Lucrum te kort bij deze dienst en welke verbeterpunten zou u aandragen?</p>                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                   | Wijkgerichte aanpak | <p>Wat zijn uw ervaringen met de wijkgerichte aanpak?</p> <p>In hoeverre bent u tevreden over de begeleiding en informatieverschaffing van Lucrum voor de wijkgerichte aanpak?</p> <p>Op welke punten schiet Lucrum te kort bij deze dienst en welke verbeterpunten zou u aandragen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Behoeftetoekomst                                                                                  | Algemeen            | <p>Visie Lucrum</p> <p>Op welke speerpunten zou Lucrum zich moeten focussen voor de komende 3 tot 5 jaar?</p> <p>In hoeverre heeft u vertrouwen dat Lucrum de juiste richting opgaat in de komende 3 tot 5 jaar?</p> <p>De visie van Lucrum is..... Komt deze visie overeen met het toekomstbeeld dat u heeft voor Lucrum?</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                   | Communicatie        | <p>Middelen</p> <p>Welke veranderingen zou u graag zien t.o.v. van de communicatie willen zien in de toekomst?</p> <p>Hoe kan Lucrum hier het beste op inspelen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                   |                     | <p>Personeel</p> <p>Wat zijn uw verwachtingen t.a.v. het personeel van Lucrum in de komende 3 tot 5 jaar?</p> <p>Voorbeelden: Expertise, kennis, commerciële</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |                           |                                                                                                                                                                                            |
|--|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                           | Hoe kan Lucrum dit het beste realiseren?                                                                                                                                                   |
|  |                           |                                                                                                                                                                                            |
|  | Dienstverlening           | <p>Knelpunten toekomst</p> <p>Met welke knelpunten krijgt uw organisatie in de komende 3 tot 5 jaar te maken?</p> <p>Op welke wijze kan Lucrum uw organisatie bij ondersteunen/helpen?</p> |
|  |                           | Welke focus (kostenbesparing, duurzaamheid, innovatie ect.) zou er moeten liggen t.a.v. de dienstverlening                                                                                 |
|  | Nieuwe<br>Dienstverlening | Welke veranderingen zou u in de toekomst graag zien bij de huidige dienstverlening van Lucrum?                                                                                             |

## Bijlage 9: Email uitnodiging web enquête

Beste ...,

Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan het deelnemer-tevredenheidsonderzoek van Stichting Lucrum. Ik ben een vierdejaars Facility Management student van Saxion en ik doe onderzoek naar de klanttevredenheid van de deelnemers van Stichting Lucrum. Lotte Verduyn begeleid mij bij dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is, om inzicht te krijgen in de tevredenheid en behoeften van de deelnemers, zodat Stichting Lucrum ook in de toekomst een klantgericht beleid kan voeren.

Het onderzoek zal ongeveer 8 minuten van uw tijd in beslag nemen. Er zal betrouwbaar met uw gegevens worden omgegaan en de resultaten worden geheel anoniem verwerkt. Klik [hier](#) om door te gaan naar de enquête.

Mocht u nog vragen of opmerkingen hebben over dit onderzoek, dan kunt u mijn mailen op [koen.mollink@lucrum.nl](mailto:koen.mollink@lucrum.nl) of bellen op onderstaand telefoonnummer.

Hartelijk bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek.

Met vriendelijke groet,

Koen Mollink  
Stagiair



Josink Esweg 8  
7545 PN Enschede  
T 053 – 203 00 31  
[www.lucrum.nl](http://www.lucrum.nl)



## Tevredenheidsonderzoek Lucrum



Lucrum houdt een deelnemer-tevredensheidsonderzoek onder alle deelnemers. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de tevredenheid en de behoefte van de deelnemers. Het is een nulmeting wat plaatsvindt en het zal een terugkerend onderzoek worden in de toekomst. Met de resultaten willen we nog beter kunnen inspelen op de vraag.

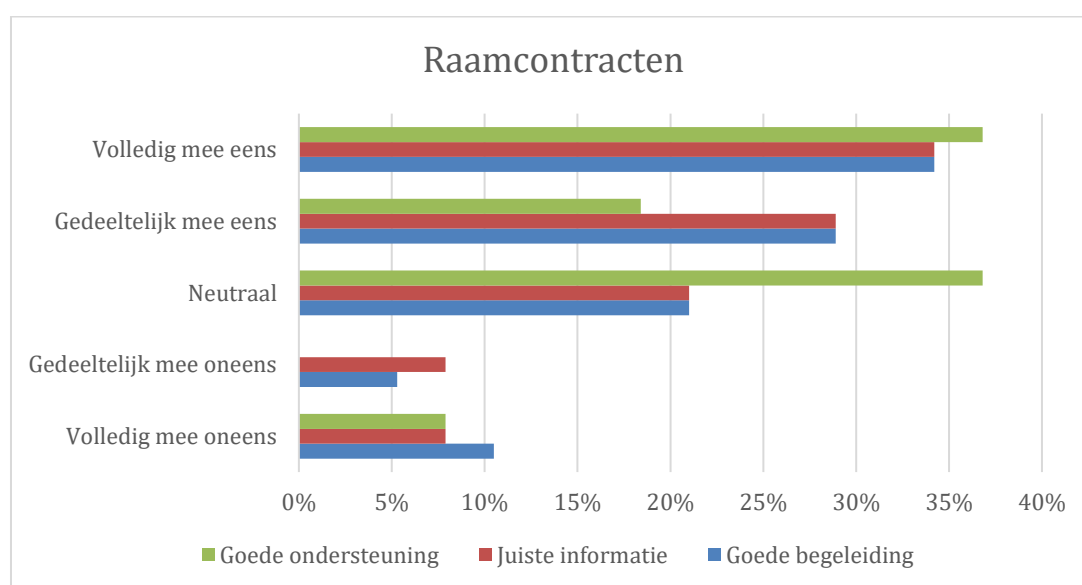
Het tevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd door Koen Mollink, vierdejaars Facility Management student aan de Saxion Hogeschool.

Heeft u de enquête nog niet ingevuld? Dit kan [hier](#). Het kost slechts een paar minuten tijd en u helpt Lucrum haar dienstverlening te verbeteren.

## Bijlage 11: Data en Tabellen kwantitatief onderzoek

### Raamcontracten

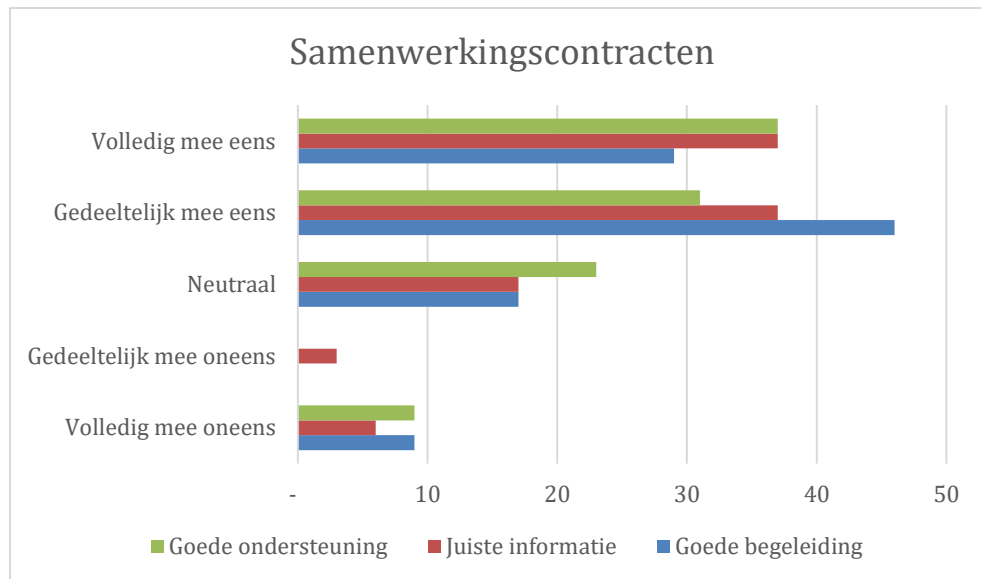
| Raamcontracten      | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|---------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Goede begeleiding   | 11%                 | 5%                      | 21%      | 29%                   | 34%               |
| Juiste informatie   | 8%                  | 8%                      | 21%      | 29%                   | 34%               |
| Goede ondersteuning | 8%                  | 0%                      | 37%      | 18%                   | 37%               |



| Opmerkingen                                 | Aantal x genoemd |
|---------------------------------------------|------------------|
| Nee                                         | 7x               |
| Geen/ weinig ervaring met raamcontacten     | 3x               |
| Meer ondersteuning verwacht bij crossdocken | 1x               |

### Samenwerkingscontracten

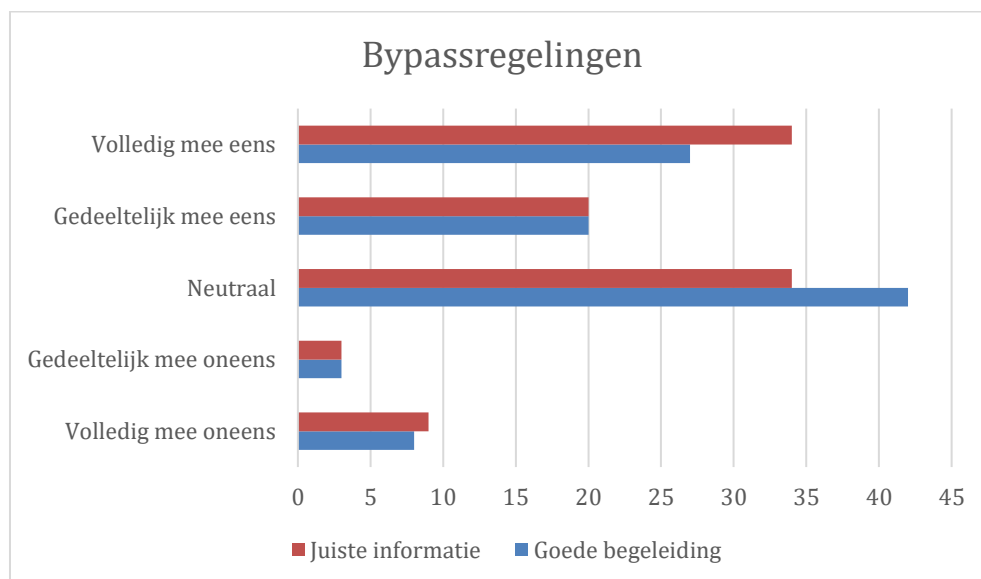
| Samenwerkingscontracten | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Goede begeleiding       | 9                   | –                       | 17       | 46                    | 29                |
| Juiste informatie       | 6                   | 3                       | 17       | 37                    | 37                |
| Goede ondersteuning     | 9                   | –                       | 23       | 31                    | 37                |



| Opmerkingen                      | Aantal x genoemd |
|----------------------------------|------------------|
| Nee                              | 4x               |
| Zie vorige vraag                 | 3x               |
| Te weinig ervaring               | 1x               |
| Kan niet terug naar vorige vraag | 1x               |

#### Bypassregelingen

| Bypassregelingen  | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|-------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Goede begeleiding | 8                   | 3                       | 42       | 20                    | 27                |
| Juiste informatie | 9                   | 3                       | 34       | 20                    | 34                |

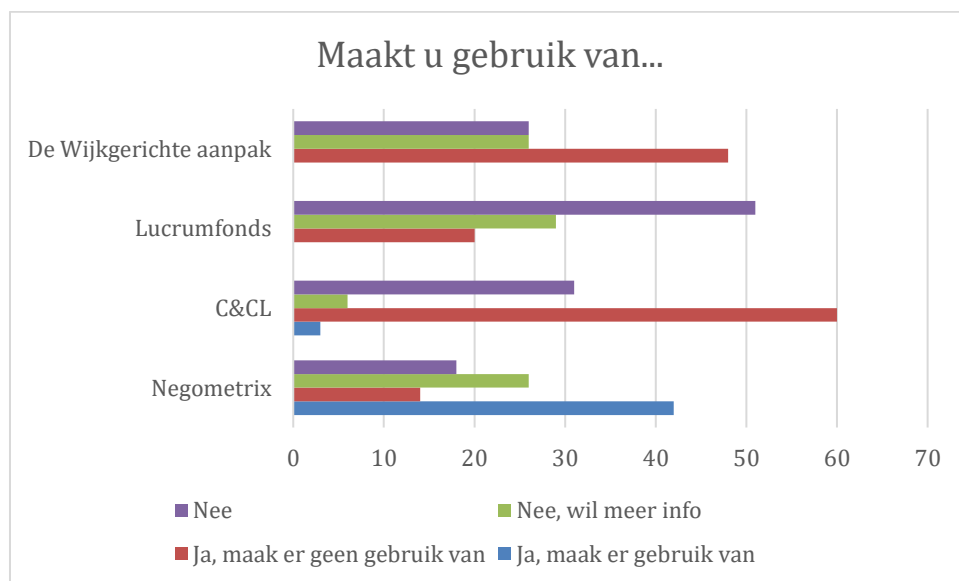


| Opmerkingen     | Aantal x genoemd |
|-----------------|------------------|
| Nee             | 2                |
| Weinig ervaring | 2                |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Meer aandacht aan besteden | 2 |
| Liever vooraf dan achteraf | 1 |
| Zie vorige vraag           | 1 |

### Negometrix, C&CL, Lucumfonds en de Wijkgerichte aanpak

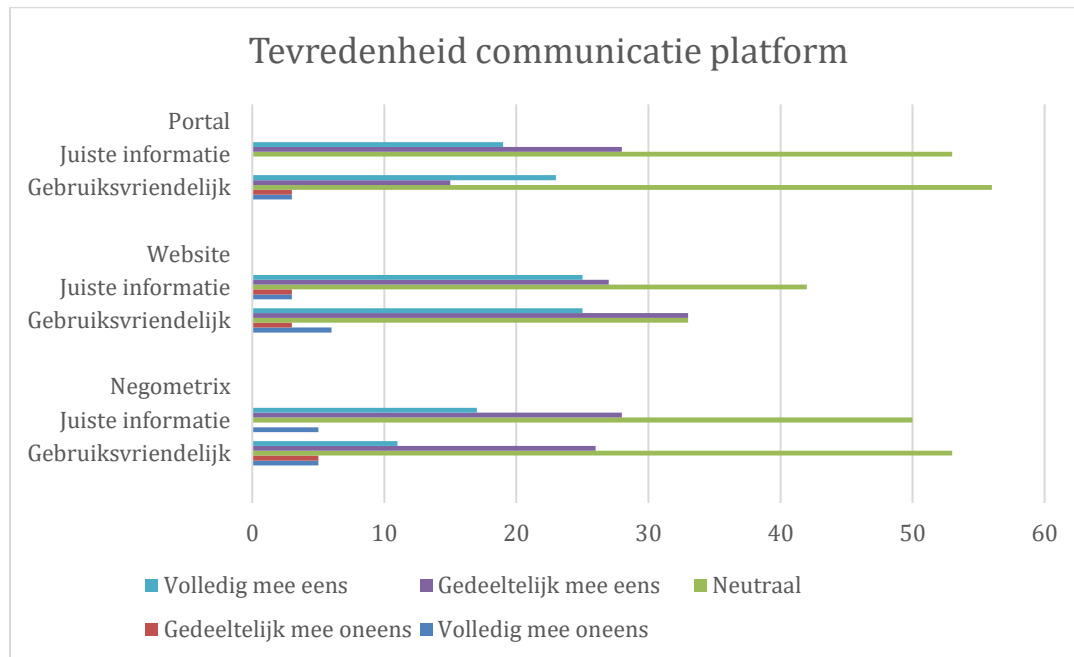
|                        | Ja, maak er gebruik van | Ja, maak er geen gebruik van | Nee, wil meer info | Nee |
|------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|-----|
| Negometrix             | 42                      | 14                           | 26                 | 18  |
| C&CL                   | 3                       | 60                           | 6                  | 31  |
| Lucumfonds             | 0                       | 20                           | 29                 | 51  |
| De Wijkgerichte aanpak | 0                       | 48                           | 26                 | 26  |



### Communicatieplatformen

|                     | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|---------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Gebruiksvriendelijk | 5                   | 5                       | 53       | 26                    | 11                |
| Juiste informatie   | 5                   | 0                       | 50       | 28                    | 17                |
| Negometrix          |                     |                         |          |                       |                   |
| Gebruiksvriendelijk | 6                   | 3                       | 33       | 33                    | 25                |
| Juiste informatie   | 3                   | 3                       | 42       | 27                    | 25                |
| Website             |                     |                         |          |                       |                   |
| Gebruiksvriendelijk | 3                   | 3                       | 56       | 15                    | 23                |

|                   |   |   |    |    |    |
|-------------------|---|---|----|----|----|
| Juiste informatie | 0 | 0 | 53 | 28 | 19 |
| Portal            |   |   |    |    |    |



#### Nieuwsbrief

| Nieuwsbrief | Nooit | Soms | Vaak | Maandelijks |
|-------------|-------|------|------|-------------|
|             | 11    | 43   | 17   | 29          |



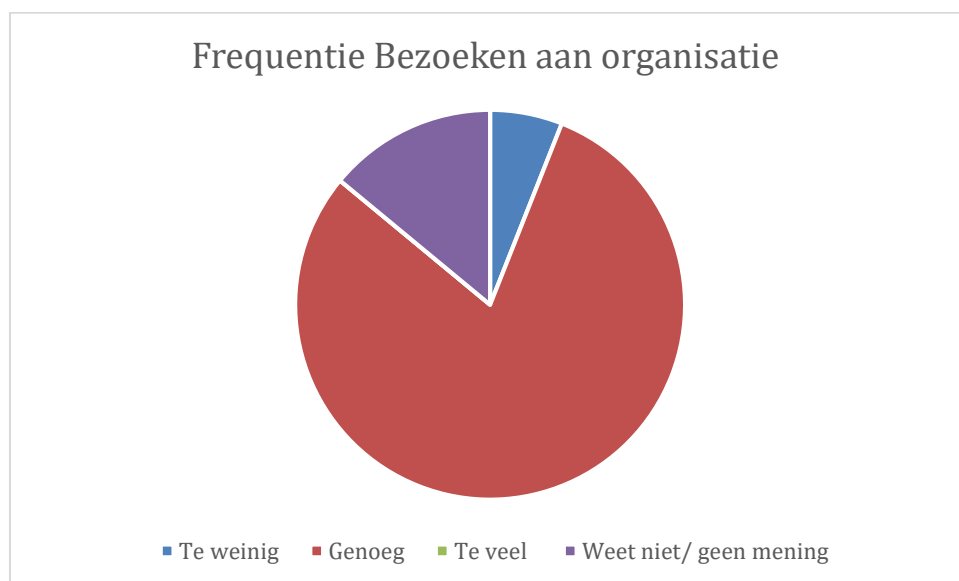
| Welke onderwerpen     | Aantal keer genoemd |
|-----------------------|---------------------|
| Ontwikkelingen        | 4                   |
| (Nieuwe) Leveranciers | 3                   |
| Interviews            | 2                   |
| Concepten             | 1                   |
| Nieuwe overeenkomsten | 3                   |
| Duurzaamheid          | 1                   |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Samenwerking tussen zorginstellingen | 1 |
|--------------------------------------|---|

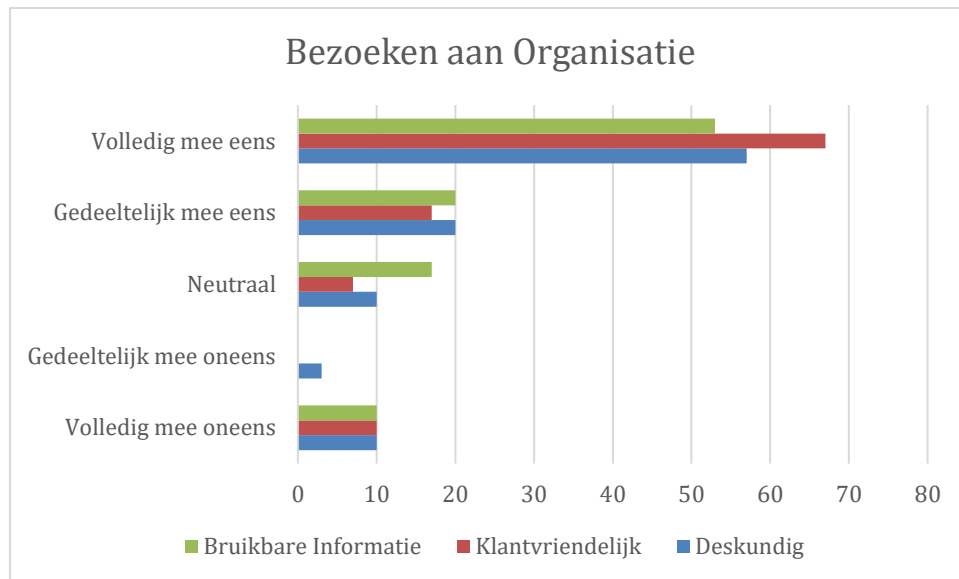


#### Bezoeken

| Frequentie bedrijfsbezoeken | Te weinig | Genoeg | Te veel | Weet niet/ geen mening |
|-----------------------------|-----------|--------|---------|------------------------|
|                             | 6         | 80     | 0       | 14                     |

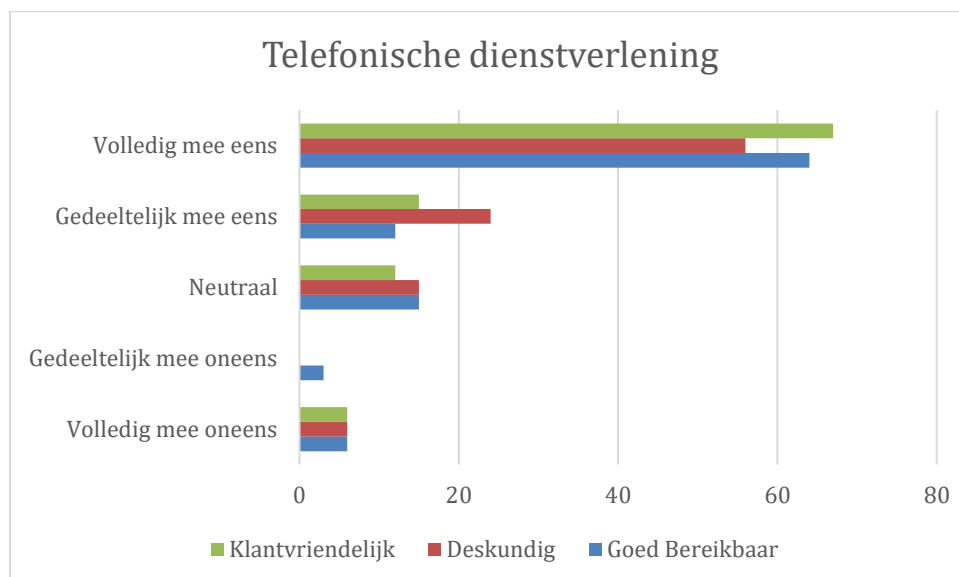


| Bezoeken aan organisatie | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|--------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Deskundig                | 10                  | 3                       | 10       | 20                    | 57                |
| Klantvriendelijk         | 10                  | 0                       | 7        | 17                    | 67                |
| Bruikbare Informatie     | 10                  | 0                       | 17       | 20                    | 53                |



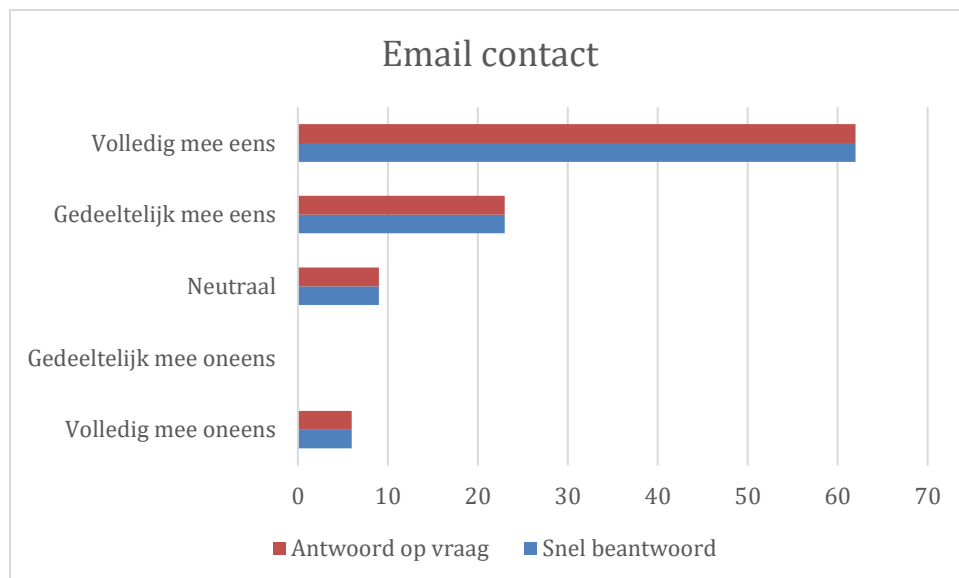
#### Telefonische dienstverlening

| Telefonisch      | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Goed Bereikbaar  | 6                   | 3                       | 15       | 12                    | 64                |
| Deskundig        | 6                   | 0                       | 15       | 24                    | 56                |
| Klantvriendelijk | 6                   | 0                       | 12       | 15                    | 67                |



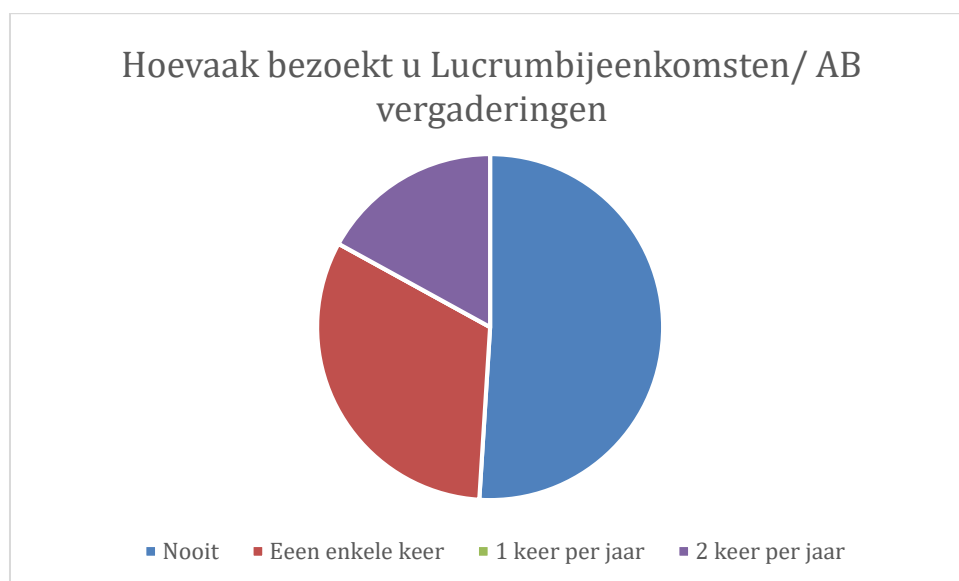
#### E-mail

| Email contact     | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|-------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Snel beantwoord   | 6                   | 0                       | 9        | 23                    | 62                |
| Antwoord op vraag | 6                   | 0                       | 9        | 23                    | 62                |



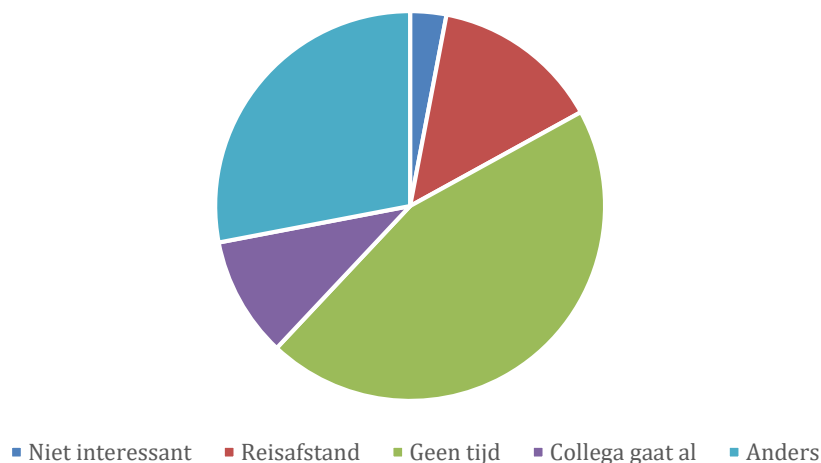
#### Lucrumbijeenkomsten

| Bezoekt u<br>Lucrumbijeenkomsten | Nooit | Een enkele keer | 1 keer per<br>jaar | 2 keer per jaar |
|----------------------------------|-------|-----------------|--------------------|-----------------|
|                                  | 51    | 32              | 0                  | 17              |



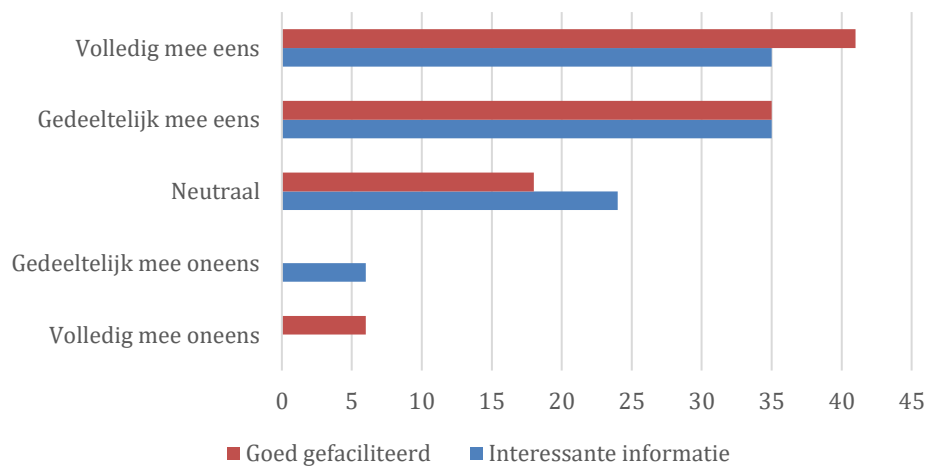
| Waarom niet naar<br>bijeenkomst | Niet<br>interessant | Reisafstand | Geen tijd | Collega gaat al | Anders |
|---------------------------------|---------------------|-------------|-----------|-----------------|--------|
|                                 | 3                   | 14          | 45        | 10              | 28     |

### Reden voor niet komen op bijeenkomst



| Bijeenkomsten           | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Interessante informatie | 0                   | 6                       | 24       | 35                    | 35                |
| Goed gefaciliteerd      | 6                   | 0                       | 18       | 35                    | 41                |

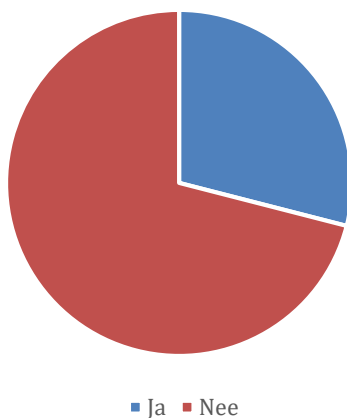
### Lucrumbijeenkomsten/ AB vergaderingen



### Commissies & werkgroepen

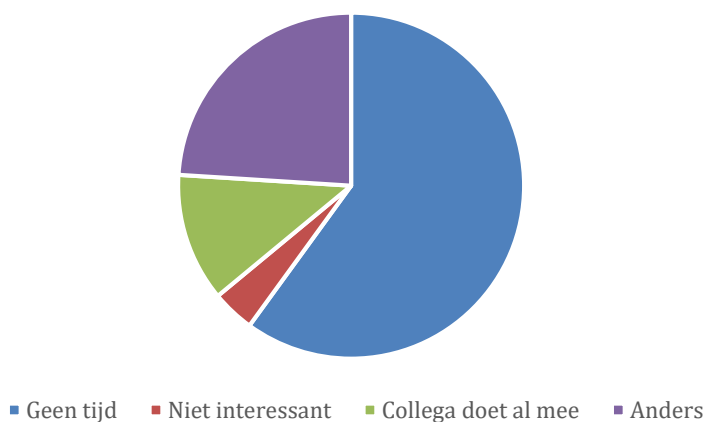
| Deelgenomen aan commissies en werkgroepen | Ja | Nee |
|-------------------------------------------|----|-----|
|                                           | 29 | 71  |

### Heeft u deelgenomen aan commissies of werkgroepen

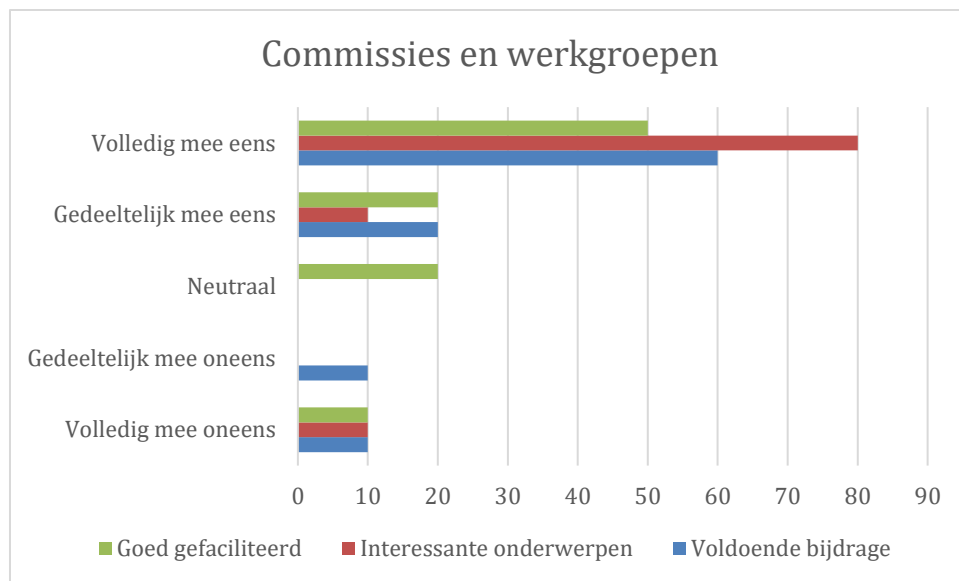


| Waarom niet deelgenomen aan c&w | Geen tijd | Niet interessant | Collega doet al mee | Anders |
|---------------------------------|-----------|------------------|---------------------|--------|
|                                 | 60        | 4                | 12                  | 24     |

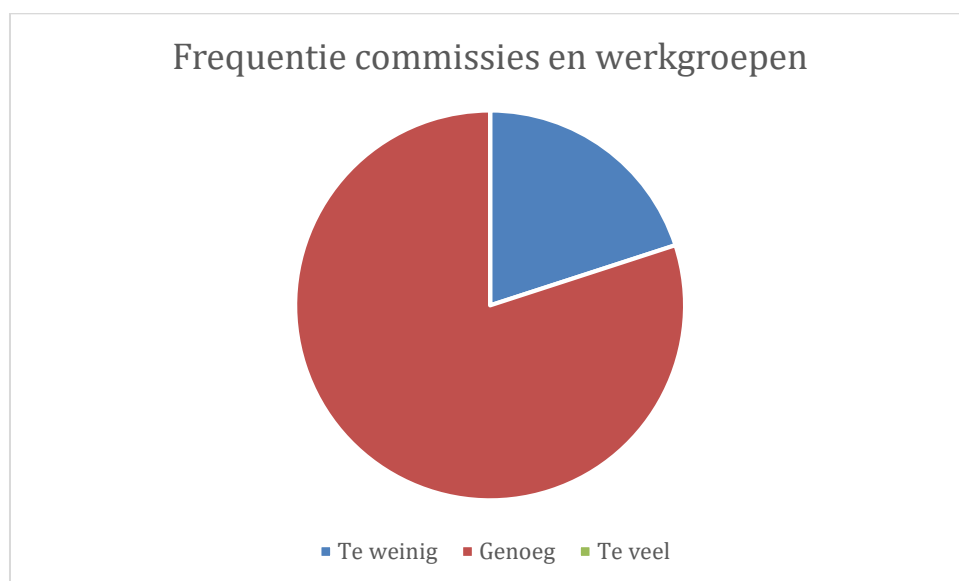
### Waarom niet deelgenomen aan commissies of werkgroepen



| Commissies en werkgroepen | Volledig mee eens | Gedeeltelijk mee eens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|---------------------------|-------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Voldoende bijdrage        | 10                | 10                    | 0        | 20                    | 60                |
| Interessante onderwerpen  | 10                | 0                     | 0        | 10                    | 80                |
| Goed gefaciliteerd        | 10                | 0                     | 20       | 20                    | 50                |

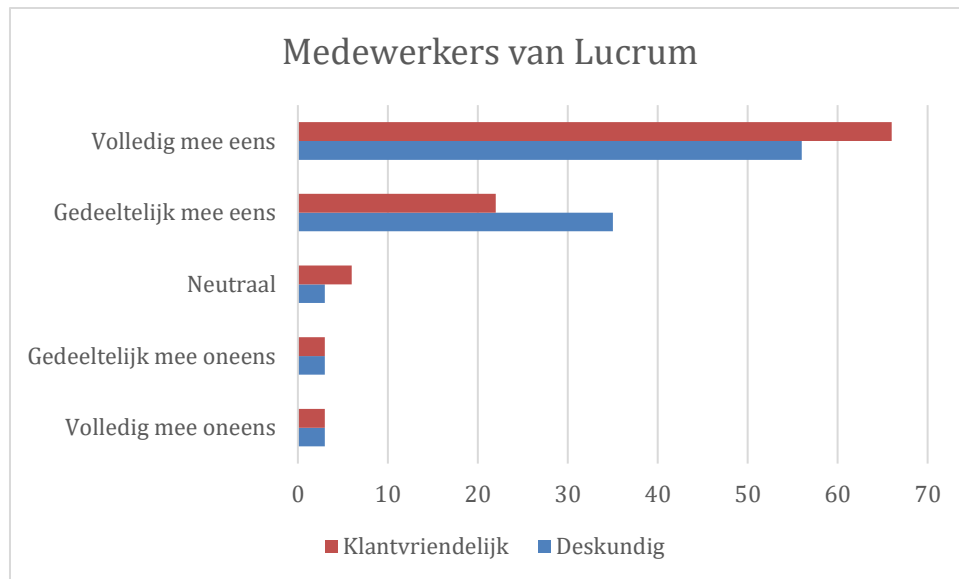


| Frequentie commissies en werkgroepen | Te weinig | Genoeg | Te veel |
|--------------------------------------|-----------|--------|---------|
|                                      | 20        | 80     | 0       |



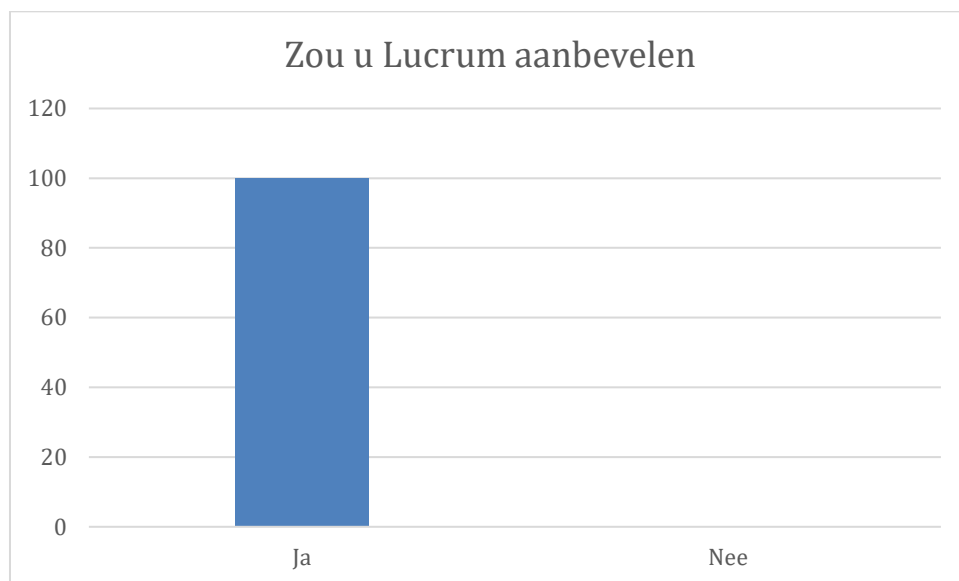
#### Medewerkers

| Medewerkers van Lucrum | Volledig mee oneens | Gedeeltelijk mee oneens | Neutraal | Gedeeltelijk mee eens | Volledig mee eens |
|------------------------|---------------------|-------------------------|----------|-----------------------|-------------------|
| Deskundig              | 3                   | 3                       | 3        | 35                    | 56                |
| Klantvriendelijk       | 3                   | 3                       | 6        | 22                    | 66                |



#### Algemeen

| Zou u Lucrum aanbevelen | Ja  | Nee |
|-------------------------|-----|-----|
|                         | 100 | 0   |

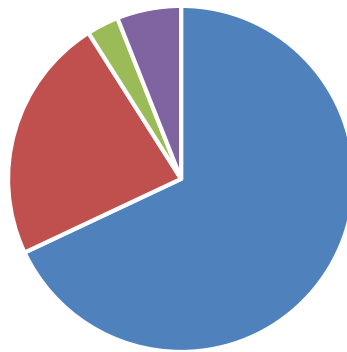


|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Beoordeling Lucrum op schaal van 10 | 7,7 |
|-------------------------------------|-----|

#### Toekomstige onderzoeken

| Toekomstige onderzoeken | Enquête | Interviews | Focusgroep | Anders |
|-------------------------|---------|------------|------------|--------|
|                         | 68      | 23         | 3          | 6      |

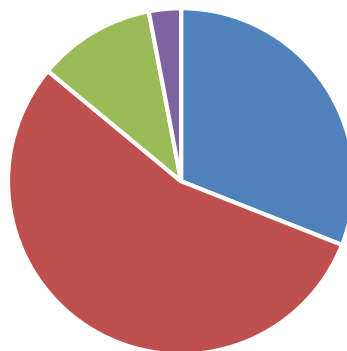
### Welk soort onderzoek prevereert u voor toekomstige onderzoeken



■ Enquête ■ Interviews ■ Focusgroep ■ Anders

| Toekomstige onderzoeken | Meerdere keren per jaar | 1 keer per jaar | 1 keer per 2 jaar | Niet |
|-------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|------|
|                         | 31                      | 55              | 11                | 3    |

### Hoe vaak bereid om mee te werken aan onderzoeken



■ Meerdere keren per jaar ■ 1 keer per jaar ■ 1 keer per 2 jaar ■ niet

#### Mean

| Dienstverlening             |                     |      |
|-----------------------------|---------------------|------|
| Onderwerp                   | Meeteenheid         | Mean |
| Negometrix                  | Gebruiksvriendelijk | 3.32 |
|                             | Juiste informatie   | 3.5  |
| Raamcontracten              | Begeleiding         | 3.71 |
|                             | Informatie          | 3.74 |
|                             | Ondersteuning       | 3.76 |
| Samenwerkingsovereenkomsten | Begeleiding         | 3.86 |
|                             | Informatie          | 3.97 |
|                             | Ondersteuning       | 3.89 |
| Bypass regelingen           | Begeleiding         | 3.51 |

|                              |                     |             |
|------------------------------|---------------------|-------------|
|                              | Informatie          | 3.69        |
|                              |                     |             |
| <b>Communicatie</b>          |                     |             |
| <b>Onderwerp</b>             | <b>Meeteenheid</b>  | <b>Mean</b> |
| Website                      | Gebruiksvriendelijk | 3.67        |
|                              | Juiste Informatie   | 3.67        |
| Portal                       | Gebruiksvriendelijk | 3.5         |
|                              | Juiste Informatie   | 3.66        |
| Bezoeken                     | Deskundig           | 4.1         |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.3         |
|                              | Informatie          | 4.7         |
| Telefonische dienstverlening | Bereikbaar          | 4.24        |
|                              | Deskundig           | 4.24        |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.36        |
| E-mail                       | Responstijd         | 4.35        |
|                              | Antwoord op vragen  | 4.35        |
| Bijeenkomsten                | Informatie          | 4.00        |
|                              | Facilitair          | 4.06        |
| Commissies en werkgroepen    | Bijdrage            | 4.1         |
|                              | Relevantie          | 4.5         |
|                              | Facilitair          | 4.0         |
| Medewerkers                  | Deskundig           | 4.34        |
|                              | Klantvriendelijk    | 4.51        |

## Bijlage 12: Codering

| Onderwerp      | Code                    | Reactie  | Organisatie | Passage | Quote                                                                                                                                                                                    |
|----------------|-------------------------|----------|-------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Negometrix     | Algemeen                | Positief | 2           | 35      | Ik zag de voordelen er wel van in,                                                                                                                                                       |
|                | Gebruiksvriendelijk     | Negatief | 1           | 27      | Dat vind ik niet heel gebruiksvriendelijk, maar dat is gewoon een standaard systeem, dus daar kun je niet veel anders mee.                                                               |
| Raamcontracten | 1 Leverancier beleid    | Negatief | 2           | 23      | En nu is er ook van alles, want van bepaalde groepen is er maar 1 leverancier en dan kun je alleen die kiezen.                                                                           |
|                | 1 Leverancier beleid    | Positief | 1           | 22      | Een Unique selling point van Lucrum, dat ze per productgroep 1 leverancier hebben, want ik weet gewoon, als ik iets moet hebben en ik heb het via Lucrum heb ik gewoon een goede partij. |
|                | 1 Leverancier beleid    | Negatief | 1           | 22      | Als ik een uitvraag wil doen, dan heb ik het niet via Lucrum te doen, want dan heb ik maar 1 partij.                                                                                     |
|                | 1 Leverancier beleid    | Positief | 1           | 23      | Je kunt beter zeggen we hebben er gewoon ééntje die ons keurmerk heeft, dat is denk ik geloofwaardiger.                                                                                  |
|                | Zorg gerelateerd        | Negatief | 2           | 24      | Soms zijn die met name gespecialiseerd in de zorg.                                                                                                                                       |
|                | Zorg gerelateerd        | Negatief | 2           | 5       | De waren dan een aantal dingetjes die dan niet worden aangeboden, omdat daar gewoon minder vraag naar is denk ik. Omdat ze voornamelijk op de zorg geënt zijn.                           |
|                | Regionaal               | Negatief | 2           | 24      | Als die net wat meer landelijker was geweest, of niet alleen maar gericht was richting die kant van Enschede, dan hadden we daar misschien wel voor kunnen kiezen.                       |
|                | Leveranciersbeoordeling | Positief | 2           | 37      | Wat ik wel denk dat jullie over het algemeen redelijk kritisch zijn naar jullie leveranciers.                                                                                            |
|                | Samenhang               | Positief | 1           | 4       | Bij Lucrum wordt wel echt verbinding met meerdere contracten en diepte gezocht                                                                                                           |
|                | Aanbestedingen          | Positief | 1           | 21      | Dat wordt allemaal tijdig en goed gecommuniceerd.                                                                                                                                        |

|                             |                    |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|--------------------|----------|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Prijs              | Neutraal | 1 | 15 | Nee, ja als ik het kan krijgen voor dezelfde prijs en het is duurzamer dan doe ik dat, maar ik ga niet meer betalen voor duurzaamheid.                                                                                                                                                                |
|                             | Prijs              | Positief | 4 | 22 | Absoluut, ik denk dat, dat ik eerste instantie de bestaansrecht van Lucrum is.                                                                                                                                                                                                                        |
|                             | Prijs              | Positief | 4 | 23 | Ik heb daar ook gewoon vertrouwen in, zij zorgen voor scherpe prijzen.                                                                                                                                                                                                                                |
| Samenwerkingsovereenkomsten | Zorg gerelateerd   | Negatief | 2 | 4  | Ze zijn heel erg zorg gerelateerd.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                             | Contractering      | Positief | 4 | 30 | Normaal gesproken kijken we wel eerst naar Lucrum, want we hoeven de onderhandelingen voor de prijs niet te doen                                                                                                                                                                                      |
| Bypassregelingen            | Overzichtelijk     | Positief | 1 | 34 | Daar krijgen we een overzicht van. Het is echt per artikel opgebouwd en dan krijg je per leverancier, dus per Huuskes, met daaronder alle merken en dan de kortingen en dat wordt keurig gewoon opgeteld bij elkaar dus dat is duidelijk.                                                             |
| C&CL                        | Algemeen           | Positief | 2 | 18 | Ik vond het eigenlijk wel heel erg boeiend.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                             | Dienstverlening    | Positief | 1 | 6  | Dus wat het Crossdock voor mij heel interessant maakt, is met name de extra dienstverlening die je kunt inkopen, waarbij dus Huuskes in dit geval of C&CL, de joint venture tussen Huuskes en Lucrum, dat die de goederenstromen bundelen en bij ons echt op de afdeling of in de koelkast afleveren. |
|                             | Algemeen           | Neutraal | 1 | 8  | Ik denk dat een hoop zorginstellingen nog gewoon koudwatervrees hebben                                                                                                                                                                                                                                |
|                             | Algemeen           | Positief | 1 | 9  | Kijk als mensen echt in de problemen komen, dan moeten ze met een oplossing komen. Dan kun je er makkelijk op overstappen.                                                                                                                                                                            |
|                             | Contractmanagement | Negatief | 1 | 44 | Ik moet met iedere aparte leverancier om tafel gaan zitten, voor heronderhandelingen voor aparte logistieke stroom te maken.                                                                                                                                                                          |
|                             | Duurzaamheid       | Positief | 4 | 5  | Er worden wel een aantal dingen centraal in 1 vrachtwagen geladen, wat dan deze kant op komt. Dat                                                                                                                                                                                                     |

|                     |                     |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------|----------|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                     |          |   |    | soort bewegingen moet je altijd stimuleren.                                                                                                                                                                     |
|                     | Grootte organisatie | Neutraal | 4 | 6  | Het volume is bij ons niet zo heel groot, dus dan is het voordeel ook minder.                                                                                                                                   |
|                     | Grootte organisatie | Neutraal | 4 | 20 | Maar in het ontwikkelen van dingen is volume wel vaak van belang.                                                                                                                                               |
|                     | Concurrenten        | Negatief | 4 | 32 | Kijk dat C&CL stuk is natuurlijk ook zo, wij gaan met een autootje de hele wijk door om alle spullen af te leveren. Ik weet niet of die zo hard gaan lopen, omdat een heleboel andere partijen dat ook al doen. |
|                     | Duurzaamheid        | Positief | 3 | 16 | En zeker ook qua duurzaamheid en MVO gedachten, dat ze daar echt mee aan de weg aan het timmeren zijn.                                                                                                          |
| Lucrumfonds         | Algemeen            | Neutraal | 2 | 29 | Nee, dat zegt me niks.                                                                                                                                                                                          |
|                     | Algemeen            | Neutraal | 1 | 35 | Dus daar is geen noodzaak voor geweest nog.                                                                                                                                                                     |
|                     | Tijd                | Negatief | 4 | 10 | Dus voordat iets concreet wordt, duurt het best wel een tijd.                                                                                                                                                   |
|                     | Onoverzichtelijk    | Negatief | 4 | 12 | Dat kost heel veel tijd.... Dus het zijn wel lastige fenomenen en als je dan wat behoudender bent, dan denk je, nou ik geloof het wel.                                                                          |
|                     | Onoverzichtelijk    | Neutraal | 4 | 33 | Als dat fonds er dan ook werkelijk is, dan zou ik daar de boer mee op gaan, maar wel wat concreter.                                                                                                             |
| Wijkgerichte aanpak | Duurzaam            | Positief | 1 | 36 | Je hebt duurzaamheid in de zin van milieu en je hebt duurzaamheid in de zien van bestendige oplossingen en dit is er eentje.                                                                                    |
|                     | Facetten            | Negatief | 4 | 4  | Dat is volgens mij ook steeds het probleem, om het totale plan in werking te krijgen.                                                                                                                           |
|                     | Visie               | Positief | 4 | 5  | Dus op termijn zullen we het zeker wel nastreven                                                                                                                                                                |
|                     | Onoverzichtelijk    | Negatief | 4 | 10 | Hoe meer je aan elkaar koppelt, hoe overzichtelijker het wordt.                                                                                                                                                 |
|                     | Onoverzichtelijk    | Negatief | 4 | 10 | Dus als iemand binnenkomt met een mooi verhaal en bij de eerste 2 dingen denk je van wauw, dat is iets voor ons en vervolgens worden er nog 5 andere dingen aan                                                 |

|              |                   |          |   |    |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------|----------|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                   |          |   |    | gekoppeld. En je denkt, oeh dat gaan we niet redden, dan ga je die eerste 2 ook niet meer doen.                                                                                                       |
|              | Facetten          | Neutraal | 4 | 11 | Je moet het opdelen in stukken denk ik.                                                                                                                                                               |
|              | Facetten          | Positief | 4 | 13 | Van de 10 onderdelen zijn er misschien al 7 onderdelen die al gewoon gebeuren. Alleen we noemen het dan niet de wijkgerichte aanpak, maar het is wel zo.                                              |
|              | Facetten          | Positief | 4 | 15 | Ik het helemaal met Andries eens bent, als je een geïntegreerd project hebt, dat het nog meer oplevert, omdat niet iedereen dubbel dingen gaat doen.                                                  |
| Nieuwbrieven | Frequentie        | Neutraal | 2 | 21 | Nee, hij komt zeker niet te vaak.                                                                                                                                                                     |
|              | Frequentie        | Positief | 1 | 26 | Ik lees ze en ik vind de frequentie prettig                                                                                                                                                           |
|              | Juiste informatie | Negatief | 2 | 21 | Als het heel erg over zorg gaat, dan heb ik de neiging om hem direct aan de kant te leggen.                                                                                                           |
|              | Juiste informatie | Neutraal | 2 | 22 | Zoals trends en ontwikkelingen die in Nederland gewoon van belang zijn, dat niet alleen toegepast zou kunnen worden in de zorg, zou ik Super interessant vinden.                                      |
|              | Opmaak            | Positief | 1 | 26 | Het is ook geen enorme lap tekst, het zijn een paar onderwerpen, dus je kunt er gewoon overheen, koppensnellen, maar goed dat is wel prettig.                                                         |
| Website      | Algemeen          | Negatief | 1 | 26 | Kijk ik ga niet elke dag naar Lucrum.nl om te kijken wat voor nieuws er staat.                                                                                                                        |
| Portal       | Algemeen          | Negatief | 1 | 27 | Maar de portal van Lucrum gebruik ik niet vaak, want als een contract gesloten wordt dan krijg ik hem, of dan heb ik hem. Dan sla ik het op in mijn eigen administratie en dan raadpleeg ik het daar. |
|              | Juiste informatie | Negatief | 1 | 28 | Andere contracten dan onze eigen contracten hoeft ik eigenlijk niet te zien.                                                                                                                          |
| Bezoeken     | Frequentie        | Neutraal | 4 |    | Maar het hoeft van mij niet elk jaar moet André langskomen om de relatie goed te houden.                                                                                                              |
| Telefonisch  | Deskundig         | Positief | 2 | 9  | Negen van de tien keer bel ik eigenlijk Lotte, omdat het een heel snel kanaal is en zij weet eigenlijk alles.                                                                                         |

|                           |                     |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------|----------|---|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Algemeen            | Positief | 1 | 29 | Ja, goed eigenlijk niks op aan te merken.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mail                      | Communicatie        | Positief | 2 | 8  | Ik vind dat erg prettig, duidelijk, ik krijg altijd netjes, op tijd ook gewoon, verwoord wat er speelt, als er aanbestedingen aankomen, bijvoorbeeld enquêtes of iets. Of dat er iets in de toekomst zou gaan spelen. Dat soort dingen dat wordt altijd netjes aangekondigd. Ja, ik vind dat ze er heel secuur in zijn. |
| Lucrum bijeenkomsten      | Bestuursfunctie     | Positief | 2 | 27 | Ik zou als ik meer tijd zou hebben, het wel heel interessant vinden.                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | Bestuursfunctie     | Neutraal | 2 | 27 | Maar het is een beetje zoeken naar tijd.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Commissies en Werkgroepen | Tijd en geld        | Positief | 2 | 26 | Jullie lopen de aanbesteding met een werkgroep, dus dat werk hoeven ze niet meer te doen. Dat scheelt enorm en je kunt aansluiten voor een gunstig tarief, dus wat wil je nog meer.                                                                                                                                     |
|                           | Verbondenheid       | Negatief | 2 | 14 | Het is meer dat ik me wat minder verbonden voel, omdat we maar 1 contract bij jullie hebben.                                                                                                                                                                                                                            |
|                           | Grootte organisatie | Negatief | 4 | 19 | Bij sommige gevallen kun je het misschien wel beter bij de kleine partijen eerst doen                                                                                                                                                                                                                                   |
|                           | Grootte organisatie | Positief | 3 | 7  | Doordat je gewoon groter bent en meer volume doet en bijvoorbeeld meer locaties, dat je dan wat sneller de complexiteit kunt vertalen in de uitvraag naar de leverancier toe, om uiteindelijk tot de juiste keuze van de leverancier te komen.                                                                          |
|                           | Type organisatie    | Positief | 3 | 10 | Ik denk dat het elkaar alleen maar kan versterken in die zin.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                           | Invloed             | Positief | 3 | 20 | Dat we dan wel vaak als organisatie in de werkgroep plaats nemen, omdat we het wel van belang vinden, dat we daar ook onze stem kunnen inbrengen. En dat je ook weer kunt leren van collega organisaties, die ook bij die werkgroep besprekingen aanwezig zijn.                                                         |
| Medewerkers               | Expertise           | Positief | 1 | 40 | Dus ik vind het wel knap dat ze overal van op de hoogte zijn en overal vooraan staan.                                                                                                                                                                                                                                   |

|       |                          |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|--------------------------|----------|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Expertise                | Positief | 1 | 16 | Dus ik ervaar de dienstverlening en de mensen wel als kundig.                                                                                                                                                                                                                                              |
|       | Expertise                | Positief | 2 | 9  | Negen van de tien keer bel ik eigenlijk Lotte, omdat het een heel snel kanaal is en zij weet eigenlijk alles.                                                                                                                                                                                              |
|       | Kleine afname            | Neutraal | 2 | 11 | We hebben natuurlijk ook maar 1 ding wat we afnemen, dus dan is het gesprek wat sneller klaar                                                                                                                                                                                                              |
|       | Expertise                | Positief | 3 | 19 | De communicatie is zeker goed                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|       | Trends en ontwikkelingen | Negatief | 3 | 19 | Misschien had Lucrum daar eerder een soort regie functie had kunnen oppakken.                                                                                                                                                                                                                              |
| Imago | Kritisch                 | Positief | 2 | 37 | Wat ik wel denk dat jullie over het algemeen redelijk kritisch zijn naar jullie leveranciers.                                                                                                                                                                                                              |
|       | Slagkracht               | Positief | 1 | 7  | Want dan vertegenwoordig je gewoon een hele hoop zorginstellingen en dan is het gewoon prettig dat je extra kennis en extra slagkracht op tafel hebt.                                                                                                                                                      |
|       | Leveranciers             | Positief | 1 | 18 | Elke Lucrum partij die ik binnen haal, los van als de dienstverlening goed is, weet ik dat het een betrouwbare goede partij is                                                                                                                                                                             |
|       | Regionaal                | Positief | 1 | 42 | Want ik denk dat de oostelijke gemoedelijk idee van; we zijn een stichting en we zijn er echt voor onze leden. Dat is wel een kracht.                                                                                                                                                                      |
|       | Dieptesamenwerking       | Positief | 1 | 3  | Maar die hebben wel meer dieptesamenwerking waar in Intrakoop zich alleen richt op contracten en kwalitatieveit van contracten, doet Lucrum aan kennisdeling, logistieke oplossingen, duurzaamheid. Dus dat vind ik wel een prettige samenwerking met Lucrum, dus het gaat verder dan alleen het contract. |
|       | Samenwerkingsverbanden   | Positief | 1 | 10 | Innovatief in als het om samenwerkingsverbanden gaat en met oplossingen komt die in de zorg nieuw zijn.                                                                                                                                                                                                    |
|       | Concepten                | Positief | 1 | 41 | En ik denk dat ze dat met logistiek en het Vriezeveen verhaal wel gedaan hebben.                                                                                                                                                                                                                           |
|       | Inkooporganisatie        | Neutraal | 4 | 15 | Lucrum dan toch nog voornamelijk bekend is als inkoop organisatie                                                                                                                                                                                                                                          |

|                        |                         |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|-------------------------|----------|---|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Leveranciersbeoordeling | Positief | 4 | 31 | Dus het feit dat daar een soort PDCA cyclus inzit is voor ons ook alleen maar handig.                                                                                                                                                                                                                            |
|                        | Kennis                  | Negatief | 3 | 14 | Waar ik Lucrum dan vaak zie als regie partij, als ze bijvoorbeeld tot her-contracteren willen overgaan, als je dan kijkt naar de inhoudelijke kennis die ingebracht moet worden, dat je dat uit de kant van de deelnemers en de leveranciers krijgt en niet zozeer, van de mensen die binnen Lucrum zelf werken. |
|                        | Samenbrengen            | Positief | 3 | 15 | Ik denk dat de kracht met name is om een goede regiepartner te zijn                                                                                                                                                                                                                                              |
| Knelpunten toekomst    | Contractmanagement      | Neutraal | 2 | 37 | Voor ons zelf hebben wij dat wel redelijk op orde, maar ik kan me voorstellen, dat binnen de zorg, dat dit speelt                                                                                                                                                                                                |
|                        | HRM                     | Negatief | 1 | 30 | Je hebt binnen zorg, één van de grootste problemen is het vinden van goed personeel.                                                                                                                                                                                                                             |
|                        | HRM                     | Negatief | 3 | 25 | Dan is er gewoon een nijpend tekort aan personeel en dat kan op verschillende niveaus zijn.                                                                                                                                                                                                                      |
| Nieuwe dienstverlening | Hospitality             | Neutraal | 2 | 23 | Ja, misschien toch ook wel een stukje hospitality                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                        | HRM                     | Neutraal | 1 | 30 | Het zou wel handig zijn als collectief meer expertise is op het gebied van het werven, houden en ontwikkelen van het personeel.                                                                                                                                                                                  |
|                        | HRM                     | Negatief | 1 | 31 | Als je gaat zitten op het gebied van werven van personeel, dan worden zorgaanbieders onderling concurrenten.                                                                                                                                                                                                     |
|                        | Contractmanagement      | Neutraal | 1 | 45 | Je kunt bijvoorbeeld 1 dag in de week of een dagdeel in de week ondersteuning vanuit Lucrum krijgen, dan wel betaald, dan wel als standaard dienstverlening als lid. Waarbij Lucrum het uitrolt, of een plan maakt, of met partijen zit. Ik denk dat heel veel partijen er mee geholpen zouden zijn.             |
|                        | Type organisatie        | Neutraal | 4 | 27 | Dus sommige productgroepen zijn wel categorie gevoelig, maar een hele hoop ook niet.                                                                                                                                                                                                                             |
|                        | Big data                | Negatief | 4 | 35 | Die informatievoorzieningen hebben we zelf ook wel.                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                        | Informatievoorziening   | Neutraal | 3 | 22 | Ik denk meer aan de opmerking over de innovatie, meer                                                                                                                                                                                                                                                            |

|       |                       |          |   |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------|-----------------------|----------|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                       |          |   |    | kennis overbrengen.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Visie | Zorg gerelateerd      | Negatief | 2 | 24 | Dat is gewoon een gemiste kans, terwijl ik denk dat het heel veel kan bieden.                                                                                                                                                                                                                                 |
|       | Zorg gerelateerd      | Negatief | 2 | 24 | Willen ze het wat opener en wat breder trekken, ook wat meer buiten de zorg geënt, dan zou dat voor ons binnen de woningcoöperatiebranche heel interessant kunnen zijn.                                                                                                                                       |
|       | Innovatief            | Neutraal | 2 | 16 | Wat wij vragen hoeft niet persé innovatief te zijn.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | Duurzaam              | Positief | 2 | 16 | Duurzaamheid is heel belangrijk bij ons.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|       | Deelnemer uitbreiding | Neutraal | 4 | 25 | Ik heb liever dat ze de tijd besteden om nieuwe mensen bij het netwerk toe te voegen, zodat je nog meer volume krijgt en uiteindelijk nog goedkopere contracten krijgen, dan dat ze bij mij komen, terwijl alles gewoon goed loopt.                                                                           |
|       | Deelnemer uitbreiding | Neutraal | 4 | 28 | Nee, ik zou het pas lastig vinden wanneer er op een gegeven moment allerlei zorginstellingen zouden afhaken en wat er voor zou zorgen dat het contract wat wij hebben met SCH duurder zou worden.                                                                                                             |
|       | Raamcontracten        | Neutraal | 4 | 32 | Misschien moeten ze ook wel en dat doen ze ook wel, hetgeen waar ze heel goed in zijn, de raamcontracten nog verder uitbouwen. En kijken wanneer je meer leden hebt, kijken of er nog meer keuze is voor bepaalde gebieden voor partijen om te kijken.                                                        |
|       | Inspraak              | Positief | 3 | 4  | Omdat ik het ook wel belangrijk vindt dat onze organisatie, als 1 van de grote organisaties binnen Lucrum, ook wat meer stem wil hebben bij de ontwikkelingen die Lucrum doormaakt.                                                                                                                           |
|       | Type organisatie      | Negatief | 3 | 12 | Nee, ik denk dat je moet kijken wat is je toegevoegde waarde, dan kan het goed zijn als je zegt dan moet ik zorg als aparte tak zien en de woningbouw als aparte tak en zo kun je hetzelfde concept op meerdere branches toepassen, maar dan denk ik dat je het uiteindelijk wel gescheiden moet gaan houden. |
|       | Duurzaam              | Positief | 3 | 22 | Aandacht blijven vragen voor duurzaamheid, dat vind ik                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                       |               |          |   |    |                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------|----------|---|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |               |          |   |    | ook een belangrijk aspect.                                                                                                        |
| Toekomstige onderzoek | Verbondenheid | Neutraal | 4 | 21 | Kijk en dit interview zou ik normaal niet zo gauw doen, maar omdat ik met Lucrum wel een bijzondere band heb, doen we het nu wel. |



## Bijlage 13: Transcripties

### **Interview 1**

Interview: Organisatie 1

Datum: 27-6-18

Tijd: 10.00 – 10.45 uur

Functie: Contractmanager

Relatie met Lucrum: Hoofd contactpersoon

Organisatie: Zorg

Regio: Oost

Contributieklassse: 4

Participatie in projecten: Logistiek

Aantal contracten bij Lucrum: 3 tot 5

SP1: Interviewer

SP2: Geïnterviewde

### Passage 1

SP 1: Zou u eerst iets kunnen vertellen over uw werkzaamheden binnen Sensire?

SP 2: Ja, Mijn naam is Hans van Veen. Ik werk bij Sensire nu 5 jaar. Mijn functie is contractmanager, dat wil zeggen dat ik voor de inkoop eindverantwoordelijk ben en voor alle contractenringen van partijen, het extramurale vastgoed, de logistiek de verzekeringen en het wagenpark dus een hele hoop.

**Werkzaamheden**

### Passage 2

SP1: Hoelang zijn jullie al in samenwerking met Lucrum?

SP2: Hoelang weet ik niet, maar wel al zolang als ik er zit. Dus al zeker 5 jaar, ik denk ook wel langer. We hebben ook contracten met Lucrum partijen lopen zoals Huuskes bijvoorbeeld, daar doen we al zolang als ik hier loop zaken mee. Dus ik denk dat de contracten al langer dan 5 jaar terug gaan.

**Raamcontract; Samenwerking, hoelang deelnemer, leverancier,**

### Passage 3

SP1: Oké en hoe ervaart u de samenwerking met Lucrum?

SP2: Goed, er zijn 2 inkoopverenigingen in Nederland, voor zorginstellingen de 1 is Intrakoop dat is een hele grote in Waardenburg met meer dan 650 leden en je hebt Lucrum, één tiende van het aantal leden, meer in het oosten van land gesitueerd. Maar die hebben wel meer dieptesamenwerking waar in Intrakoop zich alleen richt op contracten en kwalitativiteit van contracten, doet Lucrum aan kennisdeling, logistieke oplossingen, duurzaamheid. Dus dat vind ik wel een prettige samenwerking met Lucrum, dus het gaat verder dan alleen het contract.

**Imago; samenwerking, inkoopcollectief, kennisdeling, logistiek, duurzaamheid, regionaal, dienstverlening, concurrenten**

### Passage 4

SP1: Is dat ook het verschil tussen Lucrum en de concurrenten, dat het verder gaat dan alleen inkoop?

SP2: Nou ja, Ik zal eerlijk zeggen, dat ik per contract kijk wat voor mij het voordeligst is. Of ik individueel moet afsluiten, via Lucrum of via Interkoop, want die keus die heb je soms. Ik moet eerlijk zeggen, ik heb geen voorkeur voor één van beide partijen. Ik vind het allebei heel prettig samenwerken op hun eigen manier, maar bij Lucrum wordt wel echt verbinding met meerdere contracten en diepte gezocht met bijvoorbeeld logistiek en vastgoed en dat ervaar ik bij Intrakoop wat minder. Dat is een grote instelling met allerlei verschillende adviseurs, maar daarom misschien ook wat minder samenhang of meer verkokerdheid.

**Raamcontract; prijs, verbinding contracten, concurrenten**

### Passage 5

SP1: Je zei dat Lucrum zich meer richt op duurzaamheid, in welke vormen ziet u dit terug komen?

SP2: Je hebt verschillende vormen van duurzaamheid, in de zin van energiebesparing, daar zitten ze heel erg in met gebouwvernieuwing, gereedmaken van oude verzorgingshuizen naar moderne leef huizen of ontmoetingspunten in de buurt. Maar bijvoorbeeld ook met logistieke oplossingen. Wij zijn ook deelnemer van de Crossdock pilot. Dat was een pilot, nu is het een operationele situatie. Met doel ook om route optimalisatie te krijgen. En minder CO2 uitstoot te realiseren.

**C&CL; duurzaamheid, logistiek,**

### Passage 6

SP1: Het Crossdock, daar zijn nog niet heel veel deelnemers van lid, maar dat is wel een extra toegevoegde waarde waarop u Lucrum zou selecteren?

SP2: Ja, in de zorg is een personeelstekort en wat je niet wil is dat de spaarzame mensen die je hebt in de zorg, hun tijd kwijt zijn aan het ontvangen van goederen en het op de goede plaats zetten van goederen. Dus wat het Crossdock voor mij heel interessant maakt, is met name de extra dienstverlening die je kunt inkopen, waarbij dus Huuskes in dit geval of C&CL, de joint venture tussen Huuskes en Lucrum, dat die de goederenstromen bundelen en bij ons echt op de afdeling of in de koelkast afleveren. In plaats van dat allerlei verschillende leveranciers hun goederen centraal afleveren en onze medewerkers dan, als ze tijd hebben, het snel tussendoor moeten doen. En daardoor zijn medewerkers minder tijd kwijt aan logistiek en meer aan zorg. Dus dat is gewoon heel prettig.

**C&CL; personeelstekort, leverancier, joint-venture, tijd, dienstverlening**

#### Passage 7

SP1: En wat zou u zeggen dat de rol van Lucrum hier in is, aangezien Huuskes ook betrokken is in deze joint venture, bijvoorbeeld Lucrum regelt de samenwerking heel goed of...?

SP2: Wat je ziet is, als je C&CL zit is Huuskes echt de uitvoerende partij van die joint venture is. En goed, je zegt er zijn er niet veel lid. Volgens mij zijn wij de enige of één van de weinige hier in de regio. Het heeft een hele hoop kinderziektes nog, ook op dit moment nog steeds. En wat ik wel prettig vind aan Lucrum, dat als ik wil escaleren. Kijk één zorginstelling is niet zo bijzonder voor Huuskes kan ik mij voorstellen, maar als Lucrum ontevreden is of reageert, dan heb je meer slagkracht. Want dan vertegenwoordig je gewoon een hele hoop zorginstellingen en dan is het gewoon prettig dat je extra kennis en extra slagkracht op tafel hebt. Dus daar kan ik Lucrum heel goed voor gebruiken.

**C&CL; leverancier, kennisdeling, inkoopcollectief, communicatie, grootte instelling, Lucrum vs leverancier**

#### Passage 8

SP1: Jullie zijn één van de weinige die gebruik maken van de C&CL, Zou dat kunnen komen doordat Lucrum te weinig informatie levert over C&CL aan andere deelnemers? Want hoe zijn jullie er bij gekomen om dit te doen?

SP2: De pilot liep al sinds 2011 bij ons, dus voordat ik in dienst kwam. Dat was eigenlijk een pilot die al een paar jaar liep en op gegeven moment dacht ik, we moeten er of mee stoppen en er helemaal mee stoppen of we moeten er mee stoppen en het verder uitrollen. En zo is dat balletje gaan rollen. Wij zijn van mening dat het echt een toegevoegde waarde heeft en we waren ook al begonnen met de pilot. Ik denk dat een hoop zorginstellingen nog gewoon koudwatervrees hebben, in de zin van; we hebben nog magazijnen en we moeten er mensen uitgooien als we C&CL gaan doen. Of we weten niet waar we allemaal tegenaanlopen. Het zijn natuurlijk best omvangrijke trajecten en het behelst niet alleen inkoop, maar het behelst inkoop logistiek en ook een stukje contract. En dat is bij ons, bij mij, verenigd in één persoon, maar bij andere zorginstellingen niet. Ik denk dat dat ook meerdere redenen zijn dat andere zorginstellingen dat niet hebben.

**C&CL; joint-venture, logistiek, inkoop, contractmanagement, risicoloos beleid**

#### Passage 9

SP1: Een stukje bang voor verandering?

SP2: Ja en ik denk dat de druk ook nog niet hoog genoeg is. Kijk als mensen echt in de problemen komen, dan moeten ze met een oplossing komen. Dan kun je er makkelijk op overstappen. Maar als die noodzaak er niet is, dan gaan ze op de oude voet verder.

SP1: Is dat dan het verschil tussen een semioverheid instelling en een commerciële instelling?

SP2: Ja

**Risicoloos beleid**

### Passage 10

SP1: Lucrum streeft ernaar om innovatief te wezen, in hoeverre vind je dat Lucrum innovatief is?

SP2: Nou niet innovatief in de trant van dat ze nieuwe technieken hebben, maar wel innovatief in als het om samenwerkingsverbanden gaat en met oplossingen komt die in de zorg nieuw zijn. Denk aan logistiek, maar ook, je zult vast wel eens gehoord hebben van het huis van de buurt. Dat het een soort hub is waar kennis en mensen samenkomen. En in die zin van concepten zijn ze wel vernieuwend vind ik.

**Wijkgerichte aanpak; Innovatief, samenwerking, logistiek, kennisdeling, , concepten**

### Passage 11

SP1: In hoeverre vindt u dat u daar invloed op heeft, want wanneer je deelnemer bent, bent u automatisch ook lid van het bestuur van Lucrum en met de commissies en werkgroepen, kun je meedenken in het één en ander. In hoeverre denkt u dat u zelf ook inbreng heeft en inbreng geeft hieraan.

SP2: Heeft en geeft, allebei weinig, maar dan moet ik ook de hand in eigen boezem steken, want je bent van Enschede hiernaartoe gereden. Nu is het goed te doen met die nieuwe N18, maar vroeger was het meer dan een uur rijden als je pech had, naja het zit met name in het Twentse als er werkgroepen zijn waarin je kan deelnemen dacht ik gauw dit kost me een halve dag. Ik moet er een uur heen rijden, twee uur vergaderen en een uur terugrijden. Daar heb ik de tijd niet voor gehad of mezelf de tijd niet voor gegeven, maar dan heb je automatisch ook minder invloed. Ik ben een keer naar een bestuursvergadering geweest, vergadering van het algemeen bestuur. In december uit mijn hoofd was er eentje, eind vorig jaar was er eentje daar heb ik bij. Nou goed daar kun je invloed hebben, maar het zijn niet dermate spannende onderwerpen, het gaat om de het vaststellen van de jaarrekening het aanstellen van een nieuwe bestuurder en dat soort zaken. Dan ga ik niet denken daar ga ik het verschil maken. Ik heb liever dat ik dan André of Andries, de accountmanager of bestuurder, gewoon persoonlijk benader en zeg, goh dit gaat niet goed en dit zou anders moeten. Ik denk dat ik daar meer invloed heb dan dat ik op een bestuursvergadering heb.

**Commissies en werkgroepen; Invloed, reistijd, tijd, bestuursvergadering, personeel, Bezoeken; informatie, invloed**

### Passage 12

SP1: Bij zo'n werkgroep, zegt u dat het ver rijden is en het kost veel tijd. Wat zou u er van zeggen wanneer zo'n werkgroep of commissie zegt, we gaan ons focussen op een deel van het land en we gaan ook in dat deel van het land de commissies bijeen laten komen.

SP2: Dat zou voor mij makkelijker zijn, maar goed als je daar een werkgroep hebt en in noem maar even een paar voorbeelden. Daarin zit bijvoorbeeld de post en zorggroep Twente Carintreggeland en de Vriezenhof en Sensire en je gaat in Arnhem zitten dan is iedereen anderhalf uur aan het rijden behalve ik. Dus dat is niet handig denk ik, het is dus wel logisch dat het in Enschede is, in het Twentse, maar het kost mij een hoop reistijd en wat ik ook zeg, ik gun het mezelf ook niet. Het is in die zin wel een beetje gemak. Het is een soort samenwerkingsstichting en als je niet in die werkgroepen deelneemt, profiteer je van dezelfde voordelen, dan wanneer je wel in die werkgroepen deelneemt, je hebt alleen minder inbreng. Dus het is ook wel een beetje gemakzucht, van het wordt geregeld.

**Commissies en werkgroepen; tijd, reistijd, regionaal, invloed, samenwerking, inkoopcollectief**

### Passage 13

SP1: Maar u heeft dan niet het gevoel, dat uw stem te weinig wordt gehoord?

SP2: Nou nee, het is niet dat ik zoveel expertise heb van afvalverwijdering, dat ik denk van, ik moet bij dat contractproces zitten ofzo. Kijk ik kan ook rechtstreeks met partijen ook een contract maken of met Intrakoop, dus ik heb sowieso al drie smaken.

#### **Commissies en werkgroepen; invloed, inkoopcollectief**

##### **Passage 14**

SP1: Is de keuze voor het kiezen tussen deze 3 opties, dan simpelweg wie is het goedkoopste?

SP2: Dat licht eraan welke dienstverlening het is, ik koop thuis in ieder geval het goedkoopste in. Ik koop in wat ik het waard vind en wat ik ervoor wil hebben. Dus bij, ik noem maar even wat, bij voeding bijvoorbeeld, kun je alleen naar prijs kijken, maar je kunt ook kijken naar de kwaliteit van voeding naar de adviesfunctie bij voeding welk verlengde dienstverlening er genoemd kan worden. En dan zie je gewoon dat Huuskes in hun concepten, met die app dat je meerdere menu's hebt is gewoon heel prettig je hebt de verlengde dienstverlening met de logistiek, ze hebben gewoon een extreem hoge levering betrouwbaarheid. Dat zijn allemaal zaken die gewoon heel belangrijk zijn en wat er niet op aankomt op dat een pak melk een paar cent duurder of goedkoper is. Want als je zegt een pak melk is 80 cent of 75 cent, dat is in verhouding misschien wel 20 procent prijsverschil, of 15 procent. Je moet het ook relatief zien en voor een deel ook ontzorgt wil worden en een vlot lopend proces wilt zijn en dat is mij meer waard dan alleen de prijs.

#### **Raamcontracten; dienstverlening, prijs, kwaliteit, leverancier, concepten, logistiek, concurrenten**

##### **Passage 15**

SP1: En onderwerpen zoals duurzaamheid en innovatie, zijn daarin niet doorslaggevend?

SP2: Nee, ja als ik het kan krijgen voor dezelfde prijs en het is duurzamer dan doe ik dat, maar ik ga niet meer betalen voor duurzaamheid. Want duurzaamheid zit, zoals ik al zei, niet alleen op milieuvlak, maar duurzaamheid zie ik ook in de zin van, dat het economisch duurzaam is. Dat wij gewoon een lange samenwerkingsrelatie aan kunnen gaan en dat beide partijen er beter van worden, of in ieder geval niet slechter van worden. Dus duurzaamheid in de zin van bestendigheid van contracten en dat wij als maatschappelijke organisatie onze dienst kunnen verlenen. Dat vind ik minstens zo belangrijk als CO2 uitstoot.

#### **Raamcontracten; duurzaam, prijs**

##### **Passage 16**

SP1: Het personeel van Lucrum, u krijgt als het goed is ongeveer 2 keer per jaar een bezoek aan uw bedrijf van André of Andries, meestal André za; dat wezen. Wordt u daarin voldoende geïnformeerd?

SP2: Nou ja, wij krijgen wel vaker een bezoek, maar dat is ook een samenloop van omstandigheden en het feit dat wij een vrij actieve deelnemer zijn, in de zin van afnemer van C&CL. Dus ik denk dat André hier 6 á 7 keer per jaar is, dus Lotte is hier ook zeker wel een paar keer per jaar. En met Andries heb ik ook wel eens een gesprek, maar ook over andere zaken, maar ook gewoon hoe het gaat. Dus ik denk dat er al met al, wel 10 keer per jaar een gesprek is tussen Sensire en Lucrum. Ik vind het hele kundige medewerkers allemaal op hun eigen manier. Lotte puur seq. op de inkoop en ondersteuning, André op het accountmanagement. Ik kan je wel een voorbeeld geven, ik zit bijvoorbeeld met Huuskes nog weleens in de discussie over C&CL en hoe het opgelost moet worden en als ze dingen niet kunnen of niet willen aanpassen, waarbij Huuskes met name zit op de ICT-hoek zit met, dit kan niet en ik zeg, wanneer je wil kan het wel, maar da kost je het wat meer tijd hen geld, dus dan kom je in zo'n discussie en dan gaat er wat irritatie ontstaan. En André voelt dat wel goed aan en kan het met een paar zalvende woorden wel weer op het goede pad zetten. Dat hij er dan toch als een soort

tussenpersoon of mediator bij zit, dus dat vind ik heel prettig. Dus ik ervaar de dienstverlening en de mensen wel als kundig.

**Bezoeken; informatie, Medewerkers; deskundig, Lucrum vs leverancier C&CL; leverancier, tijd, geld**  
**Passage 17**

SP1: Lucrum beschikt nu over hun huidige kennis, maar wanneer je 5 jaar in de toekomst kijkt, zou u willen dat Lucrum in een bepaalde type kennis of een bepaald soort medewerker investeert, dat u zegt dat missen ze nog?

SP2: Ja, dat heb ik ook al aangegeven, maar ook uit eigen belang zou ik maar zeggen. Ik heb gezegd wat je bij Intrakoop hebt, wat je ook bij Lucrum zou moeten hebben. Je hebt kwalitatieve contracten en je hebt ondersteuning vanuit Lucrum, maar er zijn dus ook zoveel zorginstellingen die kleiner zijn dan Sensire, die geen aparte contractmanager of geen aparte inkooptak hebben. Die zouden vanuit Lucrum denk ik geholpen worden, als ze ondersteunt kunnen worden door een ZZP'er, die bijvoorbeeld 1 of 2 dagen in de week, daar aan de slag gaat en aan een opdracht oppakt, vanuit Lucrum.

**Medewerkers, Nieuwe dienstverlening; toekomst, contractmanagement**  
**Passage 18**

SP1: Is dat dan een externe partij, of iemand van Lucrum zelf?

SP2: Nou een aan Lucrum gelieerd persoon. Dat je zegt dat je niet alleen contracten aanbiedt, maar ook ondersteuning biedt bij het afsluiten van de contracten. Het inbedden van het contract van de organisatie, of het doen van een uitvraag van de organisatie, of dat soort zaken. Maar dat heb ik Andries en André ook wel aangegeven, dus dat weten ze, maar ik denk dat ze daar dan ook wel mee geholpen zouden zijn. Weet je wat het is, ik doe ook de contracten van ZZP'ers, je weet nooit wat je binnenhaalt, elke Lucrum partij die ik binnen haal, los van als de dienstverlening goed is, dat het een betrouwbare goede partij is, waarmee je goed zaken kan doen. En ik denk dat wel meer organisaties dat hebben bij Lucrum, of dat beeld hebben bij Lucrum. Dus ik denk dat ze in die zin ook wel personele ondersteuning kunnen aanbieden.

**Medewerkers; contractmanagement, leveranciersbeoordeling**  
**Passage 19**

SP1: Dus het goedkeuringsstempel van Lucrum doet een hoop?

SP2: Ja

**Passage 20**

SP1: Als ik het goed heb lopen jullie bij 3 raamcontracten bij Lucrum, afval Huuskes en kantoorartikelen volgens mij.

SP2: Ja. Nee wacht even, afval, dat is Renewi, Huuskes voor de vers waren en uh..., het zijn er wel degelijk 3 hoor, maar die kan ik zo even niet bedenken zo.

**Raamcontracten**  
**Passage 21**

SP1: De raamcontracten worden elke 3, 4 jaar weer opnieuw uitgezet, of in ieder geval of ze verder gaan met de huidige leverancier. Wordt hierover genoeg geïnformeerd?

SP2: Ja, er is een soort animo toets, bij afval is die ook geweest bijvoorbeeld. Dat contract dat loopt een tijdje, dan zie je dat je ongeveer op de helft van het contract bent, of dat je nog anderhalf jaar doorloopt op het contract. Dan wordt er gevraagd vanuit Lucrum, goh is er animo onder de leden om een marktvraag te doen. Of wil je, ik weet niet precies hoe de vraagstelling was, of wil je bij de huidige partij blijven onder dezelfde of verbeterde condities, eigenlijk is dat een beetje de vraag. Dan zul je waarschijnlijk een aantal partijen hebben, zorgpartijen hebben die zeggen, laten we alsjeblieft

weggaan bij Renewi en een aantal partijen die zeggen, joh we hebben het eindelijk ingeregeld, laten we dan ook nog een paar jaar doortrekken onder betere of dezelfde condities. Maar dat wordt op tijd aangekondigd, er wordt ook gevraagd of je in de werkgroep wil gaan zitten, dus dat wordt allemaal tijdig en goed gecommuniceerd.

**Raamcontract; informatie, aanbestedingen, commissies en werkgroepen**

#### Passage 22

SP1: Lucrum kiest er bewust voor om maar met 1 leverancier te werken per afdeling, maar de splitsing tussen de deelnemers kun je wel hebben, met de één wil niet en de ander wil wel. Zou het dan een goede keuze zijn om dan met meerdere leveranciers te werken, waarmee je misschien wel een deel van de volume kwijtraakt.

SP2: Het is wel, ik ken het Nederlandse woord even niet, maar een Unique selling point van Lucrum, dat ze per productgroep 1 leverancier hebben, want ik weet gewoon, als ik iets moet hebben en ik heb het via Lucrum heb ik gewoon een goede partij. Dus dat werkt gewoon heel prettig. Wat je wel ziet inderdaad, dat als ik een uitvraag wil doen, dan hoef ik het niet via Lucrum te doen, want dan heb ik maar 1 partij. Dus dan ga ik automatisch ook bij andere partijen shoppen, of de markt op. Dus ik weet niet of het uiteindelijk een voordeel of een nadeel zal zijn. Het voordeel van 1 partij is, je weet Lucrum heeft gewoon de beste of een goede partij gekozen biedt ze een kwaliteit aan, exclusief van 65 deelnemers en in ruil daarvoor krijgen ze natuurlijk betere condities en dan zal Lucrum nog wel een paar procent van de opbrengst van het contract krijgen, dus dat kun je denk ik ook niet met al te veel partijen doen.

**Raamcontracten; 1 leveranciersbeleid, leveranciersbeoordeling, grootte instelling, inkoopcollectief**

#### Passage 23

SP1: Daar is Lucrum te klein voor als organisatie?

SP2: Ja en ik weet niet of het geloofwaardig is met bijvoorbeeld medische materialen, we hebben 4 leveranciers die hartstikke goed zijn. Je kunt beter zeggen we hebben er gewoon ééntje die ons keurmerk heeft, dat is denk ik geloofwaardiger.

**Imago; 1 leveranciersbeleid, grootte instelling**

#### Passage 24

SP1: En hoe vergelijkt zich dat tot de concurrenten, doen die dat wel?

SP2: Ja, maar wat je ook aangeeft die hebben het volume. Intrakoop heeft een factor 10 van Lucrum, dus die hebben wel meer leveranciers, maar goed ook niet oneindig.

**Imago; 1 leveranciersbeleid, grootte instelling**

#### Passage 25

SP1: Hebben jullie ook wel eens gebruik gemaakt van de samenwerkingscontracten van Lucrum? De contracten die maar eens in de zoveel tijd worden uitbesteed. Dat zijn dingen zoals, verbouwingen of partijen die je eigenlijk niet voor langer termijn gebruikt maar eenmaal.

SP2: Nee volgens mij niet. Nee het is puur alleen contacten voor het leveren van goederen of diensten wat we echt hebben en niet echt een tussenpersoon of een adviseur als je dat bedoelt tenminste.

Zorgzaken en dingen als de AGG dat hebben we niet bij Lucrum.

**Samenwerkingscontracten**

#### Passage 26

SP1: Nou maakt Lucrum gebruik van een aantal communicatiemiddelen, waarmee ze dingen uitzetten zoals de nieuwsbrief, wordt die überhaupt gelezen?

SP2: Ja, ik wist je opleiding hè, ik lees ze en ik vind de frequentie prettig, het is niet te veel, hij komt niet te vaak uit. Het is ook geen enorme lap tekst, het zijn een paar onderwerpen, dus je kunt er gewoon overheen, koppensnellen, maar goed dat is wel prettig. Kijk ik ga niet elke dag naar Lucrum.nl om te kijken wat voor nieuws er staat.

**Nieuwsbrief; frequentie, informatie, Website**

#### Passage 27

SP1: En dan heb je de Portal nog, waarop je jaarcontracten kan zien, werkt dat ook gebruiksvriendelijk?

SP2: Je bedoelt Negometrix? Dat vind ik niet heel gebruiksvriendelijk, maar dat is gewoon een standaard systeem, dus daar kun je niet veel anders mee. Maar de portal van Lucrum gebruik ik niet vaak, want als een contract gesloten wordt dan krijg ik hem, of dan heb ik hem. Dan zal ik het op in mijn eigen administratie en dan raadpleeg ik het daar.

**Portal, Negometrix; gebruiksvriendelijk,**

#### Passage 28

SP1: Dus de portal is voor u niet nodig?

SP2: Andere contracten dan onze eigen contracten die hoef ik niet te zien.

**Portal**

#### Passage 29

SP1: En hoe vindt u dat de telefonische bereikbaarheid en de bereikbaarheid via de email geregeld is.

SP2: Ja, goed eigenlijk niks op aan te merken. Net zo bij elk ander, iedereen is er een keer niet, maar dan bellen ze terug.

**Telefonisch**

#### Passage 30

SP1: Wanneer je 3 tot 5 jaar in de toekomst zou kijken, zijn er dingen waar je tegen aanloopt, waar Lucrum op in kan spelen of bij kunnen helpen.

SP2: Nou goed, je hebt binnen zorg, één van de grootste problemen is het vinden van goed personeel. Er zijn ontzettend veel zorgaanbieders en ze hebben allemaal een personeelstekort. Dat betekent dat er meer klanten zijn dan zorgaanbieders. Het zou wel handig zijn als collectief meer expertise is op het gebied van het werven, houden en ontwikkelen van het personeel. Maar goed dat zal met alle leden spelen neem ik aan.

**Knelpunten toekomst; toekomst, personeelstekort, deskundig**

#### Passage 31

SP1: En welke rol zou Lucrum daar in kunnen vertolken?

SP2: Misschien een kennisdrager of een katalysator in die zin. Het enige probleem is, bedenk ik mij nu. Normaal heb je een contract bij een leverancier en die levert aan alle zorgaanbieders en daarin zijn zorgaanbieders geen concurrent van elkaar, maar als je gaat zitten op het gebied van werven van personeel, dan worden zorgaanbieders onderling concurrenten. Dus ik weet niet hoe dat zich ontvouwt.

**Nieuwe dienstverlening; kennisdeling, samenwerking, leverancier**

#### Passage 32

SP1: Uit de tussenstanden van de enquête, blijkt dat er bij de vraag; zou u Lucrum aanbevelen, er 100 procent ja antwoordt, maar is dat niet raar aangezien de deelnemers ook concurrenten van elkaar zijn? Waarom zou je een concurrent een voordeelpositie aanbevelen?

SP2: Nee daarom, wanneer er een contract met Huuskes wordt afgesloten, kan iedereen producten van Huuskes afnemen, zonder dat ze in elkaars vaarwater zitten, maar dat wordt met het werven van

personeel wel anders. Maar afgezien daarvan zie ik geen concrete problemen in de toekomst. Je hebt over de EED norm, over 20% energiebesparing tussen 2010 en 2020, dat komt af en toe wel eens naar boven, maar daar ben ik niet zo bang voor. AGG is een hele hoop geschreeuw over, maar ook daar ben ik niet zo bang voor. Ook met de CO2 reductie in het kader van de EED, dat wordt allemaal wel gezegd, maar dat wordt niet gehandhaafd. Dat kan niet gehandhaafd worden volgens mij. Dus ik zie geen directe problemen.

**Imago; beoordeling, aanbevelen, leveranciers, duurzaamheid**

#### Passage 33

SP1: En een onderwerp zoals de participatiewet, is dat nog een onderwerp van aandacht?

SP2: Nee.

#### Passage 34

SP1: In hoeverre ben je op de hoogte van de Bypassregelingen van Lucrum?

SP2: Volgens mij volledig.

SP1: Dit wordt natuurlijk aan het einde van de periode uitgekeerd, maar ik weet niet in hoeverre het inzichtelijk is, op welke producten er hoeveel voordeel op zit bij welke afnames?

SP2: Dat is bekend. Je hebt 2 soorten kortingen. Je hebt dan vooraf invoice en achteraf bypass. Het liefste heb ik hete natuurlijk ook gewoon meteen de kortingen, want ik ga niet eerst tussen haakjes, eerst te veel betalen, om dan achteraf er korting op te krijgen. Maar het is natuurlijk altijd wel prettig dat je met name bij Huuskes, dat tikt wel aan. Die hebben een hoop producten waar we bypass kortingen op krijgen, dus het is wel leuk om terug te krijgen ieder jaar. Daar krijgen we een overzicht van. Het is echt per artikel opgebouwd en dan krijg je per leverancier, dus per Huuskes, met daaronder alle merken en dan de kortingen en dat wordt keurig gewoon opgeteld bij elkaar dus dat is duidelijk.

**Bypassregelingen; prijs**

#### Passage 35

SP1: In hoeverre bent u op de hoogte van het Lucrumfonds?

SP2: Ook, je boedelt het vastgoedfonds.

SP1: En heeft u hier wel eens gebruik van gemaakt?

SP2: Nee. Dat is niet nodig geweest. We hebben nu 1 locatie gerenoveerd, maar wij hebben zelf voldoende geld in kas om dat te doen. En we hebben nu toevallig nog een locatie die we gaan afstoten, maar dat heeft gewoon te maken met leegstand en dat we ook andere locaties hebben in die plaats. Dus daar is geen noodzaak voor geweest nog.

**Lucrumfonds**

#### Passage 36

SP1: Dan heeft Lucrum nog de wijkgerichte aanpak, in Vriezeveen, ook wel Vriezefijn genoemd. Dit is het paradepaardje, waar alle diensten van Lucrum bij elkaar komen. Daar adverteren ze ook graag mee. In hoeverre vind je dat innovatief en duurzaam en alles wat Lucrum wil uitstralen.

SP2: Ja, dat is het. Wat ik zeg, je hebt duurzaamheid in de zin van milieu en je hebt duurzaamheid in de zien van bestendige oplossingen en dit is er eentje. Wat ik al zei, over die hubs waar mensen samenkomen. Dat hebben wij ook deel op onze locaties, we hebben op de locatie niet alleen maar een locatie waar zorg geleverd wordt, maar er is ook een restaurant of een grand café dat ook open is voor mensen uit de buurt. Daar zit ook een bridgeclub, daar zit ook een kapper en een pedicure. Dat is ook gewoon zo'n plek waar iedereen binnen kan komen en dienstverlening kan afnemen. Dat is dan wel op een kleinere schaal dan in Vriezeveen waarschijnlijk, maar het idee of het concept erachter is wel

hetzelfde. Je wilt gewoon mensen uit de buurt dat huis in hebben. En niet alleen om een bekende te bezoeken, maar ook gewoon, omdat ze een keer willen eten of voor activiteiten of dat soort zaken.

#### **Wijkgerichte aanpak; duurzaamheid**

##### **Passage 37**

SP1: Zijn dat onderwerpen die Sensire ook nastreeft?

SP2: Ja, dit is niet alleen bij Lucrum, maar dit is ook vanuit landelijke programma's. Je hebt de radicale vernieuwing van de verpleeghuiszorg, je hebt lokaal wonen, lokaal leven. Ik noem maar even wat. Dat mensen niet alleen via Huuskes bestellen maar ook gewoon zelf naar de supermarkt gaan, of de buurt in gaan. Alles gewoon om dat huis te verbinden met de buurt en de plaats, dus dat het niet een op zichzelf staand iets in de plaats is. Die concepten hebben wij ook gewoon, maar niet via Lucrum lopen.

#### **Wijkgerichte aanpak; leverancier, concepten**

##### **Passage 38**

SP1: Dus die concepten zijn er gewoon allemaal al?

SP2: Ja, die concepten zijn niet exclusief van Lucrum.

SP1: Is dit concept dan ook niet heel innovatief of vernieuwend meer?

SP2: Ja, dat was het misschien wel toen ze ermee begonnen. Ik weet niet hoelang dat bestaat, maar dat kun je inmiddels ook zonder Lucrum optuigen.

#### **Wijkgerichte aanpak; innovatief**

##### **Passage 39**

SP1: Op welke manier zou Lucrum dan in de toekomst dan wel weer innovatief kunnen zijn?

SP2: Wet en regelgeving in de gaten houden, de ontwikkelingen in de zorg in de gaten houden en dan voorsortend daarop met concepten komen. En dan is het niet in de zin van nieuwe technieken, maar dan is het meer in de zin van het samenbrengen van kennis of het samenbrengen van 2 stromen. Je ziet allerlei bewegingen dat in ziekenhuizen mensen eerder weg moeten, je ziet allerlei bewegingen dat mensen moeilijker verpleeghuizen in komen, dat betekent dat mensen langer thuis blijven wonen. Misschien op dat gebied. Of dat Huuskes of andere partijen ook voeding bij mensen thuis gaan brengen, of dat een diëtist vanuit Sensire bij mensen thuiskomt. Er zijn allerlei concepten waarbij mensen die langer thuis wonen kunnen worden ondersteund. De uitdaging ligt in het gebied in de achterhoek en Twente en dergelijke. Dat zouden wel concepten zijn die in de toekomst wel verder uitgediept zouden kunnen worden door Lucrum. Om de zelfstandigheid en de zelfredzaamheid van de mensen thuis te vergroten.

#### **Nieuwe dienstverlening; innovatief, concepten, ontwikkelingen, leverancier, regionaal, toekomst**

##### **Passage 40**

SP1: Heeft u er vertrouwen in dat Lucrum ook in de toekomst, innovatief, duurzaam en samenwerking in goede banen leidt?

SP2: Ja, dat heb ik wel. Ik moet zeggen ik ben wel positief verrast, dat ondanks dat het zón kleine club is, dat ze toch wel overal bij zijn en er op de hoogte van zijn. Als je kijkt naar een aantal mensen op het kantoor, je hebt 2 secretaresses, je hebt Lotte, André en Andries. Misschien 5, 6 mensen misschien 7. Dus ik vind het wel knap dat ze overal van op de hoogte zijn en overal vooraan staan. Zeker voor zo'n klein clubje.

#### **Visie; toekomst, innovatief, duurzaam, samenwerking, personeel**

##### **Passage 41**

SP1: Het is een klein clubje en daarom moeten ze verder vooruit denken voordat ze iets uit kunnen voeren. Maar u heeft dus wel het idee, dat ze op de hoogte zijn van de ontwikkelingen voor de toekomst en dat ze daar goed op kunnen inspelen?

SP2: Ja, ik heb er wel vertrouwen in. Ze zullen vast wel ergens de boot missen, want je kunt niet alle ontwikkelingen bijhouden met 6 mensen, maar je kunt natuurlijk wel een paar belangrijke kiezen en daar op inspelen. En ik denk dat ze dat met logistiek en het Vriezeveen verhaal wel gedaan hebben.

**Visie; logistiek, ontwikkelingen, toekomst**

#### Passage 42

SP1: Is er nog een aandachtspunt, waar Lucrum in de toekomst meer in moeten investeren, bijvoorbeeld moeten ze commerciëler worden of...?

SP2: Ik denk juist niet commerciëler, want ik denk dat de oostelijke gemoedelijk idee van; we zijn een stichting en we zijn er echt voor onze leden. Dat is wel een kracht.

#### Passage 43

SP1: Is dat dan de kracht van Lucrum ten opzichte van de concurrenten?

SP2: Ja, gewoon een klein clubje, betrouwbaar. Maar goed, aan de andere kant kan dat ook je valkuil zijn. In een steeds sneller veranderende wereld kun je het met 6 man misschien niet meer bijbenen, dat weet ik niet, maar dat kan ik als relatief buitenstaander niet zien natuurlijk.

**Imago; commercieel, toekomst, betrouwbaar**

#### Passage 44

SP1: De meeste onderwerpen voor dit interview zijn wel behandeld, heeft u zelf nog aanvullingen voor dit interview?

SP2: Nou, ik heb het ook wel eens aangegeven aan Lucrum, maar het is voor jou onderzoek wellicht relevant. Ik heb aangegeven met C&CL, we zijn één van de koplopers met crossdocken, of één van de eerste die crossdocken hebben gedaan en ik heb met iedere aparte leverancier ruzie moeten maken om het feit, wie nou de colliiekosten zou dragen. Ik moet met iedere aparte leverancier om tafel gaan zitten, voor heronderhandelingen voor aparte logistieke stroom te maken. Terwijl al die partijen ook om tafel zitten bij Lucrum in een crossdock overleg. Er wordt dus op meerdere plekken over hetzelfde gesproken. Dus ik heb ook aangegeven en ik denk ook voor andere zorgaanbieders, als Lucrum daarin meer zou ondersteunen nog. Ik heb ook bij André en Andries aangegeven, ik heb te weinig ondersteuning vanuit Lucrum ervaren bij het uitrollen van crossdocken binnen Sensire. Ik heb niet alle kennis, ik kan niet alles overzien, plus ik moet met allerlei commerciële partijen ruzie maken om te kijken wat de kosten van al die extra logistieke handelingen zijn. Dus dat heeft mij echt anderhalf jaar tijd gekost in totaal, dus totale doorloop. Dus ik heb gezegd, dat het wel fijn zou zijn als Lucrum daarin wat meer kan betekenen.

**C&CL; leverancier, Lucrum vs leverancier, logistiek, contractmanagement**

#### Passage 45

SP1: Is het dan het idee, dat Lucrum dan het aanspreekpunt is richting alle leveranciers, of juist erbij gaat zitten bij die gesprekken?

SP2: Nou ja, Lucrum is één van de joint venture partners van C&CL, dus ik snap dat het voor hun ook wel een soort van belangenverstrengelingen of in ieder geval een onprettige situatie wordt. Maar het kan wel een reden zijn, waardoor het minder wordt uitgerold binnen andere partijen, omdat ze denken, hoe moet ik dit in godsnaam aanvliegen. En dan kan ik met alle leveranciers gaan heronderhandelen over prijzen. Dat kan ook, dat het een barrière opwerpt, terwijl als je zegt, Lucrum kan het uit handen nemen. En daar mogen ze ook best voor betalen. Je kunt bijvoorbeeld 1 dag in de week of een dagdeel

in de week ondersteuning vanuit Lucrum krijgen, dan wel betaald, dan wel als standaard dienstverlening als lid. Waarbij Lucrum het uitrolt, of een plan maakt, of met partijen zit. Ik denk dat heel veel partijen er mee geholpen zouden zijn.

**C&CL; prijs, Lucrum vs leverancier**

**Passage 46**

SP1: Dit was het einde van het interview en ik zou u hartelijk willen bedanken voor uw deelname.

**Interview 2**

Interview: Organisatie 2

Datum: 28-6-18

Tijd: 9.30 – 10.15 uur

Functie: Manager facilitair/ inkoop

Relatie met Lucrum: Hoofd contactpersoon

Organisatie: Woningbouw

Regio: West

Contributieklassse: 1

Aantal contracten bij Lucrum: <3

SP1: Interviewer

SP2: Geïnterviewde

### Passage 1

SP1: Bedankt dat u mee wil doen aan het interview.

SP2: Geen probleem.

SP1: Hoe lang zijn jullie al lid van Lucrum?

SP2: Ik denk zeker 5 jaar, minimaal, het zou iets langer kunnen zijn.

**Hoelang deelnemer**

### Passage 2

SP1: En hoe zijn jullie zo bij Lucrum gekomen?

SP2: Volgens mij heeft Lotte contact gezocht met mijn senior inkoop, Gert Hardeman en toen heeft mijn senior dat naar mij doorgezet en ik ben gaan praten met Lotte. Zodoende zijn we er achter gekomen dat ze een interessant voorstel hadden met betrekking tot afval. Wij zaten destijds bij Sita en zij hadden destijds ook een voorstel voor een contract met Sita, maar dan met een inkoopcollectief prijs en dat scheelde aanzienlijk. En daar zijn we op een gegeven moment over verder gaan praten en tot verdere samenwerking gekomen. Zodoende is het eigenlijk ontstaan.

**Raamcontract; Inkoopcollectief, leverancier, prijs**

### Passage 3

SP1: En jullie zitten nog steeds met de afval bij Lucrum?

SP2: Ja

SP1: Verder nemen jullie geen andere diensten af bij Lucrum?

SP2: Sporadisch. We hebben bijvoorbeeld 2 jaar geleden, of was het alweer 3 jaar, hebben wij bij een adviesbureau uit telecomdiensten hebben wij via stichting Lucrum afgenomen. En ik heb een keer contact gezocht met een veiligheidsdienst uit stichting Lucrum, RJ17 security. En dan doen we op die manier zeg maar zake, ik heb een lijst met contractanten die zijn aangesloten bij Stichting Lucrum. Af en toe als ik dat nodig ben dan scroll ik daar even door zeg maar.

**Samenwerkingscontract; leverancierslijst**

### Passage 4

SP1: Om te benchmarken?

SP2: Ja, of er zijn heel veel dingen, die wij of al ergens neergelegd hebben, waar wij vaak langere contracten mee hebben afgesloten, of ze zijn heel erg zorg gerelateerd. Dus dat is soms wel jammer. Maar dat wil niet zeggen dat je af en toe niet even kan kijken.

**Raamcontracten; benchmarken, zorg gerelateerd**

### Passage 5

SP1: Lucrum is heel zorg gerelateerd, maar zou het jullie beter uitkomen wanneer Lucrum wat breder gaat zitten dan alleen de zorg? Er zijn nu een paar kleine zorg coöperaties die lid zijn, maar buiten dat, is het voornamelijk zorg gerelateerd.

SP2: Ja, soms mis je wel, ik zit even hard op na te denken. De waren dan een aantal dingetjes die dan niet worden aangeboden, omdat daar gewoon minder vraag naar is denk ik. Omdat ze voornamelijk op de zorg geënt zijn.

**Visie; zorg gerelateerd**

### Passage 6

SP1: En welke dingen zijn dat dan?

SP2: Ja, daar zit ik even hardop over na te denken. Volgens mij zoiets als een leverancier die bijvoorbeeld bureaus en dergelijke levert. Kantoorartikelen staan er wel in. Sanitaire artikelen vraag ik me af, volgens mij ook wel. Maar goed, er waren een aantal componenten, een schoonmaakbedrijf, zou

dat kunnen, wat ze dan moeten aanbieden. En dan moet ik even kijken hoor. En dan ben je gewoon op jezelf aangewezen. En dat is niet erg, ik bedoel dat kunnen we zelf ook, maar juist dat inkoopcollectief kan interessant zijn.

**Raamcontracten; zorg gerelateerd, inkoopcollectief, leverancier**

#### Passage 7

SP1: Zijn jullie verder nog aangesloten bij andere inkoopcollectieven?

SP2: Ja wij zijn ook aangesloten bij Best Deal, het NIC Best Deal en daar zijn we met name alleen voor de kantoorartikelen aangesloten. Dus dan zitten we op zo'n webshop, zo'n online bestel webshop en dan staan daar tienduizenden contracten op, met betrekking op kantoor artikelen en dergelijke. Dat zijn eigenlijk de enige twee inkoopcollectieven waarbij we aangesloten zijn.

**Raamcontracten; concurrenten, leverancier**

#### Passage 8

SP1: Hoe ervaart u de samenwerking met Lucrum?

SP2: Ik vind dat erg prettig, duidelijk, ik krijg altijd netjes, op tijd ook gewoon, verwoord wat er speelt, als er aanbestedingen aankomen, bijvoorbeeld enquêtes of iets. Of dat er iets in de toekomst zou gaan spelen. Dat soort dingen dat wordt altijd netjes aangekondigd. Ja, ik vind dat ze er heel secuur in zijn.

**Email; Samenwerking, aanbestedingen, enquêtes, toekomst, communicatie**

SP1: Via welk medium krijgt u deze aanbestedingen te horen?

SP2 : Via de mail.

**Email**

#### Passage 9

Sp1: En via de Negometrix, worden ook de raamcontracten aangeboden, is dit ook een platform waar u gebruik van maakt?

SP2: Nee, we hebben het wel overwogen, maar binnen Portaal zijn we daar denk ik nog niet aan toe. Wij zijn niet verplicht om Europees aan te besteden. Dus wij doen dat nu nog, negen van de tien keer meervoudig onderhands. En ik zou dat zelf wel interessant vinden om dat via Negometrix aan te kunnen bieden, omdat je dan een vast sjabloon hebt en dergelijke, maar mijn collega's vinden dat allemaal nog een beetje een stap te ver. Je moet het daar met zijn allen overeen zijn dus, we wachten daar nog even mee.

**Negometrix; Europees aanbesteden**

#### Passage 10

SP1: En u krijgt als het goed is ook, ongeveer twee keer per jaar een bedrijfsbezoek van Lucrum, ik neem aan dat André bij u langs komt?

SP2: Ja

SP1: En hoe ervaart u die bezoeken?

SP2: Volgens mij heb ik André 1 keer gezien, misschien begin dit jaar, of het einde van vorig jaar. Ja, ik moet zeggen dat, ja dat is verder prima.

**Bezoeken; frequentie**

#### Passage 11

SP1: Is het voldoende deskundig?

SP2: Daar kan ik nog een beetje moeilijk iets over zeggen, want ik heb hem natuurlijk maar 1 keer gezien en Ruud Seugling kwam hiervoor altijd. Ja en dat was ook gewoon prima, weet je. We hebben natuurlijk ook maar 1 ding wat we afnemen, dus dan is het gesprek wat sneller klaar en als ik wat verdere vragen heb over iets wat ik uitzoek dan zou het misschien relevanter zijn, maar eigenlijk als ik

wat nodig ben dan weet ik hem zo te vinden. Negen van de tien keer bel ik eigenlijk Lotte, omdat het een heel snel kanaal is en zij weet eigenlijk alles.

**Bezoeken, Telefonisch; informatie, personeel,**

#### Passage 12

SP1: Op het moment dat u nieuwe aanbestedingen hebt, neemt u Lucrum dan alleen mee als benchmark, of vraagt u ze echt, wat ze hierin kunnen betekenen. Ik weet ook niet hoe vaak u een nieuwe uitzetting van aanbesteden hebben?

SP2: Wat ik zelf doe, is met betrekking tot facilitaire contracten, zeg maar wat mezelf aangaat. En ik zoek nieuwe partijen, dan pak ik wel de lijst erbij van Stichting Lucrum en dan ga ik wel even na van, zou er iets bij zitten wat interessant zou kunnen zijn. Of ik adviseer mijn collega's, dat doe ik bijvoorbeeld ook met sanitaire artikelen en met dat beveiligingsbedrijf gedaan. En dan zeg ik, je kunt via Stichting Lucrum ook RJ17 security uitnodigen. Nou ja en zo probeer ik dat te doen zeg maar. Ze hadden wel een gesprek gehad en een offerte traject gestart met RJ17, maar ja, als het hem dan niet wordt, blijft het daarbij.

**Raamcontract, samenwerkingscontract; aanbestedingen, leverancier, leverancierslijst,**

#### Passage 13

SP1: Stichting Lucrum probeert met de commissies en werkgroepen problemen in de toekomst voor te zijn en in te spelen op de behoefte van de deelnemers. Hebben jullie hier ooit aan deelgenomen.

SP2: Nee

**Commissies en werkgroepen**

#### Passage 14

SP1: Is dan den afstand of de tijd een probleem?

SP2: Ik denk dat, dat inderdaad, jullie zitten richting Enschede?

SP1: In Enschede ja.

SP2: Ik vind dat wel een eind weg inderdaad, tijd zou misschien niet eens een factor zijn, maar het is meer dat ik me wat minder verbonden voel, omdat we maar 1 contract bij jullie hebben. Ik zou denk ik als we er meerdere hadden, een stuk of 2 of 3, dan zou ik denken maar dan zou ik er ook wat meer effort in steken en dat vind ik het dan ook waard. Nu voelt het voor mij nog te smal ofzo, omdat heel veel in te investeren.

**Commissies en werkgroepen; reistijd, tijd, verbondenheid**

#### Passage 15

SP1: De samenwerking met Lucrum wordt hier nog niet echt breed gedragen?

SP2: Nee, het is eigenlijk dat ik vaak binnen het team vaak opper, joh we hebben Stichting Lucrum ook nog hè. Het is jammer zeg maar, want ik zou er echt wel meer uit willen halen, maar er zit voor ons momenteel niet hoedanig veel meer perspectief in tot nu toe.

**Verbondenheid**

#### Passage 16

SP1: Lucrum heeft als kernwaarden dat ze innovatief en duurzaam willen zijn. In hoeverre zijn deze twee kernwaarden van belang voor u keuze van aanbesteden bij Stichting Lucrum?

SP2: Duurzaamheid is heel belangrijk bij ons. Sinds kort willen wij, dat Portaal koploper is in duurzaamheid. We zijn nu ook heel erg bezig met duurzaamheid in eigen organisatie, dus wat kunnen wij doen om onze kantoren duurzamer te maken en duurzaamheid uit te stralen. Dus dat zou heel erg spelen. Innovatief denk ik dat het wat minder is, bij sommige componenten is dat misschien van belang, als je het hebt over bepaalde producten, waar de nieuwste technologie van belang is ofzo, dan

zou dat misschien interessant zijn maar voor de rest. Wat wij vragen hoeft niet persé innovatief te zijn. Niet als kernwaarde ofzo.

**Imago; duurzaam, innovatief**

#### Passage 17

SP1: Een dienstverlening van Lucrum is het C&CL, het crossdocken. Hiermee proberen ze duurzame oplossingen te vinden voor het aanleveren van goederen. Dus in plaats van 3 verschillende vrachtwagens per week, wordt het nu door 1 vrachtwagen tot aan in de kast aangeleverd. Is deze dienst dan een interessante factor om mee te nemen?

SP2: Zeker. Ik probeer al heel lang met ons inkoopcollectief met Best Deal, om de kantoorartikelen te regelen, dat blijkt daar heel moeilijk. Ik weet dat jullie dit aanbieden van Ruud Seugeling, die had hier volgens mij een scriptie over geschreven, of onderzoek naar gedaan.

**C&CL; concurrenten**

#### Passage 18

SP1: Momenteel is deze dienst operationeel.

SP2: Ja, dat zou hij wel heel leuk vinden. Maar hij had het daar toen al over, dat hij daar mee bezig was, om dat van de grond af te krijgen en ik vond het eigenlijk wel heel erg boeiend. Ik heb dat idee gevraagd, of ze dat bij onze kantoorartikelen kunnen leveren, maar dat is voor hun heel moeilijk. Maar ik zou dat zeker, maar omdat bij ons alleen over afval gaat is dat minder van belang zeg maar.

**C&CL; leverancier, concurrenten**

#### Passage 19

SP1: Bij een voorgaand interview, ben ik langs geweest bij Sensire, die gebruikt maakt van de C&CL. En hij vindt de duurzame factor ideaal. En uit de laatste algemeen bestuurdersvergadering blijkt, dat Lucrum nog verder wil investeren, om C&CL tot een volledige cyclus te maken, waarin de producten worden afgeleverd in de kast, maar het afval ook meteen wordt opgehaald. Misschien iets interessants om in de gaten te houden.

SP2: Gaan ze dat nu ook meenemen met Renuwi zeg maar? Met contracten met afval dat ze dat verder bespreken?

**C&CL; leverancier**

#### Passage 20

SP1: De leveranciers worden wel meegenomen in deze besprekingen, maar ook externe partijen zoals provincies. Lucrum wil via diverse communicatiemiddelen de deelnemers bereiken, zoals met de nieuwsbrief, wordt die hier gelezen?

SP2: Ja, door mij.

#### Passage 21

Sp1: En is de informatie die er in staat interessant, of komt die te vaak?

Sp2: Nee, hij komt zeker niet te vaak. Ik moet zeggen niet alles is even interessant voor mij, omdat wij natuurlijk geen zorg partij zijn. Negen van de tien keer is het daar wat meer op geënt. Het ligt er een beetje aan of ik druk ben of niet en als ik het zie dan scroll ik er doorheen en dan kijk ik de thema's en als het heel erg over zorg gaat, dan heb ik de neiging om hem direct aan de kant te leggen. En als ik er wat meer tijd voor reserveer, dan kan ik hem nog wel eens doorlezen. Meer om te kijken met goh, zijn er nog nieuwe thema's, dat hoeft dan niet alleen maar zorg gerelateerd te zijn maar zou het hier ook kunnen, of zou ik het hier ook kunne uitrollen. Het ligt er dus een beetje aan hoeveel tijd ik hiervoor heb.

**Nieuwsbrief; informatie, frequentie, zorg gerelateerd, tijd**

#### Passage 22

SP1: Zou het dan ook helpen wanneer de thema's wat algemener gericht zijn, in plaats van specifiek op de zorg geënt?

SP2: Zeker. Zoals trends en ontwikkelingen die in Nederland gewoon van belang zijn, dat niet alleen toegepast zou kunnen worden in de zorg, zou ik Super interessant vinden.

**Nieuwbrief; zorg gerelateerd,**

#### Passage 23

SP1: Wat zouden voor u thema's zijn, waar u misschien wel tegen aanloopt voor de komende 3 tot 5 jaar, waar Lucrum een rol in zou kunnen spelen?

SP2: Ja, misschien toch ook wel een stukje hospitality, nou de duurzaamheid is natuurlijk al genoemd. Het zou voor ons misschien interessant zijn als er productgroepen bijkomen of leveranciers bijkomen, die niet alleen zorg geënt zijn. Dus dat je wat meer op het algemene kan pakken. En nu is er ook van alles, want van bepaalde groepen is er maar 1 leverancier en dan kun je alleen die kiezen.

**Nieuwe dienstverlening; hospitality, duurzaamheid, productgroepen, leverancier, zorg gerelateerd, 1 leveranciersbeleid**

#### Passage 24

SP1: Dat is inderdaad bij alle groepen het geval.

SP2: Soms zijn die met name gespecialiseerd in de zorg. Dan denk je, als die net wat meer landelijker was geweest, of niet alleen maar gericht was richting die kant van Enschede, dan hadden we daar misschien wel voor kunnen kiezen. Maar het is maar net wat de focus is van Stichting Lucrum. Willen ze het wat opener en wat breder trekken, ook wat meer buiten de zorg geënt, dan zou dat voor ons binnen de woningcoöperatiebranche heel interessant kunnen zijn. Als je binnen komt bij een woningcorporatie, wij zijn een netwerk met zoveel andere woningcorporaties, waarmee wij heel veel mee overleggen. Dus ik zeg tegen de ene inkoper, joh ik ben aangesloten binnen Stichting Lucrum, waar zit jij? Dus dat had ik laatst nog bij de alliantie, die zit in Hilversum en Amersfoort onder andere. Oh en wat biedt dat dan? Ja, ik heb eigenlijk alleen maar de afval. Oh, ja dan is dat.... Ja dat is dan jammer, dat is gewoon een gemiste kans, terwijl ik denk dat het heel veel kan bieden. Wij zitten ook bij Amere, dat zijn redelijk grote jongens en als je daarbij aangesloten bent, dan kun jij je veel breder trekken.

**Raamcontracten, Visie; zorg gerelateerd, landelijk, regionaal, wooncorporaties, leverancier, samenwerking, netwerk, aanbevelen**

#### Passage 25

SP1: Jullie zijn dus eigenlijk ook een hele gemoedelijke branche, die elkaar de leveranciers aanraadt?

SP2: Ja, als je eenmaal daar binnen bent en je hebt de gunfactor zeg maar.

SP1: Ik heb de tussenstanden van de enquête bekeken, waar bij de vraag; zou u Lucrum aanbevelen, antwoordt 100 procent, ja.

SP2: Ja, dat zou ik zeker doen.

**Imago; aanbevelen, leverancier**

#### Passage 26

SP1: In eerste instantie is dit natuurlijk raar, omdat waarom zou je iets voordeliger aanbieden aan een concurrent? Maar dan blijkt toch wel dat net als de zorg ook de woningbouw, een hele gemoedelijke branche is.

SP2: Zeker, wij proberen steeds meer de samenwerking op te zoeken, een zogeheten ketensamenwerking. Waarom zou ik het wiel uit gaan vinden, als mijn concullega dat al heeft gedaan.

Door kennis uit te wisselen. Jullie leveren bij wijze van, jullie lopen de aanbesteding met een werkgroep, dus dat werk hoeven ze niet meer te doen. Dat scheelt enorm en je kunt aansluiten voor een gunstig tarief, dus wat wil je nog meer.

**Commissies en werkgroepen; aanbevelen, samenwerking, leverancier, aanbesteding, , tijd, prijs**

#### Passage 27

SP1: En je bent meteen bestuurder, wanneer je deelnemer bent bij Lucrum.

SP2: Ja

SP1: Maakt u daar nog enigszins gebruik van, van de bestuursfunctie?

SP2: Weinig, ik zou als ik meer tijd zou hebben, het wel heel interessant vinden. Ik ben wel iemand die dat boeiend vindt om ook die kennis van andere branches en dergelijke tot mij te nemen en te delen, maar het is een beetje zoeken naar tijd.

**Bestuursfunctie, kennisdeling**

#### Passage 28

SP1: Heeft u ook te maken gehad met bypassregelingen?

SP2: wat bedoel je met bypass?

SP1: Bypassregelingen, zorgen voor kortingen op bepaalde producten bij grote afnames. Deze kortingen worden gegeven direct door de fabrikanten zelf, buiten de leveranciers om.

SP2: Binnen Stichting Lucrum hebben we dit niet. Alleen binnen Best Deal. Recent hebben wij nieuwe afvalbakken aangeschaft voor alle kantoren en daar hebben wij dan ook, omdat ze bepaalde kortingen genereren, omdat we dan zo veel afnemen binnen een inkoopcollectief. Verder maken we niet heel veel gebruik van bypassconstructies.

**Bypassregelingen; inkoopcollectief, prijs**

#### Passage 29

SP1: Lucrum houdt zich ook nog bezig met een vastgoed organisatie, het Lucrumfonds onder andere, bent u daar enigszins bekend mee?

SP2: Nee, dat zegt me niks.

**Lucrumfonds**

#### Passage 30

SP1: Dan slaan we die over, heeft u wel enige kennis van de Wijkgerichte aanpak van Lucrum?

SP2: Nee, ook niet

SP1: Dat is het punt, waar alle verschillende dienstverleningen van Lucrum samenkomen. Zoals het Lucrumfonds, big data en de C&CL.

**De wijkgerichte aanpak, C&CL, Lucrumfonds**

#### Passage 31

SP1: Heeft u nog ideeën voor inbreng in het personeel van Lucrum? Zou u graag veranderingen zien in de kennis of expertise van het personeel van Lucrum? Of heeft u ideeën, over de richting van het personeel, bijvoorbeeld moet het commerciëler? Zouden ze moeten investeren in een kennis van een bepaald vakgebied?

SP2: Nee, ik vind eigenlijk dat ik altijd, deskundig wordt geholpen, dat mensen op de hoogte zijn van de laatste dingen. Ik vond het ook fijn dat ze niet te specialistisch zijn, misschien ook wel wat breder georiënteerd. Ik denk dat dit juist in hun geval fijn is. Ik merkte bij Ruud bijvoorbeeld nog wel eens en André ken ik dus nog niet goed genoeg, hij kon hier zeg maar eens een verhaal vertellen, urenlang en dat ging dan eigenlijk alleen maar over de zorg. Waarop ik dan zei; daar hebben wij gewoon niet zoveel mee. Dan kun je het hier wel pretenderen, maar dat is voor ons helemaal niet interessant. Dus probeer

dan als je iemand tegenover je hebt, waarvan de doelgroep niet zorg betekent, probeer daar dan op te anticiperen. Dat is misschien alleen maar mijn boodschap als mogelijke feedback, maar dat was Ruud en dat was misschien ook iets waar hij veel meer inzat. Op zich logisch maar, dat was voor mij zeg maar, ook wel eens benieuwd naar trends buiten de zorg.

**Medewerkers; deskundig, breed georiënteerd, zorg gerelateerd**

#### Passage 32

SP1: Dat is dus een aandachtsgebied waarin ze wat meer mogen investeren?

SP2: Ja, destijds wel, maar daar ken ik André dus niet goed genoeg voor.

**Medewerkers**

#### Passage 33

SP1: Ik heb alle onderwerpen van dit interview wel behandeld, heeft u verder nog op of aanmerkingen of tips voor Stichting Lucrum?

SP2: Nee, ik ben wel heel benieuwd naar de uitslag van je onderzoek.

#### Passage 34

SP1: Nou ik heb de tussenstanden wel bij me.

SP2: Wat komt eruit?

SP1: Gemiddeld gezien, wordt Lucrum beoordeeld op een 7,8 en voor de rest zijn de uitslagen overwegend positief. Wel komt eruit dat veel mensen vaak minder bekend zijn en meer informatie willen over, Negometrix, de wijkgerichte aanpak en het Lucrumfonds. Dat is blijkbaar toch nog niet genoeg bekend onder de deelnemers.

**Negometrix, Wijkgerichte aanpak, Lucrumfonds, Beoordeling, deelnemers**

SP2: Waarom zijn jullie bijvoorbeeld bij Negometrix aangesloten?

#### Passage 35

SP1: Lucrum is bij Negometrix aangesloten, omdat het een platform is voor Europees aanbesteden en alle zorgorganisaties verplicht zijn om Europees aan te besteden.

SP2: Ja, wij zitten een beetje op het randje, de minister zit te twifelen of wij wel of niet Europees moeten aanbesteden, dus daarom had ik de informatie daar over op gevraagd. En ik heb ook een training ervoor gedaan. Best Deal biedt dat namelijk ook aan. Ik zag de voordelen er wel van in, maar nu snap ik de link.

**Negometrix; Europees aanbesteden, informatie**

#### Passage 36

SP1: In het vorige interview, kwam er als feedback, dat het wellicht handig is voor Lucrum, om te investeren in een partner voor contractmanagement. Voor kleine deelnemers die hier geen specialist voor in dienst hebben, die zullen daar dan misschien heel veel baat bij kunnen hebben.

SP2: Ja, dat denk ik zeker.

#### Passage 37

SP1: Maar dat is iets wat u wel kan beamen

SP2: Dan bedoel je dat je dat als dienst aanbiedt?

SP1: Ja, een persoon die je een dagdeel kan ondersteunen bij het contractmanagement. En er kwam naar voren, dat wanneer het 'Lucrumstempel' er eenmaal opzit, je dan zeker weet dat het goed is.

SP2: Wat ik wel denk dat jullie over het algemeen redelijk kritisch zijn naar jullie leveranciers. Voor ons zelf hebben wij dat wel redelijk op orde, maar ik kan me voorstellen, dat binnen de zorg, dat dit speelt, omdat daar de druk met name gewoon heel erg hoog is op het personeel. Daar wordt ook gewoon

ontzettend veel van verwacht, dus daar kan ik me het voorstellen. Hier persoonlijk valt het hier mee. Ik zou niet op zoek zijn naar contractmanagement.

**Imago; contractmanagement, leverancier, personeelstekort, leveranciersbeoordeling, betrouwbaar**

**Interview 3**

Interview: Organisatie 3

Datum: 12-7-18

Tijd: 11.30 – 12.15 uur

Functie: Inkoop

Relatie met Lucrum: Hoofd contactpersoon

Organisatie: Zorg

Regio: Oost

Contributieklassse: 4

Participatie in projecten: geen

Aantal contracten bij Lucrum: 3 tot 5

SP1: Interviewer

SP2: Geïnterviewde

### Passage 1

SP1: Zou u wat kunnen vertellen over uw werkzaamheden binnen uw organisatie?

SP2: Ik ben 1 van de 2 inkopers binnen de organisatie, ik zit met name op de facilitaire pakketten en de ICT. Waar mijn collega meer de persoonsgebonden pakketten heeft. En dan moet je met name meer denken aan de medische pakketten. Dat is eigenlijk in een notendop waar wij de verschillen in hebben.

### Werkzaamheden

### Passage 2

SP1: En hoelang zijn jullie al deelnemer van Stichting Lucrum?

SP2: Nou, wij zijn 1 van de medeoprichters van Stichting Lucrum. Dus dat is eigenlijk onder andere geïnitieerd door onze organisatie. Dat heeft er uiteindelijk geresulteerd in, dat Lucrum meer op eigen benen is gaan staan en dat Andries daar ook bij betrokken is geraakt, om dat op te pakken. Maar ik denk dat Andries dat beter kan vertellen dan dat ik dat kan, want laatst heeft hij in een verleg dat kort en bondig samengevat hoe dat gegaan is. Ik was toen nog niet aan boort binnen deze organisatie.

### Hoelang deelnemer

### Passage 3

SP1: Maar als ik het vraag aan Andries krijg ik geen kritisch verhaal.

SP2: Ja, ik weet alleen dat uit de oorsprong daar behoefte aan was en toch een beetje gat in de markt. Door een bundeling aan de inkoopkant en een bundeling aan de verkoop kant, kun je bepaalde voordelen realiseren, dat uiteindelijk ten gunste komt, eigenlijk is het een win-winsituatie voor alle partijen.

### Hoelang deelnemer, inkoopcollectief

### Passage 4

SP1: Is in de loop van de jaren de samenwerking met Lucrum anders geworden?

SP2: Het is zo dat wij altijd iemand in het dagelijks bestuur zitten van Lucrum, ik sta op dit moment ook nog op de nominatie, dat moeten we alleen nog even bekrachtigd krijgen. Omdat ik het ook wel belangrijk vindt dat onze organisatie, als 1 van de grote organisaties binnen Lucrum, ook wat meer stem wil hebben bij de ontwikkelingen die Lucrum doormaakt. Dat voor ons natuurlijk ook gewoon een belangrijke partij is. Zowel aan de inkoop als aan de verkoop kant.

### Bestuursfunctie

### Passage 5

SP1: U zegt dat het belangrijk is dat uw stem gehoord wordt binnen Lucrum. Voert u die stem ook door in commissies en werkgroepen?

SP2: Ja, in die zin in de werkgroepen, dat zijn werkgroepen waar we dus aanbesteding trajecten mee aangaan binnen Lucrum met leveranciers of met een aantal leveranciers. Daar heb ik zelf ervaring mee, met het traject van aanbesteding van afvalverwerking. Dat is toen gegund aan wat destijds van Ganzewinkel en tegenwoordig Rinuwi heet. Daarnaast zit mijn collega ook in een aantal werkgroepen, waar nieuwe contracten met leveranciers worden afgesloten, recentelijk nog met Lireco nog, heb ik begrepen.

### Commissies & werkgroepen; aanbestedingen

### Passage 6

SP1: Bij de communicatie binnen de werkgroepen, worden waarschijnlijk de bedrijven meegenomen die in de buurt zitten, klopt dat?

SP2: Bedoel je dan bedrijven aan de leverancierskant of aan de deelnemerskant?

SP1: Aan de deelnemerskant.

SP2: Wat ze meestal doen is kijken, want het zijn toch meestal de grotere deelnemers, ook qua volume dus voor die leverancier, om die bij de aanbestedingstrajecten bij de werkgroep te betrekken. Dus volgens mij is het toch zo dat de hele kleine deelnemers binnen Lucrum, dat die vaak aansluiten bij het gene dat de werkgroep uiteindelijk gerealiseerd heeft. En het voordeel is denk ik dat als je wat grotere deelnemers of een paar daarvan in ieder geval betreft in die werkgroep, dat je ook iets meer stem kunt hebben, omdat je met meer locaties te maken hebt, omdat je groter bent.

#### **Commissies & werkgroepen; grootte organisatie**

##### **Passage 7**

SP1: Omdat je meer volume vertegenwoordigd, is dat ook van invloed bij de leverancier?

SP2: Ja, wil niet zeggen dat je kritisch bent, maar doordat je gewoon groter bent en meer volume doet en bijvoorbeeld meer locaties, dat je dan wat sneller de complexiteit kunt vertalen in de uitvraag naar de leverancier toe, om uiteindelijk tot de juiste keuze van de leverancier te komen.

#### **Commissies & werkgroepen; grootte organisatie**

##### **Passage 8**

SP1: Zijn er andere zaken, waarin u zegt dat juist kleinere deelnemers meer in kunnen brengen?

SP2: Ja, maar dan denk ik eerlijk gezegd meer aan het inhoudelijke aspect van, als ze heel veel kennis hebben in te brengen op bepaalde onderwerpen, wat onderwerpen zijn waarop je uiteindelijk leveranciers, bij een werkgroep wilt betrekken, als je een aanbestedingstraject gaat doen. Dan zou ik met name aan de kennis kant gaan denken. Want uiteindelijk gaat het toch om een stuk inhoudelijke kennis wat ook moet hebben om ook ervaring in te brengen, waar je uiteindelijk ook de leveranciers op kan gaan selecteren. Daar gaat het om, dat je een betere prijs kwaliteitverhouding tot stand wilt brengen, als je een nieuw contract aangaat met een leverancier, daar heb je gewoon een stuk kennis in huis voor nodig.

#### **Commissies & werkgroepen; grootte organisatie, prijskwaliteit, kennis**

##### **Passage 9**

SP1: Bij Lucrum zitten voornamelijk zorginstellingen, maar er zitten nu ook een aantal andere organisaties zoals woningcorporaties bij, heeft u daar al ervaring mee, dat deze andere organisaties meedoen in een werkgroep?

SP2: Nee, daar heb ik zelf nog geen ervaring mee.

#### **Commissies & werkgroepen; type organisatie**

##### **Passage 10**

SP1: Zou u denken dat het botst, aangezien het hele verschillende belangen kunnen wezen?

SP2: Ik denk dat je wat meer moet kijken naar waar kan het elkaar aanvullen, in plaats van waar kan het botsen, want uiteindelijk probeer je toch, wat ik daarnet ook al zei, probeer je een winsituatie te creëren. Misschien dat ze vanuit een woningcorporatie toch met een iets andere bril, toch met een iets zakelijker bril tegen processen in de zorg aankijken, waar wij als zorginstellingen misschien niet eens zo bij stil staan of bij nadenken. Ik denk dat het elkaar alleen maar kan versterken in die zin.

#### **Commissies & Werkgroepen; type organisatie**

##### **Passage 11**

SP1: Uit eerdere interviews werd door een woningbouwcorporatie benoemd dat Lucrum heel zorg geënt is en wanneer Lucrum zou willen uitbreiden naar meer woningbouwcorporaties, zouden ze iets minder zorg geënt moeten zijn en het iets breder moeten trekken. Kunt u zich daar in vinden, of vindt u het wel prettig dat Lucrum zorg geënt is?

SP2: De ervaring van Lucrum ligt natuurlijk ook met name aan de zorgkant. En daar met de leveranciers en de deelnemers tot een goed resultaat te komen. Ik denk dat je wel heel goed moet kijken, schoenmaker blijf bij je leest, daar heb je kennis en ervaring ook in. Als je meer naar de woningbouwcorporaties of meer richting woning gaat, dan raakt dat voor een deel wel de zorg, zeker als we deze organisatie kijken, omdat we ook een vastgoedtak hebben, waar we ook weer contact hebben met woningbouwcorporaties, omdat we ook veel woningeenheden verhuren. Maar je moet wel heel kritisch moeten blijven kijken in waar voegt het iets toe, omdat het wel een materie is die wel een specifieke kennis nodig heeft. Dan denk ik dat Lucrum, het concept dat ze hebben in de zorg, dat kunnen ze denk ik prima vertalen, naar andere branches, om het maar zo te zeggen, maar dan moet je daar wel heel specifiek daar een keuze in maken als Lucrum zijnde, als in wil je dat ook en zit daar ook je beleidsplan is dat ook daar op gericht. Het concept is natuurlijk, je probeert volumes samen te brengen, zowel aan de vraagkant als aan de aanbodkant, dat kun je op diverse branches tot uiting brengen, maar dan moet je ook heel kritisch naar jezelf als organisatie kijken, of je dat ook wilt.

**Visie; zorg geënt, deelnemer uitbreiding, kennis, ervaring,**

#### **Passage 12**

SP1: Dus Lucrum moet niet groeien om het groeien om maar meer volume te krijgen?

SP2: Nee, ik denk dat je moet kijken wat is je toegevoegde waarde, dan kan het goed zijn als je zegt dan moet ik zorg als aparte tak zien en de woningbouw als aparte tak en zo kun je hetzelfde concept op meerdere branches toepassen, maar dan denk ik dat je het uiteindelijk wel gescheiden moet gaan houden.

**Visie; deelnemer uitbreiding**

#### **Passage 13**

SP1: En bij een aantal leveranciers zou het dus heel goed samen kunnen en bij andere leveranciers zou het meer gescheiden moeten worden gehouden?

SP2: Ja, ik denk zoals ik al zei, dat sommige partijen elkaar wel kunnen versterken, omdat ze in keten met elkaar wel raakvlakken kunnen hebben, waardoor het wel kan meewerken aan een betere prestatie, maar je moet op een gegeven moment wel heel duidelijk zien, moet je dan ergens strikt een grens gaan trekken, om niet alleen maar het oog op volume vergroten of uitbreiding te hebben. Dat je ook moet kijken naar wat voeg jij als Lucrum zijnde nog toe, als je echt een mix van verschillende branches tot 1 gaat samenvoegen, als je meer naar andere branches naar toe wilt gaan groeien.

**Visie; deelnemer uitbreiding, type organisatie, relevantie**

#### **Passage 14**

SP1: Hoe vergelijkt zich dat met de concurrenten van Lucrum, die vaak groter zijn?

SP2: Als je kijkt naar concurrenten van Lucrum dan denk ik aan Intrakoop, waar wij ook zaken mee doen en waar ook andere zorginstellingen allicht zaken mee doen. Ik denk dat het een groot verschil is dat bij Intrakoop, dat ze daar meer poppetjes hebben, dan wel dat ze die invliegen, die inhoudelijke kennis van zaken hebben over de materie. Waar ik Lucrum dan vaak zie als regie partij, als ze bijvoorbeeld tot her-contracteren willen overgaan, als je dan kijkt naar de inhoudelijke kennis die ingebracht moet worden, dat je dat uit de kant van de deelnemers en de leveranciers krijgt en niet zozeer, van de mensen die binnen Lucrum zelf werken.

**Medewerkers; concurrenten, kennis, deelnemers**

#### **Passage 15**

SP1: En wat is dan wel echt de kracht van Lucrum ten opzichte van de concurrenten?

SP2: Ik denk dat de kracht met name is om een goede regiepartner te zijn, om de volumes samen te brengen en de collectiviteit zowel aan de inkoopkant als aan de verkoopkant. En dat samen te brengen tot een contractering, waarbij de betrokken partijen, zowel de leveranciers als de klanten uiteindelijk een voordeel bij kunnen halen.

**Imago; inkoop, samenbrengen**

#### Passage 16

SP1: Lucrum heeft als kernwaarden dat ze innovatief en duurzaam willen zijn, ziet u dat terug in het beleid van Lucrum?

SP2: Ja dat zie ik zeker terug, ook als ik kijk naar het crossdock wat ze hanteren. En zeker ook qua duurzaamheid en MVO gedachten, dat ze daar echt mee aan de weg aan het timmeren zijn. Laatst hadden we het ook over de fietskoeriers, dan heb je ook te maken met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, dat is ook van belang bij onze organisatie. Dus ik zie echt wel dat Lucrum stappen aan het zetten is, in hoe kunnen wij daar een soort regie partner in zijn, om dat onder de aandacht te brengen en het uit te dragen, naar hun leveranciers en deelnemers.

**Imago; duurzaamheid, C&CL**

#### Passage 17

SP1: Zijn dit kernwaarden die van doorslaggevend belang zijn, om deelnemer te worden of te zijn van Lucrum, of een voorkeurspositie te geven aan Lucrum van concurrenten?

SP2: Ja, ik denk zeker dat het een belangrijk aspect is. We hebben in de zorg als ik naar mijn eigen organisatie kijk, als met de zorg in eerste instantie functioneel kijkt. Wat werkt voor jou als organisatie. Dan is het toch weer die prijskwaliteitsverhouding. Functioneel moet het wat opleveren, de functionele specificatie moet goed ingevuld zijn en dat er een goed kwaliteit tegenover staat tegenover een billijke marktprijs. En als iets duurzaam is dan is dat mooi meegenomen, maar als je vraagt; wil je daar dan meer voor gaan betalen, dan denk ik dat het meerder deel van mijn collega inkopers zou zeggen; Nee daar wil ik niet meer voor gaan betalen. Want uiteindelijk willen we dat het geld eigenlijk letterlijk meer handjes aan het bed voor de cliënt zijn. Dus het is prima dat je daar oog voor hebt voor het maatschappelijk aspect, als je kijkt naar een stuk duurzaamheid. En dan is het mooi meegenomen dat je dat ook naar buiten kan dragen, maar uiteindelijk wil je er niet snel meer geld voor betalen.

**Imago; duurzaamheid, prijskwaliteit, prijs**

#### Passage 18

SP1: Lucrum probeert via diverse communicatie kanalen, de nieuwe dingen en de nieuwe contracten naar buiten te brengen, maar is de communicatie met Lucrum goed, voldoende, of zou het beter kunnen?

SP2: De communicatie is zeker goed, zoals gezegd zou het prettig zijn als je inhoudelijk wat meer kennis van zake binnen Lucrum zou hebben.

**Personeel; kennis**

#### Passage 19

SP1: Zou u dat graag zien in de vorm van een externe partij, waarmee ze de extra kennis binnenhalen?

SP2: Ja, misschien. Uiteindelijk komt het er op neer dat, je net een stukje innovatie benoemd, maar als Lucrum inderdaad wat signaleert, dat zijn mooie innovatie om onder de aandacht te brengen binnen de deelnemers. Kijk ik naar het inhoudelijke dan denk ik dat het handig zou zijn, om heel kritisch te zijn. Om even een voorbeeld te geven, de AVG bijvoorbeeld, dat was vorig jaar allang bekend dat, dat er aan zat te komen, dan zie je wel dat Lucrum dat oppakt, maar ik denk dat het wat meer had kunnen opleveren, laat ik het zo zeggen, als ze al veel eerder. Misschien had Lucrum daar eerder een soort

regie functie had kunnen oppakken. Wij waren als onze organisatie als ik daar naar kijk, redelijk gevorderd in het hele traject en toen zag ik van Lucrum ook voorbijkomen over de AVG, dan denk ik dat met dat soort ontwikkelingen, waarvan je weet dat heel veel deelnemers daar mee te maken krijgen. Je ziet het nu ook gewoon in het nieuws, het heeft mega veel impact op alle organisaties. Misschien is het nog wel zwaar onderschat, want Nederland gaat wel heel ver daarin. Maar uiteindelijk is dat een nieuwe ontwikkeling, waarmee je uiteindelijk niet vroeg genoeg had kunnen beginnen en onder de aandacht had kunnen brengen, om te kijken wat voor rol kunnen we daar dan in spelen. Kijken we als we het vergelijken met Intrakoop, dan belegd Intrakoop bijeenkomsten, waarop je op dat moment niet voor hoeft te betalen, maar wel waardoor een stuk kennis uit een externe die dan een verhaal gaat vertellen over een onderwerp. Dat ze op die manier wel hun deelnemers of klanten naar bijeenkomsten krijgen, om meer informatie over dat soort ontwikkelingen dan te delen. Natuurlijk wordt dat indirect wel betaald, zo is het natuurlijk ook wel. Het is niet zo dat het uiteindelijk allemaal uit de portemonnee van die partij komt, maar ik denk wel dat je daar een toegevoegde waarde in kan leveren, om jezelf toch wat meer in beeld te zetten, omdat het toch onderwerpen zijn, die uiteindelijk al hun deelnemers ook zal raken.

**Personeel; kennis, Nieuwe dienstverlening; innovatie, kennis, trends en ontwikkelingen**

#### Passage 20

SP1: En welk communicatie medium heeft het meeste waarde voor u? Zijn dat de bedrijfsbezoeken, of belt of mailt u liever wanneer u een vraag heeft.

SP2: Meer dat laatste. Op meerder fronten kun je natuurlijk wat meer communiceren. Per mail bepaalde onderwerpen aankaarten en kijken of daar interesse voor is, om vervolgens overleg daarover gaat krijgen, of een bijeenkomst, of een face-to-face gesprek. Mijn ervaring op dit moment is meer, op het moment dat er een nieuw contract getekend moet gaan worden, of een her-contracteren over gaan. Dat we dan wel vaak als organisatie in de werkgroep plaats nemen, omdat we het wel van belang vinden, dat we daar ook onze stem kunnen inbrengen. En dat je ook weer kunt leren van collega organisaties, die ook bij die werkgroep besprekingen aanwezig zijn. Dan is dat ook een plus plus in die zin.

**Mail, Commissie & werkgroepen; aanbestedingen, invloed**

#### Passage 21

SP1: En wanneer je niet deelneemt aan de werkgroep, dan laat je het wat meer uit handen?

SP2: Ik denk dat je dan al gauw wat mist. En met name ook dat je, je eigen organisatie wilt vertegenwoordigen in het uiteindelijke eindresultaat, waar de handtekening ondergezet moet worden.

**Commissies & werkgroepen; Invloed**

#### Passage 22

SP1: Zijn er als u kijkt naar 3 tot 5 jaar in de toekomst, waarin u als organisatie tegenaan loopt of mee worstelt, waar Lucrum misschien wel een rol bij kan betekenen.

SP2: Wij zijn zelf intern, redelijk bezig met onze visie ten uitvoer te brengen. Als ik dan kijk wat kan Lucrum daar binnen 3 tot 5 jaar kunnen betekenen. Ik denk meer aan de opmerking over de innovatie, meer kennis overbrengen. Op wat voor manier dan ook naar de leden. Ik denk dat, dat een goede ontwikkeling zou zijn. En ik denk ook aandacht blijven vragen voor duurzaamheid, dat vind ik ook een belangrijk aspect. Ook al willen we er niet meer voor betalen, is het wel een onderwerp dat je onder ogen moet blijven zien. Eerlijk gezegd heb ik zo verder geen opmerkingen over, daar moet je als Lucrum zijnde alert op zijn in de komende 3 tot 5 jaar. Ik denk dat je heel goed moet kijken naar de nieuwe ontwikkelingen en de trends die je tegenkomt. Ik heb begrepen dat Lucrum ook veel data

informatie verzameld. Ik denk dat je daar heel veel informatie uit kan halen, op wijkniveaus wat voor de zorg ook heel interessant kan zijn. Misschien kunnen ze de deelnemers daar ook meer bij betrekken, als je eens kijkt in wat voor regio wij werkzaam zijn, als je kan zien wat gebeurt er met de opbouw van de bevolking in die wijken. Zitten daar verschuivingen in, waar is behoefte aan, wat leeft er in die wijken. Ik denk dat, dat belangrijke informatie kan zijn.

**Knelpunten behoeften: duurzaamheid, trends en ontwikkelingen, big data**

#### Passage 23

SP1: Dat hebben ze momenteel gedaan met het vastgoedfonds, met Vriezefijn, de Vriezenhof. Maar dit concept zou ook verder doorgevoerd kunnen worden, naar andere gebieden los van vastgoed, naar informatievoorzieningen.

SP2: Ja, dat denk ik wel. Data is gewoon een belangrijke bron, waar je volgens mij heel veel informatie uit kan halen. Wat weer leidt tot kennis, hoe je ergens moet gaan anticiperen in de ontwikkelingen die gaande zijn.

**Nieuwe dienstverlening; big data, trends en ontwikkelingen, kennis**

#### Passage 24

SP1: Dat Lucrum een soort informatieplatform wordt, waar alle partijen van kunnen profiteren?

SP2: Ja, dat denk ik wel.

**Nieuwe dienstverlening; kennis**

#### Passage 25

SP1: Uit eerdere interviews is gebleken dat de zorg een vrij gemoedelijke branche is, die elkaar van alles gunt, maar wanneer het over personeel gaat, dat het dat ineens concurrenten van elkaar zijn, omdat er momenteel een tekort is aan zorgpersoneel?

SP2: Ja, je vist natuurlijk allemaal uit dezelfde vijver. Het personeel is in de zorg en dat is in andere branches natuurlijk ook wel zo, maar we kijken nu even specifiek naar de zorg. Dan is er gewoon een nijpend tekort aan personeel en dat kan op verschillende niveaus zijn. Dan kun je denken aan helpende, maar ook aan de verpleegkundigen, die op een bepaalde hoogte een opleiding hebben genoten. Het is ook heel lastig met name als je ook weer richting vakanties gaat, dan wordt het nijpender en nijpender. Dus dat is zeker een ontwikkeling die al een tijdje gaan de is en waar iedere zorgorganisatie mee te kampen heeft.

**Knelpunten toekomst; personeelstekort**

#### Passage 26

SP1: En zou Lucrum daar ook een informatievoorziening in kunnen zijn? Informatie inwinnen over hoe, personeel te scholen en te werven?

SP2: Nou ja omscholen, dan kijk ik bij ons. Dan zijn we al een tijd bezig met mensen te scholen naar een hoger niveau. Dat je mensen met een bepaalde opleiding, die misschien nog een vervolgopleiding kunt aanbieden. Dus interessanter worden omdat ze meer mogelijkheden hebben. Aan de andere kant wil je ook niet, te dure krachten inzetten voor werk dat een minder opgeleid persoon kan doen. Dan kijk ik toch naar het niveau, het lage opleidingsniveau van mensen die je kunt inbrengen in je organisatie voor tijdelijk of vast personeel.

**Nieuwe dienstverlening; HRM**

#### Passage 27

SP1: En bij het lager opgeleid is daar de participatiewet een ding?

SP2: Ja, dat klopt dat is ook een deel daarvan.

**HRM**

#### Passage 28

SP1: En is dat een onderwerp waar je tegen aanloopt, of is dat meer een kans om te benutten.

SP2: Nou wij zien het wel als kansen. Maar ook daar blijft het lastig om goed personeel te vinden. Het geeft ook een bepaalde beperking aan werkzaamheden, die je aan die personen kan toevertrouwen. Het is tot een bepaald niveau en zelfs daar moet je dan kijken of je dan voldoende aanbod hebt. Om een personeelstekort daar te kunnen invullen.

HRM

#### Passage 29

SP1: En de quota's die zijn opgelegd door de overheid, zijn niet het grote probleem om aan te komen?

SP2: Ik weet eerlijk gezegd niet zowat de quota's zijn die zijn opgelegd door de overheid en hoe wij daar als organisatie instaan.

HRM

#### Passage 30

SP1: Volgens mij hebben we de meeste onderwerpen wel behandeld. Heeft u zelf nog onderwerpen, waarvan u denkt dat het dit onderzoek kan helpen, of onderwerpen waar Lucrum misschien meer tijd in moet steken?

SP2: Nee, ik denk dat de belangrijkste punten echt wel benoemd zijn, de ontwikkelingen waar Lucrum best wel op in zou kunnen springen.

SP1: Dan wil ik uw hartelijk danken voor uw deelname aan het interview.

**Interview 4**

Interview: Organisatie 4

Datum: 12-7-18

Tijd: 14.30 – 15.30 uur

Functie: Bestuurder

Relatie met Lucrum: Hoofd contactpersoon

Organisatie: Zorg

Regio: Oost

Contributieklassse: 2

Participatie in projecten: De wijkgerichte aanpak & Vastgoed

Aantal contracten bij Lucrum: 3 tot 5

SP1: Interviewer

SP2: Geïnterviewde

### Passage 1

SP1: Zou u allereerst iets kunnen vertellen over uw werkzaamheden binnen uw organisatie?

SP2: Ik ben directeur, bestuurder, dus ik ben eindverantwoordelijk en stuur de hele club aan. Ik geef rechtstreeks leiding aan de adjunct directeur en een aantal managers. Verder zijn we een kleine organisatie, dus naast het bedrijfsmatige stuk doe ik ook veel persoonlijke dingen. We hebben niet echt afgebakende taakgebieden.

### Werkzaamheden

### Passage 2

SP1: Dus u houdt zich bezig met heel gevarieerde zaken?

SP2: Ja, in ieder geval op strategisch niveau. Al het andere spul, zoals de dagelijkse activiteiten daar bemoei ik mij niet mee. Ik vind er van alles van maar ik bemoei me er niet mee, dat lossen ze zelf op en mijn contacten gaan het meest via de managers.

### Werkzaamheden

### Passage 3

SP1: Hoelang zijn jullie al deelnemer van Lucrum?

SP2: Ik weet niet precies hoelang, ik zit hier nu vier en een half jaar en daarvoor waren ze al deelnemer. Dus ik denk al een jaar of 10 ofzo, in ieder geval vrij lang.

### Hoelang deelnemer

### Passage 4

SP1: En jullie zijn hier bezig met de wijkgerichte aanpak, een project van onder andere Lucrum?

SP2: Nou laat ik het zo zeggen, dat ik en Andries daar regelmatig gesprekken hebben gehad met een aantal partijen en wij hebben facetten van de wijkgerichte aanpak, maar niet het totale plan. Dat is volgens mij ook steeds het probleem, om het totale plan in werking te krijgen. We hebben er wel naar gekeken en we hebben ook een stichting opgericht, Vriezefijn, om dat verder te waarborgen. Maar onder de gemeente zelf hier, bijvoorbeeld een onderdeel van het wijkgericht werken is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, vervoer te laten doen of boodschappen rond te laten brengen, noem maar op. Dat is nog niet helemaal rond gekomen. Hebben we wel gesprekken over met de gemeente en we zijn er wel mee bezig, maar dat loopt niet zoals het plan het in zich heeft.

### Wijkgerichte aanpak; facetten

### Passage 5

SP1: Is het uiteindelijk wel de ambitie om het gehele plan van de wijkgerichte aanpak in uitvoer te brengen?

SP2: Ja, op zich wel, maar als je nou kijkt naar die C&CL kijkt, we hebben maar 1 locatie. We zijn er wel mee bezig geweest en hebben gekeken of het voordelen voor ons zou opleveren. Er wordt op kleine schaal wel wat gedaan, er worden wel een aantal dingen centraal in 1 vrachtwagen geladen, wat dan deze kant op komt. Dat soort bewegingen moet je altijd stimuleren. Als dat vrachtwagen bewegingen scheelt in en rondom het gebouw, is dat altijd goed. Uiteindelijk zullen we wel op termijn, want we zijn ook bezig met nieuwbouw, dus op termijn zullen we het zeker wel nastreven. In die procedure ben je natuurlijk niet helemaal alleen, dus je bent afhankelijk van andere partijen, maar ons streven is het zeker. De eerste keer dat we er over gesproken hebben past het precies binnen de visie van de organisatie.

### Wijkgerichte aanpak; visie, C&CL; Grootte organisatie, Lucrumfonds; nieuwbouw

### Passage 6

SP1: U zegt dat C&CL lastig is voor een kleine organisatie, betekend dat dat grote organisaties hier meer voordeel in kunnen behalen?

SP2: Het volume is bij ons niet zo heel groot, dus dan is het voordeel ook minder. Wij hebben bijvoorbeeld maar, 3 keer per week komt hier een vrachtwagen van Deli XL, of Deli XL natuurlijk niet, van Huuskes of weet ik veel wie. Dus door mindere volume heb je ook minder voordeel. Als je bij Sensire kijkt, waar alles centraal binnenkomt en dan misschien naar locaties vervoerd wordt, of als je het dan gelijk naar de locaties brengt, dan heb je gewoon veel meer voordelen. Maar dat heeft meer met de volume te maken dan met de opzet van het plan.

#### C&CL ; grootte organisatie

##### Passage 7

SP1: Jullie zijn in principe in van de weinige organisaties die delen van de wijkgerichte aanpak doorvoeren, is zo'n begin traject heel lastig om door te voeren bij een organisatie?

SP2: Dan is het weer een voordeel dat je klein bent. Dan gaan de dingen weer sneller. Dat is ook 1 van de redenen dat wij alweer met elkaar in gesprek zijn geweest, in ieder geval een aanzet hebben gemaakt. De besluitvorming ligt rond deze tafel, iedereen die aan deze tafel zit heeft er dan ook wat van te zeggen, dus je kan ook binnen 2 bijeenkomsten het ja of nee hebben. Terwijl als je grote organisaties hebt dan heb je eerst de bestuurder, dan komt de directie en na de directie komen er nog een paar locatiemanagers en een facilitair manager die er ook nog wat van moet vinden. Dus in die zin is de invoer en alles wat we invoeren, door de omvang gaat het sneller.

#### Wijkgerichte aanpak; invoering, grootte organisatie, besluitvorming

##### Passage 8

SP1: Heeft dat ook nog wat te maken met het type organisatie, want ik kreeg te horen dat veel zorgorganisaties niet snel nieuwe dingen invoeren tot dat het water aan de lippen staat, bij wijze van spreken.

SP2: Ja, over het algemeen is de zorg wat conservatief. Ik niet, ik ben niet conservatief, toen ik hier kwam was het wel conservatief. Ik geloof gewoon in nieuwe concepten, je moet het in ieder geval proberen. Je kan op voorhand zeggen dat dingen niet kunnen, maar als je het niet probeert weet je het ook niet. En de bezwaren die je vooraf op papier ziet, blijken achteraf misschien helemaal niet tegen te werken, maar dan kom je misschien wel weer andere dingen tegen. Maar omdat wij, althans ik ben er mee begonnen en nu wat meer mensen, een wat meer innovatieve kijk hebben. Goh, we willen graag dingen doen, die er toe doen, waar mensen voordeel van hebben, kun je veel sneller nieuwe zaken invoeren. En ik hoef geen 50 man te gaan overtuigen dat iets goed is of niet, want bij 3 stopt het. En als die drie het er ook mee eens zijn, dan gaat het ineens wat sneller lopen. Dus ja het klopt de zorg is conservatief, vaak ook langdurige contracten met andere partijen, want als het goed is, is het goed. En niet te veel afwijken, want stel je nou voor dat het slechter wordt, dan gaat uiteindelijk de cliënt er onder leiden. Dat zijn heel vaak de argumenten om te zeggen laat maar, of een ander argument is, we hebben niet zoveel ondersteunende staf. Nou dat hebben wij ook niet, dus dan komt het af op het lijn management en die hebben vaak andere dingen aan het hoofd. Dus dan zou je vaak denken dat het in grotere organisaties makkelijker zou gaan, omdat die vaak eigen facilitaire organisaties in de zorgorganisatie hebben, maar daar zie je dan weer dat het conservatisme ook toe slaat.

#### Type organisatie, besluitvorming, grootte organisatie

##### Passage 9

SP1: Bij C&CL zijn ook een klein aantal andere deelnemers lid, is het dan ook zo dat andere deelnemers die hier nog geen gebruik van maken, het liefste u op de vingers kijken, om te kijken of het ook iets voor hun is?

SP2: Nee, wat dat betreft, tenzij het via Lucrum loopt, als Andries een keer zegt, goh je moet in Vriezenveen gaan kijken, dan komen mensen. Maar het is niet zo, dat mensen uit zichzelf heel gauw komen.

**C&CL; interesse**

#### Passage 10

SP1: Uit de enquête bleek dat de wijkgerichte aanpak en het vastgoedfonds van Lucrum, niet goed bekend was bij de deelnemers. Heeft u daar een verklaring voor, heeft Lucrum dit slecht gecommuniceerd naar haar deelnemers?

SP2: Nou weet je wat het is, ik denk het probleem is dat, Andries is ook een visionair, dus die ziet ook dingen. Net zoals het hele vastgoed verhaal, dat loopt natuurlijk al 2 jaar ofzo, of nog langer. Dus voordat iets concreet wordt, duurt het best wel een tijd. Sommige partijen willen er of niet op wachten, of die hebben zoiets van, dat is een te groot pakket. Er worden vaak ook veel dingen aan elkaar gekoppeld en hoe meer je aan elkaar koppelt, hoe overzichtelijker het wordt. En dan komen er voor mensen bijna automatisch beren op de weg. Dus ik geloof dat, dat noem je ook wel de salami techniek, je kunt beter gewoon stukjes doen. Je mag wel het totale plan neerleggen, maar gewoon ergens beginnen. En dat beginnen en vervolgens gaat dat werken, als ik bijvoorbeeld dat hele logistieke stuk hebben, dat komt wel mooi binnen, dat doen we nu intern, maar wat nou als iemand in de wijk dat vraagt, kunnen we dat ook doen. Nou laten we dat maar eens gaan proberen met 1 klant of 2 of 3, weet ik veel. Dus het is enerzijds het aan de man brengen van de visie. Het lastige van visionairen is, dat ze dingen zien die andere niet zien en als het dan niet je eigen organisatie is, dan is het best wel lastig overbrengen. Tenzij je met andere visionairen te maken hebt, die ook zien, maar die moeten het dan in hun eigen organisatie gaan regelen. Dus ik denk als je kijkt naar heel veel zorg bestuurders, heel veel bestuurders, daar regeert ook nog wel wat behoudendheid. Dus als iemand binnenkomt met een mooi verhaal en bij de eerste 2 dingen denk je van wauw, dat is iets voor ons en vervolgens worden er nog 5 andere dingen aan gekoppeld. En je denkt, oeh dat gaan we niet redden, dan ga je die eerste 2 ook niet meer doen.

**Wijkgerichte aanpak; facetten, visie, besluitvorming, Onoverzichtelijk Lucrumfonds; implementatie**

#### Passage 11

SP1: Dus het zou beter zijn als het stapsgewijs gedaan zou kunnen worden, of dat het opgedeeld wordt?

SP2: Ja, je moet het opdelen in stukken denk ik. En ik denk dat Andries voor zichzelf zou moeten bedenken, als ik die hele paraplu heb, waar moet een organisatie beginnen, begin daar dan ook mee. Leg 1 keer het plaatje neer en begin dan met het eerste. Vervolgens kan je dan wel zien, als mensen dan zien, goh dit werkt zo en zo en je goed contact houdt met zo'n partij. Oh, maar als je dan tegen dat gaat aanlopen, dan hebben we nog wat anders, maar niet eerder. Kijk je kan dingen te groot maken en ik denk wel dat, dat 1 van de items is waarom het soms niet loopt. Mensen zijn in het begin enthousiast van het verhaal en uiteindelijk afhaken. Het verhaal dat wij met Vriezenveen ook hebben gehad, hier in de buurt. Als ik het verhaal vertel, dan zeggen ze fantastisch, dan vragen ze wat betekent het concreet. Dan zeg ik dat weet ik dus niet, dat moet je uiteindelijk samen gaan doen. En dat vinden mensen moeilijk. En het mooiste is als je ook nog eens 5000 euro in de pot gooit zodat we het ook samen kunnen doen. Dan haken mensen af, die zien dat niet. Terwijl iedereen op zijn eigen

plek die dingen doet en als je dat zou samenvoegen, heb je gewoon Vriezenfijn, of wat dan ook, wat Lucrum doet, maar mensen zien dat totale plaatje niet, want dan zien ze door de bomen het bos niet meer, ja en dan maar geen bos bij wijze van. En dat is vaak de reactie dan.

**Wijkgerichte aanpak; facetten, onoverzichtelijk**

#### Passage 12

SP1: Het zou misschien wat praktischer moeten zijn in hun deelgebied?

SP2: Ja, en misschien met nog wat concretere stappenplannen erbij, kijk dat is hetzelfde met rondom vastgoed. Daar zijn we ook mee bezig. Dus wij hebben ook dat gesprek gehad met Careinvest en het Lucrumfonds en noem maar op. Dat kost heel veel tijd, vervolgens is het eerst partij x, zijn we dan mee betrokken, nou goed partij x waar we dan gesprekken mee gehad hebben, denken we van, wat vinden we hiervan, vervolgens gaat hij weg, komen we met partij y, komen we met hetzelfde verhaal, maar dan ineens is het partij y. Nou goed jij zegt we hebben zoveel beleggers, heb je die dan meegenomen, of niet. En waarom gaan ze dan met jou mee. Dus het zijn wel lastige fenomenen en als je dan wat behoudender bent, dan denk je, nou ik geloof het wel. Om de hoek zit ook een slager, laat ik het daar maar gaan doen bij wijze van, of wat dan ook. Dus ik denk dat, dat wel meespeelt, ik denk dat, dat vaak te groot wordt en niet iedereen kan dat zien.

**Lucumfonds; tijd, onoverzichtelijk**

#### Passage 13

SP1: Zou het plan ook iets meer gespecialiseerd moeten worden per deelnemer voor wie je het aanlevert?

SP2: Ja, nou ik denk dat ook het mooie van het hele wijkgericht werken, eigenlijk zegt Andries, wat Andries 5 jaar geleden riep, zie je nu dus gewoon gebeuren. Alleen je ziet dat partijen onderdelen doen. De gemeente heeft het vervoer uitbesteed, wij doen het restaurant, de andere club doet weet ik veel wat, maar het is niet. De onderdelen, als je al die onderdelen naast elkaar zou leggen uit het wijkgericht werken en je kijkt hier in Vriezenveen, wat gebeurt daar nou van. Van de 10 onderdelen zijn er misschien al 7 onderdelen die al gewoon gebeuren. Alleen we noemen het dan niet de wijkgerichte aanpak, maar het is wel zo. Dus dat is dus het lastige om partijen bij elkaar te krijgen. Dus die onderdelen, zou je moeten kijken, welke partij zou dat dus het beste kunnen en misschien moet je dat dan ook maar zo laten gebeuren. Kijk eigenlijk zou Andries nu wel gewoon moeten kunnen zeggen, het loopt in Vriezenveen, ik zeg niet dat het zo is hoor, maar het loopt in Vriezenveen want van de hele wijkgerichte aanpak gebeurt dit, dit, dit, en dit. Het zit niet allemaal onder 1 organisatie, maar het loopt wel. Dus op die manier moet je ook kunnen kijken.

**Wijkgerichte aanpak; visie, facetten, concept**

#### Passage 14

SP1: Dus het idee van de wijkgerichte aanpak is er en het wordt misschien niet uitgevoerd zoals het bedacht is, maar wordt wel grotendeels uitgevoerd?

SP2: Onderdelen worden er wel gewoon van gedaan. Net zoals wij het idee hebben van Vriezenfijn, daar moet je dingen samen mee doen, waarom heeft hij een duo fiets en heeft onze collega een duo fiets en heeft die nog een duo fiets, dan hebben we 3 duo fietsen in Vriezenveen staan, waarom zeggen we niet. Wij doen de duo fiets, wij doen het golfkarretje en wij doen de driewieler, dan heb je van al de 3 de dingen wat. En dat soort dingen gebeuren dus bijna niet. Dan zie je toch dat mensen zich terug trekken op hun eigen eiland, want goh het is toch ons geld, wij krijgen die subsidies of het is maatschappelijk geld. En ik vind als het maatschappelijk geld is, moet je het ook met elkaar delen, dat hoeft niet allemaal persé vat te zitten in deze organisatie. Dus dan denk je Vriezenfijn is er dus

niet, terwijl je uiteindelijk wel een driewieler een golfkarretje en een duo fiets rond ziet rijden. Terwijl als onze medewerkers de collega's van TMZ opbellen, met goh mogen we jullie duo fiets lenen, zeggen ze tuurlijk joh, doe maar. Dus op papier is het er niet, maar de manier van werken gebeurt wel. Dus het is maar de vraag of het wijkgericht werken, of je dat als een totaal project moet zien, of dat je het in facetten opknipt, of het er dan niet gewoon is.

#### Wijkgerichte aanpak; facetten, concept

##### Passage 15

SP1: Wanneer je het in facetten op zou knippen, zou dat niet ook betekenen dat, dat meer werk oplevert voor Lucrum?

SP2: Ik weet niet of het meer werk oplevert, nou ja ik denk het wel. Om nog maar een voorbeeld te geven. In de eerste fase hadden we een restaurant hadden we het idee, we gaan elke dag open, dan gaan we naar de gemeente, dan vragen we of ze mensen in de kaartenbak hebben die in het restaurant kunnen gaan bedienen. Die krijgen ondertussen een opleiding, hier op locatie, de opleiding wordt door ons gereld, want die wordt gesponsord door partijen, want die 10 mensen die beginnen hebben ook een vaste baan. Dan denk je als je naar de gemeente gaat, jongens kom binnen, wanneer gaan we beginnen. Het komt niet van de grond. Als je naar de gemeente gaat en vraagt kunnen wij jullie helpen bij dit, dit, dit, of dit, kan het zo zijn dat de gemeente zegt. Nou dat is net wat we nodig zijn, we hebben hier nog net 10 mensen in de kaartenbak liggen, die kunnen er mooi in. Mensen willen soms ook gewoon dat het hun idee is, of hun ding is, of dat ze het gevoel van controle hebben. Dan zou, als Lucrum gewoon naar de gemeente gaat en zegt kunnen we jullie daarbij helpen. De activiteiten komen ze bij ons en onze collega's kunnen jullie dat om het gebouw organiseren, met het vervoer van medicatie en dat soort dingen gaan we naar de apotheek. Ik denk dat, dat voor heel veel mensen wat behapbaarder is, waardoor je dan wel alle facetten er in hebt, alleen je ziet het dan niet als totaal project, terwijl ik het helemaal met Andries eens bent, als je een geïntegreerd project hebt, dat het nog meer oplevert, omdat niet iedereen dubbel dingen gaat doen. Maar blijkbaar zien mensen die dingen niet zo. En omdat Lucrum dan toch nog voornamelijk bekend is als inkoop organisatie, die ons wel geld oplevert, want ook al doen we niks levert het ons geld op, met alle contracten die ze met leveranciers hebben. Is dat voor heel veel partijen vaak wel genoeg. En die visie ontwikkeling, er zijn heel veel partijen die bijna geen visie ontwikkelingen hebben, dan gaan ze ook niet met Lucrum meelopen. Dus ik denk, onderdelen directer aan de man brengen en dat is natuurlijk altijd wat Lucrum deed. Ik bedoel contracten of weet ik het wat. Dat kun je misschien ook met dat stukje van vastgoed en dat kan je misschien ook wel met een stukje van het wijkgericht werken, maar dan moet je eigenlijk het concept waar je in geloofd, los laten. En dat is natuurlijk eigenlijk de kracht van Andries dat hij vooruit kan kijken, maar hij krijgt het niet aan de man. Of in ieder geval te weinig. Hij kan niet die bestuurders beïnvloeden, hij kan niet tegen een bestuurder gaan zeggen, dat moet je nu gewoon gaan doen. En dat is het lastige van de rol, waar hij dan in zit.

#### Wijkgerichte aanpak; facetten, onoverzichtelijk, concept

##### Passage 16

SP1: En als je dan een deel eruit pakt zoals een C&CL.

SP2: Dan zie je ook dat, partijen dat wel oppakken.

#### C&CL

##### Passage 17

SP1: Dat zullen waarschijnlijk ook de minder conservatieve partijen zijn, die daar aan meedoen. En wanneer het bij meerdere partijen echt gaat lopen, dan zullen de andere volgen?

SP2: Ja, dan kunnen andere partijen zeggen, het is een bewezen concept, nou dan willen we het wel. Want heel veel zorgpartijen willen helemaal niet vooroplopen. Neem ik een ander voorbeeld, zorgtechnologie. Ik wil heel graag dingen met zorgtechnologie doen, maar als ik zeg maar 60 tot 80 duizend euro moet gaan investeren in een nieuw item, dat ga ik niet doen. Maar als datzelfde nieuwe item door Zorgaccent gedaan is, die een budget hebben van 70 miljoen en wij hebben een budget van 5 miljoen. Voor hun is die 70 duizend verhoudingsgewijs natuurlijk veel minder en het werkt bij hun, dan wil ik natuurlijk wel meelifen. Want ik denk, ik wil het wel, ik wil ook wel 5 duizend in die ontwikkeling stoppen, maar ik ga niet 70 erin stoppen. Dus als het bij die grote jongens werkt, dan zijn die kleine vlugger geneigd om te volgen. Heb je het over zorginhoud, dan doe je als kleine organisatie net zoveel mee als de grote.

Besluitvorming, innovatie, grootte organisatie, investering

#### Passage 18

SP1: Bij het conceptgericht kun je als kleine organisatie wel meedenken.

SP2: Ja, ook meedenken. Veel meer. In de planning en ontwikkeling, zou je heel veel mee kunnen denken, want juist omdat je klein bent, anders tegen een bepaalde materie aankijkt, dan wanneer je heel groot bent. Dus dat is voor de planvorming heel goed, maar als het heel veel geld kost, om het verder te ontwikkelen, dan ben je budgettair gezien, wel beperkt.

Grootte organisatie, concept, innovatie

#### Passage 19

SP1: En het anders denken van de kleine organisaties, komt dat ook uit in de werkgroepen en commissies?

SP2: Nee over het algemeen, zie toch bij zorgkantoren of andere partijen, dat vaak de grote partijen meegenomen worden, want als die mee zijn, dan gaat iedereen wel mee. Terwijl ik denk, bij sommige gevallen kun je het misschien wel beter bij de kleine partijen eerst doen, dan heb je 5 kleine die het doen, dan zie je ook dat het werkt. Dan is het alleen de vraag, werkt het ook in een grote organisatie, want je hebt allebei verschillende dynamieken. Kijk wat ik ook al zei net in het begin, als hier iemand is die vraagt, mogen wij een stoel kopen voor in de huiskamer, mogen wij naar Ikea, dan zeg ik, goh ga je gang. Doe je dat bij een grote organisatie, dan zeggen ze nee dat kan niet, want die Ikea stoel valt na 3 jaar uit elkaar en we hebben contracten met die, die en die leveranciers en dat spul moet in ieder geval 15 jaar meegaan, want anders kost het te veel geld. Ik geloof erin dat het onzin is, want de Ikea stoelen zijn 3 keer zo goedkoop, dan koop je 3 keer een stoel voor 3 jaar, dan heb je ook negen jaar, bij wijze van of 10 jaar. Maar omdat er dan allemaal andere contracten onderliggen, die dan weer zogenaamde voordelen bieden, vaak voor het facilitair bedrijf en wat minder voor het totaal, werken dat soort dingen dus niet.

SP1: Dus dat komt door minder procedures en regelingen bij kleine organisaties?

SP2: Ja.

Werkgroepen & commissies; grootte organisatie, besluitvorming

#### Passage 20

SP1: Is het dan ook zo, omdat er veel grote organisaties mee worden genomen in de werkgroepen en commissies, wordt dan de stem van de kleine organisaties dan niet weggedrukt?

SP2: Ja, deels wel. Maar dat is bijna het leven he. Degene met de grootste mond, het meeste volume, of het meeste geld, die regelen de dingen en de rest volgt. De kleine organisaties, wij ook, wij doen heel veel dingen heel goed. Maar wij hebben geen PR apparaat dat er voor zorgt dat het elke week in de krant staat, of elke maand. Maar we doen het wel. Dus als mensen die hier komen en zeggen, die zorg

is hier geweldig en weet ik het wat en we hebben een lange wachtlijst. En medewerkers willen hier graag met een open sollicitatie komen werken. Pas als je dan een keer in zo'n commissie zit en die zeggen, we lopen tegen dit probleem aan en we lopen tegen dit probleem aan. En al die problemen waar ze tegenaan lopen, oh daar hebben wij helemaal geen last van. Wij hebben geen personeelstekort, hebben jullie geen personeelstekort, hoe kan dat dan. Dan willen mensen luisteren en dan zeggen ze, dat moeten we eigenlijk bij ons ook doen, maar omdat ze zo groot zijn, is dat meteen weer lastig. Want dan moeten er weer gelijk 5 man een plasje overheen doen en bij ons is het gewoon geregeld. Wij hebben geen personeelstekort, maar dat heeft te maken met de leiderschapsstijl, met hoe de organisatie in elkaar zit, het heeft te maken met de positie in het dorp. Kijk we hebben hier een collega TMZ die zit hier met een verpleeghuis met 90 plaatsen. Maar daar lopen ze tegen allerlei dingen aan waar wij niet tegenaan lopen. En wij zijn wel zo innoverend en vernieuwend en ook qua kwaliteit dingen leveren, bijvoorbeeld bij een zorgkantoor wel dingen mogen doen, waar we geen massa afspraken over hebben, maar als wij een cliënt hebben met een problematiek die wij officieel niet mogen leveren, maar we doen het wel. Hebben we nu ook, we krijgen op klantniveau wel toestemming om dingen te doen bijvoorbeeld. En wij hebben een lange wachtlijst van cliënten. En waarom, mensen willen ondanks het een gebouw van niks is, willen ze hier wel graag zijn. Nou, waar ligt dat aan. Dat ligt aan de cultuur, aan de manier waarop we met elkaar omgaan, dat ligt aan de laagdrempeligheid, de kleinschaligheid en noem die hele riedel maar op. Dus wel zowel groot als klein heeft voor en nadelen. Maar in het ontwikkelen van dingen is volume wel vaak van belang. Kijk als je kijkt of het loopt bij C&CL en je doet het bij onze organisatie en alleen bij onze organisatie, ja wat is dat interessant voor Huuskes. Die 10 duizend euro die wij afnemen op maandbasis, daar gaan ze het helemaal niet voor inrichten. Maar gaat een Zorgaccent of een Sensire dat doen en je praat gelijk over tonnen, dan wordt het voor hun ook interessanter. Dus dat soort fenomenen spelen gewoon.

**Commissies & werkgroepen; grootte organisatie, besluitvorming, personeelstekort, C&CL, besluitvorming**

#### Passage 21

SP1: Wanneer er een verschil is tussen de belangen van kleine organisaties en grote organisaties en juist de grote worden in het beslissingsproces meegenomen, slaat dat wel een beetje haaks af op 1 van de kernwaarden van Lucrum samenwerken.

SP2: Ja, ik zeg ook niet dat het bij de werkcommissies van Lucrum dat zo is, maar waar het wel om gaat is, dat heb je ook in de zorginhoudelijke werkgroepen, die worden ook veel gevraagd. En wij kijken heel gericht, waar hebben wij belang bij en wat gaat het ons opleveren. Dat doet iedereen natuurlijk, maar als jij 6 mensen hebt zitten, die kan je nog een keer missen. En als dit het dan niet helemaal waard was, nou ja toe maar. Maar bij ons hebben we 1 iemand zitten en zijn werk blijft liggen, omdat hij of zij weg is en het was niet zo interessant voor ons, dan was het dubbel verloren tijd. Dus wij zijn heel kritisch in het kijken, waar doen we wel aan mee en waar doen we niet aan mee. Kijk en dit interview zou ik normaal niet zo gauw doen, maar omdat ik met Lucrum wel een bijzondere band heb, doen we het nu wel. Als een collega student van jou zou vragen, mag ik een interview over weet ik wat, dan zeg ik, nee doen we niet. Want dat kost gewoon tijd en dat willen we wel gedoseerd besteden. In die zin kijken kleine organisaties ook wel kritischer naar, hoe ga jij je tijd invullen en dat geldt voor die werkgroepen ook. Dus wij kunnen af en toe ook prima zeggen, we accepteren dat er alleen grote jongens bij zitten, dat betekent dat wat eruit komt, we dat misschien nog moeten vertalen naar onze organisatie, maar dat kost minder tijd dan het allemaal uitdenken. Dus op die manier werken wij ook.

## Commissies & werkgroepen; grootte organisatie, relevantie, verbondenheid

### Passage 22

SP1: Dus in dat opzicht hebben kleine organisaties meer voordeel aan de contracten van de raamcontracten?

SP2: Absoluut, ik denk dat, dat ik eerste instantie de bestaansrecht van Lucrum is. Zo is het volgens mij ook begonnen. De oorsprong van Lucrum is, dat allemaal kleine organisaties, die individueel geen vuist konden maken naar de grote leveranciers. En dat vind ik ook nog steeds het mooie aan zoiets als Lucrum, gewoon die massa inkoop en de contracten. Zij doen nog contractonderhandelingen en door de massa van de velen, levert het weer wat op. Als wij dat individueel dat zouden gaan doen, dan krijgen we vast niet zoveel voordeel als dat het nu gebeurt. Het levert ons op jaarbasis misschien 10 tot 15 duizend euro op, maar het is wel 10 duizend tot 15 duizend euro. En dat is voor ons prima.

## Raamcontracten; grootte organisatie, inkoopcollectief

### Passage 23

SP1: In eerdere interviews kwam ter sprake, dat ondanks dat Lucrum de contractonderhandelingen verzorgt bij de raamcontracten en bij C&CL, een aantal partijen toch nog weer zelf aan tafel moesten gaan zitten met leveranciers, om over de details te praten en dat Lucrum daar iets minder bovenop zat dat ze zouden kunnen.

SP2: Geen idee, ik heb geen enkele aanvullende onderhandelingen gedaan met wie dan ook. Ik persoonlijk niet in ieder geval. We hebben een tijdje een facilitaire teamleider gehad, misschien dat zij dat gedaan heeft, maar zij is toch ook alweer sinds eind vorig jaar weg. Maar in de tussentijd, nee we vullen de evaluaties in en verder heb ik niet het idee. Kijk neem bijvoorbeeld SCH, dat heet tegenwoordig Esseti, daar werkten wij al mee samen, daar kregen wij al spullen van geleverd, voordat zij de raamovereenkomst met Lucrum aangingen. Maar vanaf het moment dat zei het gesprek met Lucrum aangingen en wij lid zijn, werd het voor ons wel goedkoper gelijk. De aanlevering is nog hetzelfde, de ondersteuning is nog hetzelfde, alleen werden de prijzen van de luiers ineens 2 cent goedkoper per luier, bij wijze van. Door de raamovereenkomst, dan ga ik niet nog een keer extra onderhandelen. Ik heb daar ook gewoon vertrouwen in, zij zorgen voor scherpe prijzen. Als er echt dingen zouden zijn waarvan wij denken, huh, hoe zit dat, dan kunne we er altijd over praten. Maar dan zou ik eerder naar Lucrum gaan, met goh, hoe zit dat, dan dat ik dan naar de leveranciers zou lopen. Waarom zit ik anders bij Lucrum.

## C&CL; contractmanagement, Raamcontracten; begeleiding, contractmanagement, prijs

### Passage 24

SP1: En de ondersteuning vanuit Lucrum is voldoende?

SP2: Ja, we krijgen in principe altijd al die evaluaties. Die stuur ik dan door naar de medewerkers die hier zijn, die daar het meeste mee te maken hebben. En als we vragen zouden hebben, die hebben wij niet zo heel vaak, als we die hebben, dan nemen we contact op en dan wordt het uitgezocht.

## Raamcontracten; ondersteuning

### Passage 25

SP1: Die worden besproken in de bezoeken die de relatiemanager brengt aan uw organisatie?

SP2: Ja, die heb ik hier al heel lang niet gezien. Andries zie ik af en toe nog wel eens, om de tijd praten we nog wel even bij. Ik heb liever dat ze de tijd besteden om nieuwe mensen bij het netwerk toe te voegen, zodat je nog meer volume krijgt en uiteindelijk nog goedkopere contracten krijgen, dan dat ze bij mij komen, terwijl alles gewoon goed loopt. Ik heb ook zoiets, als het niet loopt dan weet ik iedereen te vinden. En het is net als een huwelijk, als het goed loopt moet je ook nog steeds af en toe

leuke dingen doen, maar het hoeft van mij niet elk jaar moet André langskomen om de relatie goed te houden. Zo zit ik ook niet in elkaar, we hebben een goede relatie, totdat die niet meer goed is. En als er dingen zouden gebeuren die niet zouden bevallen, dan pak ik zelf de telefoon wel even en dan overleggen we wel even. Ik ben ook niet zo iemand die dan gelijk met de vuist op tafel slaat met goh wat flik je me nou.

**Bezoeken; relevantie, Telefonisch, deelnemer uitbreiding**

#### Passage 26

SP1: Als Lucrum hier niet zo vaak langskomen, hoe blijft u dan op de hoogte van de nieuwe raamcontracten en aanbestedingen?

SP2: Via de mail.

SP1: Maar ook via Negometrix of via de Portal?

SP2: We hebben wel Negometrix, maar ik kan me niet herinneren, dat iets binnen kwam via Negometrix. Is dat zo?

Sp1: Negometrix wordt wel gebruikt door Lucrum, om met name alle nieuwe contracten in met het Europees aanbesteden in de juiste formats te zetten.

SP2: Maar wij hebben natuurlijk geen contracten met Lucrum, maar de Leveranciers. Dus ik hoef me daar niet op in te tekenen.

**Mail, Negometrix, Portal**

#### Passage 27

SP1: U gaf eerder aan, hoe meer volume er in Lucrum zit, hoe gunstiger het is. Maakt het voor u uit, of deze uitbreidingen bestaan uit zorgaanbieders, of wat er nu ook bijkomt, bijvoorbeeld wooncorporaties.

SP2: Nee, neem nou zo'n contract over kantoorartikelen. Het maakt niet uit of die pen in het ziekenhuis gebruikt wordt of ergens ander, dat maakt niet uit. Kijk voor incontinentiematerialen, zou het kunnen uitmaken dat er zorginstellingen bijkomen, want dan zijn er meer partijen die dat gebruiken. Dus sommige productgroepen zijn wel categorie gevoelig, maar een hele hoop ook niet. Als we het hebben over duurzaamheid en verlichting, kijk overal moet een lamp branden.

**Visie; type organisatie, Raamcontracten**

#### Passage 28

SP1: Dus voor algemene dingen, zou het niet erg zijn als Lucrum minder zorg geënt zou worden?

SP2: Nee, ik zou het pas lastig vinden wanneer er op een gegeven moment allerlei zorginstellingen zouden afhaken en wat er voor zou zorgen dat het contract wat wij hebben met SCH duurder zou worden.

**Visie; zorg geënt, type organisatie**

#### Passage 29

SP1: Dus zolang er op de zorgonderwerpen, de zorginstellingen vertegenwoordigd blijven, boeit het niet dat er bij de andere zaken non-zorginstellingen bij komen.

SP2: Nee, dat is alleen maar gunstig. Als je nou met honderd partijen een ding aanlevert of met 10 dan praat je natuurlijk over een volume voordeel. Dus per categorieproducten is dat verschillend.

**Visie; type organisatie, inkoopcollectief, prijs**

#### Passage 30

SP1: Dat volume heeft er ook mee te maken, dat Lucrum maar 1 leverancier heeft per jaar contract. Mocht het volume toenemen, zou u 1 leverancier per contract of zou u kiezen voor meerdere leveranciers per contract.

SP2: Ja, dat kan. Hij is ook andersom gegaan. Ze hadden een raamcontact en Huuskes en Van Hoekel en nu is van Hoekel eraf gegaan geloof ik. En wij hadden hier wel dingen van van Hoekel en wij zijn ook gewoon tevreden over van Hoekel en die hebben wij dus ook gewoon gehouden. Alleen dan moet je op een gegeven moment, wel zelf gaan onderhandelen, dus dat vond ik wel jammer. Maar wij waren tevreden over van Hoekel, en het kan best dat je die producten bij Huuskes ook gewoon kan afnemen. Maar zij hebben hier jaren de producten afgeleverd, dus dan vind ik niet dat op basis dat Lucrum afscheid neemt, dat wij dat ook moeten doen. Zouden ze niet goed hun werk doen en Lucrum neemt afscheid van ze, dan zouden wij dat ook doen. We houden altijd eigen regie op de partijen die we binnenlaten. Wij gingen daarna badges doen, toen hebben wel eerst contact opgenomen met Lucrum of zij daar een contract voor hadden, nou die was er niet. Dan ga ik gewoon verder kijken. Maar normaal gesproken kijken we wel eerst naar Lucrum, want we hoeven de onderhandelingen voor de prijs niet te doen, of in ieder geval minder en dan kunnen we ook de input van Lucrum erbij krijgen. Dus op die manier kijken we wel.

### **Raamcontracten; 1 leveranciersbeleid, Samenwerkingsovereenkomsten**

#### **Passage 31**

SP1: Dus Lucrum heeft dus wel het imago, dat wanneer zij iets afsluiten, dat het wel goed zal zijn.

SP2: Ik heb dat vertrouwen wel in Lucrum. Ze doen de evaluaties, je weet natuurlijk nooit hoeveel partijen die evaluaties invullen, dat kunnen zelf uiteindelijk beter zelf beantwoorden. Maar het feit dat er standaard geëvalueerd wordt per jaar, of elke 2 jaar, afhankelijk hoe het contract ligt. Nou goed, want als we dat zelf zouden moeten doen, zijn we het waarschijnlijk weer vergeten en na 3 of 4 jaar kijken we, goh vorig jaar hebben we dat contract afgesloten en dan blijken we al 5 jaar verder te zijn bij wijze van, want dat zit niet zo in ons systeem. Dus het feit dat daar een soort PDCA cyclus inzit is voor ons ook alleen maar handig. Die zou bij ons verloren gaan, dat kan ik je wel zeggen.

### **Imago; leveranciersbeoordeling**

#### **Passage 32**

SP1: Wanneer u kijkt in de toekomst, dan heb ik het over 3 tot 5 jaar, zijn er nog dingen waar u tegenaan loopt of kansen die u ziet, waar Lucrum een rol in zou kunnen spelen?

SP2: De onzelfstandigheid neemt toe van mensen die thuis wonen. Dat betekent dat de zorg zwaarte ook toeneemt. Je krijgt natuurlijk ook thuis wonende mensen die allerlei hulpmiddelen nodig hebben. Maar dat is weer een ander soort markt in dan dat we nu zitten. Kijk dat C&CL stuk is natuurlijk ook zo, wij gaan met een autootje de hele wijk door om alle spullen af te leveren. Ik weet niet of die zo hard gaan lopen, omdat een heleboel andere partijen dat ook al doen. Als je kijkt naar de lokale supermarkten, die hebben allemaal een eigen bezorgservice. Dus dat stuk van de C&CL, vraag ik me af in hoeverre het van de grond komt, maar dat is wel de toekomst. De lokale kruideniers doen dat allemaal voor de gezonde mensen, je kunt het voor de minder gezonde mensen doen, maar daar doet vaak de familie het weer bij. Dus dat is niet zo makkelijk. Dus ik zou niet zo zeggen, dat is een ontwikkeling waar Lucrum meteen op in moet gaan springen. Ook gezien waar we het net in het begin over hadden, dat vastgoed en de C&CL, hoe moeilijk dat dan van de grond afkomt. Misschien moeten ze ook wel en dat doen ze ook wel, hetgeen waar ze heel goed in zijn, de raamcontracten nog verder uitbouwen. En kijken wanneer je meer leden hebt, kijken of er nog meer keuze is voor bepaalde gebieden voor partijen om te kijken. Vanuit de zorg vraag ik me af, ook aangezien afgelopen 5 jaar, in hoeverre Lucrum gaat bloeien op basis van de ontwikkeling van de extramuralisering. Terwijl ik weet dat Andries dat erg naar zijn hart gaat en daar ook wel iets in wil betekenen, maar ik vraag me af of het heel erg daar komt te liggen.

## **Knelpunten toekomst; zorgzwaarte, C&CL; concurrentie, Raamcontracten, Visie**

### **Passage 33**

SP1: U zou adviseren om meer nadruk te leggen op de inkoop?

SP2: Ja, of het vastgoed gebeuren, als dat fonds er dan ook werkelijk is, dan zou ik daar de boer mee op gaan, maar wel wat concreter. Nu zit het nog heel erg in een verkennende fase. We hebben ook gevraagd we willen een businessplan, nou dat zou ik dan voor gisteren hebben en dat is er dan niet. En daar kan Andries dan niks aan doen, want dat moet een andere partij leveren, maar dat maakt het wel wat ingewikkelder, want je wilt het uiteindelijk in de markt zetten, maar dan wordt het niet geleverd op het moment dat het nodig is. Als Lucrum ben je natuurlijk heel erg afhankelijk van andere partijen en met de raamovereenkomsten hebben ze daar grip op, maar bij het vastgoed bijvoorbeeld nog niet. Als ze zoiets al zouden willen doen, dan zouden ze al bijna een contract moeten afsluiten met die beleggingsclub, er zou zoveel per jaar gedaan moeten worden. Ik noem maar wat hoor, ik weet niet of dat kan. Daar zit nog wel een stuk vrijblijvendheid in. Als dat de nieuwe ontwikkeling is en er is nog een hoop zorg vastgoed dat vervangen moet worden en er is vraag naar en er zijn heel veel beleggers, als ze daar een rol in willen spelen, moeten ze daar concreter in worden als nu.

### **Lucrumfonds; onoverzichtelijk, Raamovereenkomsten; controle**

### **Passage 34**

SP1: Het vastgoed wordt onder andere gebaseerd op de big data die ze binnenhalen. Zou die informatievoorzieningen ook gedeeld moeten worden met de deelnemers?

SP2: Die informatievoorzieningen hebben we zelf ook wel. Er wordt heel erg uniek over gedaan, toen die data aankwam, was prachtig hoor. Er zaten misschien wel 3 aspecten die wij nog niet hadden, maar als ik zie wat wij van het zorgkantoor krijgen over de demografie en van de gemeente, over waar wonen mensen. En als je een hele goede relatie hebben met de gemeente kun je ook nog wel informatie krijgen over inkomen. Waar zitten dan de mensen met de lage en hoge inkomens en weet ik wat. Het unieke zou zijn, dat het allemaal gecombineerd is en een toekomstverwachting inzit, nou dat geloof ik ook wel, maar die kan ik zelf ook wel maken. Wij zijn nu bezig met nieuwbouw, dan kijken we natuurlijk ook naar de demografische ontwikkeling voor 40 jaar. Als we iets nieuws neerzetten, en over 10 jaar zijn alle ouderen hier weg, dan gaan we dat ook niet doen. Dus dat weten we wel en daar hebben we hun niet voor nodig. Ik denk dat het interessante van dat stuk van het vastgoed is, dat er financierders zijn, die misschien wel gunstige voorwaarden hebben en die op een prettigere manier het geld levert dan een bank dat doet.

### **Lucrumfonds; big data, nieuwbouw**

### **Passage 35**

SP1: Dus Big data gebruiken als informatievoorziening, heeft het weinig toegevoegde waarde?

SP2: Ja. Het is een beetje het C&CL verhaal. Je kan het allemaal in 1 pakket krijgen, maar dan moet er zoveel bijkomen dat het onoverzichtelijk wordt. Terwijl als ik hier wil nieuwbouwen, dan hoef ik maar 5 dingen te weten, dat is voldoende, dat een beleggingsmaatschappij zegt, we willen er ook nog 5 andere dingen bij hebben, dat is prima, maar dat hoef ik niet te weten. Dat is alleen maar de reden, waarom zij er wel of geen geld in stoppen. Maar die informatie kom ik ook wel zelf achter, om te zeggen hier gaan we iets nieuws neer zetten. Dat hebben we nu ook gedaan en dat is niet gebaseerd op de big data die we van Care Invest hebben.

SP1: Dan heb ik alle vragen wel gehad, zijn er dingen die u nog wilt toevoegen?

SP2: Als jij voldoende denkt te hebben, vind ik het goed.

SP1: Dan wil ik u hartelijk danken voor uw deelname aan het interview.

**Lucrumfonds;** big data, **C&CL;** onoverzichtelijk

## Bijlage 14: Enquête software vergelijking

|                                             | Survey Monkey | QuestionPro | Typeform  | Googleform | Qualtrics | Thesistools | Survio    |
|---------------------------------------------|---------------|-------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|
| <b>Aantallen</b>                            |               |             |           |            |           |             |           |
| Vragenlijsten                               | onbeperkt     | onbeperkt   | onbeperkt | onbeperkt  | 1         | onbeperkt   | 5         |
| Vragen per vragenlijst                      | 10            | 10          | onbeperkt | onbeperkt  | 20        | onbeperkt   | onbeperkt |
| Reacties per vragenlijst                    | 100           | 100         | 100       | onbeperkt  | 100       | 500         | 100*      |
| <b>Speciale vraagtypes</b>                  |               |             |           |            |           |             |           |
| Drop down menu                              | ✓             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Matrixvraag                                 | ✓             | ✓           | ✗         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Slider                                      | ✓             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Visuele waarderingsvraag (sterren)          | ✓             | ✓           | ✓         | ✗          | ✓         | ✗           | ✓         |
| Afbeeldingen in vragen                      | ✓             | ✗           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Video/audio in vraag                        | ✓             | ✗           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| <b>Logica &amp; validatie</b>               |               |             |           |            |           |             |           |
| Verplichte vragen                           | ✓             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Max/min bij meerkeuze                       | ✗             | ✓           | ✗         | ✗          | ✓         | ✗           | ✗         |
| Top 3 selecteren                            | ✗             | ✓           | ✗         | ✗          | ✓         | ✗           | ✗         |
| Randomisering antwoordopties                | ✓             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✗           | ✗         |
| Vraag/pagina overslaan (jump)               | ✗             | ✗           | ✗         | ✓          | ✓         | ✓           | ✗         |
| Antwoordafhankelijkheden (alleen tonen als) | ✗             | ✗           | ✗         | ✗          | ✓         | ✗           | ✗         |
| <b>Opmaak</b>                               |               |             |           |            |           |             |           |
| Pagina scheiding                            | ✓             | ✓           | -         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Eigen logo                                  | ✗             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✓           | ✓         |
| Eigen kleuren                               | ✓             | ✓           | ✓         | ✗          | ✓         | ✗           | ✗         |
| Voortgangsbalk                              | ✓             | ✓           | ✓         | ✓          | ✓         | ✗           | ✓         |
| <b>Opties</b>                               |               |             |           |            |           |             |           |
| Na afronden eigen pagina                    | ✗             | ✗           | ✗         | ✗          | ✓         | ✗           | ?         |
| Opslaan en later verder gaan                | ?             | ✗           | ✗         | ✓          | ✓         | ?           | ✗         |

| Analyse                                         |   |     |               |     |          |       |                     |
|-------------------------------------------------|---|-----|---------------|-----|----------|-------|---------------------|
| Downloaden resultaten                           | X | X   | CSV,<br>Excel | CSV | PP, Word | Excel | alleen<br>grafieken |
| Analyses resultaten                             | X | X/✓ | X             | X   | X/✓      | X     | X                   |
| Segmentatie/filter                              | X | X   | X/✓           | X   | ✓        | X     | X                   |
| * Bij Survio telt het aantal reacties per maand |   |     |               |     |          |       |                     |

|                                    | SurveyMonkey | QuestionPro Professional | Typeform Pro | Qualtrics Lite | Survizier   | Checkmark   |
|------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|----------------|-------------|-------------|
| Kosten / maand                     | € 35.00      | \$ 26.00                 | € 30.00      | \$ 299*        | € 290**     | € 99***     |
| Aantallen                          |              |                          |              |                |             |             |
| Vragenlijsten                      | onbeperkt    | onbeperkt                | onbeperkt    | 10             | 1           | 1           |
| Vragen per vragenlijst             | onbeperkt    | onbeperkt                | onbeperkt    | onbeperkt      | onbeperkt   | onbeperkt   |
| Reacties                           | 1000/maand   | 1000/maand               | onbeperkt    | 300/jaar       | 250/enquête | 250/enquête |
| Speciale vraagtypes                |              |                          |              |                |             |             |
| Matrixvraag                        | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Slider                             | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Visuele waarderingsvraag (sterren) | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | X           | X           |
| Afbeeldingen in vragen             | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ?           |
| Video/audio toevoegen              | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ?           |
| Logica & validatie                 |              |                          |              |                |             |             |
| Max/min bij meerkeuze              | X            | ✓                        | X            | ✓              | X           | ✓           |
| Top 3 selecteren                   | X            | ✓                        | X            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Randomisering antwoordopties       | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Vraag/pagina overslaan (jump)      | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Antwoordafhankelijkheden           | X            | X*                       | X            | ✓              | ✓           | X           |
| Opmaak                             |              |                          |              |                |             |             |
| Eigen logo                         | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ?           | ✓           |
| Eigen kleuren                      | ✓            | ✓                        | ✓            | ✓              | ✓           | ✓           |
| Opties                             |              |                          |              |                |             |             |
| Eigen vragen opslaan               | X*           | ✓                        | X            | ✓/?            | X           | X           |
| Na afronden naar eigen pagina      | X            | ✓                        | ✓            | ✓              | ?           | ✓           |

|                              |                                          |                                                                                        |            |                                        |                                   |                           |
|------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Opslaan en later verder gaan | ?                                        | X*                                                                                     | X          | ✓                                      | ?                                 | ✓                         |
| Analyse                      |                                          |                                                                                        |            |                                        |                                   |                           |
| Downloaden resultaten        | CSV, Excel, PDF, PP*                     | CSV, Excel, PDF*                                                                       | CSV, Excel | PDF, Word, PP, CSV, SPSS               | PP, Excel, PDF, SPSS,             | PDF, Excel, Word, PP, CVS |
| Analyses resultaten          | ✓                                        | ✓                                                                                      | X          | ✓                                      | onbekend                          | ✓                         |
| Segmentatie/filter           | ✓                                        | X                                                                                      | X/✓        | ✓                                      | onbekend                          | ✓                         |
| Extra bij afname per jaar    | € 400,-                                  | \$ 299,-                                                                               |            |                                        |                                   |                           |
|                              | onbeperkt reacties, vragen opslaan, SPSS | onbeperkt reacties, antwoord afhankelijkheden, opslaan en verdergaan, SPSS, Word en PP |            | * Qualtrics heeft geen maandabonnement | ** Abonnement is 3 maanden geldig | *** Per enquête           |

|                                    | SurveyMonkey | QuestionPro Corporate | Typeform Pro+ | Qualtrics Plus | Survizier   |
|------------------------------------|--------------|-----------------------|---------------|----------------|-------------|
| Kosten / jaar                      | € 900.00     | \$ 899*               | € 70.00       | \$ 599         | € 990.00    |
| Aantallen                          |              |                       |               |                |             |
| Vragenlijsten                      | onbeperkt    | onbeperkt             | onbeperkt     | onbeperkt      |             |
| Vragen per vragenlijst             | onbeperkt    | onbeperkt             | onbeperkt     | onbeperkt      |             |
| Reacties                           | onbeperkt    | onbeperkt             | onbeperkt     | 600 / jaar     | 1000 / jaar |
| Speciale vraagtypes                |              |                       |               |                |             |
| Matrixvraag                        | ✓            | ✓                     | X             | ✓              | ✓           |
| Visuele waarderingsvraag (sterren) | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | X           |
| Afbeeldingen in vragen             | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | ✓           |
| Video/audio toevoegen              | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | ✓           |
| Logica & validatie                 |              |                       |               |                |             |
| Max/min bij meerkeuze              | X            | ✓                     | X             | ✓              | X           |
| Top 3 selecteren                   | X            | ✓                     | X             | ✓              | ✓           |
| Randomisering antwoordopties       | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | ✓           |
| Eigen vragen opslaan               | ✓            | ✓                     | X             | ✓/?            | X           |
| Vraag/pagina overslaan (jump)      | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | ✓           |
| Antwoordafhankelijkheden           | ✓            | ✓                     | X             | ✓              | ✓           |
| Eigen logo                         | ✓            | ✓                     | ✓             | ✓              | ?           |

|                                          |                           |                                       |            |                          |                       |
|------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|
| Eigen kleuren                            | ✓                         | ✓                                     | ✓          | ✓                        | ✓                     |
| <b>Opties</b>                            |                           |                                       |            |                          |                       |
| Na afronden doorsturen naar eigen pagina | ✓                         | ✓                                     | ✓          | ✓                        | X/?                   |
| Opslaan en later verder gaan             | ?                         | ✓                                     | X          | ✓                        | ?                     |
| <b>Analyses</b>                          |                           |                                       |            |                          |                       |
| Downloaden resultaten                    | CSV, Excel, PDF, PP, SPSS | CSV, Excel, PDF, SPSS, Word, PP       | CSV, Excel | PDF, Word, PP, CSV, SPSS | PP, Excel, PDF, SPSS, |
| Analyses resultaten                      | crosstabs                 | crosstabs, wordcloud, diverse toetsen | X          | crosstabs +?             | onbekend              |
| Segmentatie/filter                       | ✓                         | ✓                                     | ✓          | ✓                        | onbekend              |
| <b>Tests &amp; quizzes</b>               |                           |                                       |            |                          |                       |
| Quiz (kies juiste antwoord)              | X                         | X                                     | ✓          | ✓                        | X                     |
| Assesment (type)                         | X                         | X                                     | ✓          | X/✓                      | X                     |
|                                          |                           | * betaling per maand mogelijk         |            |                          |                       |

## Bijlage 15: Handleiding

Hieronder wordt een handleiding getoond, waarin uitleg en instructies worden beschreven hoe het advies kan worden uitgevoerd. Deze instructies worden per onderzoek apart behandeld.

### Web enquête

Voor de web enquête moet een jaarabonnement worden afgesloten bij QuestionPro. Het afsluiten van een jaarabonnement kan worden gedaan door naar de volgende link te surfen.

<https://www.questionpro.com/pricing/>

De nulmeting is gehouden in de zomer, wat als probleem had dat veel respondenten op vakantie waren. Voor vervolgonderzoeken wordt geadviseerd om deze gedurende oktober te plannen. De enquête zal ongeveer drie weken tot een maand beschikbaar moeten zijn om in te vullen door de deelnemers. Hierdoor zijn de resultaten van de enquêtes in november beschikbaar en kunnen deze nog worden geanalyseerd voor de AB-vergadering die jaarlijks in december plaatsvindt. Twee weken nadat de enquête is verstuurd is het handig om een reminder te verzenden, om de respons te verhogen.

Voor het maken van de survey kunnen de vragen van de nulmeting worden overgenomen te vinden in bijlage 6. In de vragen die worden getoond in een matrixtabel, moet dezelfde 5-puntsschaal worden gebruikt, zodat de resultaten kunnen worden vergeleken met de nulmeting. Hierbij is het van belang dat waardes worden gegeven aan de antwoorden, zodat de 'mean' gemakkelijk kan worden berekend door de enquêtetool. De waarde van volledig mee oneens heeft een waarde van 1, deze waardes lopen gelijkmatig op naar een waarde van 5 voor volledig mee eens. Het is belangrijk om van tevoren goed na te denken over welke vragen opnieuw moeten worden opgenomen in het onderzoek. Geadviseerd

wordt om het overgrote deel van de enquête niet te veranderen, zodat de resultaten kunnen worden vergeleken met de nulmeting. De vragen over de Wijkgerichte aanpak, C&CL en het Lucrumfonds, zijn in de nulmeting slecht beantwoord, omdat niet genoeg respondenten deelnemen aan deze concepten. In vervolgonderzoek moet nagedacht worden of deze concepten weer op deze manier worden bevraagd, of dat deze vragen worden aangepast of verwijderd. De vragen over het gebruik van Negometrix kan in het vervolg het beste worden gekoppeld aan de vraag over de commissies en werkgroepen, omdat de deelnemers die deelnemen aan commissies of werkgroepen automatisch te maken hebben met Negometrix. Dit zal de routing in de survey ten goede komen. De vragen over vervolgonderzoeken kunnen geschrapt worden uit de enquête, omdat dit weinig waarde heeft voor vervolg onderzoeken.

Naast het stellen van de juiste vragen is het van belang dat de survey gebruiksvriendelijk blijft. Dit betekent dat de survey niet langer moet duren dan 10 minuten. Om een vergelijking te maken, de nulmeting had een tijdsduur van 8 minuten. Tevens zal een logische routing moeten worden aangehouden, zodat een logische volgorde van vragen wordt gesteld en de juiste personen de juiste vragen invullen. Deze routing kan over worden genomen van de nulmeting, maar moet op sommige punten wellicht worden aangepast, wanneer nieuwe vragen toe worden gevoegd aan de survey.

Bij het maken van de enquête zal al moeten nagedacht worden over de analyse. Wil je de gegevens kunnen analyseren op de functie van de respondent, moet dit worden bevraagd in de survey. De variabele waarop je wilt analyseren, moet gesteld worden in een meerkeuzevraag in plaats van een open vraag. Hierdoor kan de enquêtetool de gegevens gemakkelijk analyseren en hoeven de gegevens niet handmatig uit elke losse survey gehaald worden. Er wordt geadviseerd niet te veel variabelen te bevragen in de survey, omdat dit de gebruiksvriendelijkheid van de survey doet afnemen en dit de respondenten die de survey liever anoniem invullen kan afschrikken. Wanneer er onduidelijkheden zijn over het gebruik van de enquêtetool, kan op de volgende link een gebruiksaanwijzing van de enquêtetool worden teruggevonden. <https://www.questionpro.com/help/>

Uit de reacties op de nulmeting is gebleken dat de mogelijkheid om terug te gaan naar vorige vragen en deze aan te kunnen passen een gewilde functie is. Dit is feedback die kan meegenomen worden voor de volgende survey. Verder moet ook nagedacht worden over de mogelijkheid om vragen over te slaan of niet in te vullen, omdat in de nulmeting uit een aantal reacties blijkt, dat sommige respondenten niet genoeg kennis hebben van bepaalde onderwerpen in de enquête om hierover een mening te vellen. Deze beoordelingen worden dan op neutraal ingevuld en kunnen daarmee de score beïnvloeden.

Voor het analyseren van de gegevens is het van belang dat dezelfde eenheden worden gemeten. De matrixtabellen in de nulmeting zijn de waarden 1 t/m 5 aangehouden. Waar 1 volledig mee oneens betekend en 5 volledig mee eens. De som van alle waarden gedeeld door het aantal respondenten dat deze vraag heeft ingevuld is de mean. In de tabellen en figuren in bijlage 10, worden de percentages van de gegeven antwoorden neer gezet. Zowel de mean als de percentages van de antwoorden, kunnen worden geanalyseerd door de enquêtetool. Als extra variabelen worden meegenomen in de analyse, dan kan het beste een crosstabel worden gebruikt. Hierbij wordt het variabel waarop gemeten wordt als banner neergezet en de overige vragen als stub. Deze kunnen vervolgens automatisch worden

berekend op, mean, percentages en significante verschillen door het invullen van de T-Test. Deze T-test kan ook worden uitgevoerd in Excel. De T-test geeft aan in hoeverre sprake is van een significant verschil. Bijvoorbeeld, wanneer geanalyseerd wordt op het verschil in mening tussen grote en kleine organisaties, dient dit als meerkeuze antwoord te worden bevraagd. Deze kan vervolgens met behulp van een crosstabel worden afgezet tegen de beoordelingen van een dienst zoals de raamcontracten. De uitslag van de t-test geeft vervolgens weer of er een significant verschil is tussen de uitslagen van de kleine en grote bedrijven. Bij een score van onder de 0,5 is sprake van een significant verschil.

Uit dit onderzoek zijn tevens een aantal mogelijk interessante onderwerpen gekomen die mogelijk de moeite zijn om op te nemen in de nieuwe survey. Deze onderwerpen zijn:

- De uitbreiding van het deelnemersbestand van Lucrum met organisaties uit andere branches (kan dit negatieve gevolgen hebben op de huidige dienstverlening of versterkt het elkaar juist)
- De waarde van het kernbegrip 'innoveren' (innoveren, werd niet als belangrijk kernbegrip bevonden door de bevraagde deelnemers.)
- De rol die Lucrum kan spelen in het personeelsprobleem in de zorg. (een thema waar veel deelnemers uit de zorg mee hebben te kampen.)

### **Verdiepend onderzoek**

Voor het verdiepend onderzoek zullen de belangrijkste en meeste opvallende resultaten met de deelnemers worden besproken. Dit kan kort worden aangehaald aan het einde van het bezoek aan de organisatie. De resultaten kunnen kort en bondig worden getoond aan de deelnemer, waarop hij/zij hierop kan reageren. Dit hoeft niet langer dan vijf minuten te duren, omdat het belang van dit onderzoek is, om een korte verklaring te krijgen van de verrassende resultaten. De resultaten van dit onderzoek kunnen worden bijgehouden in een Excelbestand, waarin wordt aangegeven welk onderwerp het betreft, wat de reactie/verklaring van de deelnemer hierover was en welke deelnemer dit heeft gezegd.

De resultaten uit de nulmeting die kunnen worden gedeeld in het verdiepend onderzoek zijn:

- Het Lucrumfonds en de Wijkgerichte aanpak, zijn in mindere mate bekend bij de deelnemers (meer dan de helft is niet bekend met deze concepten van Lucrum en een kwart zou hier meer informatie over willen.)
- Deelnemers met meer contracten bij Lucrum beoordelen Lucrum hoger. (Er is een significant verschil in de beoordeling van deelnemers met weinig contracten en deelnemers met veel contracten)
- Lucrum krijgt een algemene beoordeling van een 7,7. (Dit geeft de kwaliteit van Lucrum weer)

### **Verkennend onderzoek**

Voor het verkennend onderzoek hoeven geen aparte vragen worden gesteld. Wanneer een deelnemer tijdens een bezoek bezorgdheden, ideeën of verwachtingen uitspreekt, over de eigen organisatie, de branche of Lucrum, moeten deze genoteerd worden. Deze kunnen vervolgens worden opgeslagen in een Excelbestand, waar de onderwerpen die langskomen moeten worden gecodeerd, zodat overzichtelijk te zien is welke onderwerpen het meest frequent langskomen in deze gesprekken. De onderwerpen die vaak worden genoemd, kunnen als input dienen voor de survey.