

De positionering van de William Schrikker Pleegzorg in het nieuwe jeugdzorgstelsel



Auteur: Martin den Hartog
Organisatie: William Schrikker Groep (WSG)
Begeleider: Prof. Dr. Theo Poiesz
Programma: TiasNimbas Business School
Master of Science (MHA-19)
Versie: Definitief
Datum: 6 oktober 2012

Voorwoord

Klantwaarde bestaat uit de verhouding tussen kwaliteit en kosten (Poiesz & Caris, 2010; Wentink, 2005). Als iets klantwaarde oplevert dan is het wel het schrijven van een masterthesis. In kwalitatieve zin betreft dat allereerst de functionaliteit van het product. Het heeft mij veel waardevolle kennis en inzichten opgeleverd die toepasbaar zijn in het dagelijks werk. Daarnaast betreft het het vergaren van informatie, waarbij vele mensen en collega's betrokken zijn geweest. Regelmatig werden mij vanuit een servicegerichte en meelevende houding artikelen aangeboden die volgens de aanbieder relevant konden zijn. Natuurlijk is er na de afronding het positieve gevoel van voldoening van een afgerond product. Hier tegenover staan prijs, moeite en emotie. De vele boeken die zijn aangeschaft, waarvan mij telkens het gevoel bekruipt er te weinig van te hebben, de vele uren reizen, eenzame uren in gedachten, de moeite die gedaan moet worden om mensen bereid te vinden mee te werken aan dit onderzoek en de eeuwigdurende strijd met tijd zijn te typeren als bijkomende kosten. Tot slot de negatieve emotie als het werk plotseling aandacht vraagt, terwijl net vrij is gepland voor het schrijven van de thesis.

Het is daarom wellicht geen toeval dat Prof. Dr. Theo Poiesz mij heeft begeleid bij dit onderwerp en de interesse heeft gewekt om vooral met klantwaarde aan de slag te gaan bij de beantwoording van het vraagstuk wat de positionering van de William Schrikker Pleegzorg (WSP) in het nieuwe jeugdzorgstelsel zou moeten zijn. Theo, de uurtjes dat we elkaar daarover gesproken hebben en je begeleiding zijn altijd inspirerend geweest. Dank daarvoor.

Mijn werkgever De William Schrikker Groep in het algemeen en Peter Kouwenberg in het bijzonder wil ik bedanken voor het faciliteren van de studie Master of Health Administration met als resultante dit eindproduct. Veel collega's hebben mij moreel dan wel met raad en daad bijgestaan bij de totstandkoming van dit onderzoek. Zonder andere collega's tekort te doen, ben ik een aantal collega's bijzondere dank verschuldigd. Allereerst Danny Wolters die tot 's avonds laat de enquête in survey-monkey heeft verwerkt en mij elke dag de stand van de respons heeft gemaild. Daarnaast ben ik de leden van de focusgroep Ingrid Wood, Ali van Acqouy, Jolanda Stuitje, Ingrid Heitink en Nynke Koster dank verschuldigd. Zonder jullie snelheid en inzet was dit onderzoek niet tot stand gekomen.

Tot slot wil ik Marijke, Remco en Anne bedanken voor –wederom na het schrijven van een proefschrift (het bloed kruipt waar het niet gaan kan)- hun tolerantie, geduld en incasseringsvermogen. Zonder jullie rust, betrokkenheid en in tijd ruimtecreërende initiatieven was deze masterthesis niet of niet in deze vorm tot stand gekomen. De komende periode gaan we weer genieten van onze vrije tijd!

Martin den Hartog

Asperen, november 2011.

Managementsamenvatting

De jeugdzorg is aan dynamiek onderhevig. Algemene ontevredenheid over de effectiviteit van jeugdzorg is voor het kabinet aanleiding geweest tot vergaande maatregelen. In het regeerakkoord wordt een stelselwijziging aangekondigd. Gemeenten worden financieel en uitvoeringstechnisch verantwoordelijk voor de jeugdzorg. De William Schrikker Pleegzorg (WSP) is een landelijk werkende jeugdzorgaanbieder voor pleegzorg aan kinderen met een beperking die gedwongen uit huis zijn geplaatst. Landelijk werkende pleegzorgaanbieders hebben een bijzondere positie. Zij zijn gegarandeerd van een productieafname en financiering. Met de komst van het nieuwe stelsel in 2014 vervallen deze privileges. Het is onduidelijk hoe de WSP zich moet positioneren in het nieuwe stelsel.

Uit literatuur blijkt dat succesvolle organisaties zich richten op realisatie van klantwaarde. Klanten blijven dan loyaal aan de aanbieder en nieuwe klanten dienen zich aan. Dit resulteert in een groei van omzet, winstgevendheid en investeringsruimte voor innovatie en dientengevolge continuïteit. Klantwaarde wordt gedefinieerd als de ratio van kwaliteit en prijs. Klanten van de WSP worden onderscheiden in de klant-financier die het pleegzorgproduct koopt, de klant-verwijzer die cliënten verwijst naar pleegzorgaanbieders en cliëntvertegenwoordigers die belangen van het kind behartigen.

Voor het onderzoek naar klantwaarden van de klant-financier heeft een multiple casestudy plaatsgehad onder drie stadsregio's. Gevraagd is naar waardedrijvers op het gebied van kwaliteit en prijs, het belang van waardedrijvers en de prestaties van de WSP op deze waardedrijvers ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders. Hetzelfde is gevraagd aan een focusgroep bestaande uit gezinsvoogden (n=5) als professionele verwijzers en cliëntvertegenwoordigers. Om de prestaties van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders op de door de focusgroep genoemde waardedrijvers vast te stellen, heeft een survey plaatsgevonden onder alle gezinsvoogden (n=547) van de William Schrikker Jeugdbescherming. Voor de analyse is de methodiek van Gale (1994) gebruikt. De interne klantwaarden van de WSP zijn onderzocht onder de beslissers van de WSP (n=2).

De resultaten van het onderzoek tonen een differentiatie tussen klantwaarden van de respectieve klanten. Allen hechten veel waarde aan de veiligheid van het kind. De stadsregio's verschillen onderling en hechten waarde aan de manier waarop pleegzorg wordt geleverd. Verwijzers hechten veel waarde aan interactie met natuurlijke ouders en de deskundigheid. Cliëntvertegenwoordigers hechten daarnaast ook waarde aan het functioneren van het pleeggezin. Geconcludeerd wordt dat de WSP op de waardedrijvers van alle klanten aanzienlijk slechter presteert dan andere pleegzorgaanbieders.

Geconcludeerd is dat de WSP nu een positie inneemt, waarbij de continuïteit van de organisatie in het geding is. Twee strategische opties worden gepresenteerd. De defensieve optie gaat uit van het afstoten van de WSP of het in onderaannemerschap werken bij regionale pleegzorgaanbieders. De offensieve strategie gaat uit van een radicale koerswijziging. De WSP richt zich dan op een doelgroep kinderen die uiterst deskundige en intensieve (medische) zorg nodig hebben, niet differentieert tussen gemeenten en geen complexe relatie kent met ouders.

Inhoudsopgave

Voorwoord	p. 2
Managementsamenvatting	p. 3
Inleiding	p. 7
Hoofdstuk 1: De William Schrikker Groep	p. 8
1.1. De William Schrikker Groep	p. 8
1.2. Positie William Schrikker Pleegzorg in het huidige jeugdzorgstelsel	p. 8
Hoofdstuk 2: Probleemstelling	p. 10
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	p. 12
3.1. Concurrentievoordeel	p. 12
3.2. Het begrip klantwaarde	p. 13
3.3. Klantwaarde ontleed	p. 14
3.4. Meten van klantwaarde	p. 15
3.5. Effecten van klantwaarde op de onderneming	p. 17
3.6. De aantrekkingskracht van klantwaarde	p. 18
3.7. Klantwaarde in een dynamische markt	p. 20
3.8. Klantwaarde en positionering	p. 21
3.9. Naar een synthese van klantwaarde	p. 21
Hoofdstuk 4: De marktstructuur van pleegzorg in Nederland	p. 24
4.1. Ontwikkeling van ingekochte pleegzorgplaatsen	p. 24
4.2. Marktaandeel van de WSP	p. 24
4.3. Marktaandeel op basis van doelgroep	p. 26
4.4. Marktstructuur pleegzorg	p. 26
4.5. Conclusie marktstructuur	p. 27
Hoofdstuk 5: Onderzoeksontwerp en -operationalisatie	p. 28
5.1. Definiëring begrippen	p. 29
5.2. Onderzoeksopzet en verantwoording	p. 29
5.2.1. Onderzoek klantwaarde gemeenten	p. 29
5.2.2. Onderzoek klantwaarde verwijzers en cliëntvertegenwoordigers	p. 30
5.2.3. Onderzoek naar interne klantwaarden	p. 34

Hoofdstuk 6: Interne klantwaarde	p. 35
6.1. Interne klantwaarden van de WSP	p. 35
6.2. Het belang van stadsregio's	p. 36
Hoofdstuk 7: Externe klantwaarde: de verwijzer	p. 38
7.1. Waargenomen klantwaarde door verwijzers op nationaal niveau	p. 38
7.1.1. Hypothesen over de waargenomen kwaliteit	p. 39
7.1.2. Nadere analyse van data waardedrijvers kwaliteit	p. 39
7.1.3. Onderscheidend vermogen op kwaliteit	p. 40
7.1.4. Hypothesen over waargenomen prijs/kosten	p. 40
7.1.5. Nadere analyse waardedrijvers prijs/kosten	p. 41
7.1.6. Onderscheidend vermogen op prijs/kosten	p. 41
7.2. Conclusies waargenomen klantwaarde verwijzers op nationaal niveau	p. 42
7.3. Waargenomen klantwaarde door verwijzers op provinciaal niveau	p. 43
7.3.1. Waargenomen kwaliteit op provinciaal niveau	p. 43
7.3.2. Waargenomen prijs/kosten op provinciaal niveau	p. 45
7.4. Conclusies waargenomen klantwaarde verwijzers op provinciaal niveau	p. 47
Hoofdstuk 8: Externe klantwaarde: de cliëntvertegenwoordiger	p. 48
8.1. Waargenomen klantwaarde door de cliëntvertegenwoordiger op nationaal niveau	p. 48
8.1.1. Hypothesen over waargenomen kwaliteit	p. 49
8.1.2. Nadere analyse data waardedrijvers kwaliteit	p. 49
8.1.3. Onderscheidend vermogen op kwaliteit	p. 49
8.1.4. Hypothesen over waargenomen prijs/kosten	p. 50
8.1.5. Nadere analyse data waardedrijvers prijs/kosten	p. 50
8.1.6. Onderscheidend vermogen op prijs/kosten	p. 51
8.2. Conclusies waarnemingen klantwaarde cliëntvertegenwoordigers op nationaal niveau	p. 51
8.3. Waargenomen klantwaarde op provinciaal niveau	p. 52
8.3.1. Waargenomen kwaliteit op provinciaal niveau	p. 52
8.3.2. Waargenomen prijs/kosten op provinciaal niveau	p. 54
8.4. Conclusies waargenomen klantwaarde cliëntvertegenwoordigers op provinciaal niveau	p. 56
Hoofdstuk 9: Externe klantwaarde: de financier	p. 58
9.1. Stadsgewest Haaglanden	p. 58
9.2. Stadsregio Rotterdam	p. 61
9.3. Stadsregio Amsterdam	p. 64
9.4. Conclusies waargenomen klantwaarde financier	p. 67

Conclusies	p. 71
Discussie	p. 81
Aanbevelingen	p. 83
Management summary	p. 85
Literatuurlijst	p. 86
Bijlage 1: Lijst met gebruikte afkortingen	p. 92
Bijlage 2: HHI per provincie/stadsregio	p. 93
Bijlage 3: Vragenlijst	p. 94
Bijlage 4: Lijst met geïnterviewde personen	p. 97
Bijlage 5: Correlatiematrix waardering WSP door verwijzers op kwaliteit	p. 98
Bijlage 6: Correlatiematrix waardering concurrenten WSP door verwijzers op kwaliteit	p. 99
Bijlage 7: Correlatiematrix waardering WSP door verwijzers op prijs/kosten	p.100
Bijlage 8: Correlatiematrix waardering concurrenten WSP door verwijzers op prijs/kosten	p.101
Bijlage 9: Correlatiematrix waardering WSP door cliëntvertegenwoordigers op kwaliteit	p.102
Bijlage 6: Correlatiematrix waardering concurrenten WSP door cliëntvertegenwoordigers op kwaliteit	p.103
Bijlage 7: Correlatiematrix waardering WSP door cliëntvertegenwoordigers op prijs/kosten	p.104
Bijlage 8: Correlatiematrix waardering concurrenten WSP door cliëntvertegenwoordigers op prijs/kosten	p.105
Bijlage 13: Importance-performance matrix verwijzers per provincie	p.106
Bijlage 14: Importance-performance matrix cliëntvertegenwoordiger per provincie	p.107

Inleiding

De jeugdzorg is aan dynamiek en discussie onderhevig. Algemene ontevredenheid over de effectiviteit van de jeugdzorg is voor het kabinet aanleiding geweest vergaande maatregelen te treffen. In het regeerakkoord wordt een stelselwijziging aangekondigd die gemeenten financieel en uitvoeringstechnisch verantwoordelijk maken voor de jeugdzorg. Deze stelselwijziging raakt de William Schrikker Groep (WSG). De WSG is een landelijk werkende (jeugd)zorginstelling die zich richt op kinderen met een beperking, waarbij opvoedingsproblematiek aan de orde is. Eén van die organisatieonderdelen is de Stichting William Schrikker Pleegzorg die pleegzorg biedt aan kinderen met een beperking of aan kinderen van ouders met een beperking. Omdat kinderen met een beperking veelal ook ouders met een beperking hebben, heeft de WSP zich naast de zorg voor het kind met een beperking ook gespecialiseerd in de betrokkenheid van deze ouders bij de opvoeding van deze kinderen.

In het huidige jeugdzorgstelsel hebben de landelijk werkende jeugdzorginstellingen een bijzondere positie. De huidige regelgeving beschermt de WSP daar waar het gaat om financiële risico's, productievolume en continuïteit. In de aangekondigde stelselwijziging vervalt deze bescherming. Het is onduidelijk wat de positionering moet zijn van de WSP in het nieuwe jeugdzorgstelsel. Doel van dit onderzoek is om vanuit klantwaarden van verschillende klanten uitspraken te doen over de gewenste positionering van de WSP in het nieuwe jeugdzorgstelsel. Het onderzoek betreft zowel een kwalitatief als kwantitatief gedeelte. Onder klantwaarde wordt in deze verstaan de verhouding tussen de kwaliteit en de prijs of kosten van pleegzorg.

In dit document wordt allereerst een korte schets gegeven van de wijzigingen in het jeugdzorgstelsel en de gevolgen voor de WSP. Dit onderdeel wordt afgesloten met de probleemstelling en onderzoeksvragen. Vervolgens wordt een theoretische beschouwing gegeven over klantwaarde. Daarbij komt de betekenis van klantwaarde voor (de positionering van) organisaties in een (dynamische) markt aan de orde en wordt ingegaan op het meten van klantwaarde en de positionering in de markt. Daarna wordt de onderzoeksopzet beschreven en wordt de markt(structuur) van pleegzorg in Nederland in kaart gebracht. De waardedrijvers die de klantwaarde van de klant-financier, klant-verwijzer en cliëntvertegenwoordiger bepalen, worden nader onderzocht vanuit de premisse dat klanten hun zorg willen inkopen of betrekken daar waar deze maximaal tegemoet komt aan hun wensen. Klanten worden gevraagd de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders te waarderen op de belangrijkste waardedrijvers. Vervolgens worden conclusies getrokken over de belangrijkste klantwaarden, de beoordeling van de prestaties van de WSP op deze klantwaarden in vergelijking met andere pleegzorgaanbieders, de klantwaarden waarop de WSP zich zou moeten richten en de betekenis van de bevindingen voor de positionering van de WSP. De thesis wordt afgesloten met een kritische beschouwing van het onderzoek en aanbevelingen aan het bestuur en directie van de WSP.

Hoofdstuk 1. De William Schrikker Groep

1.1. De William Schrikker Groep (WSG)

De William Schrikker Groep (WSG) is een landelijk werkende jeugdzorginstelling (LWI) die jeugdzorg en AWBZ-zorg biedt aan een specifieke doelgroep binnen de jeugdzorg, namelijk kinderen met verstandelijke, psychische, fysieke of meervoudige beperkingen die van de rechter een juridische maatregel toegewezen hebben gekregen. De missie van de WSG luidt: ‘de WSG bevordert de kwaliteit van het bestaan van jeugdigen met een beperking die aangewezen zijn op hulp in het gedwongen kader’ (WSG, 2011). De WSG bestaat uit William Schrikker Jeugdbescherming (WSJB), William Schrikker Jeugdreclassering (WSJR), William Schrikker Expertisecentrum (WSEC), William Schrikker Zorg & Wonen (WSZ&W) en William Schrikker Pleegzorg (WSP). Door landelijk te werken, wordt een versnippering van specialisatie en specifieke expertise voorkomen. De WSP biedt jeugdzorg in pleegzorg aan ongeveer 1400 kinderen. In het kader van de visienota van de VNG behoort de zorg van de WSP tot het derde compartiment waar het opvoeden van ouders wordt overgenomen (Yperen & Stam, 2010; Yperen & Woudenberg, 2011).

1.2. Positie William Schrikker Pleegzorg in het huidige jeugdzorgstelsel

Bij een uithuisplaatsing wordt het kind door de rechter toegewezen aan de Bureaus Jeugdzorg (BJZ). De BJZ's plaatsen op basis van een probleemanalyse en een diagnose het kind bij een jeugdzorgaanbieder, waaronder landelijk of regionaal werkende pleegzorgaanbieders en treden op als verwijzer (De Meyer, 2002). De BJZ's zijn bevoegd om rechtshandelingen in het kader van een (voorlopige) ondertoezichtstelling of een (voorlopige) voogdij jegens het kind uit te voeren. Dat impliceert dat het gezag van ouders beperkt is en in die zin wordt opgetreden als vertegenwoordiger van de cliënt. De William Schrikker Jeugdbescherming (WSJB) is echter door de BJZ's gemandateerd om landelijk als verwijzende instantie op te treden voor kinderen met een beperking (Staatscourant, 2005). Aangezien de WSP zich richt op pleegzorg voor kinderen met een beperking is de William Schrikker Jeugdbescherming de belangrijkste verwijzer naar WSP.

De Wet op de Jeugdzorg (Wjz) regelt de wettelijke aanspraak op, toegang tot en financiering van jeugdzorg (Tweede Kamer der Staten Generaal, 2004). De WSP is een jeugdzorgaanbieder in de context van de Wjz. Met de inwerkingtreding van de Wjz in 2005 is de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg overgegaan van de rijksoverheid naar provinciale overheden en drie stadsregio's en is een provinciale ordening en financiering tot stand gekomen. Omdat landelijke werkende instellingen (LWI's) niet langer landelijk konden worden gefinancierd en een versnippering van het gespecialiseerde pleegzorgaanbod aan de orde was, is de mogelijkheid gecreëerd om in een overgangmaatregel te voorzien teneinde continuïteit van zorg voor specifieke doelgroepen door LWI's te garanderen. Hiertoe zijn vanaf de inwerkingtreding van de Wjz een aantal convenanten tussen het

Rijk, provincies en LWI's afgesloten die de bovenregionale werking en financiering van gespecialiseerd jeugdzorgaanbod regelen (Ministerie van VWS, 2010; Ministerie van VWS, 2007).

Alle LWI's¹ hebben een zogenaamd trekkingsrecht per provincie dat een vast aantal jeugdzorgplaatsen voor LWI's garandeert. De stadsregio Amsterdam is voor de WSP aangewezen om namens de provincies en stadsregio's de afstemming tussen vraag en aanbod te coördineren. Dat impliceert voor zowel provincies en stadregio's als de WSP geringe transactiekosten. Bovenop het trekkingsrecht kunnen individuele provincies additionele productieafspraken maken met LWI's. Deze afspraken betreffen ongeveer 14% van het totaal aantal pleegzorgplaatsen van de WSP (WSP, 2011). Vanuit het trekkingsrecht en de additionele plaatsen ontvangt de WSP een uniforme vaste vergoeding per pleegzorgplaats, bestaande uit een vergoeding voor de directe (pleeg)zorg voor het kind en de begeleiding van (pleeg)zorg.

In het evaluatieonderzoek naar de Wjz wordt aanbevolen om het budget voor het (pleeg)zorgaanbod van LWI's te decentraliseren naar provincies, omdat door een goed zorgaanbod het onderscheid tussen regionale en bovenregionale zorgaanbieders zou afnemen. Bovendien waren de BJZ's verdeeld over de toegevoegde waarde van LWI's. Een level playing field tussen regionale en landelijke zorgaanbieders werd wel als voorwaarde gesteld (BMC, 2009).

¹ Er zijn 28 pleegzorgaanbieders waarvan 4 landelijk werkend voor een specifieke doelgroep.

Hoofdstuk 2: Probleemstelling

In het regeerakkoord wordt bezorgdheid uitgesproken over het functioneren van jeugdzorg. Om de effectiviteit van jeugdzorg te vergroten, introduceert het kabinet een stelselherziening. De taken op het gebied van jeugdzorg worden overgeheveld naar gemeenten. Gemeenten zullen vanaf 2014 financieel en uitvoeringstechnisch verantwoordelijk worden voor de provinciale jeugdzorg, waaronder pleegzorg. Gemeenten worden verondersteld maatwerk te kunnen leveren en de jeugdzorg doeltreffender en doelmatiger te kunnen vormgeven. De overheveling zal gepaard gaan met overheveling van gelden uit huidige financieringsbronnen met aftrek van 300 miljoen euro efficiencykorting (VVD-CDA, 2011). De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft inmiddels hiertoe een bestuursakkoord met het Rijk getekend (VNG, IPO, Unie van Waterschappen en het Rijk, 2011). Eind 2010 heeft de VNG een visienota uitgebracht waarin de stelselwijziging vanuit de inhoud wordt vormgegeven langs drie compartimenten, namelijk opvoeden ondersteunen, opvoeden versterken en opvoeden overnemen (Yperen & Stam, 2010; Yperen & Woudenberg, 2011).

In tabel 1 worden de belangrijkste verschillen tussen het huidige en beoogde jeugdzorgstelsel weergegeven. Met de aangekondigde stelselwijziging wijzigt de positie van de WSP. Gemeenten worden in 2014 verantwoordelijk voor de jeugdzorg zoals die traditioneel door provincies werd gefinancierd. De bezuiniging van 300 miljoen euro zal voor een deel het jeugdzorgaanbod treffen. Dit heeft de volgende consequenties. Ten eerste verandert de inkoopende partij van één op hoofdzakelijk landelijk niveau (trekkingsrecht) en beperkt provinciaal niveau (additionele plaatsen) naar één op (samenwerkend) gemeentelijk niveau, waarbij de WSP van oudsher niet regionaal of lokaal is georiënteerd. Ten tweede vervalt de op het convenant gebaseerde gegarandeerde financiering (trekkingsrecht) en nemen de transactiekosten toe. Ten derde vervalt de op het convenant gebaseerde automatische erkenning van het gespecialiseerde WSP-zorgaanbod. Dientengevolge krijgt de WSP per 2014 te maken met een gewijzigd speelveld, een (regionale) marktomgeving voor het gespecialiseerde jeugdzorgaanbod, mogelijke veranderingen in de verwijzer naar pleegzorg en een andere financier. Onduidelijk is wat dit betekent voor de positionering van de WSP. De probleemstelling betreft een (her)oriëntatie op de strategische positionering gericht op de klantwaarde voor (samenwerkende) gemeenten als nieuwe financier van WSP-diensten, de klant-verwijzer en de cliëntvertegenwoordiger. De probleemstelling geeft aanleiding tot een vijftal onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de klantwaarden van de gemeenten, cliëntvertegenwoordiger en verwijzer?
2. Wat is het gewicht dat gemeenten, cliëntvertegenwoordigers en verwijzers toekennen aan de respectievelijke klantwaarden?
3. Hoe verhoudt de WSP zich ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders op de klantwaarden van de gemeenten, cliëntvertegenwoordiger en verwijzers?
4. Op welke klantwaarden zou de WSP zich moeten richten?
5. Wat betekenen de uitkomsten op voorgaande vragen voor de positionering van de WSP?

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen zullen de drie klantgroepen worden onderzocht op de klantwaarden, het gewicht wat ze eraan toekennen en de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders op deze klantwaarden. Drie stadsregio's die samen 40 gemeenten vertegenwoordigen zullen daartoe worden geïnterviewd. Verder zal in een focusgroep van gezinsvoogden de waardedrijvers van de verwijzer en cliëntvertegenwoordiger worden vastgesteld. Op basis die uitkomsten zal een schriftelijke enquête worden uitgezet onder alle gezinsvoogden van de WSJB en gevraagd worden naar de prestaties van de WSP en de regionale pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers.

Tabel 1: Belangrijkste verschillen tussen het huidig jeugdzorgstelsel en de beoogde stelselwijziging jeugdzorg voor WSP.

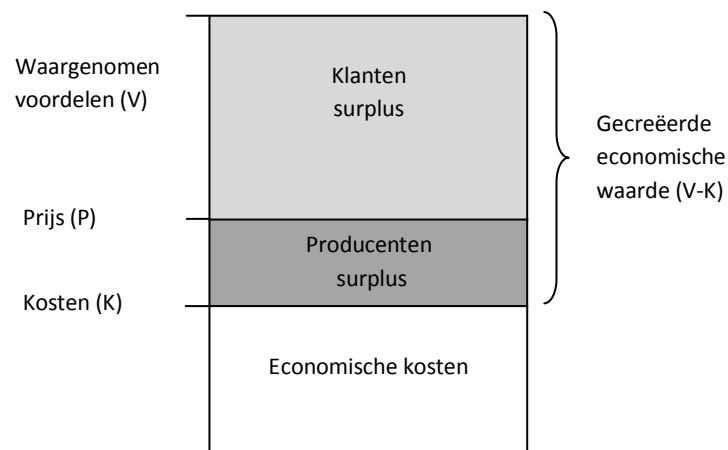
	Huidig stelsel	Nieuw stelsel
Contractspartij landelijk	Eén : stadsregio Amsterdam	Vanaf 2014 (Bundeling van) gemeenten Vanaf 2013 stadregio's en provincies
Contractspartij provinciaal	Vijftien: Provincies en drie stadsregio's	Vanaf 2014 (Bundeling) van gemeenten
Financier	Provincies en stadsregio's	Gemeenten
Financiering	Landelijk trekkingsrecht; onderproductie heeft geen consequenties voor financiering. Bij overproductie wordt financieel risico gelopen	Gemeentelijk dan wel op boven gemeentelijk niveau (bundeling); pleegzorgaanbieders lopen financieel risico.
Aard financiering	Subsidiebedrag	Vanaf 2014 verwacht: gereguleerde prijsvorming
Verwijzer	WSG-Jeugdbescherming op basis van mandaatconstructie BJZ	Afhankelijk van inhoudelijke vormgeving en dientengevolge de consequenties voor het mandaat.
Markt	Provinciaal	Bovengemeentelijk en gemeentelijk
Toetreding	Provincie bepaalt	Gemeente bepaalt
Jeugdzorg	Versnipperd	Samenhangend op (boven) gemeentelijk niveau; systeemaanpak met accent op opvoeden ondersteunen en versterken.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

3.1. Concurrentievoordeel

Een onderneming heeft concurrentievoordeel als het in staat is een waardecreërende strategie te implementeren die niet gelijktijdig door andere bestaande of potentiële ondernemingen kan worden geïmplementeerd noch waarvan de voordelen kunnen worden gedupliceerd (Barney, 1991). In de literatuur zijn verschillende benaderingen te onderkennen die betrekking hebben op het verwerven van concurrentievoordeel (Hoffman, 2000). De resource based view stelt dat de onderneming concurrentievoordeel realiseert door het ontwikkelen van waardevolle (verzamelingen van) competenties en resources die gebruikt worden voor de productie van producten en diensten voor klanten. De assumptie is dat competenties en resources niet verhandelbaar of mobiel zijn. Door competenties en resources te variëren in omvang en samenstelling, zijn ondernemingen in staat om concurrentievoordeel te realiseren (Peteraf, 1993; Peteraf & Barney, 2003). De market based view legt de nadruk op de omgeving (klanten en concurrenten) van de onderneming (Cockburn, et al., 2000). De bedrijfstak, de dynamiek in de bedrijfstak en de marktstructuur beïnvloeden de positie van de onderneming binnen de bedrijfstak en staan centraal in deze benadering (Porter, 1995; De Jong, 1998). De value-based benadering gaat uit van economische waarde als kern van het concurrentievoordeel van ondernemingen. De economische waarde komt tot uitdrukking in het verschil tussen de gepercipiëerde waarde door de afnemer en de kosten voor de onderneming en bestaat uit een surplus voor de onderneming en een surplus voor de klant (zie figuur 1) (Peteraf & Barney, 2003). Porter & Teisberg (2006) stellen dat concurrentie moet plaatsvinden op basis van waarde voor de cliënt. Wentink (2005) concludeert dat waarde ontstaat door het werken met juiste mensen, toegerust met juiste hulpmiddelen in de juiste marktomgeving, zodat producten en diensten worden voortgebracht waarop afnemers prijsstellen. Daarmee wordt de resource-based, de market-based en de value-based benadering met elkaar verbonden.

Figuur 1. Economische waardecreatie (Bron: Peteraf & Barney, 2003)



3.2. *Het begrip klantwaarde*

In de literatuur wordt de term klantwaarde gebruikt om aan te geven wat wordt verkregen door klant van de aanbieder en wat wordt verkregen door de aanbieder van de klant, respectievelijk externe en interne klantwaarde (Leroi-Wereld, 2008; Gale, 1994). Externe klantwaarde heeft betrekking op de door de klant waargenomen kwaliteit en prijs. Interne klantwaarde betreft de waarde die de leverancier toekent aan de klant en bestaat uit klantrendement en strategische klantwaarde (Wentink, 2005). Woodall (2003) stelt dat de term waarde vanuit economisch en filosofisch perspectief kan worden benaderd. Het economische perspectief benadrukt de economische uitwisselbaarheid en de nutswaarde van een product of dienst, waarbij de klant streeft naar nutsmaximalisatie. Leroi-Werelds (2008) noemt dit de utilitaristische benadering. De filosofische benadering benadrukt intrinsieke drijfveren (menselijke waarden) en de daaruit voortvloeiende persoonlijke inschatting van waarde.

De definities van het klantwaardebegrip lopen uiteen. Kotler et al (2003) definiëren klantwaarde als het verschil tussen de totale waarde en totale kosten voor een klant. Daarbij worden de waardeaspecten van het product, het personeel en het imago van de aanbieding als totale waarde gedefinieerd. De totale kosten voor de klant worden uitgedrukt in geld, tijd, energie en psychische kosten. Gale (1994) benadrukt klantwaarde in relatie tot de concurrent. Uit literatuuronderzoek blijkt dat verschillende definities van klantwaarde worden gehanteerd die in te delen zijn in een viertal categorieën (Woodall, 2003). De eerste categorie betreft de netto waarde voor de klant, waarbij een afweging wordt gemaakt tussen de voordelen en de offers die daarvoor moeten worden gebracht. De tweede categorie is de marketingwaarde voor de klant en is gebaseerd op waargenomen productattributen. Deze visie ziet waarde enkel in termen van voordelen voor de klant (Leroi-Wereld, 2008). De derde categorie van definities benadrukt de verkregen waarde als afgeleide van de ervaren consumptie. De categorie verkoopwaarde voor de klant verwijst naar de relatieve prijs binnen een concurrentieomgeving, waarbij een lage prijs het offer voor de klant reduceert. De laatste categorie is de rationale waarde voor de klant. De klant vergelijkt prijzen in relatie tot de waargenomen voordelen van het product of de dienst en beoordeelt of dit een eerlijke prijs is. In deze definitie wordt de vergelijking met concurrenten benadrukt.

Verschillende auteurs betrekken de factor tijd in de definiëring van klantwaarde (Holbrook, 1996; Gianotten, 2001). Niet alleen het moment van de consumptie-ervaring is relevant, maar ook de ervaring zonder dat consumptie heeft plaatsgehad (Woodruff, 1997; Woodall, 2003; Smeets, 2010). Daarbij wordt een relatie gelegd met de klantactiviteitencyclus, waarin de opeenvolgende fasen van bewustwording, oriëntatie, gebruik en eliminatie van de aanschaf van een product of dienst wordt weergegeven en waarbij in elke fase de waardedrijvers van klanten verschillen (Reijnders, 2008). Daarmee wordt de dynamiek in klantwaarde benadrukt.

Boulding et al (1993) geven aan dat klanten telkens verwachtingen bijstellen op momenten dat zij nieuwe informatie krijgen door mond-op-mond reclame, ervaringen en contacten met de aanbieder of diens concurrent. Dit strookt met bevindingen in de zorgsector. De waarde die nieuwe patiënten respectievelijke chronische patiënten hechten aan bepaalde attributen van dienstverlening, verschillen en zijn afhankelijk van ervaringen die zij reeds met zorg hebben gehad (Dagger et al, 2007). Zeithaml

(1988) en Parasuraman et al (1988) onderscheiden in deze waargenomen en objectieve waarde. De waargenomen waarde is de inschatting van het nut van een dienst of product die gebaseerd is op waarnemingen van hetgeen wordt verkregen (Zeithaml et al, 2009). Anderson et al (2006) benadrukken alleen hetgeen wat voor klanten het meest belangrijk is te benadrukken in het productenaanbod en niet alle voordelen of verschillen. Slechts één partij kan de klantwaarde kan vaststellen, namelijk de klant zelf (Poiesz & Caris, 2010).

3.3. Klantwaarde ontleed

Het klantwaardebegrip heeft zich in tijd ontwikkeld. Aanvankelijk had het begrip kwaliteit betrekking op de functionaliteit van het product. Later werden hieraan de begrippen afhandeling en positieve emotie toegevoegd. Het kostenbegrip had in eerste instantie betrekking op de prijs. Later werden additionele (financiële) en emotionele kosten toegevoegd (Poiesz & Caris, 2010; Wentink, 2005). Hoewel het effect van emotie op klantloyaliteit per bedrijfstak verschilt, is aangetoond dat emoties klantgedrag beïnvloeden (Verhoef, 2011; Verhoef, 2010; Bouma et al, 2010; Zeelenberg & Pieters, 2004). De weergave van de klantwaarde in de vorm van een formule in figuur 2, illustreert een toename van klantwaarde bij een toename van de waargenomen kwaliteit en een gelijkblijvende prijs. Hetzelfde geldt voor de een afname van de prijs bij een gelijkblijvende kwaliteit. Dergelijke verschillen zijn de kern van het onderscheidend vermogen van een onderneming. Indien er geen prijsverschillen zijn of de klant de prijs niet kan beoordelen, kiest de klant op basis van de beste kwaliteit en vice versa. In de zorg kunnen klanten de kwaliteit en prijs niet goed beoordelen. Dientengevolge verschuift de waarde-ervaring naar andere waardecomponenten, zoals de afhandeling en moeite. Met verwijzing naar de introductie van de WMO is het voorstelbaar dat gemeenten de kwaliteit van de jeugdzorg niet kunnen beoordelen en dientengevolge resteert een beoordeling van prijs.

Figuur 2: Klantwaarde (bewerkt naar: Poiesz & Caris, 2010 en Wentink, 2005)

		Kwaliteit van:		
Resultaat/functionaliiteit		Afhandeling	Emotie	
<i>Wat krijg ik?</i>	+	<i>Hoe krijg ik het?</i>	+	<i>Wat voel ik erbij?</i>
Producten		Levering		Imago
Diensten		Interacties		Reputatie
Ondersteuning		Interfaces		Ervaringen
Infrastructuur		Serviceherstel		
<hr/>				
Prijs	+	Moeite	+	Negatieve emotie
<i>Hoeveel kost het?</i>		<i>Wat moet ik er voor doen?</i>		<i>Wat voel ik erbij?</i>
Prijsstelling		Tijd		Onzekerheid
Prijsfluctuaties		Energie		Irritatie
Prijsdifferentiatie		Zorg		Onduidelijkheid
		Onveiligheid		Irritatie
				Boosheid
				Teleurstelling
				Wantrouwen
				Spiet

3.4. Meten van klantwaarde

Poiesz en Caris (2010) kwantificeren klantwaarde door de waargenomen kwaliteit te delen door de waargenomen kosten. Best (2000) kwantificeert klantwaarde door de waargenomen voordelen te verminderen met de waargenomen prijs. Gale (1994) benadrukt kwantificering in relatie tot de belangrijkste concurrenten met de toepassing van de ‘customer value analysis’. Een klantwaardeprofiel vergelijkt prestaties van ondernemingen met elkaar. Deze vergelijking gebeurt op basis van kwaliteit en prijs, hetgeen resulteert in een waargenomen kwaliteitsprofiel en prijsprofiel. Beide profielen geven de waardedrijvers weer die bij aankoopbeslissingen van klanten een rol spelen. Hiermee geeft Gale invulling aan het meten van de vergelijking uit figuur 2. De waargenomen klantwaarde wordt gemeten in drie stappen. De eerste stap betreft de identificatie van waardedrijvers op het gebied van kwaliteit en prijs. Vervolgens wordt het onderlinge gewicht vastgesteld door klanten te vragen om 100 punten te verdelen over de waardedrijvers. Tot slot wordt vastgesteld hoe de onderneming ten opzichte van concurrenten presteert op elk van die waardedrijvers. Daartoe wordt de prestatie van de onderneming en de concurrent per waardedrijver door de klant beoordeeld (Gale, 1994). Leroi-Werelds (2004) stelt dat onderzoek naar klantwaarde het best kan plaatsvinden door klanten te vragen naar de waardedrijvers die aankoopbeslissingen beïnvloeden.

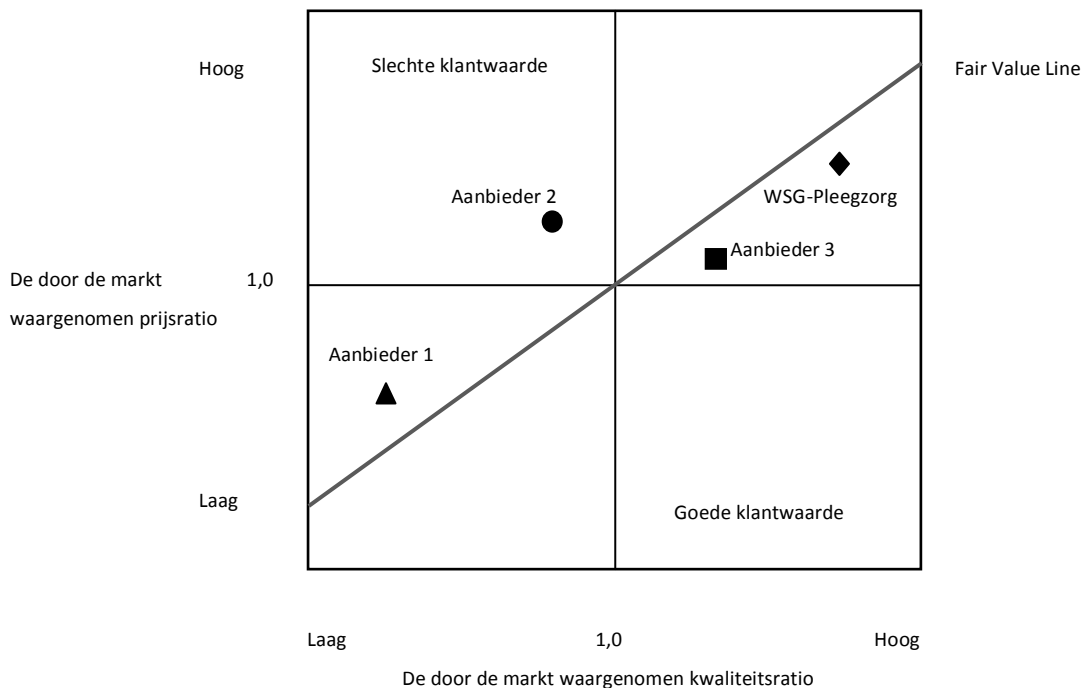
Het verschil in de (on)gewogen prestaties van de eigen onderneming en van concurrenten wordt grafisch weergegeven in een zogenaamde ‘attribute chart’. In het voorbeeld van tabel 2 is de waargenomen kwaliteitsratio is 124,7 hetgeen wil zeggen dat de WSP op alle waardedrijvers samen 24,7% beter presteert dan andere pleegzorgaanbieders. Het verschil tussen de gewogen waardering (kolom 5) en het gewicht (kolom 1) is de bijdrage van iedere individuele waardedrijver aan de door de markt waargenomen kwaliteitsratio. Een soortgelijke tabel kan voor de waardedrijvers op het gebied van prijs worden gemaakt, wat resulteert in een relatieve prijsratio.

Door de waargenomen kwaliteitsratio af te zetten tegen de waargenomen prijsratio ontstaat een ‘value map’ (klantwaardekaart). De klantwaardekaart is een weergave van de waargenomen relatieve positie van een onderneming ten opzichte van concurrenten (Leroi-Werelds, 2010) (zie figuur 3).

Tabel 2: Fictief voorbeeld van een waargenomen kwaliteitsprofiel (bewerkt naar: Gale, 1994)

Waardedrijvers	Gewicht (1)	WSP (2)	Gemiddelde concurrentie (3)	Ratio (4=2/3)	Gewicht x ratio (5=1*4)
Deskundigheid	10	8,1	7,2	1,13	11,3
Wachttijd	20	9,0	7,3	1,23	24,6
Pleegouders	20	9,2	6,5	1,42	28,4
Reputatie	15	8,0	8,0	1,00	15,0
Bereikbaarheid	10	7,0	8,0	0,86	8,6
Samenwerking	25	9,4	6,4	1,47	36,8
Totaal	100				
Klantsatisfactie		8,7	7,1		
Door de markt waargenomen kwaliteitsratio:					124,7

Figuur 3: Fictieve klantwaardekaart (bewerkt naar: Gale, 1994)

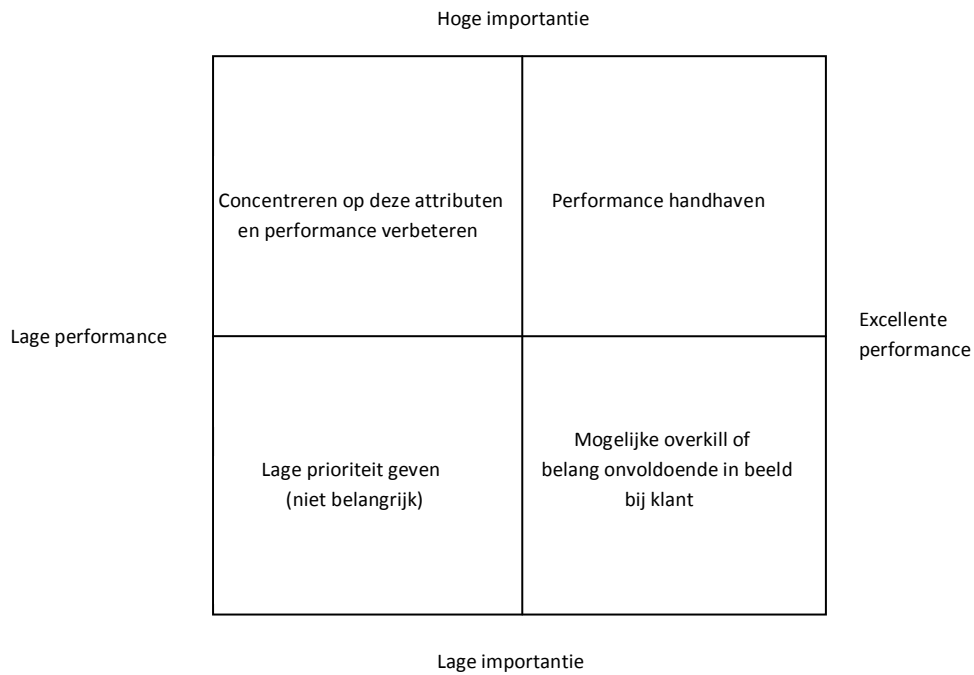


De 'Fair Value Line' geeft de maximale prijs weer bij een gegeven kwaliteitsniveau die een klant wil betalen voor de dienst en vormt de grens tussen een positieve en negatieve klantwaarde. Is de kwaliteit belangrijker dan de prijs dan is de hellingshoek van de fair value line < 1 . In het fictieve voorbeeld van figuur 3 bieden aanbieder 1 en 2 een slechte klantwaarde, waarbij een te hoge prijs wordt gevraagd voor de geleverde kwaliteit. Aanbieder 3 levert een goede klantwaarde en onderscheidt zich door een relatief lage prijs en lage kwaliteit (Best, 2009). De WSP biedt onderscheidend van aanbieder 3 een hoge kwaliteit tegen een relatief hoge prijs.

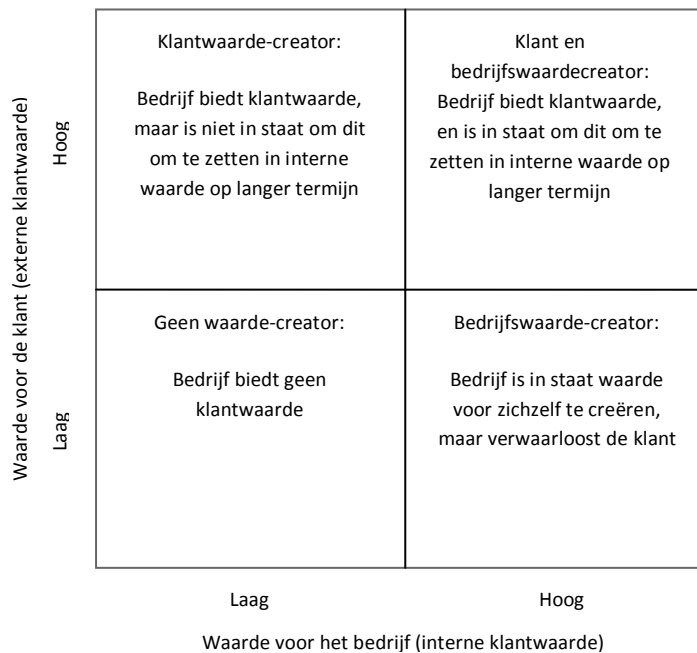
De importance-performance kaart geeft de relatie tussen het belang dat de klant aan de waardedrijver hecht en de performance weer (zie figuur 4). Deze kaart is aanvullend op de klantwaardekaart. De meerwaarde van deze kaart is dat per waardedrijver kan worden aangegeven welke aandacht is vereist teneinde de positionering ten opzichte van concurrenten te verbeteren.

Verhoef et al (2010, 2011) brengen in de customer performance matrix de externe klantwaarde in relatie met interne klantwaarde. Klanten van bedrijven uit verschillende sectoren zijn gevraagd naar de waardering op de onderliggende klant- en bedrijfswaardedrijvers. Deze bedrijven zijn ingedeeld op de dimensies externe en interne klantwaarde. De bedrijven zijn in vier categorieën ingedeeld en er is aangegeven in hoeverre het bedrijf in staat is met externe klantwaarde interne klantwaarde te realiseren (zie figuur 5).

Figuur: 4: Importance-performance kaart naar Martilla (1977) en Gale (1994).



Figuur 5: Customer performance matrix (Bron: Verhoef et al, 2011).



3.5. Effecten van klantwaarde op de onderneming

Waardeschepping en klantenloyaliteit liggen ten grondslag aan continuïteit van de onderneming (Reichheld, 1999; Heskett et al, 1994; Gupta et al, 2004). Reichheld (2003) definieert klantloyaliteit als de bereidheid van de klant om te investeren in de relatie. De klant is hiertoe bereid als de organisatie

op langer termijn een goede klantwaarde realiseert. Klantenloyaliteit realiseert toename van het marktaandeel, omzetgroei dientengevolge kostenreductie en winst. Daardoor wordt de organisatie attractief voor medewerkers. Goede medewerkers, die weten hoe ze meer klantwaarde kunnen leveren, kunnen worden behouden en/of geworven. Bovendien weten deze medewerkers hoe zij de kosten kunnen reduceren en de kwaliteit kunnen verhogen. Daardoor verbetert de productiviteit en ontstaat investeringsruimte. De organisatie krijgt mogelijkheden om te investeren in het vergroten van de klantwaarde, waardoor ook nieuwe (winstgevende en potentieel loyale) klanten kunnen worden aangetrokken (Reichheld, 1999; Leroi-Werelds, 2008). Door zich te concentreren op externe klantwaarde realiseert de onderneming interne klantwaarde en derhalve continuïteit van de onderneming. Reichheld & Sasser (1990) constateren een verband tussen de toename van klantloyaliteit en winstgevendheid.

Zeithaml et al (1996) leggen een relatie tussen kwaliteit, klantgedrag en resultaten van ondernemingen. Indien de service kwaliteit superieur is, wil de klant zich aan de onderneming binden. Dit realiseert omzet, toename van investeringsruimte, winst en klanten die graag naar de onderneming verwijzen. Het omgekeerde effect wordt bereikt als de kwaliteit slecht is (Zeithaml, 2000; Gupta & Zeithaml, 2006). Rust et al (1995) introduceren in dit kader return on quality (ROQ). Gale (2004) concludeert na empirisch onderzoek dat er een relatie is tussen superieure kwaliteit, hogere verkoopprijzen, een groei van het marktaandeel en een betere cash flow. Immers winstgevendheid realiseert investeringsruimte voor innovaties, waardoor de klantwaarde toeneemt en de organisatie continuïteit realiseert. Onderzoek in de zorgsector toont aan dat door andere accenten te leggen op de waardedrijvers van zorg de klantwaarde toeneemt. Hierdoor groeit het marktaandeel van zorgaanbieders (Gates et al, 2000). Janssen & Kokke (2011) passen het waardeconcept toe op de ziekenhuiszorg in Nederland en concluderen dat een dergelijke waardeanalyse ziekenhuizen duidelijkheid schept over de concurrentiële kracht van ziekenhuizen.

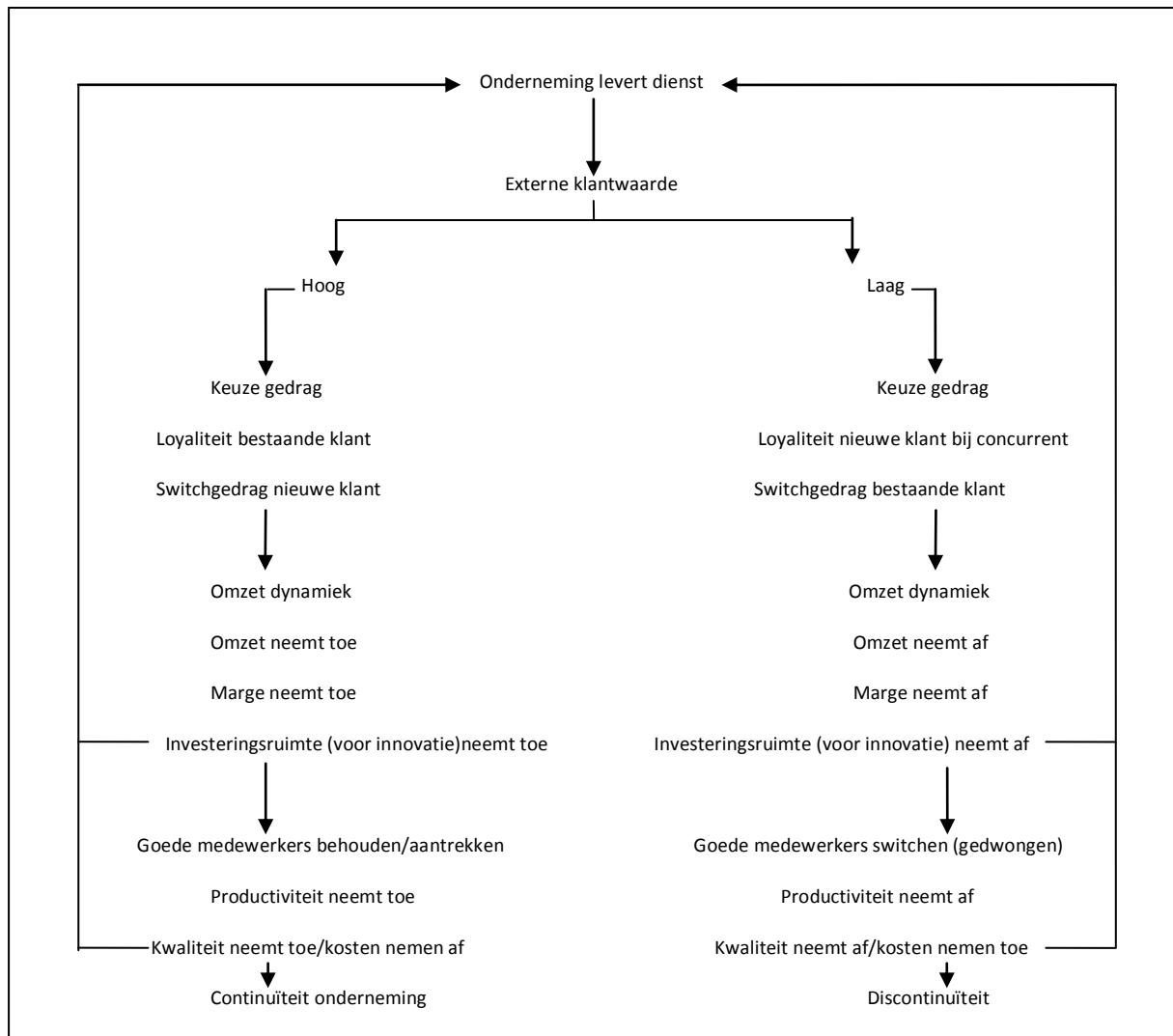
Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat klantwaarde ondernemingswaarde realiseert. In dat kader is het gerechtvaardigd om van een bedrijfswaardecyclus te spreken (zie figuur 6).

3.6. De aantrekkingskracht van klantwaarde

De primaire taak van zorgaanbieders is om waarde te leveren aan afnemers. Echter zorgaanbieders zijn niet gericht zijn op het creëren van waarde (Poiesz & Caris, 2010). De nadruk op kosten impliceert een nadruk op een lagere prijs en een afname voor de aandacht voor kwaliteit. De marge voor zorgaanbieder wordt hierdoor steeds kleiner, waardoor de investeringsruimte voor vernieuwing afneemt. Daardoor neemt de waarde voor de klant af. De klant zal vervolgens alleen genoeg nemen met een lagere prijs, waardoor de onderneming een kostenfocus krijgt. Aldus ontstaat een vicieuze neerwaartse cirkel (Porter & Teisberg, 2006). Als zorgaanbieders zich richten op door de klant gewaardeerde kwaliteitsverhoging, zal de klant ook hogere prijzen accepteren. Door acceptatie van hogere prijzen neemt de investeringsruimte toe en groeit de omzet en het marktaandeel. Aldus

ontstaat een positieve spiraal, omdat de nadruk wordt gelegd op investeringen in kwaliteitsverbetering en toename van klantwaarde (Porter & Teisberg, 2006; Poiesz & Caris, 2010).

Figuur 6. Bedrijfswaardecyclus



Deze benadering kan niet los worden gezien van andere spelers in een bedrijfstak. Succes blijft niet onopgemerkt en wordt gekopieerd. Rangan et al (1992) introduceert de term ‘commodity magnet’. Doordat het aanbod toeneemt, worden aanbieders gedwongen hun prijs te verlagen, terwijl de kosten toenemen door maatregelen te nemen om klanten te behouden. De winstmarge en de investeringsruimte dalen. Uiteindelijk vindt uittreding plaats van die organisaties die zich niet kunnen handhaven, omdat ze te lang hebben meegedaan in de strijd hun klanten te behouden tegen te lage prijzen. Rangan et al. (1995) stelt dat dit kan worden voorkomen door zodra en zolang het kan te investeren in innovatie (Poiesz & Caris, 2010). Kim et al. (2005) bepleiten in dit kader het doorbreken van bestaande conventies. Organisaties die investeren in kwaliteit op een bestaande manier van denken en handelen, bereiken op een zeker moment een verzadigingspunt. De verschillen tussen

organisaties nemen af en de concurrentie barst in alle hevigheid los (red ocean). Met het doorbreken van bestaande conventies, ontwikkelt de organisatie een onderscheidende positie waarin geen concurrentie aanwezig is (bleu ocean). Poiesz & Caris (2010) plaatsen hierbij enkele kritische opmerkingen, omdat succes wederom aantrekkingskracht uitoefent op concurrenten.

3.7. *Klantwaarde in een dynamische markt*

De aantrekkingskracht van klantwaarde is mede afhankelijk van de marktstructuur van de bedrijfstak. In monopolistische en oligopolistische structuren –die ontstaan kunnen zijn door gereguleerde toe- en uittreding- is de keuze voor de klant beperkter dan in een markt met veel aanbieders. De theorie van de industriële organisaties bestudeert de marktstructuur, -gedrag en het -resultaat in onderlinge samenhang. Aanvankelijk ging deze theorie ervan uit dat de marktstructuur dominant was en het marktgedrag en –resultaat van ondernemingen in een bedrijfstak bepaalde (Sheperd, 1997). Een hoge concentratiegraad en toetredingsbarrières zouden bijdragen aan marktmacht en winstgevendheid van de onderneming. Deze structuralistische visie gaf echter geen verklaring voor verschillen in winstgevendheid van ondernemingen uit dezelfde bedrijfstak. Niet zozeer de concentratiegraad, maar differentiële voordelen droegen bij aan de winstgevendheid van ondernemingen, waardoor marktgedrag in aandacht won (Den Hartog, 2004). De behavioristische visie maakte duidelijk dat relaties tussen ondernemingen en hun strategie doorslaggevend waren voor het resultaat (Oster, 1981). Door bestudering van oligopolistische marktsituaties kwam er meer belangstelling voor het effect van marktgedrag op de marktstructuur. Immers als ondernemingen hun gezamenlijke acties coördineerden kon deze onderlinge afhankelijkheid tot gezamenlijke winstmaximalisatie leiden (Brouwer 1990). In tegenstelling tot een markt met volkomen concurrentie, kunnen aanbieders in een oligopolistische marktstructuur elkaar volgen, omdat er maar weinig (belangrijke) concurrenten zijn. Dit kan belemmerend zijn voor de verhoging van klantwaarden of de totstandkoming van innovaties, temeer als de toetreding gereguleerd is. Bovendien heeft iedere aanbieder afzonderlijk vanwege zijn marktmacht grote invloed op het functioneren van de markt (Schut, 1999). De marktstructuur is derhalve relevant voor de positionering van de onderneming. De theorie van de industriële organisaties bracht inzicht in de onderlinge samenhang tussen structuur, gedrag en resultaat, maar besteedde geen aandacht aan het ontstaan en de teloorgang van bedrijfstakken.

De dynamische markttheorie richt zich op de dynamiek van de markt en de rol van het ondernemerschap. Daarmee wordt een relatie gelegd tussen marktstructuur, economische ontwikkeling en de levenscyclus van producten. De marktstructuur wordt daarmee afhankelijk van economische ontwikkelingen en actief ingrijpende ondernemers. Bij de introductiefase van een product is er sprake van een zeer geconcentreerde markt met aanloopverliezen. Het ondernemersgedrag kenmerkt zich door het aangaan van risico's. Gedurende de expansiefase worden aanzienlijke winsten gerealiseerd en is er een toenemende aandacht voor marketing. Aange trokken door het succes van de initiële onderneming, zullen nieuwe toetreders zich manifesteren en ontstaat een toenemende deconcentratie en prijsdaling. In de rijpheidsfase van het product nemen marges af, stagneert de groei van de markt. De marktconcentratie neemt toe en aandacht voor marktsegmentatie

en productdifferentiatie groeit. In deze fase is de strijd om de meest gunstige marktpositie aan de orde. In de teruggangfase krimpt de markt, kenmerkt het ondernemersgedrag zich door overnames en uittredingen. In deze fase worden alternatieve producten geïntroduceerd (De Jong, 1998). Porter (1995) vertaalt het bovenstaande in een krachtenmodel, waarmee de intensiteit van de concurrentie kan worden beoordeeld en onderscheidt rivaliteit tussen bedrijven, de onderhandelingspositie van kopers en leveranciers en dreiging van nieuwe toetreders en substitute producten. Deze krachten gaan de gehele bedrijfstak aan. Het zijn niet zozeer externe krachten van de bedrijfstak die van belang zijn, maar verschillende mogelijkheden van het bedrijf om hier mee om te gaan.

3.8. Klantwaarde en positionering

Leidende ondernemingen onderscheiden zich door een dominante klantwaardenstrategie, namelijk kostenleiderschap, productleiderschap en klantenpartnerschap. Kostenleiders onderscheiden zich door een probleemloze levering van diensten tegen de laagste kosten. Productleiders realiseren een constante stroom van innovaties die afnemers interesseren. Klantpartnerschap gaat uit van het continu aanpassen van het aanbod aan wensen van klanten en zijn aldus in staat om een langdurige relatie op te bouwen met klanten (Treacy & Wiersema, 2010). Kostenleiderschap en productleiderschap lijken op Porters (1993) generieke strategieën kostenleiderschap respectievelijk differentiatie (Smeets, 2010). Porter (1993) voegt een derde generieke strategie toe. De concentratiestrategie richt zich op een zeker marktsegment of specifieke productlijn, waardoor de onderneming de doelgroep effectiever en efficiënter kan bedienen. Miller (1986) onderscheidt binnen de differentiatie strategie differentiatie op basis van innovatie respectievelijk marketing. Winter & Van Merode (1993) komen tot de conclusie dat de onderscheidende generieke strategieën allen in Nederlandse ziekenhuizen voorkomen. Smeets (2010) stelt dat dergelijke eenduidige keuzes niet expliciet worden gemaakt, maar combinaties van generieke strategieën wenselijk zijn. In dit kader is het relevant om stil te staan bij coöperatieve strategievorming. Immers het gaat bij positionering niet alleen om de inhoudelijke strategie, maar ook om de wijze waarop deze strategisch wordt vormgegeven. Coöperatieve strategievorming kent verschillende vormen, zoals netwerken, collectieve strategieën, joint ventures en strategische allianties (Mintzberg et al 2011). Caris (2007) stelt dat er een verband is tussen de realisatie van strategische doelstellingen en de aard van de samenwerking.

Op basis van het bovenstaande kan worden gesteld dat de positionering van een organisatie differentiërende, innovatieve, segmenterende en prijsgedreven kenmerken kunnen hebben. De realisatie van strategische doelen kan zelfstandig geschieden, maar ook (slechts alleen) in (intensieve) samenwerking met andere partijen.

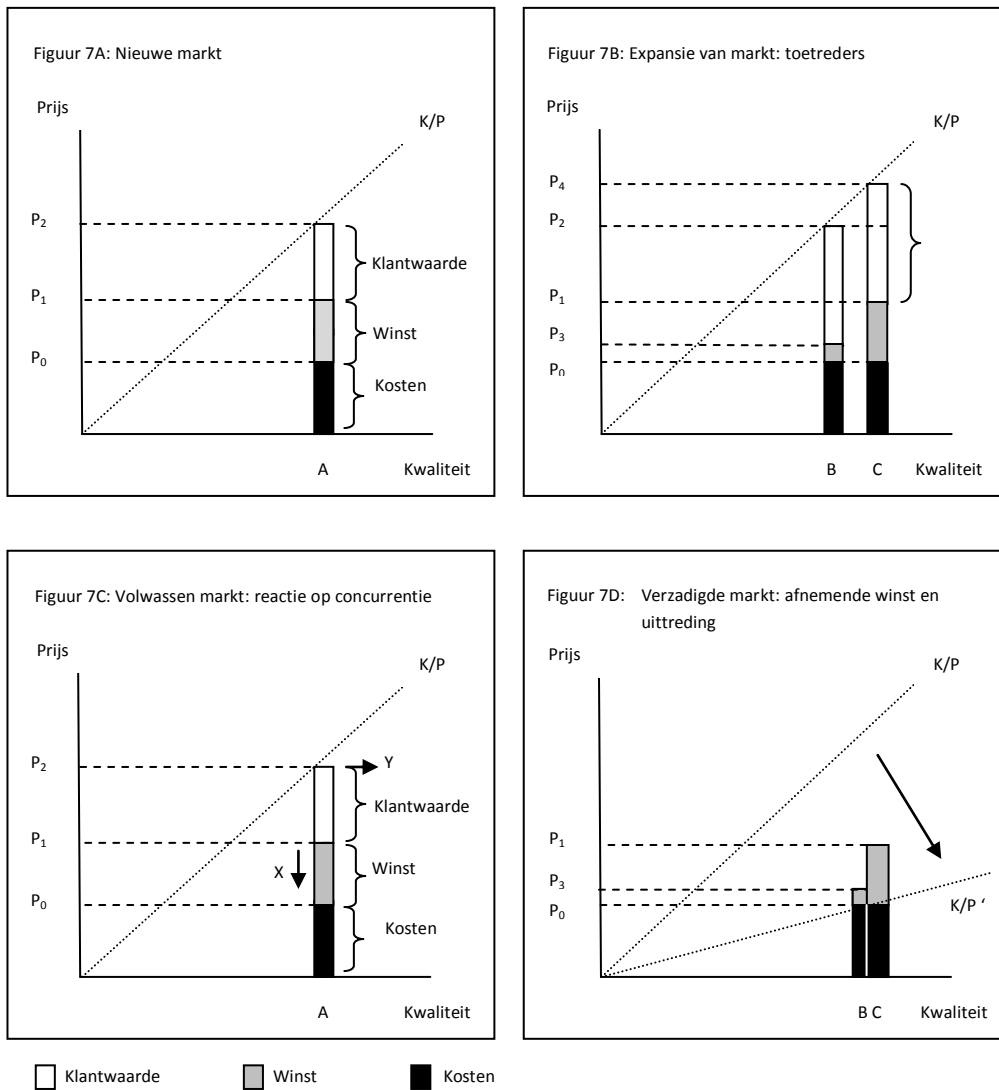
3.9. Naar een synthese van klantwaarde

De onderlinge samenhang tussen klantwaarde, het effect op ondernemingen en de bedrijfstakontwikkeling, kan als volgt worden geïllustreerd. Figuur 7a toont de situatie van een nieuwe

markt met één aanbieder. De lijn K/P geeft de optimale prijs-kwaliteitverhouding weer en betreft de maximale prijs die een klant bereid is te betalen bij een gegeven kwaliteitsniveau. Klanten zijn bereid een product met een prijs-kwaliteitverhouding onder de lijn K/P aan te schaffen, omdat het toegevoegde waarde biedt. Daarentegen wordt een product met een prijs-kwaliteitverhouding boven lijn K/P, niet aangeschaft, omdat het product te duur naar wat het aan kwaliteit te bieden heeft.

Veronderstel dat onderneming A een nieuwe markt (bleu ocean) binnentreedt met een kostenniveau P_0 (zie figuur 7 a). De onderneming als enige aanbieder en monopolist stelt de prijs vast op P_1 . Daarmee creëert de onderneming een winst van $P_1 - P_0$. De prijs zit ruimschoots onder de K/P lijn. De klant wil het product graag kopen, omdat het een klantwaarde van $P_2 - P_1$ oplevert. Aangetrokken door de winst van de monopolist, treden meer ondernemingen toe tot de markt (zie figuur 7 b). Hierdoor ontstaat concurrentie en een toenemende deconcentratie. Onderneming C is een onderneming die meer klantwaarde biedt dan onderneming A, omdat meer kwaliteit wordt geboden tegen dezelfde prijs (P_1). Onderneming C onderscheidt zich door de kwaliteit van het product. Onderneming B biedt hetzelfde kwaliteitsniveau dan onderneming A, maar neemt genoegen met een lagere marge en heeft daardoor een onderscheidende positie op prijs. Aangezien concurrenten meer klantwaarde bieden, zal het marktaandeel van onderneming A afnemen. Immers klanten vinden meer klantwaarde bij concurrenten. Als reactie op toenemende concurrentie zal onderneming A de klantwaarde moeten vergroten door de prijs te verlagen tot onder het niveau van onderneming B (strategie X) (kostenleiderschap) of door het verbeteren van de kwaliteit (differentiatiestrategie) naar minimaal het niveau van onderneming C (strategie Y) (zie figuur 7 c). Hierop zullen onderneming B en C weer reageren door de kwaliteit te verbeteren en het kostenniveau te verlagen. Dientengevolge raak de bedrijfstak in een neerwaartse spiraal in de strijd om de klant. Door het groter geworden aantal ondernemingen raakt de markt verzadigd en neemt uiteindelijk het onderscheidend vermogen af (Poiesz & Caris, 2010). Daarmee verschuift het accent van de klant van kwaliteit naar prijs en wijzigt de hellingshoek van lijn K/P. Deze verschuiving heeft als consequentie dat het accent nog sterker komt te liggen op het kostenniveau van de onderneming. Ondernemingen zullen schaalvoordelen door fusies zoeken en andere ondernemingen zullen uit de markt treden, omdat de klant niet langer bereid is het minimale winstniveau in de prijs te financieren of door faillissement (onderneming B). De bedrijfstak is inmiddels een sterk geconcentreerde bedrijfstak geworden en in die periode gaan innovaties zich aandienen en begint de cyclus opnieuw (figuur 7 a).

Figuur 7. Samenhang tussen klantwaarde, effecten op de onderneming en de bedrijfstakontwikkeling (bewerkt naar Gale, 1994 en Best, 2009).



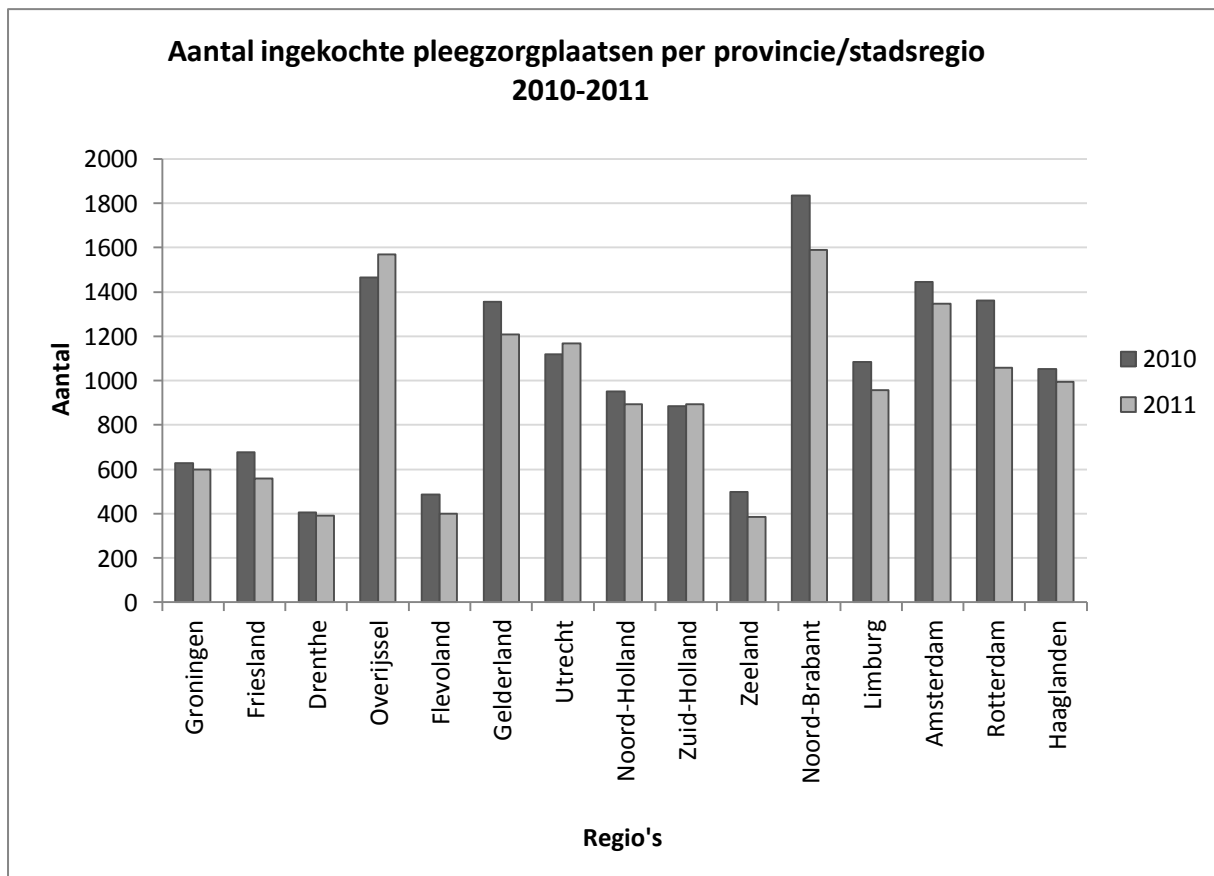
Hoofdstuk 4. De marktstructuur van pleegzorg in Nederland

Alvorens de onderzoeksopzet naar de klantwaarden wordt beschreven, zal eerst aandacht worden besteed aan de marktstructuur van pleegzorg in Nederland. De marktstructuur is onderdeel van de context waarbinnen de WSP zich beweegt. De onderstaande analyse van de marktstructuur is gebaseerd op data van Pleegzorg Nederland. In Deze data worden periodiek verzameld onder alle pleegzorgaanbieders in Nederland (n=28). Daarnaast is gebruik gemaakt van data uit primaire systemen van de WSP en WSJB. De relevante markt is zowel geografische afgebakend naar provincie en stadsregio als naar doelgroep.

4.1. Ontwikkeling van ingekochte pleegzorgplaatsen

In 2010 zijn door provincies en stadsregio's ruim 15.000 pleegzorgplaatsen ingekocht. In 2011 waren dat er 8% minder. Slechts de provincies Utrecht, Zuid-Holland en Overijssel kochten meer in dan in 2010, respectievelijk 4%, 1% en 7% meer. In figuur 8 wordt (de ontwikkeling van) het aantal ingekochte plaatsen per provincie en stadsregio weergegeven.

Figuur 8: Aantal ingekochte pleegzorgplaatsen 2010-2011 (Bron: Pleegzorg Nederland).



4.2. Marktaandeel van de WSP

Het marktaandeel² van de WSP is in tabel 3 weergegeven. Het grootste marktaandeel in 2011 heeft de WSP in Noord-Holland, Flevoland en Drenthe. Het kleinste in stadsgewest Haaglanden, Utrecht en Zeeland. Het marktaandeel WSP is in 2011 overwegend toegenomen. Alleen in de provincies waar in 2011 meer plaatsen zijn ingekocht, is het marktaandeel afgenomen. Dit is een opmerkelijke ontwikkeling, temeer omdat het absoluut aantal ingekochte plaatsen bij de WSP nagenoeg ongewijzigd is gebleven. Dit is te verklaren doordat de reductie dan wel de groei van het aantal ingekochte pleegzorgplaatsen voornamelijk ten laste van respectievelijk ten goede is gekomen aan marktleiders. Het marktaandeel van de grootste marktleider (C₁), de twee grootste pleegzorgaanbieders (C₂) de vier grootste pleegzorgaanbieders (C₄) en de WSP worden in tabel 3 weergegeven. Hieruit blijkt dat in tien van de vijftien provincies/stadsregio's de negatieve groei van de marktleider groter is dan van de twee grootste pleegzorgaanbieders. De conclusie is dat zowel de afname als de groei van de pleegzorgcapaciteit ten laste van respectievelijk ten goede komt aan de marktleiders dan wel aan de grootste partijen in de provincies/stadsregio's. WSP heeft bij die provincies die meer plaatsen in 2011 hebben ingekocht niet weten te profiteren van de groei in de markt.

Tabel 3: Ontwikkeling van het marktaandeel van de grootste (C₁), twee grootste (C₂) en vier grootste (C₄) pleegzorgaanbieders en de WSP 2010-2011 naar provincie/stadsregio (Bron: Pleegzorg Nederland (bewerkt)).

	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg	Amsterdam	Rotterdam	Haaglanden
C₁ 2010	76%	84%	64%	33%	80%	35%	76%	53%	82%	90%	23%	51%	84%	84%	87%
C₁ 2011	75%	81%	63%	36%	75%	35%	69%	54%	82%	87%	23%	46%	80%	80%	87%
Groei	-1,2	-3,3	-1,1	2,7	-4,3	-0,2	-6,9	0,9	0,2	-2,9	0,2	-4,1	-3,7	-4,5	-0,7
C₂ 2010	87%	91%	93%	64%	92%	62%	86%	77%	92%	96%	45%	90%	95%	95%	94%
C₂ 2011	86%	89%	93%	64%	91%	59%	87%	75%	92%	94%	46%	88%	92%	93%	93%
Groei	-0,6	-1,9	-0,3	0,7	-1,7	-2,5	0,6	-1,5	0,1	-1,3	1,1	-1,3	-2,9	-1,5	-0,4
C₄ 2010	99%	99%	99%	95%	87%	96%	95%	97%	98%	88%	98%	99%	98%	98%	96%
C₄ 2011	99%	98%	99%	96%	85%	97%	94%	97%	98%	86%	98%	99%	98%	98%	96%
Groei	-0,1	-0,3	0,0	0,3	-2,4	0,2	-0,4	0,0	-0,5	-2,4	-0,2	-0,1	-0,5	-0,1	-0,4
WSP 2010	10%	7%	14%	11%	13%	8%	8%	14%	10%	5%	8%	7%	11%	10%	6%
WSP 2011	11%	8%	15%	9%	15%	10%	7%	15%	10%	7%	9%	8%	12%	13%	7%
Groei	0,5	1,4	0,5	-1,9	2,7	1,3	-0,3	0,9	-0,1	1,6	1,3	0,9	0,8	2,9	0,4

² Het marktaandeel wordt berekend door de het aantal pleegzorgplaatsen in enig jaar van de WSG-Pleegzorg in een provincie of stadsregio te delen door het totaal aantal pleegzorgplaatsen van de betreffende provincie of stadsregio.

4.3. Marktaandeel op basis van doelgroep

In de vorige paragraaf is het marktaandeel van de WSP gebaseerd op het totaal aantal pleegzorgplaatsen per provincie/stadsregio. De WSP biedt echter pleegzorg aan kinderen met een beperking en bedient een onderscheidende doelgroep. Daarom is gekeken naar het verwijsgedrag van de WSJB, omdat gegeven het convenant verondersteld mag worden dat kinderen met een beperking hoofdzakelijk naar de WSJB wordt verwezen. Op basis van de data in de primaire systemen kan worden geconstateerd dat op 1 januari 2010 de WSJB gemiddeld 70% van de kinderen had geplaatst bij WSP. Per 1 januari 2011 was dat gemiddeld 63,5%. Als gevolg daarvan steeg het totale marktaandeel van provinciale aanbieders met gemiddeld 6,5%. Dat impliceert dat deze aanbieders in toenemende mate pleegzorg aan kinderen met een beperking bieden. Een beperkt percentage werd bij pleegzorgaanbieders buiten de regio geplaatst. De afname van het marktaandeel van WSP was het grootst in Friesland, Zuid-Holland en Noord-Brabant. Haaglanden is de enige regio waar de WSP geen marktleider is. In iedere provincie/stadregio is het marktaandeel van WSP gerelateerd aan de doelgroep afgenomen (zie tabel 4).

Tabel 4: Ontwikkeling marktaandeel WSP gebaseerd op doelgroep (2010-2011)

	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg	Amsterdam	Rotterdam	Haaglanden
WSP 2010	67%	72%	80%	75%	73%	57%	61%	72%	82%	78%	65%	62%	73%	85%	48%
WSP 2011	66%	54%	75%	70%	65%	50%	52%	70%	72%	73%	54%	62%	68%	78%	44%
Groei	-1,2	-19	-5,4	-4,9	-7,7	-7,4	-8,5	-2,0	-10	-4,9	-10	-0,4	-5,1	-6,6	-3,9

4.4. Marktstructuur pleegzorg

In een geconcentreerde marktstructuur volgen aanbieders elkanders gedrag nauwlettend. Met behulp van de Herfindahl-Hirschman-index (HHI)³ kan de concentratie binnen een provincie/stadsregio worden berekend (Den Hartog, 2004; De Jong, 1998). Bij een HHI > 0,18 is er sprake van een sterke marktconcentratie (Vita & Schumann, 1991; Den Hartog & Janssen, 2000; Den Hartog, 2004). Indien het totaal aantal pleegzorgplaatsen in de provincie/stadregio als basis wordt genomen, blijken alle provincie/stadsregio's een sterk geconcentreerde en oligopolistische marktstructuur te hebben⁴ (zie tabel 5). Bovendien zijn er in de afgelopen jaren geen uittredingen geweest en hebben provincies/stadregio's geen nieuwe pleegzorgaanbieders gecontracteerd.

³ De HHI wordt verkregen door de som van de gekwadrateerde marktaandelen $\sum (M_i)^2$, waarbij M_i het marktaandeel van de i -e pleegzorgaanbieder is en waarbij $M_i > 0$.

⁴ Voor een nadere uitsplitsing van de HHI over de provincies en stadregio's wordt verwezen naar bijlage 2.

Tabel 5: Concentratie (HHI) van de markt van pleegzorg op basis van het totaal aantal pleegzorgplaatsen in 15 provincies/stadsregio's, 2010-2011 (Bron: Pleegzorg Nederland (bewerkt))⁵.

	Aantal provincies/stadsregio's		Kwalificatie
	2010	2011	
HHI < 0,18	0	0	Gemiddelde concentratie
0,18 ≤ HHI < 0,50	5	5	Substantiële concentratie
HHI ≥ 0,50	10	10	Sterke concentratie

4.5. Conclusie marktstructuur

De markt van pleegzorg is een sterk geconcentreerde markt met een negatieve groei die oligopolistische kenmerken heeft. De markt is overzichtelijk genoeg om elkanders gedrag te volgen. Afwijkend gedrag om marktaandeel te winnen, zal snel worden beantwoord. De afname van het aantal ingekochte pleegzorgplaatsen is ten koste gegaan van het marktaandeel van de marktleider, waardoor de het relatieve marktaandeel van WSP is toegenomen. Echter als uitgegaan wordt van kinderen met een beperking, is het marktaandeel afgenomen ten gunste van provinciale/stadsregionale pleegzorgaanbieders.

⁵ In bijlage 2 wordt een overzicht gegeven van de HHI per provincie 2010 en 2011.

Hoofdstuk 5. Onderzoeksonderwerp en operationalisatie

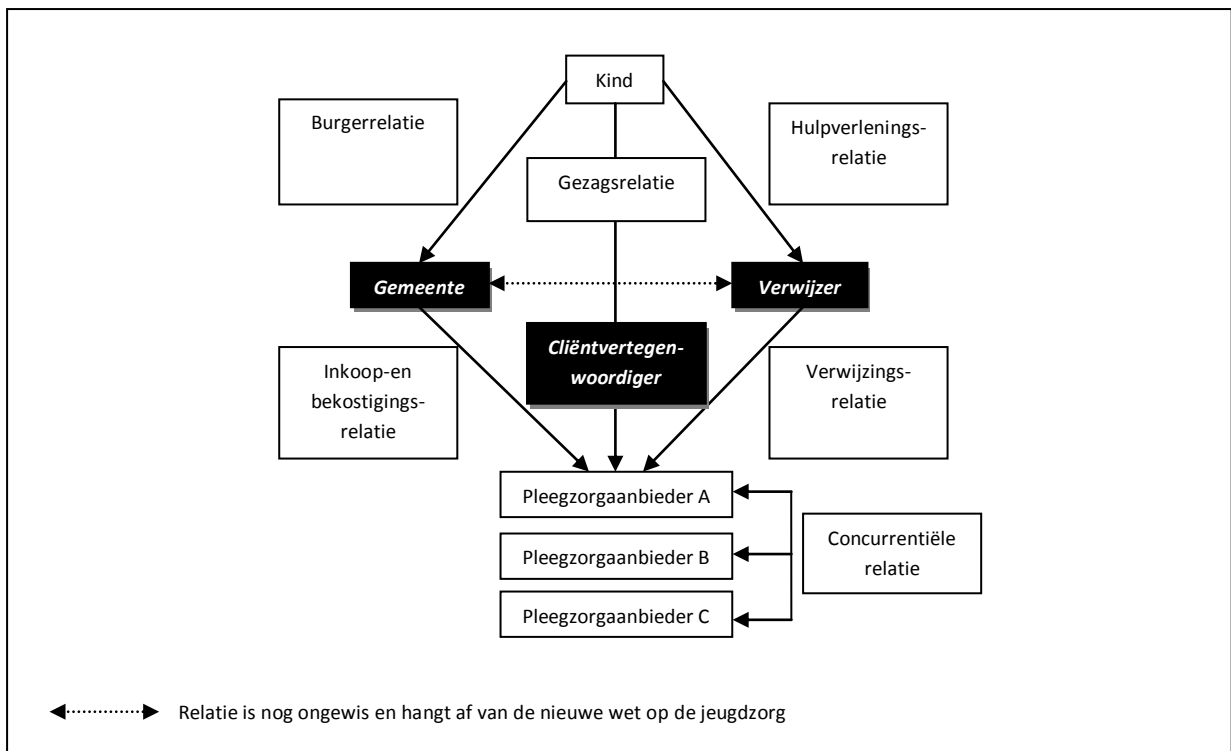
5.1. Definiëring begrippen

Klantwaarde wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de door de klant waargenomen verhouding tussen kwaliteit en prijs, waarbij kwaliteit bestaat uit de kwaliteit van pleegzorg, de dienstverlening van de pleegzorgaanbieder en positieve emoties die een pleegzorgaanbieder genereert. De prijs bestaat uit de fysieke prijs, de overige kosten in de vorm van last, moeite, tijd en energie die de pleegzorgaanbieder kost en negatieve emoties die een pleegzorgaanbieder veroorzaakt.

Strategische positionering is het realiseren van een relatieve positie van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders, met het doel de klantwaarde van de klant-financier, klant-verwijzer en klant-vertegenwoordiger te maximaliseren en tegelijkertijd interne klantwaarde en dientengevolge continuïteit voor de WSP te realiseren.

Onder pleegzorg wordt verstaan het overnemen van de opvoeding van een kind door daartoe aangewezen pleegouders in een pleeggezin van een pleegzorgaanbieder, waarbij de pleegouders geen familie zijn van het kind.

Figuur 9: Relaties tussen actoren in de pleegzorg



In de (jeugd)zorg is er sprake van diverse soorten klanten (Poiesz, 2008). Naast de eindafnemers, de klant, onderscheiden zich de klant-verwijzer en de klant-financier die in dit onderzoek als volgt

worden geoperationaliseerd. De eindafnemer is het kind dat uit huis is geplaatst. Dit is geen vrijwillige keuze, omdat de kinderrechter op verzoek van de Raad voor de Kinderbescherming deze maatregel ter bescherming van het kind oplegt. De toezichthoudende instelling vertegenwoordigt de belangen van het kind en betreft het kind bij de keuzes die worden gemaakt. De gezinsvoogd in de rol van de vertegenwoordiger van het kind, zal in dit onderzoek als klant-vertegenwoordiger⁶ worden beschouwd. De gezinsvoogd is ook de professional die deskundig is om te verwijzen naar het jeugdzorgaanbod⁷. Vanuit die wettelijke taak mag worden verondersteld dat de gezinsvoogd als professional het belang en de ontwikkeling van het kind dient en die zorg kiest die het beste bij de problematiek van het kind past. De gemeente zal in de toekomst klant-financier van pleegzorg zijn. Aangenomen wordt dat de klant-financier diensten bij pleegzorgaanbieders inkoopt die de waarde van de gemeente maximaliseert. Daarnaast wordt verondersteld dat de gezinsvoogd respectievelijk in de rol van professional en cliëntvertegenwoordiger en verwijst naar pleegzorgaanbieders die de waarde van het kind en de verwijzer maximaliseren. De verschillende relaties tussen genoemde actoren in het nieuwe jeugdzorgstelsel worden in figuur 9 weergegeven. In de zwarte cellen zijn de onderzoeksobjecten waarvan de klantwaarde zal worden gemeten, weergegeven.

5.2. *Onderzoeksontwerp en verantwoording*

Het onderzoek bestaat uit drie delen, namelijk een onderzoek naar klantwaarden van gemeenten respectievelijk verwijzers en cliëntvertegenwoordigers en een onderzoek naar de interne klantwaarden van de WSP.

5.2.1. *Onderzoek klantwaarde gemeenten*

De externe klantwaarde van gemeenten betreffende pleegzorg zou idealiter onderzocht moeten worden bij gemeenten die vanaf 2014 pleegzorg gaan inkopen. Tijdens de oriëntatiefase voor dit onderzoek is gesproken met de VNG, die aangaf dat op het moment van het onderzoek gemeenten nog in de fase voor de bewustwordingsfase zitten. De consequenties van het regeerakkoord voor gemeenten zijn nog te zeer onbekend. Daarom is gekozen voor een multiple casestudy onder stadsregio's Amsterdam⁸, Rotterdam⁹ en het stadsgewest Haaglanden¹⁰. Gezamenlijk vertegenwoordigen zij 40 gemeenten. Zij

⁶ In dit rapport zal de term cliëntvertegenwoordiger als synoniem voor klant-vertegenwoordiger worden gebruikt.

⁷ In analogie met de beschrijving van Janssen (2008) voor de gezondheidszorg, kan de gezinsvoogd als agent worden beschouwd van de principaal het kind.

⁸ De stadsregio Amsterdam vertegenwoordigt de gemeenten Aalsmeer, Amstelveen, Amsterdam, Beemster, Diemen, Edam-Volendam, Haarlemmermeer, Landsmeer, Oostzaan, Ouder-Amstel, Purmerend, Uithoorn, Waterland, Wormerland, Zaanstad en Zeevang.

⁹ De stadsregio Rotterdam vertegenwoordigt de gemeenten Albrandswaard, Barendrecht, Bernisse, Brielle, Capelle aan de IJssel, Hellevoetsluis, Krimpen aan de IJssel, Lansingerland, Maassluis, Ridderkerk, Rotterdam, Schiedam, Spijkenisse, Vlaardingen en Westvoorne.

¹⁰ Het stadsgewest Haaglanden bestaat uit de volgende gemeenten: Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delftland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer. Omwille van de leesbaarheid wordt in het vervolg met stadsregio's ook het stadsgewest Haaglanden bedoeld.

kopen reeds 25% van het aantal (additionele) WSP-pleegzorgplaatsen in. Zij zitten feitelijk in de consumptiefase. Voor de stadsregio's is gekozen, omdat zij in hun vertegenwoordigende rol dichter bij gemeenten staan dan provincies.

Voor een multiple casestudy is gekozen, omdat weinig bekend is van klantwaarden van stadsregio's en diep op klantwaarden kan worden ingegaan (Swanborn, 2005). Tevens kunnen stadsregio's onderling worden vergeleken en kan worden vastgesteld of klantwaarden voor deze stadsregio's specifiek of generiek zijn. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede (Bryman & Bell, 2007).

De respondent van elke stadsregio is de verantwoordelijke voor de inkoop van pleegzorg van de betreffende stadsregio (zie bijlage 4) (n=3). De dataverzameling heeft plaatsgehad door semi-structureerde interviews van anderhalf uur. Om de validiteit en betrouwbaarheid te vergroten is voorafgaand aan de interviews een korte schriftelijke uitleg gegeven aan vertegenwoordigers van stadsregio's over het doel van het onderzoek en de te volgen methodiek tijdens het interview. Aan het einde van het gesprek is een samenvatting gegeven en voorgelegd aan de geïnterviewde ter beoordeling van een juiste weergave.

Voor de operationalisatie van het onderzoek is gebruik gemaakt van de eerder beschreven methodiek van Gale (1994). In tabel 6 zijn de begrippen die in deze methode worden gehanteerd evenals de berekening ervan weergegeven. De keuze voor deze methodiek is ingegeven door de eenvoud en de aansluiting op de vraagstellingen van dit onderzoek. Het interview bestond uit drie delen. In eerste deel van het interview is gevraagd naar externe waardedrijvers op het gebied van kwaliteit en prijs. Het tweede deel betrof de vraag om 100 punten te verdelen over de waardedrijvers teneinde het relatieve gewicht van de waardedrijvers te kunnen vaststellen. Het laatste gedeelte betrof de vraag om de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders te waarderen. Aan elke waardedrijver op het gebied van kwaliteit respectievelijk prijs konden punten worden toegekend van één tot en met tien. Niet van alle waardedrijvers was de prestatie bekend. In dat geval zijn alleen de gewaardeerde waardedrijvers in de berekening meegenomen. Tevens is gevraagd 100 punten te verdelen over alle waardedrijvers tezamen op het gebied van kwaliteit respectievelijk prijs. Bij de analyse is gebruik gemaakt van de beschreven methodiek van Gale (1994) en de importance-performance kaart van Martilla & James (1977)¹¹. Om de relatieve positie van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders te bepalen, is de waardering van de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders in een attribute chart geplaatst. Voorts zijn de externe kwaliteits- en prijsratio berekend en onderling vergeleken. Beide zijn in een klantwaardemap geplaatst en geconfronteerd met de fair value line. Tot slot is de klantwaarde van de respectieve pleegzorgaanbieders berekend.

5.2.1. Onderzoek klantwaarde verwijzers en cliëntvertegenwoordigers

Om de externe klantwaarde van verwijzers en cliëntvertegenwoordigers te achterhalen is gestart met een focusgroep gezinsvoogden van de WSJB. Zeven willekeurige gezinsvoogden zijn benaderd en vijf gezinsvoogden waren bereid om zitting te nemen in de focusgroep. Zij hadden een gemiddelde ervaring van 9,1 jaar. De personen die niet wilden deelnemen hadden als reden afwezigheid door

¹¹ Voor een uitvoerige beschrijving van de methodiek van Gale en de importance-performance kaart van Martilla & James wordt verwezen naar paragraaf 3.4. 'Meten van klantwaarden'.

vakantie respectievelijk de werkdruk in verband met het overnemen van werkzaamheden van een collega. Alle regio's (n=5) waren vertegenwoordigd, met uitzondering van regio Zuid.

De dataverzameling heeft plaatsgehad via de focusgroep die, na een korte schriftelijke uitleg over externe klantwaarden, in drie rondes vragen zijn gesteld. Voor de operationalisatie van dit onderzoek is de methodiek van Gale (1994) toegepast (zie tabel 6). De focusgroep in de rol van verwijzer respectievelijk cliëntvertegenwoordiger is gevraagd om vanuit hun deskundigheid gezamenlijk 30 externe waardedrijvers te benoemen op het gebied van kwaliteit. Hen is gelijktijdig gevraagd deze onder te verdelen in 10 waardedrijvers naar de functionaliteit van het pleegzorgproduct, de dienstverlening en de positieve emoties (zie figuur 2). Hetzelfde is gedaan voor prijs. In de tweede ronde is gevraagd het aantal van 30 waardedrijvers te reduceren tot de 10 belangrijkste waardedrijvers op het gebied van kwaliteit en prijs. In de laatste ronde is gevraagd 100 punten te verdelen over de overgebleven waardedrijvers. Gelijktijdig is gevraagd naar de trade-off van het totaal van kwaliteit en prijs door 100 punten tussen kwaliteit en prijs te verdelen.

Tabel 6: Nadere definiëring en operationalisatie van begrippen uit de methodiek van Gale (1994) alsmede de berekening ervan¹²

Externe waardedrijvers:	al dan niet tastbare kenmerkende aspecten van een product of dienst waaraan de klant waarde hecht bij de aanschaf van een product of dienst.
Interen waardedrijvers:	al dan niet tastbare kenmerkende aspecten van een klant waaraan WSP waarde hecht bij de keuze voor een klant.
Gewicht van waardedrijvers:	wordt door de klant bepaald door 100 punten te verdelen over de waardedrijvers, waarbij de waardedrijver waaraan het minste belang wordt gehecht het laagste puntenaantal krijgt en de belangrijkste waardedrijver de meeste punten.
Prestaties pleegzorgaanbieders:	de prestaties van de pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers worden bepaald door de prestatie van de betreffende pleegzorgaanbieder door de klant te laten waarderen, waarbij de prestaties gewaardeerd worden met een waarde van 1 tot en met 10, en 1 staat voor een uiterst slechte prestatie en 10 voor een uiterst goede prestatie.
Attribute chart:	de attribute chart is een grafische weergave van de prestaties van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders.
Relatieve prestatie:	de relatieve prestatie van een pleegzorgaanbieder wordt berekend door de prestatie van de pleegzorgaanbieder te delen door de prestatie van de concurrent pleegzorgaanbieders of het gemiddelde van de prestaties van concurrenten. Een ratio van 1 betekent een gelijke prestatie; een ratio < 1 een slechtere prestatie en een ratio > 1 een betere prestatie dan de concurrent pleegzorgaanbieder.
Gewogen relatieve prestatie:	de gewogen relatieve prestatie wordt verkregen door de relatieve prestatie van de pleegzorgaanbieder op de waardedrijver te vermenigvuldigen met het gewicht wat door de klant is toegekend aan de betreffende waardedrijvers
Door de markt waargenomen kwaliteitsratio:	de som van de relatieve prestatie op de waardedrijvers op het gebied van kwaliteit.
Door de markt waargenomen prijsratio:	de som van de relatieve prestatie op de waardedrijvers op het gebied van prijs.
Klantwaarde:	de klantwaarde is de kwaliteitsratio minus de prijsratio.
Klantwaardemap:	de klantwaardemap is een grafische weergave van de waargenomen kwaliteits- en prijsratio van pleegzorgaanbieders ten opzichte van de fair value line.
Trade off:	geeft het belang weer dat de klant hecht aan kwaliteit ten opzichte van prijs. Dit wordt geoperationaliseerd door de klant te vragen 100 punten te verdelen over het totaal van de kwalitatieve waardedrijvers en de waardedrijvers betreffende de prijs.
Fair value line:	geeft alle mogelijke combinaties aan van maximale prijzen bij een gegeven kwaliteitsniveau die een klant wil betalen voor de dienst en vormt de grens tussen een positieve en negatieve klantwaarde. De fair value line wordt bepaald door de klant te vragen 100 punten te verdelen over het totaal van de kwalitatieve waardedrijvers en de waardedrijvers betreffende de prijs (trade off) wat de hellingshoek van de lijn bepaald. Een verhouding van 50-50 betekent dat de klant een gelijke waarde hecht aan kwaliteit en prijs.

¹² Zie voorbeeld paragraaf 3.4 'Meten van klantwaarde'

Voor het onderzoek naar de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers heeft een survey-onderzoek plaatsgehad. Op basis van de uitkomsten van de focusgroep is per provincie een gestructureerde vragenlijst ontwikkeld die naast de WSP betrekking had op alle provinciale pleegzorgaanbieders (zie bijlage 3). Deze provinciale aanpak heeft beperkingen, omdat het aantal gezinsvoogden (lees respondenten) per provincie beperkt is, maar vergroot de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Gezinsvoogden werken samen in teams die provinciaal georiënteerd zijn in de doorverwijzing van het kind naar een pleegzorgaanbieder. Zij kennen dus hoofdzakelijk de provinciale pleegzorgaanbieders. Daarnaast zijn de LWI's, waaronder de WSP, regionaal georganiseerd en kunnen in hun dienstverlening regionaal verschillen. De provincie is gekozen als relevante markt. De markt is op provinciaal niveau geordend en derhalve zijn de concurrentievoorwaarden voldoende homogeen, zodat het gebied van andere geografische markten kan worden onderscheiden (Schut, 1995; Sheperd, 1997; Gaynor & Vogt, 2000; Baarsma & Theeuwes, 2002).

Drie willekeurige gezinsvoogden uit de focusgroep hebben de vragenlijst op duidelijkheid en leesbaarheid getoetst (Swanborn, 2005; Bryman & Bell, 2007). Op basis daarvan is de formulering van sommige vragen aangepast. De dataverzameling heeft plaatsgehad onder alle gezinsvoogden van de WSJB, exclusief de mensen die met zwangerschapsverlof waren (n=547). De enquête is verspreid via survey-monkey en kon online worden ingevuld. Gezinsvoogden in de rol van verwijzer respectievelijk cliëntvertegenwoordiger is gevraagd per bekende pleegzorgaanbieder een waardering van 1 tot en met 10 te geven overeenkomstig de prestatie van de betreffende aanbieder op de waardedrijver. De aangeschreven gezinsvoogden zijn één keer gerappelleerd, teneinde de respons te maximaliseren. De totale respons was 26% (n=142). De respons per provincie varieerde tussen de 6,7% en de 38,5% (zie tabel 7). De resultaten van Zeeland hebben gegeven de lage respons een lage betrouwbaarheid en validiteit. Alles wat verder in dit rapport over Zeeland wordt gesteld, moet in dat licht worden beoordeeld.

Voor de operationalisatie en analyse van het onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen de analyse op nationaal niveau en provinciaal niveau. Daar waar de analyse het nationale niveau betrof, is de WSP vergeleken met alle andere pleegzorgaanbieders in Nederland. Op basis van de door de focusgroep genoemde externe waardedrijvers van kwaliteit en prijs zijn hypothesen geformuleerd. De richting van de hypothesen is gebaseerd op het specialist zijn op het gebied van pleegzorg voor kinderen met een beperking en een kindbeschermingsmaatregel. Daarnaast is de richting gebaseerd op de verwachting dat de WSP ouders zoveel als mogelijk betrokken- houdt bij (de opvoeding van) het kind. De verwachting is dat de WSP zich hierin positief onderscheidt van haar concurrenten. Op nationaal niveau zijn er voldoende waarnemingen om de geformuleerde hypothesen te toetsen. Alvorens tot de data-analyse over te gaan, zijn de data gecheckt op onderlinge verbanden (correlaties), missing values en univariate outliers aangezien deze statistische uitkomsten kunnen verstoren (Tabachnick, 2000). Waardedrijvers die sterk correleren, veroorzaken een misleidend effect van de resultaten aangezien meerdere waardedrijvers hetzelfde meten en een onevenredig positief of negatief beeld geven (Poiesz & Welling, 2012). Van de waardedrijvers met een correlatie van $r > .70$ bij zowel de WSP als bij haar

concurrenten is één van de waardedrijvers verwijderd. De waardedrijver die de minste waarde toegekend kreeg door de focusgroep is verwijderd, tenzij deze waardedrijver met meerdere waardedrijvers sterk correleerde ($r > .70$). Van de waardedrijvers genoemd door verwijzers zijn twee waardedrijvers kwaliteit en één waardedrijver prijs verwijderd. Van de door cliëntvertegenwoordigers genoemde waardedrijvers zijn vijf waardedrijvers op het gebied van kwaliteit en drie op het gebied van prijs verwijderd. In de hoofdstukken 7 en 8 zal nader worden ingegaan op de aard van de sterk correlerende waardedrijvers. Vervolgens zijn de waardedrijvers getoetst op missing values en is onderzocht of de missing values onevenredig verdeeld waren over de respondenten uit dezelfde provincies. Dit bleek niet het geval te zijn. Univariante outliers zijn door middel van een boxplot gedetecteerd. De box zelf bevat 50% van de data rondom de mediaan (tweede en derde kwartiel). Data met een waarde groter of kleiner dan 1,5 maal de box gerekend van de boven- en ondergrens van de box worden als outliers beschouwd. Tabachnick (2000) geeft een aantal mogelijkheden om de impact van een univariate outlier te reduceren. Een relatief eenvoudige manier is het terug brengen van de waarde van de variabele op het niveau 1,5 maal de box. In deze studie is deze manier gehanteerd. Om het verschil tussen de WSP en alle concurrenten in Nederland te toetsen, is gebruik gemaakt van een onafhankelijke t-toets, waarbij aangenomen is dat de variantie tussen beide groepen (WSP respectievelijk concurrenten) verschilt. In deze studie worden een aantal hypothesen getoetst met behulp van dezelfde database. Een significantieniveau van 0,05 volstaat in een dergelijk geval niet, aangezien het onvoldoende bescherming biedt tegen een type 1 fout. Door het gebruik van dezelfde database voor meerdere toetsen, ontstaat inflatie. Bonferroni introduceerde een eenvoudige methode om te corrigeren voor deze inflatie door het gewenste significantieniveau te delen door het aantal testen (k) dat wordt uitgevoerd (Tabachnick, 2000). Het nadeel van een Bonferroni-correctie is dat het onderscheidend vermogen (β) te zeer kan dalen. In de onderhavige studie wordt derhalve een significantieniveau van $\alpha \leq 0,05/k$ gehanteerd; waarbij k het aantal toetsen uit dezelfde database betreft. Aangezien op provinciaal niveau het aantal waarnemingen te klein is om een statistische bewerking te kunnen doen, is voor de analyse op provinciaal niveau gebruik gemaakt van de methodiek van Gale (1994) en Martilla (1977) (zie tabel 6). Om de relatieve positie van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders te bepalen, zijn de externe kwaliteits- en prijsratio en de waargenomen klantwaarde van de WSP en andere pleegzorgaanbieders berekend en vergeleken.

De kwaliteit van de ingevulde enquêtes was hoog. Het aantal missing values was zeer beperkt en er was geen sprake van een patroon of concentratie bij een specifieke vraag.

Tabel 7: Respons vragenlijst verwijzer en cliëntvertegenwoordiger per provincie

	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg	Totaal
N gezinsvoogden	23	16	10	49	23	70	43	110	96	15	65	26	547
Respons (in %)	26,1	25	30	24	21,7	24,3	32,6	22,7	27,1	6,7	29,2	38,5	26

5.2.2. *Onderzoek naar interne klantwaarde*

De interne klantwaarde is onderzocht onder de beslissers van de WSP (n=2) (directie en bestuur). De dataverzameling vond plaats door een focusbijeenkomst van anderhalf uur met de directie en het bestuur van WSP. Wederom is voor de operationalisatie van het onderzoek de methodiek van Gale (1994) toepast, met dien verstande dat de interne klantwaarde centraal stond. Na een korte schriftelijke instructie over interne klantwaarden is de focusgroep gevraagd om gezamenlijk tot tenminste 10 belangrijke interne waardedrijvers te komen en onafhankelijk van elkaar 100 punten te verdelen over de waardedrijvers naar rato van belang. Vervolgens zijn de stadsregio's Amsterdam, Rotterdam en Haaglanden door de focusgroep gewaardeerd op de interne waardedrijvers, zodat inzicht ontstond welke waarde deze klanten hebben voor de WSP en welke klanten belangrijk zijn. -- Voor deze stadsregio's is gekozen, omdat deze stadsregio's zijn geïnterviewd op de externe klantwaarden en de prestaties van de WSP hebben gewaardeerd. De analyse is gebaseerd op de methodiek van Gale (1994). De interne klantwaarderatio van de stadsregio's is berekend en met elkaar vergeleken. Vervolgens zijn de interne en externe klantwaarde in de customer performance matrix geplaatst (Verhoef, 2010; Verhoef, 2011)¹³. De grenswaarde tussen een hoge en lage externe klantwaarde is vastgesteld op 1 en hetzelfde geldt voor de interne klantwaarde, waarbij een klantwaarde >1 een positieve klantwaarde is.

¹³ Voor een beschrijving van de customer performance kaart wordt verwezen naar paragraaf 3.4. 'Meten van klantwaarde'

Hoofdstuk 6. Interne klantwaarde

Provincies, stadsregio's en in 2014 gemeenten hebben als contractspartij voor de WSP waarde. De interne klantwaarde is onderzocht bij de beslissers (n=2). Zij zijn gevraagd naar (het belang van) de interne waardedrijvers. Tevens hebben zij op basis van de waardedrijvers de stadsregio's Haaglanden, Rotterdam en Amsterdam gewaardeerd, teneinde te beoordelen welke klanten interne klantwaarde opleveren en derhalve belangrijk zijn voor de WSP.

6.1. Interne klantwaarden van de WSP

Samengevat hebben de beslissers de volgende interne klantwaarden in volgorde van belang genoemd:

1. *Politieke lobby*: klanten met een sterk netwerk, sterke lobby die gemakkelijk media-aandacht genereren voor de doelgroep, zijn belangrijk voor het opbouwen en behouden van de reputatie van de WSP.
2. *Volume aan financiële middelen*: een klant is belangrijker naarmate deze een groter budget te besteden heeft aan pleegzorg.
3. *Gedeelde waarden en visie*: een klant is belangrijker naarmate de waarden van waaruit wordt gewerkt meer overeenkomen met de waarden en visie van de WSP. Partijen kunnen elkaar daarin versterken.
4. *Strategisch belang*: de mate waarin een klant de WSP kan helpen haar strategische positie te verbeteren. In dit kader werden klanten met een grote vertegenwoordiging visueel of auditief beperkte cliënten genoemd, omdat het een groep is die goed georganiseerd is, een sterke lobby heeft en positief nieuws kan genereren.
5. *Klantafhankelijkheid*: omvangrijke groepen klanten die zonder hulp van de WSP verstoken blijven van de juiste zorg of bescherming. In dit kader werden kinderen van ouders met een verstandelijke beperking genoemd, omdat hiervoor in de reguliere zorg minder is geregeld.
6. *Potentiële groei*: een financier is belangrijker naarmate er meer potentiële groeimogelijkheden zijn.
7. *Pleeg- en gehandicaptenzorgcultuur*: klanten met een sterke pleegzorg- en/of gehandicaptenzorgcultuur zijn belangrijker dan klanten zonder een dergelijke cultuur. Het is belangrijk om met deze klanten goede relaties te onderhouden.
8. *Innovatiegedreven klant*: klanten die open staan voor innovaties en innovatieve maatregelen nemen, zijn belangrijk, omdat WSP daarin graag partner wil zijn of gezamenlijk wil innoveren teneinde dergelijke projecten ook landelijk te kunnen implementeren in de relatie met andere gemeenten.
9. *Landelijke focus*: omdat WSP landelijk werkt, zijn klanten met een landelijke focus belangrijker dan klanten met een sterke regionale focus.

10. *Toekomstige klanten*: klanten met een hoog aandeel cliënten die vooralsnog niet worden bediend, maar wel tot de doelgroep van kinderen met een beperking horen, zoals kinderen van Marokkaanse en Turkse afkomst.
11. *Geografische nabijheid*: klanten die geografisch dicht bij de locatie van de WSP gevestigd zijn, zijn belangrijker dan andere klanten.

6.2. Het belang van stadsregio's

In tabel 8 worden de toegekende gewichten aan de waardedrijvers gepresenteerd. Opvallend is dat winstgevendheid van de klant niet als waardedrijver wordt genoemd en de interne klantwaarden sterk toezien op de doelgroep. Een relatief groot belang wordt toegekend aan de waardedrijvers politieke lobby, volume aan financiële middelen en gedeelde waarden. Uitbreiding van de doelgroep, de fysieke nabijheid van de klant en de landelijke focus worden het minst van belang geacht. De stadsregio's Amsterdam, Rotterdam en Haaglanden zijn vervolgens gewaardeerd door de beslissers van WSP. De waardering van de stadsregio's ten opzichte van elkaar komt tot stand door de waardering op de respectieve waardedrijvers van de betreffende stadsregio te delen door de gemiddelde waardering van de overige stadsregio's¹⁴. De gewogen waardering is de waardering ten opzichte van elkaar vermenigvuldigd met het gewicht dat WSP aan de betreffende waardedrijver toekent¹⁵. In tabel 8 worden de interne kwaliteitsratio's gepresenteerd. De interne kwaliteitsratio is de som van de gewogen waardering op de individuele waardedrijvers.

Tabel 8: Toegekende interne klantwaarde stadregio's Amsterdam, Rotterdam en Haaglanden (n=2).

Interne waardedrijvers	Gewicht	Waardering klanten			Waardering t.o.v. elkaar			Gewogen waardering		
		A'dam	R'dam	Haag-landen	A'dam	R'dam	Haag-landen	A'dam	R'dam	Haag-Landen
Volume fin. middelen	11,0	9,5	9,0	7,0	1,19	1,09	0,76	13,04	11,98	8,31
Pot. groei marktaandeel	8,7	9,0	7,0	7,0	1,29	0,88	0,88	11,20	7,62	7,62
Gedeelde waarden	11,0	8,5	9,0	6,0	1,13	1,24	0,69	12,45	13,64	7,53
Strategisch belang	10,8	7,5	9,0	6,0	1,00	1,33	0,73	10,80	14,39	7,85
Klantafhankelijkheid	10,6	8,0	8,5	6,5	1,07	1,17	0,79	11,27	12,39	8,33
Landelijke focus	6,0	7,0	6,5	5,0	1,22	1,08	0,74	7,33	6,52	4,46
Pleeg/gehand. cultuur	8,5	9,0	8,5	6,5	1,20	1,10	0,74	10,23	9,35	6,33
Uitbreiding doelgroep	6,0	9,5	9,0	8,0	1,12	1,03	0,86	6,73	6,19	5,21
Politieke lobby	13,1	7,5	8,5	7,0	0,97	1,17	0,88	12,65	15,32	11,43
Fysieke nabijheid	6,0	9,0	4,5	6,0	1,71	0,60	0,89	10,32	3,61	5,35
Innovatiegedreven	8,3	7,5	9,0	6,0	1,00	1,33	0,73	8,30	11,06	6,03
Totaal	100									
Waardering (gemidd.)		8,4	8,0	6,45						
Interne klantwaarde								114,32	112,09	78,47

¹⁴ Zo is de waardering van Amsterdam op de waardedrijver 'potentiële groei van het marktaandeel' $9/((7+7)/2) = 1,29$ en de waardering van Rotterdam op dezelfde waardedrijver $7/((9+7)/2) = 0,88$.

¹⁵ Zo is de gewogen waardering van Amsterdam op de waardedrijver 'potentiële groei van het marktaandeel' $1,29 * 8,7 = 11,20$ (verschil met tabel betreft afrondingsverschillen).

Uit tabel 8 blijkt dat de stadsregio Amsterdam de hoogste interne klantwaarde heeft (14,32%¹⁶ meer dan andere stadsregio's), vervolgens Rotterdam (12,09% meer) en Haaglanden heeft de laagste waardering (-21,53% minder). Voor de stadsregio Amsterdam bleek dat vooral de waardedrijvers fysiek nabijheid (4,3%) en potentiële groei van het marktaandeel (2,49%) bij te dragen aan de interne klantwaarde. Voor Rotterdam waren dit het strategische belang (3,6%) en innovatiegedrevenheid. Aan het negatieve resultaat voor Haaglanden droegen vooral de gedeelde waarden (-3,45%), strategische belang (-2,94%) en innovatiegedrevenheid (-2,26%) bij.

Gebleken is dat de correlatie tussen de waardering van de directie respectievelijk het bestuur klein was, wat een beperkte overeenstemming suggereert. Daarom is de interne klantwaarde voor de directie en het bestuur afzonderlijk berekend en bekeken of een dergelijke uitsplitsing zou leiden tot andere conclusies ten aanzien van de interne klantwaarde. In tabel 9 blijkt overeenstemming over de relatieve positie van Haaglanden. Echter de directie kent een hogere klantwaarde toe aan Rotterdam, terwijl het bestuur een hogere waarde toekent aan Amsterdam. Geconcludeerd kan worden dat er overeenstemming bestaat over de interne waardedrijvers, maar geen consensus is over de interne klantwaarde van stadsregio's.

Tabel 9: Interne klantwaarde stadsregio's uitgesplitst naar respondent

	Interne klantwaarde		
	Amsterdam	Rotterdam	Haaglanden
Directie WSP	118,26	121,15	70,14
Bestuur WSG	112,37	103,82	87,46

¹⁶ Dit getal wordt verkregen door de interne klantwaarde te delen door 100.

Hoofdstuk 7. Externe klantwaarde: de verwijzer

De focusgroep heeft als professionele verwijzer de in de tabel 10 weergegeven belangrijkste waardedrijvers aangegeven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de kwaliteit en de prijs van pleegzorg. Tevens is het gemiddelde belang dat de verwijzer aan de waardedrijvers toekent, weergegeven. Ten aanzien van de prijs hebben verwijzers geen financiële waardedrijver genoemd. De focusgroep geeft aan dat verwijzers geen inzicht hebben in de prijs van pleegzorg noch van eventuele overige kosten, anders dan in niet-financiële termen. Dat is in overeenstemming met de eerder geschetste scheiding van de inkoop/bekostigings- en verwijzingsrelatie. Dit werd eveneens bevestigd door de trade off tussen kwaliteit en prijs die werd vastgesteld op 65% respectievelijk 35%. De verwijzer laat kwaliteit zwaarder wegen dan de prijs.

Tabel 10: Externe klantwaarde van de verwijzer (n=5)

Waardedrijvers kwaliteit		Aard kwaliteit	Belang
1	De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder	Functionaliteit	10,77
2	Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	Functionaliteit	13,02
3	Het pleeggezin ontvangt van de pleegzorgaanbieder goede begeleiding	Functionaliteit	8,89
4	De pleeggezinnen worden goed gescreend.	Functionaliteit	11,02
5	De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind.	Functionaliteit	8,77
6	De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	Functionaliteit	13,30
7	De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer	Service	8,27
8	Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind.	Service	11,05
9	Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten.	Service	6,14
10	De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)	Positieve emotie	8,77
Waardedrijvers prijs		Aard prijs	Belang
11	De pleegzorgwerker werkt niet zelfstandig, waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastiggevallen	Overige kosten	9,50
12	De pleegzorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van de) ouders van het kind, waardoor de verwijzer veel moeite moet doen partijen op één lijn te houden	Overige kosten	14,00
13	De pleegzorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdsprijs)	Overige kosten	10,50
14	De pleegzorgaanbieder is onkundig, wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	Overige kosten	8,25
15	De pleegzorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	Overige kosten	6,25
16	Het is niet makkelijk om tot een bezoeksregeling te komen (irritatie)	Negatieve emotie	14,75
17	De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaet (teleurstelling)	Negatieve emotie	7,75
18	De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	Negatieve emotie	12,50
19	De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	Negatieve emotie	10,25
20	De pleegzorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang (irritatie)	Negatieve emotie	6,25

De klant-verwijzer is gevraagd de prestaties van de WSP en andere pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers te waarderen op een schaal van 1 tot en met 10. De respons per provincie is eerder in tabel 7 weergegeven.

7.1. Waargenomen klantwaarde door verwijzers op nationaal niveau

De analyse in de onderstaande paragrafen vindt plaats op basis van een vergelijking tussen de WSP en alle overige pleegzorgaanbieders tezamen op nationaal niveau.

7.1.1. Hypothesen over de waargenomen kwaliteit

De hypothesen over de waargenomen kwaliteit zijn gebaseerd op de specialistische pleegzorg aan kinderen met een beperking en de betrokkenheid van hun ouders, die veelal ook beperkt zijn, bij de opvoeding van het kind. Gegeven deze specialisatie wordt verwacht dat de WSP zich significant positief onderscheidt op de waardedrijvers die specifiek betrekking hebben op de pleegzorg voor beperkte kinderen en de betrokkenheid van hun ouders.

Randvoorwaardelijk voor goede pleegzorg aan kinderen met een beperking is dat er een goede screening van het pleeggezin heeft plaatsgevonden, een goede match is tussen het kind en het pleeggezin en het pleeggezin adequaat aansluit bij de ontwikkelingsvraag van het kind. Deze screening en de competenties van het pleeggezin moeten erop gericht zijn beperkte kinderen met bijbehorende gedragsproblematiek op een adequate wijze op te vangen en de specifieke zorg- en opvoedingsbehoeften te beantwoorden. Vanwege de bijzondere doelgroep en de bijzondere eisen die worden gesteld aan de vaardigheden van de pleegouders wordt verondersteld dat deze gezinnen zich op genoemde punten positief onderscheiden van reguliere pleegzorgaanbieders die deze vaardigheden specifiek gericht op de beperking van het kind niet noodzakelijkerwijs hoeven te bezitten. Daarnaast wordt verondersteld dat de pleegzorgaanbieder zich positief onderscheidt in de samenwerking met het biologische gezin (gezin van herkomst). Daar waar de WSP zich positief onderscheidt, wordt een hogere gemiddelde waardering verwacht. Voor de overige waardedrijvers kwaliteit wordt geen significant verschil verwacht tussen de WSP en andere pleegzorgaanbieders. In tabel 11 worden hypothesen weergegeven.

Tabel 11: Geformuleerde hypothesen op het gebied van kwaliteit gewaardeerd door verwijzers

Waardedrijvers kwaliteit	Hypothese kwaliteit
1 De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder	Positief onderscheidend
2 Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	Positief onderscheidend
3 Het pleeggezin ontvangt van de pleegzorgaanbieder goede begeleiding	Niet onderscheidend
4 De pleeggezinnen worden goed gescreend.	Positief onderscheidend
5 De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind.	Positief onderscheidend
6 De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	Positief onderscheidend
7 De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer	Niet onderscheidend
8 Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind.	Niet onderscheidend
9 Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten.	Niet onderscheidend
10 De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)	Positief onderscheidend

7.1.2. Nadere analyse van data waardedrijvers kwaliteit

De waardedrijvers op het gebied van kwaliteit zijn getoetst op onderlinge samenhang. De samenwerking tussen de pleegzorgwerker en verwijzer en de begeleiding van het pleeggezin door de pleegzorgaanbieder correleert sterk (zie bijlage 5 en 6). Hetzelfde geldt voor de juistheid van de matching en het aansluiten van de opvoeding door het pleeggezin bij de ontwikkelingvraag van het

kind. Omdat de sterke correlatie zowel bij de WSP als bij de concurrenten aanwezig is, worden de waardedrijvers adequate matching en de samenwerking met de verwijzer verwijderd.

7.1.3. Onderscheidend vermogen op kwaliteit

De in paragraaf 7.1.1. genoemde hypothesen zijn getoetst. Het significantieniveau voor een eenzijdige toetsing is de Bonferroni-correctie toegepast en bepaald door $\alpha=0,05$ te delen door de in de toets opgenomen waardedrijvers ($\alpha \leq 0,05/8=0,00625$). Uit tabel 12 blijkt dat de WSP zich slechts op de waardedrijver deskundigheid significant positief onderscheidt van haar concurrenten. De geformuleerde hypothese wordt hierdoor bevestigd. De overige hypothesen kunnen niet worden bevestigd. Op de andere waardedrijvers onderscheidt de WSP zich negatief van andere pleegzorgaanbieders. Op de waardedrijvers samenwerking van de pleegzorgwerker met biologische ouders, de duidelijkheid van de intakeprocedure en de mate waarin de pleegzorgwerker het pleeggezin stimuleert om samen te werken met het gezin van herkomst, onderscheidt de WSP zich zelfs significant negatief van haar concurrenten. Op deze waardedrijvers presteert de WSP significant slechter in vergelijking met andere pleegzorgaanbieders.

Tabel 12: Verschil in gemiddelde waardering door verwijzers op het gebied van waardedrijvers kwaliteit tussen WSP en concurrenten op nationaal niveau.

Waardedrijvers kwaliteit	t-waarde	Df	p-waarde
2 Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	0,961	240	0,168
3 Het pleeggezin ontvangt van de pleegzorgaanbieder goede begeleiding	1,073	271	0,284
4 De pleeggezinnen worden goed gescreend.	2,642	250	0,004
5 De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind.	5,668	270	0,000*
6 De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	4,956	272	0,000*
8 Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind.	1,627	252	0,105
9 Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten.	7,070	259	0,000**
10 De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)	3,258	236	0,000*

* Significant bij $\alpha \leq 0,006$ (eenzijdige toets)

** Significant bij $\alpha \leq 0,003$ (tweezijdige toets)

7.1.4. Hypothesen over waargenomen prijs

Met verwijzing naar paragraaf 7.1.1. over het specialisme van de WSP, wordt verondersteld dat WSP een grotere deskundigheid heeft daar waar het kinderen met een beperking betreft dan andere pleegzorgaanbieders, zodat het voor de verwijzer minder werk oplevert naar ouders en pleegouders toe. Voor de overige waardedrijvers op het gebied van prijs wordt geen onderscheid tussen de WSP en haar concurrenten op nationaal niveau verwacht, omdat deze waardedrijvers niet specifiek zijn voor de doelgroep (zie tabel 13).

Tabel 13: Geformuleerde hypothesen op het gebied van prijs gewaardeerd door verwijzers.

Waardedrijvers prijs	Hypothese prijs
11 De pleegzorgwerker werkt niet zelfstandig, waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastiggevallen	Niet onderscheidend
12 De pleegzorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van de) ouders van het kind, waardoor de verwijzer veel moeite moet doen partijen op één lijn te houden	Niet onderscheidend
13 De pleezorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdprijs)	Niet onderscheidend
14 De pleezorgaanbieder is onkundig, wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	Positief onderscheidend
15 De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	Niet onderscheidend
16 Het is niet makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen (irritatie)	Niet onderscheidend
17 De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat (teleurstelling)	Niet onderscheidend
18 De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	Niet onderscheidend
19 De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	Niet onderscheidend
20 De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang (irritatie)	Niet onderscheidend

7.1.5. Nadere analyse van data waardedrijvers prijs

De waardedrijvers plaatsingsmogelijkheden van de aanbieder en lange wachttijden blijken zowel in de database van WSP als van de concurrenten sterk te correleren. De waardedrijver ‘de aanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden’ is daarom verwijderd (zie bijlage 7 en 8).

Tabel 14: Verschil in gemiddelde waardering door verwijzers op het gebied van waardedrijvers prijs tussen WSP en concurrenten op nationaal niveau.

Waardedrijvers prijs	t-waarde	df	p-waarde
11 De pleegzorgwerker werkt niet zelfstandig, waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastiggevallen	2,095	262	0,037
12 De pleegzorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van de) ouders van het kind, waardoor de verwijzer veel moeite moet doen partijen op één lijn te houden	0,622	260	0,534
14 De pleezorgaanbieder is onkundig, wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	1,117	267	0,132
15 De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	10,458	259	0,000**
16 Het is niet makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen (irritatie)	4,105	266	0,000**
17 De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat (teleurstelling)	1,871	268	0,062
18 De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	3,626	268	0,000**
19 De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	4,347	263	0,000**
20 De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang (irritatie)	6,216	249	0,000**

** Significant bij $\alpha \leq 0,00275$ (tweezijdige toets)

7.1.6. Onderscheidend vermogen op prijs

De geformuleerde hypothesen met betrekking tot de waardedrijvers prijs zijn getoetst. Het significantieniveau is ingevolge de toepassing van de Bonferroni-correctie bij een eenzijdige toets vastgesteld op ($\alpha \leq 0,05/9 = 0,0055$). Op alle variabelen wijkt de WSP negatief af van andere pleezorgaanbieders. Uit de tabel 14 blijkt dat de veronderstelde grotere kundigheid van de WSP niet kan worden bevestigd. WSP heeft zelfs een lagere waardering, maar het verschil met de concurrenten is niet significant. Ook bij de overige waardedrijvers zijn de kosten van de WSP hoger dan die van andere pleezorgaanbieders. In de waarneming van de verwijzer heeft de WSP een significant langere wachttijd en is de WSP significant minder flexibel bij crisisopvang. Voorts is er een significant verschil

ten nadele van de WSP in het gemak waarmee een bezoekenregeling tot stand komt, het voorop stellen van het belang van het kind en het verschil tussen de verwachting van pleegouders voorafgaand aan de plaatsing van het kind en het moment dat het kind is geplaatst. Op de overige waardedrijvers met betrekking tot prijs onderscheidt de WSP zich niet significant van andere pleegzorgaanbieders.

7.2. Conclusies waargenomen klantwaarde verwijzers op nationaal niveau

Op nationaal niveau kan worden geconcludeerd dat de WSP zich in negatieve zin onderscheidt van de overige pleegzorgaanbieders tezamen. Slechts op één waardedrijver kwaliteit presteert de WSP in de ogen van de verwijzer significant beter dan andere pleegzorgaanbieders, namelijk op de waardedrijver deskundigheid. Op de overige waardedrijvers onderscheidt de WSP zich in negatieve zin van haar concurrenten. Op de waardedrijvers samenwerking met het gezin van herkomst door respectievelijk pleegouders en pleegzorgwerker en de (duidelijkheid van de) intakeprocedure is het verschil tussen de WSP en haar concurrent significant negatief. Op de waardedrijvers prijs is de gemiddelde waardering van verwijzers voor de WSP lager dan voor haar concurrenten. Op de waardedrijvers flexibiliteit bij crisisopvang, wachtlijsten, de totstandkoming van bezoekenregelingen, overeenkomstige verwachtingen en het voorop stellen van het belang van het kind, presteert de WSP significant lager dan haar concurrenten.

In tabel 15 wordt weergegeven of de eerder geformuleerde hypothesen konden worden bevestigd. Geconcludeerd kan worden dat zes hypothesen kunnen worden bevestigd, waarbij opvalt dat de meeste hypothesen waarbij een verschil in de waardering werd aangenomen, niet kunnen worden bevestigd en zelfs een tegenovergesteld significant resultaat lieten zien.

Tabel 15: Uitkomsten toetsing hypothesen over externe klantwaarde van de verwijzer

Waardedrijvers kwaliteit	Hypothese	Conclusie
2 Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	Positief onderscheidend	Verworpen
3 Het pleeggezin ontvangt van de pleegzorgaanbieder goede begeleiding	Niet onderscheidend	Bevestigd
4 De pleeggezinnen worden goed gescreend.	Positief onderscheidend	Verworpen
5 De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind.	Positief onderscheidend	Verworpen*
6 De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	Positief onderscheidend	Verworpen*
8 Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind.	Niet onderscheidend	Bevestigd
9 Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten.	Positief onderscheidend	Verworpen*
10 De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)	Positief onderscheidend	Bevestigd
Waardedrijvers prijs	Hypothese	Conclusie
11 De pleegzorgwerker werkt niet zelfstandig, waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastiggevallen	Niet onderscheidend	Bevestigd
12 De pleegzorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van de) ouders van het kind, waardoor de verwijzer veel moeite moet doen partijen op één lijn te houden	Niet onderscheidend	Bevestigd
14 De pleegzorgaanbieder is onkundig, wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	Positief onderscheidend	Verworpen*
15 De pleegzorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	Niet onderscheidend	Verworpen*
16 Het is niet makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen (irritatie)	Niet onderscheidend	Verworpen*
17 De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaet (teleurstelling)	Niet onderscheidend	Bevestigd
18 De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	Niet onderscheidend	Verworpen*
19 De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	Niet onderscheidend	Verworpen*
20 De pleegzorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang (irritatie)	Niet onderscheidend	Verworpen*

* De hypothese is verworpen, maar kent een significant tegenovergesteld resultaat

7.3. Waargenomen klantwaarde door verwijzers op provinciaal niveau

In de voorgaande paragrafen is de klantwaarde vanuit het perspectief van de verwijzer op nationaal niveau geanalyseerd. In de komende paragrafen zullen de resultaten op provinciaal niveau worden gepresenteerd. Deze aanvullende analyse is noodzakelijk, omdat de markt van pleegzorg provinciaal is georiënteerd.

7.3.1 Waargenomen kwaliteit op provinciaal niveau

In negen provincies geven verwijzers de WSP een lagere gemiddelde waardering dan de overige pleegzorgaanbieders. In de meeste provincies wordt de functionaliteit van het pleegzorgproduct lager gewaardeerd, terwijl het omgekeerde kan worden geconstateerd bij positieve emoties (zie tabel 16). Dat kan verklaard worden door het feit dat positieve emoties worden ingegeven door de reputatie (deskundigheid) van de WSG ten aanzien van de specifieke doelgroep.

Tabel 16: Gemiddelde waardering van verwijzers op kwaliteit van WSP en overige pleegzorgaanbieders per provincie onderverdeeld naar functionaliteit, service en positieve emotie (totaal n=142¹⁷).

Kwaliteit	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Gem. waardering WSP	6.2	7.1	6.3	6.3	5.9	6.5	5.9	6.1	6.8	6.0	6.1	6.2
Waarvan:												
Functionaliteit product	6.5	7.1	6.1	6.2	6.0	6.5	5.9	6.1	6.7	5.8	6.1	6.4
Service	5.9	6.9	6.3	6.3	5.7	6.4	5.6	5.9	6.7	6.0	5.9	5.9
Positieve emotie	6.3	7.7	7.0	6.5	6.4	7.2	7.2	6.9	7.5	7.0	6.8	6.4
Gem. waardering overig	7.2	6.0	6.4	6.7	6.0	6.9	7.2	6.8	6.6	5.5	6.9	7.2
Waarvan:												
Functionaliteit product	7.5	6.2	6.5	6.5	6.2	6.8	7.4	6.8	6.6	5.8	6.9	7.2
Service	6.8	6.3	6.3	6.8	5.7	6.9	7.3	7.0	6.5	5.0	7.0	7.3
Positieve emotie	7.6	3.5	6.5	6.7	6.0	6.9	6.1	6.6	6.3	6.0	6.7	6.6

Meer in detail laat tabel 17 zien dat de WSP op de waardedrijvers begeleiding van het pleeggezin door de pleegzorgwerker, samenwerking met de verwijzer en de deskundigheid op het gebied van de doelgroep relatief goed wordt gewaardeerd. De screening van het pleeggezin en het stimuleren van de samenwerking tussen het pleeggezin en het gezin van herkomst door de pleegzorgwerker wordt relatief slecht gewaardeerd.

¹⁷ Totaal n staat voor het totaal aantal respondenten voor alle provincies tezamen. Voor de n per provincie zie tabel 7.

Hoewel de gemiddelde waardering enige indicatie geeft, wordt hierin niet het belang dat de verwijzer hecht aan een waardedrijver meegewogen. De waargenomen kwaliteitsratio geeft de gewogen kwaliteit van de WSP weer ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders, waarbij een hogere ratio (>100) staat voor een hogere waargenomen kwaliteit.

Tabel 17: Waardering van verwijzers op de waardedrijvers kwaliteit van de WSP ten opzichte van de gemiddelde waardering van overige pleegzorgaanbieders¹⁸ (totaal n=142).

Waardedrijvers kwaliteit	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-	Limburg
De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder	--	++	--	+	-	+	--	-	-	-	--	--
Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	--	++	+	-	--	-	--	+	+	=	--	-
Het pleeggezin ontvangt van de pleegzorgaanbieder goede begeleiding	--	++	+	-	++	+	--	--	+	++	-	--
De pleeggezinnen worden goed gescreend.	--	-	--	-	=	--	--	--	+	=	--	--
De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind.	--	+	-	--	--	--	--	--	++	--	--	--
Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten.	--	++	--	--	+	--	--	--	--	--	--	--
De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	--	+	-	--	=	--	--	--	+	=	--	--
De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)	--	++	+	-	-	+	++	+	++	++	+	-
De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer	--	++	++	-	+	+	-	--	++	++	-	--
Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind.	--	+	+	--	--	-	-	--	+	++	--	--

Tabel 18: Door verwijzers gepercipieerde kwaliteitsratio's van de WSP vergeleken met overige pleegzorgaanbieders per provincie (totaal n =142).

Kwaliteitsratio's pleegzorgaanbieders (PZA)	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Kwaliteitsratio WSP	84.9	122.0	99.6	93.6	97.9	94.7	84.1	88.9	103.8	125.3	88.4	87.6
Kwaliteitsratio PZA ₂	103.7	85.9	102.9	97.3	103.3	95.9	103.3	85.5	109.1	95.8	93.7	113.0
Kwaliteitsratio PZA ₃	113.3			84.2		98.3	81.4	123.8	81.64		93.5	101.2
Kwaliteitsratio PZA ₄				128.3		110.8	117.1	104.7	124.2		105.3	
Kwaliteitsratio PZA ₅						101.3	118.6		84.9		100.5	
Kwaliteitsratio PZA ₆											119.9	
Ranking WSP (van N)	3(3)	1(2)	2(2)	3(4)	2(2)	5(5)	4(5)	3(4)	3(5)	1(2)	6(6)	3(3)

¹⁸ ++ staat voor een verschil ten gunste van de WSP met meer dan 0,5; een + voor een verschil >0 en <0,5; = betekent geen verschil; een - staat voor een negatief verschil van tussen 0 en -0,5 en -- staat voor een verschil groter dan -0,5.

In Friesland en Zeeland heeft de WSP de hoogste kwaliteitsratio (zie tabel 18). In zes provincies had WSP de laagste kwaliteitsratio en in de overige provincies een ratio die zich aan de onderkant van de markt beweegt. Op basis van de gegevens in tabel 16 mag worden geconcludeerd dat de WSP een relatief lage door verwijzers waargenomen kwaliteit heeft. Echter om de klantwaarde te bepalen, moet de kwaliteit in relatie tot de kosten voor de klant worden gebracht.

7.3.2 Waargenomen prijs/kosten op provinciaal niveau

Uit tabel 19 blijkt dat met uitzondering van Friesland verwijzers de WSP een lagere gemiddelde waardering geven dan de overige pleegzorgaanbieders. Een lagere waardering staat voor hogere gepercipieerde kosten of prijs. Deze constatering geldt zowel voor overige kosten als negatieve emoties. Voor de kosten als gevolg van negatieve emoties zijn de verwijzers uit Drenthe iets positiever.

Tabel 19: Gemiddelde waardering van verwijzers op de prijs/kosten van WSP en overige pleegzorgaanbieders per provincie onderverdeeld naar functionaliteit, service en positieve emotie (totaal n=142).

Prijs/kosten	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Gem. waardering WSP	5.4	7.3	6.3	5.7	5.3	6.1	5.4	5.4	6.3	5.7	5.9	5.8
Waarvan:												
Overige kosten	5.3	7.2	6.1	5.6	5.1	6.1	5.1	5.1	6.2	5.4	5.7	5.7
Negatieve emotie	5.5	7.5	6.6	5.9	5.4	6.2	5.8	5.8	6.5	6.0	6.0	5.8
Gem. waardering overig	6.9	5.9	7.0	6.6	6.3	6.8	7.2	6.7	6.6	6.5	7.0	6.7
Waarvan:												
Overige kosten	6.9	5.9	7.5	6.5	6.4	6.7	7.3	6.8	6.5	6.4	7.0	6.9
Negatieve emotie	6.9	5.9	6.5	6.6	6.2	6.8	7.2	6.6	6.7	6.6	7.0	6.5

De waardedrijvers van prijs/kosten laten een negatiever beeld zien (tabel 20). De zelfstandigheid en deskundigheid van de pleegzorgwerker worden nog relatief positief beoordeeld, maar over de plaatsingsmogelijkheden en de wachttijden zijn verwijzers uiterst negatief.

Tabel 20: Waardering door verwijzers van de WSP ten opzichte van de gemiddelde waardering van overige pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers van prijs/kosten (totaal n=142)¹⁹

Waardedrijvers prijs/kosten	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
De pleegzorgwerker werkt zelfstandig, waardoor de verwijzer niet telkens met vragen wordt lastiggevallen	--	++	--	-	--	++	-	--	++	++	-	--
De pleegzorgwerker heeft begrip voor de (geschiedenis van de) ouders van het kind, waardoor de verwijzer weinig moeite moet doen partijen op één lijn te houden	--	++	+	--	--	-	-	+	++	=	-	--
De pleegzorgaanbieder heeft voldoende plaatsingsmogelijkheden (tijdprijs)	--	-	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
De pleegzorgaanbieder is kundig, wat weinig werk oplevert naar ouders en pleegouders	--	++	--	+	--	+	-	-	+	++	+	--
De pleegzorgaanbieder heeft korte wachttijden (kost weinig energie om elders te plaatsen)	--	-	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing overeen te komen met de verwachting van de plaatser (geen teleurstelling)	--	++	--	--	=	--	--	--	--	=	--	--
Het is makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen (geen irritatie)	--	++	++	--	-	--	--	--	+	--	--	--
De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders adequaat (geen teleurstelling)	--	++	--	--	--	+	--	--	++	=	--	+
De pleegzorgaanbieder is flexibel bij crisisopvang (geen irritatie)	--	+	=	+	--	--	--	--	--	--	--	--
De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van het kind in plaats van de pleegouders (geen boosheid)	--	++	-	--	--	-	--	-	+	--	-	--

Indien de gewogen waargenomen prijs/kosten ratio wordt bekeken, blijkt uit tabel 21 dat de WSP op twee provincies na (Friesland en Zuid-Holland) de hoogste gewogen waargenomen prijs/kostenratio te hebben, waarbij een ratio >100 hoge kosten voor de verwijzer weergeeft.

Tabel 21: Door verwijzers waargenomen prijs/kostenratio's WSP vergeleken met overige pleegzorgaanbieders per provincie (totaal n=142).

Prijs/kostenratio's pleegzorgaanbieders (PZA)	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Prijs/kosten ratio WSP	128.6	81.6	113.4	116.7	122.6	114.2	142.3	129.1	104.9	124.6	120.9	118.4
Prijs/kosten ratio PZA ₂	91.5	127.0	94.2	94.5	83.5	103.6	92.8	83.3	93.2	89.8	103.8	89.1
Prijs/kosten ratio PZA ₃	88.1			116.7		93.9	124.3	114.7	124.6		106.6	98.8
Prijs/kosten ratio PZA ₄				84.0		93.9	91.6	92.1	79.7		92.9	
Prijs/kosten ratio PZA ₅						100.5	89.0		121.0		102.2	
Prijs/kosten ratio PZA ₆											84.6	
Ranking WSP (van N)	3(3)	1(2)	2(2)	4(4)	2(2)	5(5)	5(5)	4(4)	3(5)	2(2)	6(6)	3(3)

¹⁹ ++ staat voor een verschil ten gunste van de WSP met meer dan 0,5; een + voor een verschil >0 en <0,5; = betekent geen verschil; een - staat voor een negatief verschil van tussen 0 en -0,5 en -- staat voor een verschil groter dan -0,5.

7.4 Conclusies waargenomen klantwaarde verwijzers op provinciaal niveau

De eerder geconstateerde relatief lage gepercipieerde kwaliteit en hoge gepercipieerde prijs/kosten, hebben consequenties voor de klantwaarde zoals de klant-verwijzer die zal ervaren. In tabel 22 worden drie maten voor klantwaarde weergegeven. De kwaliteitsratio minus de prijsratio geeft het absolute gewogen verschil aan tussen de beide gepercipieerde ratio's, waarbij een negatieve klantwaarde impliceert dat de prijs voor de klant hoger is dan de kwaliteit (opbrengsten) (Best, 2000; Poiesz & Caris, 2010). Het verschil tussen de kwaliteit- en prijsratio is de tweede maat, waarbij een verschil > 1 een positieve klantwaarde weergeeft, hetgeen alleen geldt voor Friesland²⁰. De kwaliteitsratio minus de prijsratio gecorrigeerd voor de waarde die de verwijzer in totaal hecht aan de prijs en kwaliteit (trade-off: 35% respectievelijk 65%) laat een positieve klantwaarde zien, maar ten opzichte van de klantwaarde van andere pleegzorgaanbieders is er geen afwijkend resultaat (Gale, 1994). De relatieve positie ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders (ranking), is in nagenoeg alle provincies niet goed. De positie van de WSP ten opzichte van de fair value line bevestigt dit. Geconcludeerd kan worden dat de klantwaarde van de WSP negatief is en ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders en zich aan de onderkant van de markt bevindt.

Tabel 22: Door verwijzers waargenomen klantwaarde van de WSP per provincie (totaal n=142).

Klantwaarde	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Kwaliteit – prijs	-43.7	40.5	-13.9	-23.1	-24.7	-19.6	-58.3	-40.2	-1.1	0.7	-32.5	-30.8
Kwaliteit/prijs	0.66	1.50	0.88	0.8	0.8	0.83	0.59	0.69	0.99	1.01	0.73	0.74
Ranking WSP klantwaarde (van N)	3(3)	1(2)	2(2)	3(4)	2(2)	5(5)	5(5)	4(4)	3(5)	1(2)	6(6)	3(3)
Trade off kwal.-prijs	25.1	55.9	30.3	25.3	26.2	26.8	10.5	18.0	36.0	44.1	20.4	20.7
Ranking WSP Trade off klantwaarde (van N)	3(3)	1(2)	2(2)	3(4)	2(2)	5(5)	5(5)	4(4)	3(5)	1(2)	6(6)	3(3)
Positie Fair Value Line²¹	--	++	-	-	--	-	--	--	-	-	--	-

²⁰ De waarde van de provincie Zeeland is gegeven de beperkte respons weinig betrouwbaar.

²¹ Een + -teken staat voor een goede positionering (beneden de fair value line), het = -teken voor een positionering op de fair value line en het - -teken voor een slechte positionering (boven de fair value line). Indien tweemaal het + of - teken wordt aangegeven is de kwaliteit of prijs 20% lager resp. hoger dan de fair value line.

Hoofdstuk 8. Externe klantwaarde: de cliëntvertegenwoordiger

De focusgroep heeft als cliëntvertegenwoordiger waardedrijvers aangegeven en ten opzichte van elkaar gewogen, waarbij de kwaliteit en de prijs zijn onderscheiden (zie tabel 23). De resultaten zijn vergeleken met de uitkomsten van onderzoek over wat kinderen belangrijk vonden bij uithuisplaatsing (Van Beek & Rutjes, 2009). De genoemde waardedrijvers bleken in grote mate overeen te komen. Ook hier wordt de prijs niet genoemd als waardedrijver. Cliënten hebben geen inzicht in de prijs van pleegzorg noch in eventuele overige financiële kosten. De trade off tussen kwaliteit en prijs werd vastgesteld op 67,5% respectievelijk 32,5%. De cliëntvertegenwoordiger laat kwaliteit zwaarder wegen dan de prijs. Het verschil met verwijzers wordt door de focusgroep verklaard door het feit dat negatieve emoties de cliënt zwaarder en directer treffen.

Tabel 23: Externe klantwaarde van de cliëntvertegenwoordiger (n=5)

Waardedrijvers kwaliteit		Aard kwaliteit	Belang
1	Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt.	Functionaliteit	8,44
2	De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie	Functionaliteit	12,51
3	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	Functionaliteit	8,44
4	Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	Functionaliteit	9,63
5	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	Functionaliteit	11,32
6	Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.	Functionaliteit	12,01
7	Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat.	Service	9,88
8	Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft.	Service	8,44
9	Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	Service	8,69
10	Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)	Positieve emotie	10,63
Waardedrijvers prijs		Aard prijs	Belang
11	De pleegzorgaanbieder neemt geen standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders (kost moeite)	Overige kosten	13,00
12	Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek (kost tijd)	Overige kosten	11,77
13	Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden (kost tijd en energie)	Overige kosten	10,55
14	Het pleeggezin van de zorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek (kost tijd en energie)	Overige kosten	7,52
15	Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind (irritatie)	Negatieve emotie	9,08
16	De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin (teleurstelling)	Negatieve emotie	10,30
17	Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin (teleurstelling)	Negatieve emotie	12,76
18	Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders (teleurstelling/boosheid)	Negatieve emotie	8,09
19	Pleegouders willen geen contact met de ouders (teleurstelling/boosheid)	Negatieve emotie	8,09
20	Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind (teleurstelling/boosheid)	Negatieve emotie	8,84

Naar analogie van de werkwijze bij de klant-verwijzer, zijn 547 gezinsvoogden gevraagd de prestatie van de WSP en andere pleegzorgaanbieders te waarderen op een schaal van 1 tot 10. De respons per provincie is gelijk aan die van de vragenlijst aan verwijzers (zie tabel 7).

8.1. Waargenomen klantwaarde door de cliëntenvertegenwoordigers op nationaal niveau

De analyse betreffende de waargenomen klantwaarde door de cliëntvertegenwoordigers, zoals in de onderstaande paragrafen wordt beschreven, vindt plaats op basis van een vergelijking tussen de WSP en alle overige pleegzorgaanbieders op nationaal niveau tezamen.

8.1.1. Hypothesen over de waargenomen kwaliteit

In tabel 24 worden de geformuleerde hypothesen met betrekking tot de waardering op het gebied van kwaliteit door de cliëntvertegenwoordiger weergegeven. Verwacht wordt dat de WSP zich positief onderscheidt van de concurrent pleegzorgaanbieders in het betrekken van ouders in de opvoeding van het kind dan wel het faciliteren van de omstandigheden waarin dat mogelijk wordt (zie ook paragraaf 7.1.1.).

Tabel 24: Geformuleerde hypothesen op het gebied van kwaliteit gewaardeerd door cliëntvertegenwoordigers.

Waardedrijvers kwaliteit	Hypothese kwaliteit
1 Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt.	Niet onderscheidend
2 De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie	Positief onderscheidend
3 Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	Niet onderscheidend
4 Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	Niet onderscheidend
5 Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	Niet onderscheidend
6 Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.	Positief onderscheidend
7 Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat.	Positief onderscheidend
8 Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft.	Niet onderscheidend
9 Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	Niet onderscheidend
10 Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)	Positief onderscheidend

8.1.2. Nadere analyse data waardedrijvers kwaliteit

Omdat een aantal waardedrijvers bij zowel de WSP als de concurrent sterk met elkaar correleren (zie bijlage 9 en 10), zijn een aantal waardedrijvers verwijderd. Een sterke samenhang wordt geconstateerd tussen de mate waarin het kind zich thuis voelt en de mate waarin het zich veilig en welkom voelt binnen het pleeggezin en de noodzakelijke ondersteuning en aandacht die het kind van het pleeggezin ontvangt. Aangezien deze waardedrijvers ook onderling met elkaar correleren, zijn deze waardedrijvers verwijderd uit de analyse en is de waardedrijver de mate waarin het kind zich thuis voelt gehandhaafd. Deze waardedrijver krijgt in de rangorde van belang ook een hogere score van de focusgroep. Ook de mate waarin biologische ouders betrokken worden bij beslissingen die het kind aangaan en de mate waarin de pleegouders de biologische ouders informeren over het kind kent een sterke samenhang bij zowel de WSP als bij de concurrerende pleegzorgaanbieders. Aangezien de focusgroep het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan belangrijker vindt dan de informatievoorziening aan deze ouders, is deze laatste waardedrijver verwijderd.

8.1.3. Onderscheidend vermogen op kwaliteit

De waardedrijvers op het gebied van prijs die zijn overgebleven na verwijdering van sterk samenhangende waardedrijvers zijn getoetst op het verschil in waardering voor de WSP en overige pleegzorgaanbieder door de cliëntvertegenwoordigers. Het significantieniveau is met de toepassing van de Bonferroni-correctie vastgesteld op $\alpha \leq 0,05/5 = 0,01$. Op alle waardedrijvers is de WSP lager

(negatiever) gewaardeerd dan haar concurrenten. Op de waardedrijvers het betrekken van ouders bij de beslissingen die het kind aangaan en pleegouders zien de ouders als enige echte ouders, is het verschil significant (zie tabel 25).

Tabel 25: Verschil in gemiddelde waardering van cliëntvertegenwoordigers op het gebied van waardedrijvers kwaliteit tussen WSP en concurrenten op nationaal niveau.

	Waardedrijvers kwaliteit	t-waarde	df	p-waarde
2	De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie	1,714	257	0,044
5	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	0,023	263	0,982
6	Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.	2,367	265	0,009*
9	Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	0,888	244	0,375
10	Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)	2,419	258	0,008*

* Significant bij $\alpha \leq 0,01$ (eenzijdige toets)

8.1.4 Hypothesen over de waargenomen prijs/kosten

Gegeven de doelgroep en de doelstelling ouders zoveel als mogelijk te betrekken bij de opvoeding van het kind, wordt verondersteld dat de WSP zich positief onderscheidt van andere pleegzorgaanbieders en dus een lagere prijs genereert. In tabel 26 zijn de geformuleerde hypothesen over de kosten/prijs zoals cliëntvertegenwoordigers die waarden, weergegeven.

Tabel 26: Geformuleerde hypothesen op het gebied van prijs/kosten gewaardeerd door cliëntvertegenwoordigers.

	Waardedrijvers prijs	Aard prijs
11	De pleegzorgaanbieder neemt geen standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders (kost moeite)	Positief onderscheidend
12	Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek (kost tijd)	Positief onderscheidend
13	Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden (kost tijd en energie)	Positief onderscheidend
14	Het pleeggezin van de zorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek (kost tijd en energie)	Niet onderscheidend
15	Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind (irritatie)	Niet onderscheidend
16	De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin (teleurstelling)	Niet onderscheidend
17	Pleegouders zijn niet in staat het kind te hanteren zodat het weg moet uit het gezin (teleurstelling)	Niet onderscheidend
18	Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend
19	Pleegouders willen geen contact met de ouders (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend
20	Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend

8.1.5. Nadere analyse data waardedrijvers prijs/kosten

Een aantal waardedrijvers op het gebied van prijs hebben een sterke samenhang (zie bijlage 11 en 12). De waardedrijver 'het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek', hangt sterk samen met de waardedrijvers het halen en brengen van het kind, mate waarin de pleegzorgwerker een standpunt inneemt over de noodzaak tot bezoek van ouders, de mate waarin pleegouders contact willen met de biologische ouders van het kind en de flexibiliteit van het pleeggezin bij het maken van afspraken voor bezoek. Deze laatste twee waardedrijvers correleren eveneens sterk. Daarom zijn de waardedrijvers het pleeggezin biedt weinig mogelijkheden voor bezoek en flexibiliteit

van het maken van afspraken voor bezoek verwijderd uit de analyse. Tevens correleren de waardedrijvers cliënt ervaart weinig stabiliteit in het pleeggezin en pleegouders zijn niet in staat het kind te hanteren onderling sterk, waardoor de eerstgenoemde waardedrijver eveneens is verwijderd.

8.1.6. Onderscheidend vermogen op prijs/kosten

De waardedrijvers op het gebied van prijs/kosten zijn getoetst op het verschil tussen de WSP en haar concurrenten. Het significantie-niveau is vastgesteld op $\alpha \leq 0,007$, waarbij de Bonferroni-correctie is toegepast. In tabel 27 worden de resultaten van de toets gepresenteerd.

Tabel 27 Verschil in gemiddelde waardering van cliëntvertegenwoordigers op het gebied van waardedrijvers prijs/kosten tussen WSP en concurrenten op nationaal niveau.

Waardedrijvers prijs/kosten	t-waarde	df	p-waarde
11 De pleezorgaanbieder neemt geen standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders (kost moeite)	3,060	261	0,001*
13 Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden (kost tijd en energie)	2,378	264	0,009
15 Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind (irritatie)	1,865	265	0,063
17 Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin (teleurstelling)	1,358	260	0,176
18 Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders (teleurstelling/boosheid)	2,653	255	0,004*
19 Pleegouders willen geen contact met de ouders (teleurstelling/boosheid)	2,456	258	0,007 ²²
20 Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind (teleurstelling/boosheid)	4,351	257	0,000*

* Significant bij $\alpha \leq 0,007$ (eenzijdige toets)

De WSP onderscheidt zich op alle waardedrijvers negatief van andere pleezorgaanbieders. Uit tabel 27 blijkt dat dit onderscheid significant is op het innemen van een standpunt ten aanzien van de noodzaak tot het bezoek van ouders, het niet willen halen of brengen van het kind, het willen hebben van contact met ouders en het betrekken van ouders bij besprekingen over het kind.

8.2. Conclusies waargenomen klantwaarde cliëntvertegenwoordiger op nationaal niveau

Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat aan de WSP een lagere waardering wordt toegekend door cliëntvertegenwoordigers op het gebied van prijs/kosten dan aan andere pleezorgaanbieders. Dat impliceert dat in de perceptie van de cliëntvertegenwoordiger de prijs van de WSP hoger en de kwaliteit lager is dan die van de concurrent. Geen enkel hypothese met een significant verschil in de waardering kan worden bevestigd (zie tabel 28). De waardedrijvers het betrekken van ouders bij beslissingen, pleegouders zien de ouders als enige echte ouders, het innemen van een standpunt door de pleezorgaanbieder voor wat betreft de noodzaak tot bezoek van ouders, het willen halen en brengen van en naar ouders en het betrekken van ouders bij besprekingen hebben een significant tegenovergesteld resultaat. Van de hypothesen waar geen onderscheid wordt verondersteld tussen de WSP en concurrenten, kunnen alleen de waardedrijvers het bieden van een

²² Niet afgeronde waarde is 0,0073 en dientengevolge is het verschil niet positief onderscheidend bij een $\alpha \leq 0,007$.

pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt, het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen, onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind en het niet kunnen hanteren van het kind door pleegouders, worden bevestigd.

Tabel 28: Uitkomsten toetsing hypothesen over externe klantwaarde van de cliëntvertegenwoordigers

Waardedrijvers kwaliteit		Hypothese	Conclusie
2	De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie	Positief onderscheidend	Verworpen
5	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	Niet onderscheidend	Bevestigd
6	Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.	Positief onderscheidend	Verworpen
9	Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	Niet onderscheidend	Bevestigd
10	Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)	Positief onderscheidend	Verworpen
Waardedrijvers prijs		Hypothese	Conclusie
11	De pleegzorgaanbieder neemt geen standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders (kost moeite)	Positief onderscheidend	Verworpen
13	Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden (kost tijd en energie)	Positief onderscheidend	Verworpen
15	Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind (irritatie)	Niet onderscheidend	Bevestigd
17	Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin (teleurstelling)	Niet onderscheidend	Bevestigd
18	Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend	Verworpen
19	Pleegouders willen geen contact met de ouders (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend	Verworpen
20	Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind (teleurstelling/boosheid)	Positief onderscheidend	Verworpen

8.3. Waargenomen klantwaarde op provinciaal niveau

In de voorgaande paragrafen is de klantwaarde vanuit het perspectief van de cliëntvertegenwoordiger op nationaal niveau geanalyseerd. In de navolgende paragrafen zal de analyse plaatsvinden op provinciaal niveau. Deze aanvullende analyse is noodzakelijk, omdat de markt van pleegzorg provinciaal is georiënteerd.

8.3.1 Waargenomen kwaliteit op provinciaal niveau

Uit tabel 29 blijkt dat cliëntvertegenwoordigers in acht provincies de WSP gemiddeld lager waardeert dan andere pleegzorgaanbieders. In 7 provincies krijgt de WSP een lagere waardering voor de functionaliteit en service en in 9 provincies een lagere waardering voor positieve emoties.

Tabel 29: Gemiddelde waardering van cliëntvertegenwoordigers op de kwaliteit van WSP en overige pleegzorgaanbieders per provincie onderverdeeld naar functionaliteit, service en positieve emotie (totaal n=142).

	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Gem. waardering WSP	7.3	7.0	6.7	6.8	5.8	6.8	6.7	6.5	7.2	7.9	6.9	6.8
Waarvan:												
Functionaliteit product	7.2	7.0	6.9	6.9	5.8	6.8	6.7	6.5	7.3	8.3	6.9	6.9
Service	7.6	7.1	6.8	7.2	6.4	7.3	6.9	6.8	7.3	7.0	6.9	7.1
Positieve emotie	6.7	6.5	6.0	5.3	4.4	5.6	6.1	5.3	6.3	7.0	6.6	5.2
Gem. waardering overig	7.2	6.5	6.8	7.2	6.4	7.0	7.5	6.8	6.6	6.9	7.1	7.4
Waarvan:												
Functionaliteit product	7.2	6.7	6.7	7.3	6.6	7.0	7.5	6.7	6.6	7.0	7.1	7.6
Service	7.2	6.3	7.3	7.5	6.5	7.0	7.5	7.3	7.1	7.0	7.2	7.4
Positieve emotie	7.1	5.5	6.5	6.3	4.7	6.6	7.0	6.7	5.5	6.0	7.1	6.0

Tabel 30: Waardering door cliëntvertegenwoordigers van de WSP ten opzichte van de gemiddelde waardering van overige pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers van kwaliteit²³ (totaal n=142).

Waardedrijvers kwaliteit	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt.	-	+	++	-	--	+	--	--	++	++	-	-
De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie	-	+	+	-	-	-	--	-	++	++	-	--
Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	+	+	++	+	--	+	--	--	++	++	-	--
Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	+	+	+	+	-	+	--	--	++	++	-	-
Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft.	++	++	-	--	--	+	-	--	+	++	-	+
Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.	=	=	-	--	--	--	-	+	++	++	--	--
Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat.	-	--	-	--	--	--	-	+	+	++	-	--
Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	+	-	-	--	--	+	--	-	++	++	++	-
Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	+	++	-	-	++	+	--	-	+	--	-	--
Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)	-	++	-	+	-	--	--	--	++	++	-	--

²³ ++ staat voor een verschil ten gunste van de WSG-Pleegzorg met meer dan 0,5; een + voor een verschil >0 en <0,5; = betekent geen verschil; een - staat voor een negatief verschil van tussen 0 en -0,5 en -- staat voor een verschil groter dan -0,5.

Uit tabel 30 blijkt dat cliëntvertegenwoordigers de prestaties van de WSP over het algemeen minder waarderen dan die van de overige aanbieders. De waardedrijvers het aanbieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt en aandacht heeft voor het kind wordt nog relatief goed gewaardeerd. Met name de betrokkenheid van de ouders bij beslissingen die het kind aangaan en ouders informeren over het kind wordt relatief laag gewaardeerd. In tabel 31 is de gewogen waargenomen kwaliteit door de cliëntvertegenwoordiger weergegeven. Met uitzondering van Friesland en Zeeland heeft de WSP een relatief lage gewogen waargenomen kwaliteit.

Tabel 31: Door cliëntvertegenwoordigers waargenomen kwaliteitsratio's van de WSP vergeleken met overige pleegzorgaanbieders per provincie (totaal n=142).

Kwaliteitsratio's pleegzorgaanbieders (PZA)	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Kwaliteitsratio WSP	99.6	107.3	99.3	93.4	91.3	96.6	88.9	95.9	109.9	115.6	96.59	91.11
Kwaliteitsratio PZA ₂	95.7	93.58	101.1	91.3	110.5	99.5	101.0	98.7	115.7	88.6	93.6	91.1
Kwaliteitsratio PZA ₃	105.4			87.6		102.7	78.7	101.8	115.4		93.3	101.5
Kwaliteitsratio PZA ₄				132.6		103.0	115.2	106.7	84.2		108.8	
Kwaliteitsratio PZA ₅						98.7	119.1				100.3	
Kwaliteitsratio PZA ₆											108.3	
Ranking WSP (van N)	2(3)	1(2)	2(2)	2(4)	2(2)	5(5)	4(5)	4(4)	3(5)	1(2)	4(6)	3(3)

8.3.2 Waargenomen prijs/kosten op provinciaal niveau

Slechts in Friesland, Flevoland, Zuid-Holland en Zeeland realiseert de WSP minder kosten voor de cliënt dan andere aanbieders. Voor de overige kosten en de negatieve emoties is hetzelfde waar te nemen, met uitzondering van de provincie Noord-Holland waar de WSP minder kosten op negatieve emoties realiseert (zie tabel 32).

Op de waardedrijvers prijs/kosten presteert de WSP op de waardedrijver dat ouders in staat zijn om op een effectieve wijze om te gaan met het kind en het betrekken van de ouders bij besprekingen over het kind relatief goed. De flexibiliteit van de bezoeksomstandigheden voor ouders wordt het meest laag gewaardeerd ten opzichte van andere aanbieders (zie tabel 33).

Tabel 32: Gemiddelde waardering van cliëntvertegenwoordigers op de prijs/kosten van de WSP en overige pleegzorgaanbieders per provincie onderverdeeld naar functionaliteit, service en positieve emotie (totaal n=142).

Prijs/kosten	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Gem. waardering WSP	6.7	7.0	6.1	6.3	7.0	5.9	6.2	5.9	7.2	7.6	6.7	6.5
Waarvan:												
Overige kosten	6.5	7.1	5.8	6.2	7.1	6.1	6.2	6.0	7.6	7.3	6.7	6.4
Negatieve emotie	6.9	7.0	6.3	6.3	7.0	6.4	6.3	5.9	7.1	7.8	6.7	6.5
Gem. waardering overig	7.2	6.4	6.5	7.1	6.4	6.7	7.2	6.1	6.6	6.7	7.0	6.8
Waarvan:												
Overige kosten	7.2	6.3	6.5	6.9	6.3	6.6	6.9	7.0	6.8	6.3	7.0	6.7
Negatieve emotie	7.3	6.4	6.6	7.3	6.4	6.7	7.4	5.5	6.4	7.0	7.1	6.9

Anders dan bij verwijzers, zijn de gewogen waargenomen kosten door cliëntvertegenwoordigers het hoogst in de provincies Drenthe, Gelderland en Limburg (zie tabel 34). In Friesland, Flevoland en Zeeland realiseert de WSP de laagste kosten. In de overige provincies bevindt de WSP zich in het midden of aan de onderkant van de markt.

Tabel 33: Waardering door cliëntvertegenwoordigers van de WSP t.o.v. de gemiddelde waardering van overige pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers van prijs/kosten (totaal n=142)²⁴

Waardedrijvers prijs/kosten	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
De pleegzorgaanbieder neemt een standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders (kost moeite)	--	++	-	--	++	--	-	--	++	=	-	--
Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt mogelijkheden voor bezoek (kost tijd)	-	+	--	-	+	--	--	--	++	++	+	-
Het pleeggezin van de zorgaanbieder is flexibel bij afspraken voor bezoek (kost tijd en energie)	--	+	--	--	+	--	-	--	--	++	-	--
Juiste matching waardoor het kind niet herplaatst hoeft te worden (kost tijd en energie)	--	++	--	--	++	+	--	--	+	=	-	+
Voldoende tijd en ondersteuning voor het kind (irritatie)	-	+	-	--	+	+	--	--	--	++	-	--
De cliënt ervaart stabiliteit in het pleeggezin (teleurstelling)	--	+	=	--	+	+	--	--	--	++	-	--
Pleegouders willen contact met de ouders (teleurstelling/boosheid)	-	+	=	--	+	--	--	++	+	++	-	--
Pleegouders willen het kind halen of brengen bij de ouders (teleurstelling/boosheid)	--	=	--	--	=	--	--	++	++	=	--	++
Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind (teleurstelling/boosheid)	-	++	+	--	++	--	--	++	+	++	--	--
Pleegouders zijn niet in staat om op een effectieve wijze met het kind om te gaan, zodat het weg moet uit het gezin (teleurstelling)	-	++	-	--	++	+	--	++	++	=	-	-

²⁴ ++ staat voor een verschil ten gunste van de WSP-Pleegzorg met meer dan 0,5; een + voor een verschil >0 en <0,5; = betekent geen verschil; een - staat voor een negatief verschil van tussen 0 en -0,5 en -- staat voor een verschil groter dan -0,5.

Tabel 34: De door de cliëntvertegenwoordiger gepercipieerde gewogen prijs/kostenratio's van de WSP vergeleken met overige pleegzorgaanbieders per provincie (totaal n=142).

Prijs/kostenratio's pleegzorgaanbieders (PZA)	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Prijs/kosten ratio WSP	107.9	90.3	108.5	113.6	90.3	108.0	115.0	103.0	90.5	87.9	104.8	106.8
Prijs/kosten ratio PZA ₂	108.2	111.1	92.9	112.6	111.1	101.5	96.1	98.0	88.2	118.9	109.8	98.6
Prijs/kosten ratio PZA ₃	86.6			121.9		95.9	115.3	235.8	132.4		120.3	99.3
Prijs/kosten ratio PZA ₄				69.2		92.5	101.7	86.34	87.4		92.1	
Prijs/kosten ratio PZA ₅						104.8	83.8		120.1		94.9	
Prijs/kosten ratio PZA ₆											85.9	
Ranking WSP (van N)	2(3)	1(2)	2(2)	3(4)	1(2)	5(5)	4(5)	3(4)	3(5)	1(2)	4(6)	3(3)

8.4 Conclusie waargenomen klantwaarde cliëntvertegenwoordigers op provinciaal niveau

De door de cliëntvertegenwoordigers waargenomen klantwaarde van de WSP gebaseerd op zowel het verschil tussen de kwaliteit- en prijsratio als de ratio van de gewogen kwaliteit en prijs, is in de provincies Friesland, Flevoland en Zeeland het hoogste in de markt (zie tabel 35).

Tabel 35: Door cliëntvertegenwoordigers waargenomen klantwaarde WSP per provincie (totaal n=142).

Klantwaarde	Groningen	Friesland	Drenthe	Overijssel	Flevoland	Gelderland	Utrecht	Noord-Holland	Zuid-Holland	Zeeland	Noord-Brabant	Limburg
Kwaliteit – prijs	-8.3	17.0	-9.2	-20.2	1.0	-11.3	-26.1	-7.1	19.4	27.7	-8.2	-15.7
Kwaliteit/prijs	0.92	1.19	0.92	0.82	1.01	0.90	0.77	0.93	1.21	1.32	0.92	0.85
Ranking WSP klantwaarde (van N)	2(3)	1(2)	2(2)	3(4)	1(2)	5(5)	4(5)	3(4)	3(5)	1(2)	4(6)	3(3)
Trade off kwal.-prijs	27.0	38.1	26.6	20.9	27.8	25.0	17.6	26.3	39.7	44.4	26.1	21.8
Ranking WSP Trade off klantwaarde (van N)	2(3)	1(2)	2(2)	2(4)	2(2)	5(5)	4(5)	3(4)	3(5)	1(2)	3(6)	3(3)
Positie Fair Value Line ²⁵	-	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-

In drie provincies is de klantwaarde het laagste in de markt. De klantwaarde gecorrigeerd voor de trade off tussen kwaliteit en prijs is positief, maar slechts in twee provincies het grootste in de markt.

²⁵ Een + -teken staat voor een goede positionering (beneden de fair value line), het = -teken voor een positionering op de fair value line en het - -teken voor een slechte positionering (boven de fair value line). Indien tweemaal het + of - teken wordt aangegeven is de kwaliteit of prijs 20% lager resp. hoger dan de fair value line.

De positie ten opzichte van de Fair Value Line is in vier provincies relatief positief te noemen. In vergelijking met het oordeel van verwijzers is het beeld iets positiever, maar nog steeds kan worden geconcludeerd dat de klantwaarde van de WSP vanuit de perceptie van cliëntvertegenwoordigers relatief ongunstig is ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders.

Hoofdstuk 9. Externe klantwaarde: de financier

De stadregio's zijn gevraagd naar de klantwaarden. Zij hebben allen aangegeven een intensievere relatie te hebben met de (grote) regionale pleegzorgaanbieders. Deze aanbieders zijn beter in beeld dan de –relatief kleine- WSP of andere LWI's. Dat strookt met de eerder geconstateerde oligopolistische marktstructuur. Tevens hebben zij aangegeven dat de prijs voor pleegzorg thans een gegeven is, omdat deze tot stand komt in overleg met de stadsregio Amsterdam namens hen allen. Desalniettemin geven zij aan de WSP op een groot aantal klantwaarden te kunnen waarderen ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders.

9.1. Stadsgewest Haaglanden

Haaglanden stelt dat de regionale aanbieder naast de WSP pleegzorg biedt voor kinderen met een beperking. Haaglanden heeft niet een expliciete voorkeur voor één van de pleegzorgaanbieders, maar geeft aan met de regionale aanbieder meer contact te hebben en beter te kennen. Haaglanden hecht waarde aan een duidelijke visie op pleegzorg, waarbij uitgegaan wordt van de kernwaarden van het kind en het oorspronkelijke gezin. Bij de zorgverlening dienen gevalideerde methodieken te worden gebruikt. Daarnaast is continuïteit van zorg van belang, hetgeen tot uitdrukking moet komen in een adequate match tussen het kind en het pleeggezin en een snelle doorverwijzing naar eventuele opeenvolgende zorg. De veiligheid binnen het pleeggezin moet zijn geborgd, waardoor zaken als seksueel misbruik en verwaarlozing binnen het pleeggezin uitgesloten zijn. Een regelmatige en adequate begeleiding van pleeggezinnen door pleegzorgwerkers is belangrijk. Daarnaast dient er specifieke deskundigheid bij de aanbieder te zijn op alle leefgebieden, inclusief die van de natuurlijke ouders en wordt waarde gehecht aan de uitwisseling van die deskundigheid tussen aanbieders. Het aanwezig zijn van andere pleegzorgvormen (weekendzorg, meeleefgezinnen, etc.) binnen het productenaanbod, wordt van belang geacht vanuit het perspectief dat het de terugkeer naar de oorspronkelijke gezinnen faciliteert. Hetzelfde geldt voor het in huis hebben van 'vrijwillige pleegzorg' en 'professionele pleegzorg' zoals in gezinshuizen aan de orde is. Tot slot acht Haaglanden het van belang om verantwoorde inzet van netwerkgezinnen te stimuleren.

Haaglanden hecht het meeste waarde aan het voorkomen van incidenten (kosten) die worden veroorzaakt door onveilige situaties en vervolgens politieke aandacht krijgen. Vervolgens beschouwt Haaglanden het voor het blok zetten van gemeenten met individuele casuïstiek, de prijs, geslotenheid, weinig korte lijnen tussen pleegzorgaanbieder en de stadsregio en weinig waardering voor het 'vrijwilligerswerk' van het pleeggezin als een kostenpost. Tot slot kan Haaglanden het niet waarderen als wachtlijsten worden ingezet als beleidsmatig drukmiddel.

Tabel 36: Externe klantwaarde stadsgewest Haaglanden²⁶.

Externe waardedrijvers kwaliteit	Gewicht	Waardering klanten		Waardering t.o.v. elkaar		Gewogen waardering	
		WSP	Jeugd-formaat	WSP	Jeugd-formaat	WSP	Jeugd-formaat
Duidelijke visie op pleegzorg	5,6	8	9	0,89	1,13	8,08	10,23
Continuïteit (pleeg)zorg	16,7		8				
Snelle doorgeleiding zorg (geen wachttijd)	11,1	6	7	0,86	1,17	15,58	21,21
Veiligheid binnen pleeggezin (screening)	16,7	8	8	1,00	1,00	27,27	27,27
Begeleiding van pleeggezin	11,1	8	8	1,00	1,00	18,18	18,18
Omschakeling in pleegzorgvormen	11,1	n.a.	8				
Specifieke deskundigheid op alle leefgebieden	11,1	8	8	1,00	1,00	18,18	18,18
Samenwerking tussen aanbieders	5,6	7	7	1,00	1,00	9,09	9,09
Combinatie pleegzorg/professionele zorg	5,6	n.a.	8				
Aandeel netwerkgezinnen	5,6	n.a.	8				
Totaal	100						
Waardering (gemiddelde)		7,5	7,9				
Externe kwaliteitsratio						96,39	104,17

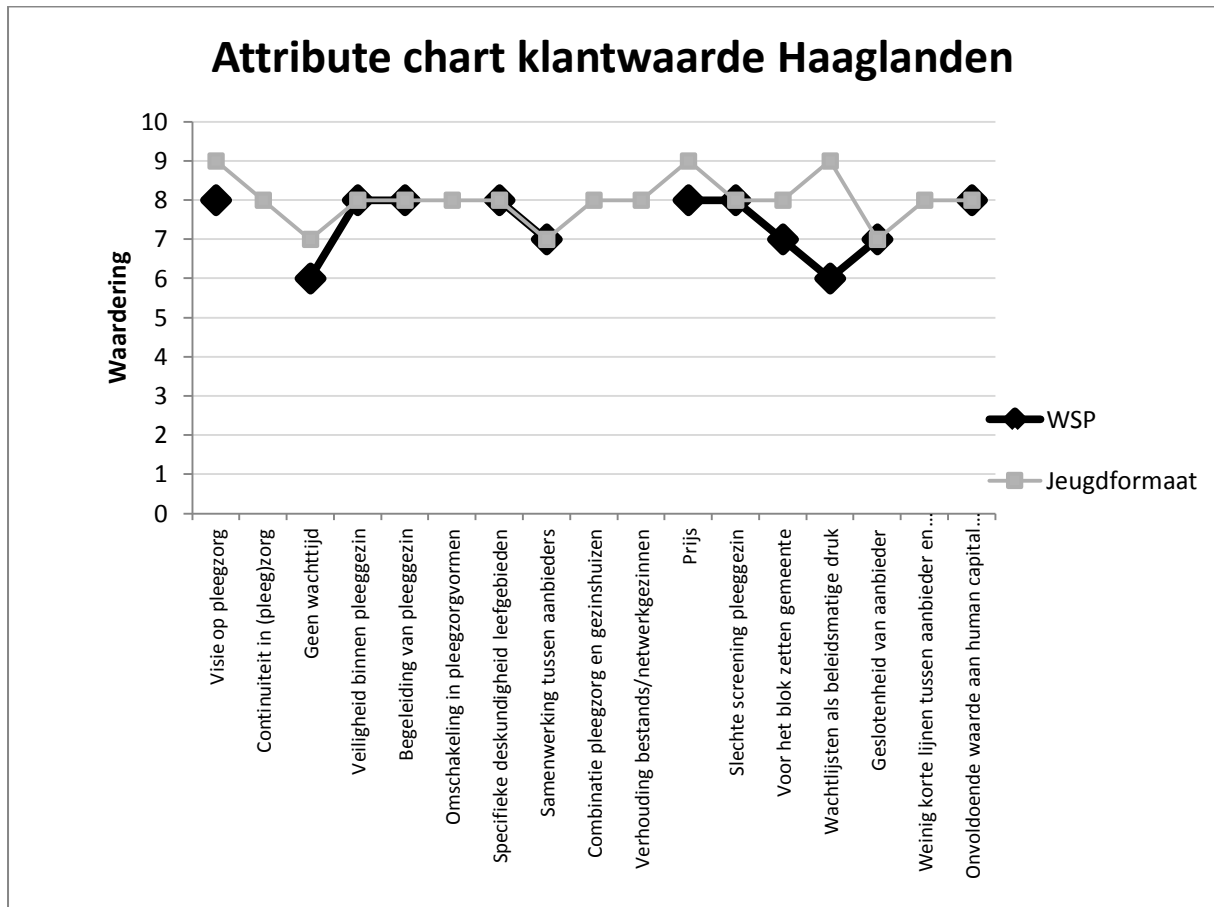
Externe waardedrijvers prijs/kosten	Gewicht	Waardering klanten ²⁷		Waardering t.o.v. elkaar		Gewogen waardering	
		WSP	Jeugd-formaat	WSP	Jeugd-formaat	WSP	Jeugd-formaat
Prijs	11,8	8	9	1,33	0,89	15,00	11,85
Incidenten onveilige pleeggezin	35,3	8	8	1,00	1,00	40,00	40,00
Voor het blok zetten gemeente	11,8	7	8	1,14	0,88	15,24	11,67
Wachtljsten beleidsmatige druk	5,9	6	9	1,50	0,67	10,00	4,44
Geslotenheid van aanbieder	11,8	7	7	1,00	1,00	13,33	13,33
Weinig kort lijnen tussen aanbieder en gemeente	11,8	n.a.	8				
Onvoldoende waardering voor human capital pleegouders	11,8	8	8	1,00	1,00	13,13	13,33
Totaal	100						
Waardering (gemiddelde)		7,33	8,14				
Externe prijs/kostenratio						106,90	94,63

De WSP presteert op kwaliteit bijna 4% minder, terwijl en de kosten 6,9% hoger zijn dan de regionale pleegzorgaanbieder (zie tabel 36). De WSP onderscheidt zich op geen enkele waardedrijver positief van de regionale aanbieder. De prestaties op de waardedrijvers snelle doorgeleiding in de zorg (kwaliteit), het voor het blok zetten van Haaglanden met kinderen die plotseling uit huis moeten worden geplaatst, de prijs en het gebruik van wachtljsten als beleidsmatige druk worden relatief laag gewaardeerd (zie figuur 10). Met name aan de eerste drie waardedrijvers hecht Haaglanden een relatief groot belang. De trade off tussen kwaliteit en prijs wordt door Haaglanden vastgesteld op 70% versus 30%, hetgeen impliceert dat de kwaliteit bij keuze voor een aanbieder zwaarder weegt dan de prijs.

²⁶ Ten aanzien van de waardedrijvers prijs moet een hogere gewogen klantwaarde op prijs en een externe prijsratio > 1 gelezen worden als hogere kosten. Indien de ratio hoger is dan de concurrent, is de prijs van de aanbieder t.o.v. de concurrent hoger. N.a. staat voor niet aan kunnen geven.

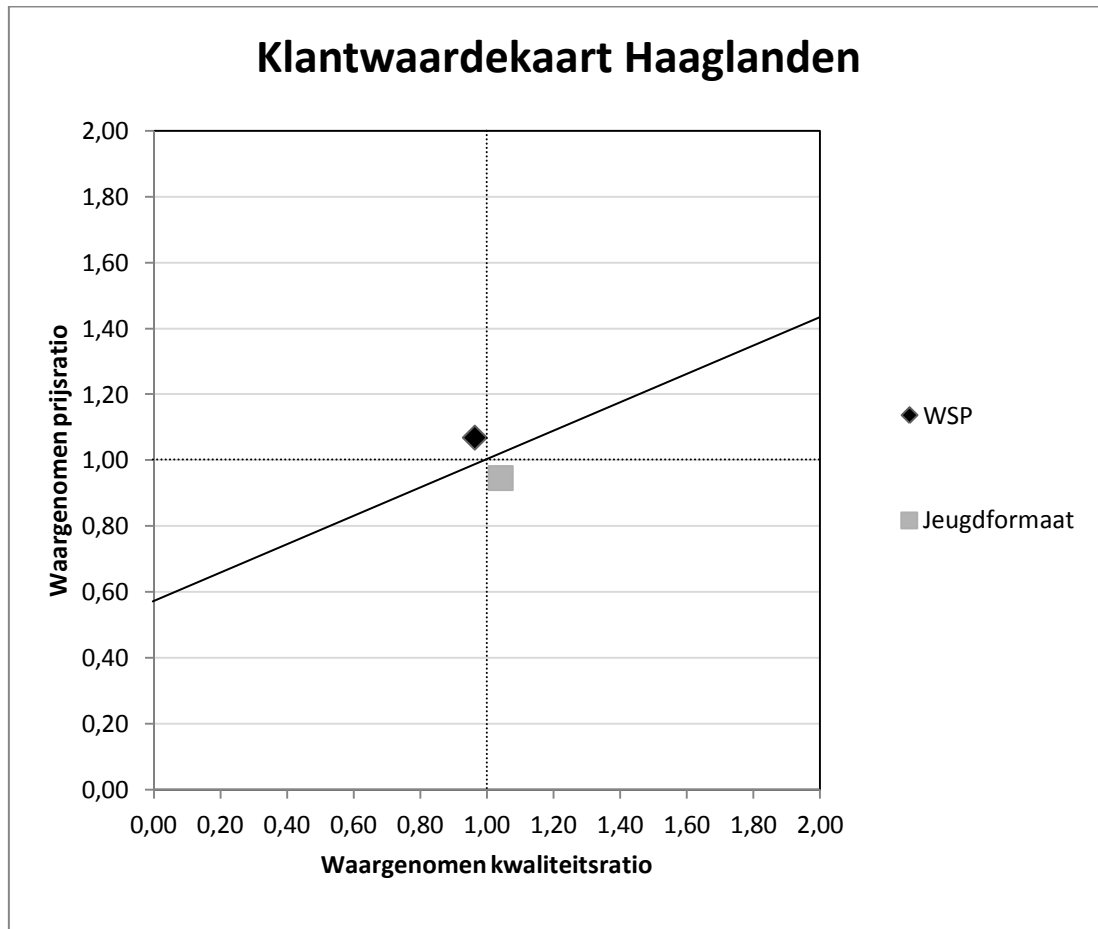
²⁷ Een laag cijfer op het gebied van kosten betekent dat hierop negatief gepresteerd wordt ten opzichte van de concurrent.

Figuur 10. Attribute chart stadsgewest Haaglanden.



In figuur 11 worden de klantwaardekaart van Haaglanden gepresenteerd. Deze moet als volgt worden geïnterpreteerd. De prijsratio van de WSP is groter dan 1, hetgeen impliceert dat de prijs hoger is dan die van de regionale pleezorgaanbieder. De kwaliteitsratio is kleiner dan 1. De WSP levert een kwalitatief minder goed product dan de regionale pleezorgaanbieder. Dit alles hoeft nog niet te betekenen dat Haaglanden WSP niet wil contracteren. De positie ten opzichte van de fair value line bepaalt of de WSP Haaglanden klantwaarde levert. Uit de klantwaardekaart blijkt dat de WSP zich boven de fair value line van Haaglanden bevindt, hetgeen betekent dat de geleverde klantwaarde onvoldoende is ten opzichte van hetgeen de klant aan performance verwacht en bereid is te betalen gegeven de geleverde kwaliteit. Hierdoor biedt WSP een negatieve klantwaarde en zal Haaglanden niet bereid zijn WSP te contracteren. De regionale aanbieder Jeugdformaat levert kwalitatief betere pleegzorg tegen een lagere prijs en bevindt zich onder de fair value line. Jeugdformaat biedt Haaglanden een positieve klantwaarde.

Figuur 11. Klantwaardekaart Haaglanden.



9.2. Stadregio Rotterdam

De stadsregio Rotterdam heeft intensiever contact met regionale pleegzorgaanbieder. Rotterdam beschouwt de specifieke doelgroep van de WSP als een gegeven. De uitspraken 'als ze daar al niet goed in zijn' en 'ik mag toch aannemen dat' illustreert dit. De stadsregio ziet pleegzorg als onderdeel van een traject wat met het kind wordt gelopen. Rotterdam verwacht dat de toekomstige financieringsvorm trajectfinanciering zal zijn, waarbij een hoofdaannemer verantwoordelijk is voor het totaal van ketenzorg die ingevuld wordt door een aantal onderaannemers. De stadsregio merkt op dat afhankelijk van de politieke aandacht de aard en het belang van de waardedrijvers in tijd kan verschillen.

De veiligheid van kinderen binnen pleeggezinnen is verreweg de belangrijkste waarde voor de stadsregio Rotterdam. Een goede tweede is de beschikbaarheid van een doelgroepenanalyse. De analyse wordt gebruikt voor het formuleren van gemeentelijk doelgroepenbeleid en voor inkoop van (pleegzorg)voorzieningen. De stadsregio hecht ook aan ketensamenwerking tussen organisaties. De stadsregio acht vernieuwing in (pleeg)zorgvormen voor de toekomstige trajectbenadering van waarde. De pleegzorgaanbieder moet vraaggericht kunnen werken en aansluiten bij de religieuze en culturele achtergrond van het kind. Tot slot hecht de stadsregio aan voldoende en deskundig aanbod van

pleeggezinnen die maximaal worden ondersteund door de pleegzorgaanbieder. Afhankelijk van het perspectief voor het kind, moeten pleegouders aansluiting kunnen vinden bij de biologische ouders en in deze ouders willen investeren.

Het ontbreken van een prognose over de toekomstige vraag van de doelgroep is een waardedrijver die kosten genereert bij de stadsregio. De prijs is een financiële last die naar verwachting afhankelijk van het politieke klimaat steeds belangrijker wordt. De politieke verantwoordelijkheid voor incidenten die voortkomen uit pleeggezinnen (seksueel misbruik, etc.) weegt zwaar. Tot slot worden wachtlijsten, het ontbreken van crisisplaatsen en het lastigvallen van de stadsregio met individuele plaatsingsproblematiek door de stadsregio als last ervaren.

Tabel 37: Externe klantwaarde stadsregio Rotterdam²⁸.

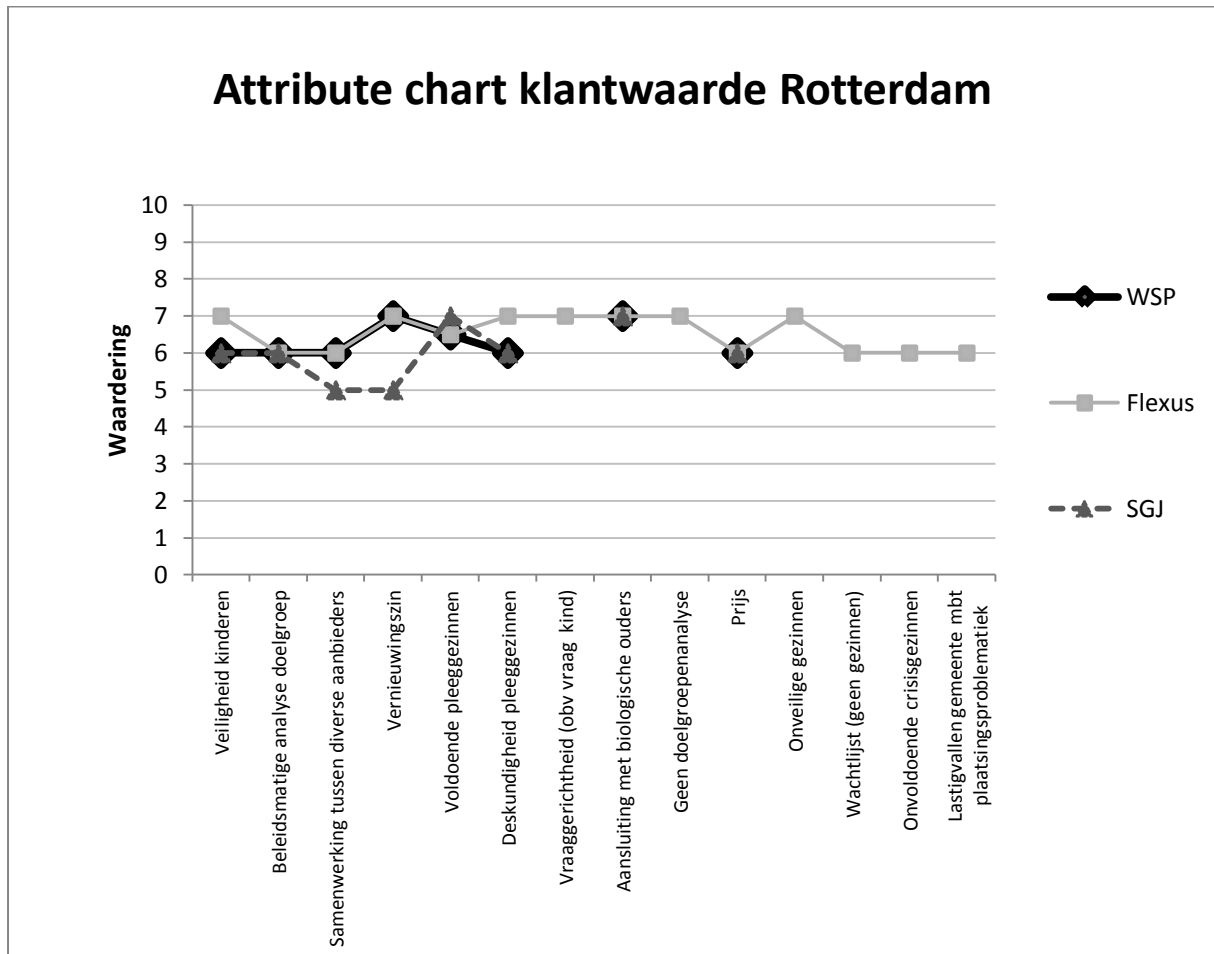
Externe waardedrijvers kwaliteit	Gewicht	Waardering klanten			Waardering t.o.v. elkaar			Gewogen waardering		
		WSP	Flexus	SGJ	WSP	Flexus	SGJ	WSP	Flexus	SGJ
Screening gezinnen op veiligheid	50	6	7	6	0,92	1,17	0,92	0,92	1,17	0,92
Beschikbare doelgroepanalyse	20	6	6	6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Samenwerking tussen diverse aanbieders	5	6	6	5	1,09	1,09	0,83	1,09	1,09	0,83
Vernieuwingszin	5	7	7	5	1,17	1,17	0,71	1,17	1,17	0,71
Voldoende pleeggezinnen die matchen met doelgroep	5	6,5	6,5	7	0,96	0,96	1,08	0,96	0,96	1,08
Deskundigheid pleeggezinnen	5	6	7	6	0,92	1,17	0,92	0,92	1,17	0,92
Vraaggerichtheid werken	5	n.a.	7	n.a.						
Aansluiting bij biologische ouders	5	7	7	7	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Totaal	100									
Waardering (gemiddelde)		6,36	6,69	6,00						
Externe kwaliteitsratio								96,71	110,8	93,57

Externe waardedrijvers prijs	Gewicht	Waardering klanten			Waardering t.o.v. elkaar			Gewogen waardering		
		WSP	Flexus	SGJ	WSP	Flexus	SGJ	WSP	Flexus	SGJ
Geen prognose doelgroep	20	n.a.	7	n.a.						
Prijs	20	6	6	6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Incidenten onveilige gezinnen (politiek)	30	n.a.	7	n.a.						
Wachtlijsten	15	n.a.	6	n.a.						
Onvoldoende crisisplaatsen	10	n.a.	6	n.a.						
Lastigvallen gemeente inzake individuele plaatsingsproblematiek	5	n.a.	6	n.a.						
Totaal	100									
Waardering (gemiddelde)		6,0	6,33	6,0						
Externe kwaliteitsratio								100	100	100

In tabel 37 worden de externe klantwaarde van stadsregio Rotterdam weergegeven. Opvallend is dat de stadsregio wederom de regionale aanbieder het best kent. Op kwaliteit presteert de WSP ruim 3% minder, SGJ ongeveer 6,5% minder, terwijl de regionale aanbieder bijna 11% beter presteert. Ten aanzien van de prijs, kon geen onderscheid tussen de aanbieders worden aangebracht als gevolg van de relatieve onbekendheid met de LWT's. Uit de attribute chart (figuur 12) blijkt dat de WSP op gelijk of slechter presteert dan de regionale aanbieder. Ten opzichte van de landelijke aanbieder presteert de WSP wel degelijk beter.

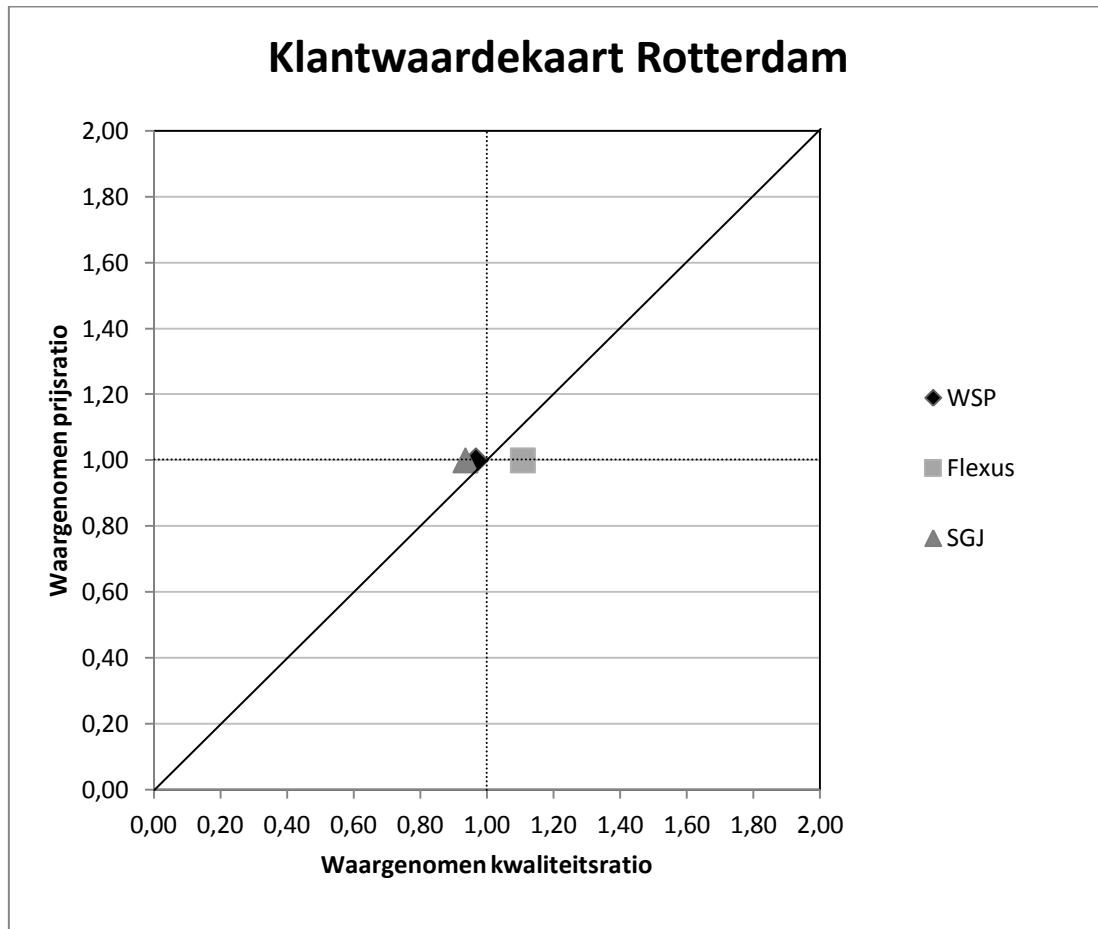
²⁸ Ten aanzien van de waardedrijvers prijs moet een hogere gewogen klantwaarde en externe prijsratio > 1 gelezen worden als hogere kosten. Indien de ratio hoger is dan de concurrent, is de prijs van de aanbieder hoger dan van de concurrent.

Figuur 12. Attribute chart klantwaarde Rotterdam



De trade off tussen kwaliteit en prestatie wordt door de stadsregio gelijk gewaardeerd (50%). Uit de klantwaardekaart blijkt dat de WSP nagenoeg op de fair value line presteert, maar ten opzichte van de regionale pleegzorgaanbieder minder kwaliteit biedt voor dezelfde waargenomen prijs (zie figuur 13). Dat impliceert dat Rotterdam WSP wel zou kunnen contracteren, mits deze de prijs enigszins reduceert dan wel de kwaliteit verbetert. Echter in de keuze tussen Flexus en WSP, zal Rotterdam primair kiezen voor of meer pleegzorgplaatsen bij Flexus inkopen aangezien deze meer klantwaarde biedt dan de WSP. Hoewel contractering van meerdere partijen een argument zou kunnen zijn om partijen scherp te houden in de geleverde kwaliteit en prijs, is het aannemelijk dat Rotterdam gegeven de te verwachten besturingsvorm (hoofdaannemer-onderaannemer) eerder zal kiezen voor de regionale pleegzorgaanbieder als hoofdaannemer.

Figuur 13. Klantwaardekaart stadsregio Rotterdam.



9.3. Stadsregio Amsterdam (SRA)

De stadsregio Amsterdam (SRA) maakt namens de provincies en andere stadsregio afspraken met de WSP over de inhoud van het pleegzorgproduct, de dienstverlening en de bekostiging. De bekostiging bestaat uit landelijk vastgestelde bekostigingseenheden, waarin een aantal variaties pleegzorg zijn verdisconteerd die voor de LWI's vast staan. Dat impliceert dat de SRA geen invloed heeft op deze prijs en de prijs vooralsnog niet als sturingsinstrument kan gebruiken. Daarnaast stelt de SRA dat de WSP weliswaar een specifieke doelgroep bedient, maar daarop geen alleenrecht heeft aangezien ook regionale pleegzorgaanbieders plaatsen hebben voor dezelfde doelgroep. Tot slot kent de SRA de regionale pleegzorgaanbieders beter.

De belangrijkste waardedrijvers op het gebied van kwaliteit zijn het kunnen voldoen aan politieke kernprioriteiten op het gebied van pleegzorg, het alert zijn op (seksueel) misbruik binnen (pleeg)gezinnen en het hebben van afspraken met de jeugdbescherming over de rolverdeling in het voorkomen en signaleren van (seksueel) misbruik. Iets minder belangrijk vindt de SRA het realiseren van een reductie van de problematiek van het kind en planmatige beëindigingen van pleegzorg (terugkeer naar oorspronkelijk gezin), de mate waarin de pleegzorgaanbieder de afgesproken

doelstellingen realiseert, de cliënttevredenheid en de veranderkracht van de pleegzorgaanbieder in de decentralisatie naar gemeenten (wijkgericht werken). Het minst belangrijk is het op orde zijn van een kwaliteitssysteem, een ordentelijke bedrijfsvoering en kennis van de doelgroep.

Op waardedrijvers op het gebied van prijs wordt een hoge waarde toegekend aan het beantwoorden aan de in het uitvoeringsprogramma/aanschrijvingsbrief geformuleerde doelstellingen. Daarnaast acht de SRA ketensamenwerking van belang in verband met de realisatie van één gezin één plan. Indien dit niet goed verloopt, moet de SRA veel inspanning verrichten om partijen bij elkaar te brengen en te houden. Daarnaast ervaart de SRA last als de productie niet wordt gehaald en dat niet vroegtijdig wordt aangegeven, waardoor de overgebleven middelen niet kunnen worden gebruikt voor andere initiatieven. Ook heeft de SRA last van een inadequate invoering van de door hen gewenste prestatie-indicatoren in de bedrijfsvoering van de pleegzorgaanbieder. Tot slot zijn er nog twee waardedrijvers ten aanzien van de financieringsvorm, waar de SRA noch de pleegzorgaanbieder ingevolge de regelgeving iets aan kan veranderen, maar wel tot irritatie leidt (zie tabel 38).

Tabel 38: Externe klantwaarde stadsregio Amsterdam²⁹.

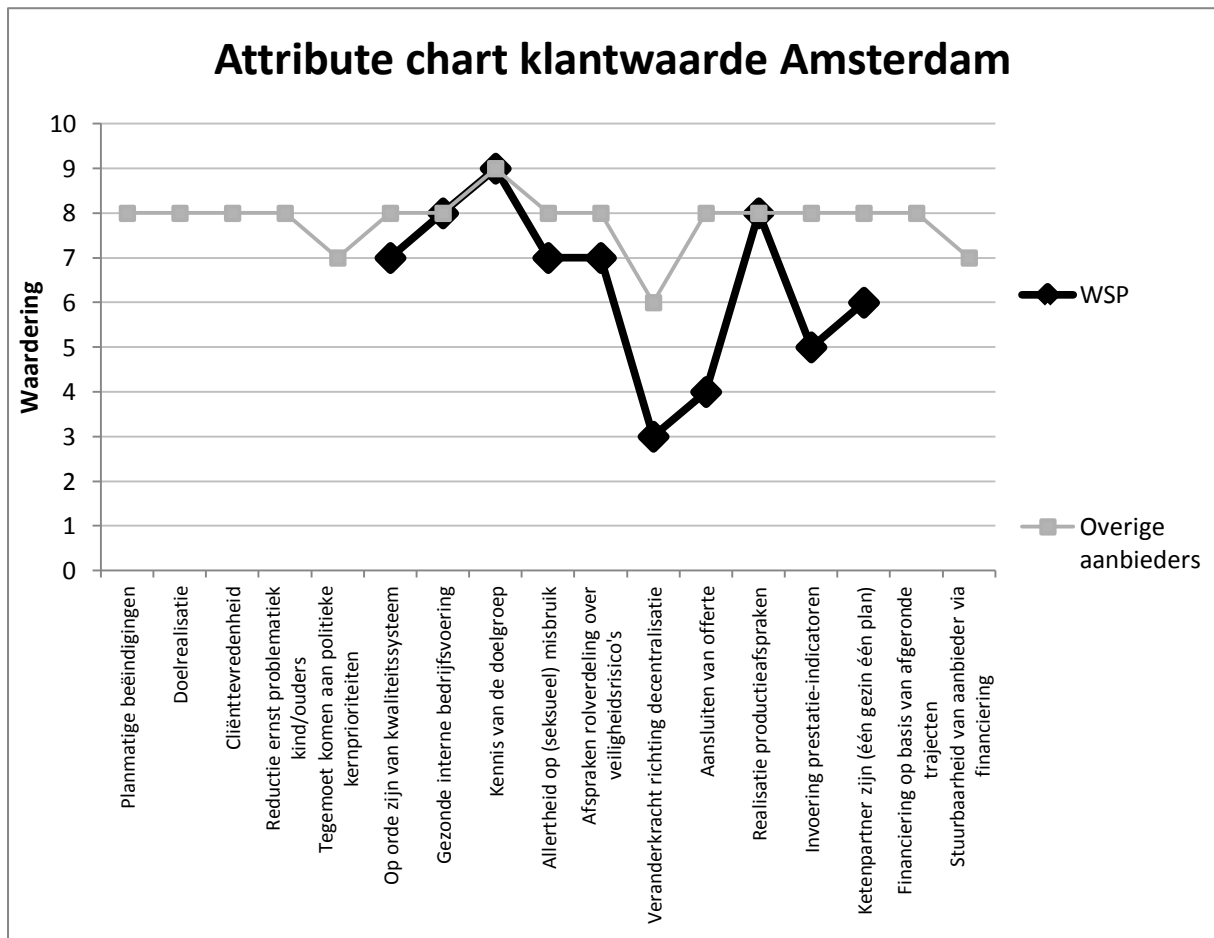
Externe waardedrijvers kwaliteit	Gewicht	Waardering klanten		Waardering t.o.v. elkaar		Gewogen waardering	
		WSP	Gem. aanbieders	WSP	Gem. aanbieders	WSP	Gem. aanbieders
Realisatie planmatige beëindigingen	9	n.a.	8				
Doelrealisatie	9	n.a.	8				
Cliënttevredenheid aanbieders	9	n.a.	8				
Reductie ernst problematiek	9	n.a.	8				
Tegemoet komen politieke kernprioriteiten	14	n.a.	7				
Kwaliteitssysteem op orde	5	7	8	0,88	1,14	8,33	10,88
Bedrijfsvoering op orde	5	8	8	1,00	1,00	9,52	9,52
Kennis doelgroep	2	9	9	1,00	1,00	4,76	4,76
Alertheid (seksueel) misbruik	14	7	8	0,88	1,14	25,00	32,65
Afspraken rolverdeling veiligheid	14	7	8	0,88	1,14	25,00	32,65
Veranderkracht decentralisatie (wijkgerichtheid)	9	3	6	0,50	2,00	9,52	38,10
Totaal	100						
Waardering (gemiddelde)		6,8	7,8				
Externe kwaliteitsratio						82,14	128,57

Externe waardedrijvers prijs	Gewicht	Waardering klanten		Waardering t.o.v. elkaar		Gewogen waardering	
		WSP	Gem. aanbieders	WSP	Gem. aanbieders	WSP	Gem. aanbieders
Antwoord op uitvoeringsprogramma/aanschrijvingsbrief	27,78	4	8	2,00	0,50	76,92	19,23
Realisatie productie	5,56	8	8	1,00	1,00	7,69	7,69
Adequate invoering prestatie-indicatoren	16,67	5	8	1,60	0,63	36,92	14,42
Samenwerking ketenpartners t.b.v. één gezin één plan	22,22	6	8	1,33	0,75	41,03	23,08
Mate van financiering o.b.v. afgeronde trajecten (output)	16,67	n.a.	8				
Mate van sturing op prijs	11,11	n.a.	7	0,88	1,14	8,33	10,88
Totaal	100						
Waardering (gemiddelde)		5,75	7,83				
Externe kwaliteitsratio						162,56	64,42

²⁹ Ten aanzien van de waardedrijvers prijs moet een hogere gewogen klantwaarde en externe prijsratio > 1 gelezen worden als hogere kosten. Indien de ratio hoger is dan de concurrent, is de prijs van de aanbieder t.o.v. de concurrent hoger.

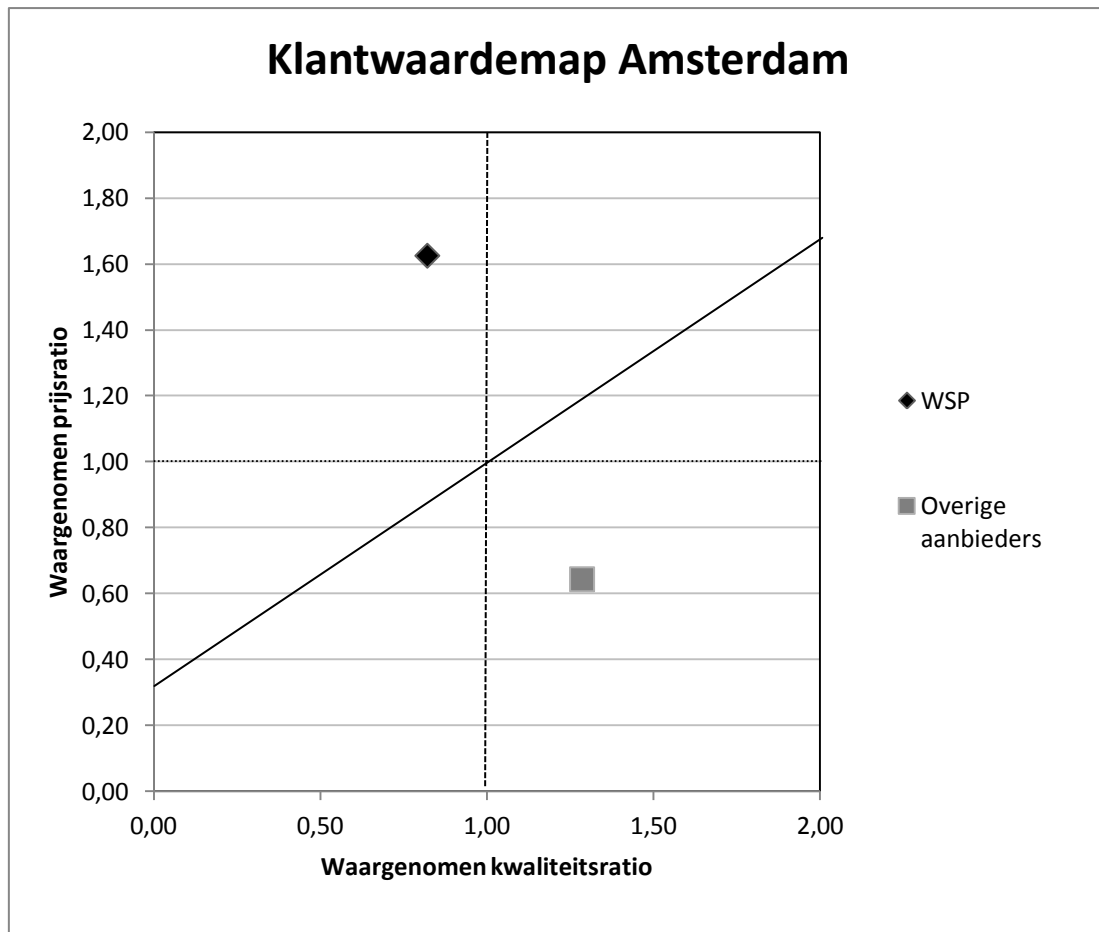
In tabel 38 wordt de externe klantwaarde van SRA weergegeven. De SRA heeft omwille van vertrouwelijkheid alleen willen aangegeven wat de gemiddelde prestatie is van alle niet-WSP-pleegzorgaanbieders. Op kwaliteit presteert de WSP bijna 18% lager. De WSP is bovendien 62,6% duurder. Uit de attribute chart (figuur 14) blijkt dat de WSP op geen enkele waardedrijver beter presteert dan de gemiddelde pleegzorgaanbieder en op de onderdelen veranderkracht richting de decentralisatie naar gemeenten, de aansluiting van de offerte bij het uitvoeringsprogramma en de invoering van de gewenste prestatie-indicatoren zeer laag scoort.

Figuur 14. Attribute chart klantwaarde SRA



De trade off tussen kwaliteit en prijs wordt door SRA gewaardeerd op 60% voor kwaliteit en 40% voor prijs. Uit de klantwaardekaart blijkt dat prestaties op waardedrijvers de WSP ver boven de fair value line liggen, hetgeen wil zeggen dat van de WSP een sterk negatieve klantwaarde biedt (zie figuur 15). Bovendien legt de WSP het zowel qua prijs als kwaliteit af tegen andere pleegzorgaanbieders. De gemiddelde klantwaarde van de overige pleegzorgaanbieders ligt ver onder de fair value line. Dat betekent dat SRA voor de inkoop van pleegzorg eerder gebruik zal maken van andere pleegzorgaanbieders. Door de extreem negatieve klantwaarde van de WSP mag niet worden verwacht dat de SRA pleegzorgplaatsen bij WSP zal inkopen (zie tabel 20).

Figuur 15. Klantwaardemap SRA.



9.4. Conclusies waargenomen klantwaarde financier

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de waardedrijvers tussen stadsregio's eerder verschillen dan overeenkomen. Tevens is geconstateerd dat de stadsregio's de WSP minder op het netvlies hebben dan de regionale aanbieders. De waargenomen kwaliteit wordt lager gewaardeerd. De WSP genereert hogere kosten voor de stadsregio's dan regionale aanbieders. In tabel 39 worden de overeenkomstige waardedrijvers van stadsregio's gepresenteerd. Feitelijk zijn dit waardedrijvers waar de WSP zich in alle stadsregio's rekenschap van moet geven. De screening en veiligheid van gezinnen en het voorkomen van incidenten met kinderen is verreweg het meest van belang. De samenwerking met andere (pleegzorg)aanbieders, de prijs, het niet lastig vallen van gemeenten met individuele casuïstiek wordt door de gezamenlijk stadsregio's eveneens van belang geacht.

Tabel 39: Overeenkomstige waardedrijvers van de stadsregio's en de ranking in mate van belang ten opzichte van het totaal aantal waardedrijvers tussen haakjes. Tevens tussen haakjes de prestatie van de WSP op de waardedrijver ten opzichte van andere regionale pleegzorgaanbieders (n=3).

Waardedrijvers kwaliteit	Positie gewicht in Haaglanden	Positie gewicht in Rotterdam	Positie gewicht in Amsterdam
Screening/veiligheid gezinnen	1 (van 10) (=)	1 (van 8) (-)	1-3 (-)
Samenwerking tussen diverse aanbieders	7-10 (van 10) (=)	3-8 (van 8) (=)	6-10 (van 11) (-)
Kennis doelgroep/deskundigheid (diverse varianten)	3-8 (van 8) (-)		11 (=)
Waardedrijvers Prijs	Positie gewicht in Haaglanden	Positie gewicht in Rotterdam	Gewicht Amsterdam
Prijs (diverse varianten)	2-6 (van 7) (-)	2-3 (van 6) (=)	3-4,5 (van 6) (n.a.)
Incidenten onveiligheid	1 (van 7) (=)	1 (van 6) (n.a.)	
Lastigvallen/voor blok zetten gemeente	2-6 (van 7) (-)	6 (van 6) (n.a.)	
Wachlijst	7 (van 7) (-)	4 (van 7) (n.a.)	

De externe klantwaarde die stadregio's toekennen aan de WSP wordt in tabel 40 weergegeven. Hieruit blijkt dat de WSP over het algemeen een negatieve en lagere klantwaarde heeft dan andere pleegzorgaanbieders.

Tabel 40: Door stadregio's (klant-financier) gepercipieerde klantwaarde WSP (n=3).

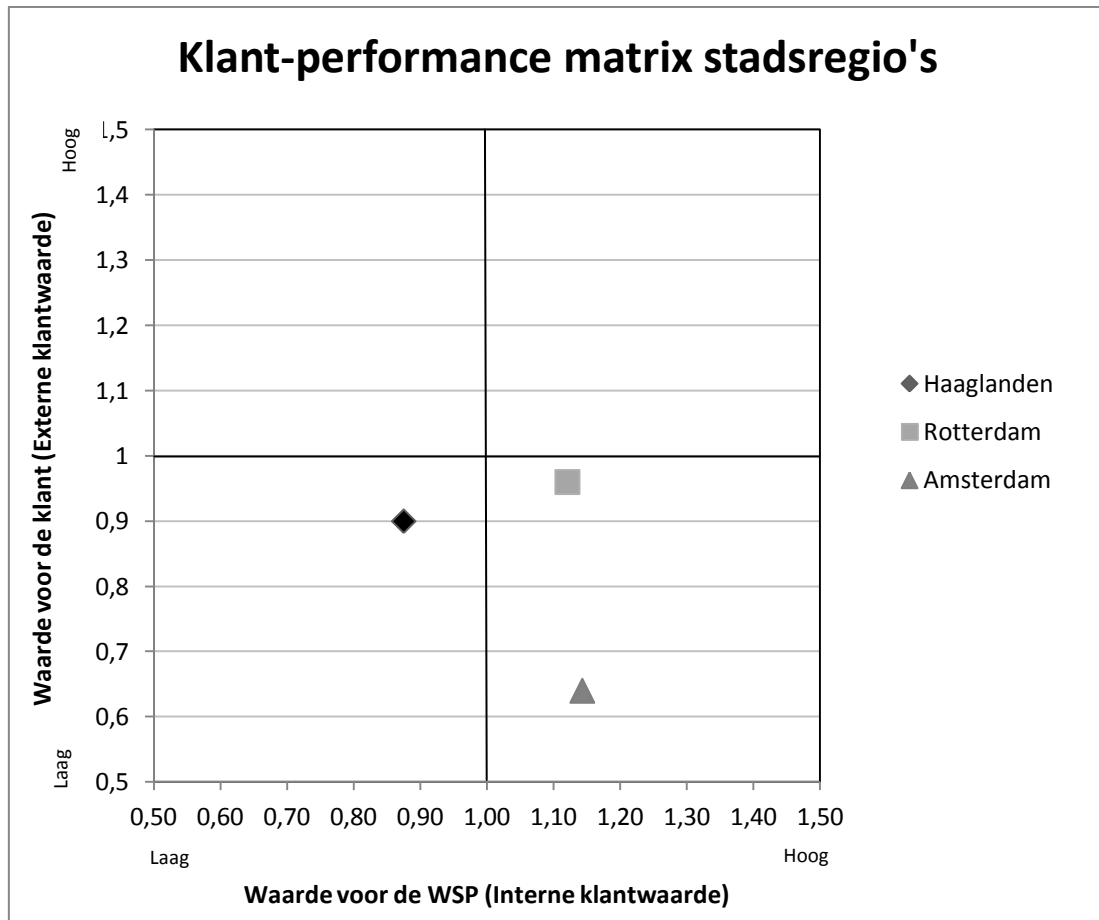
Klantwaarde	Haaglanden	Rotterdam	Amsterdam ³⁰
Kwaliteit – prijs	-10.51	-3.29	-46.56
Kwaliteit/prijs	0.90	0.96	0.64
Ranking WSP klantwaarde (van N)	2(2)	2(3)	2(2)
Trade off kwaliteit-prijs	35.40	-1.64	-2.20
Ranking WSP Trade off klantwaarde (van N)	2(2)	2(3)	2(2)
Positie Fair Value Line ³¹	-	+/-	--

In figuur 16 wordt de interne klantwaarde en de externe klantwaarde van stadsregio's in onderling verband gebracht. Alle stadsregio's geven een lagere waardering aan de WSP dan aan regionale pleegzorgaanbieders. Hoewel SRA als de belangrijkste klant wordt gezien, moet worden geconstateerd dat de SRA de WSP de laagste klantwaarde toekent (<1). De interne en externe klantwaarde van de stadsregio's zijn in de klant-performance matrix gepositioneerd (Verhoef et al, 2011). Voor de externe klantwaarde is de kwaliteit-prijsratio gehanteerd. Uit figuur 16 blijkt dat de WSP wel in staat is interne klantwaarde (bedrijfswaarde) te ontfemen aan de stadregio's Amsterdam en Rotterdam, maar niet in staat is externe klantwaarde te leveren en derhalve de klant verwaarloost. Voor Haaglanden geldt dat er geen waardecreatie aan de orde is. Hoewel eerder is geconstateerd dat er geen consensus was tussen de directie en het bestuur over het belang van de stadsregio's, is dat niet van invloed gebleken op de bovenstaande conclusies.

³⁰ De vaststelling van klantwaarde van die de stadregio Amsterdam ontleent aan de WSP is gebaseerd op de vergelijking met de gemiddelde waarden van de overige pleegzorgaanbieders; de klantwaarde van de overige stadregio's komt tot stand door de vergelijking met individuele aanbieders.

³¹ Een + -teken staat voor een goede positionering (beneden de fair value line), het = -teken voor een positionering op de fair value line en het - -teken voor een slechte positionering (boven de fair value line). Indien tweemaal het + of - teken wordt aangegeven is de kwaliteit of prijs 20% lager resp. hoger dan de fair value line.

Figuur 16. Confrontatie interne en externe klantwaarde in de klant-performance matrix per stadsregio (externe klantwaarde n=3; interne klantwaarde n=2).



De waardedrijvers van verwijzers en cliëntvertegenwoordigers hebben vooral betrekking op de directe inhoudelijke pleegzorg. De waardedrijvers van de stadsregio's betreffen veeleer de randvoorwaarden waarbinnen de pleegzorg moet plaatsvinden. Dat strookt met de bevindingen over de introductie van de WMO (Poiesz & Caris, 2010). De overeenkomstige waardedrijvers van alle klantgroepen worden in tabel 41 weergegeven. De overeenkomsten tussen verwijzers en cliëntvertegenwoordigers hebben vooral te maken met het betrokken houden van en samenwerking met biologische ouders. De waardedrijvers met betrekking tot de screening en veiligheid van gezinnen, is voor alle onderzochte klantgroepen belangrijk. Hoewel cliëntvertegenwoordigers een hogere klantwaarde aan de WSP toekennen dan verwijzers, geven beide een lage waardering ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders. De conclusie is dat alle klanten (financier, verwijzer en cliëntvertegenwoordiger) in het huidige stelsel een consistent beeld laten zien daar waar het gaat om de lage klantwaarde van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders.

Tabel 41: Overeenkomsten waardedrijvers verwijzer (totaal n=142), cliëntvertegenwoordiger (totaal n=142) en stadsregio's (n=3).

Waardedrijvers kwaliteit	Ranking gewicht in verwijzer	Ranking gewicht in cliëntvertegenwoordiger	Ranking gewicht Stadsregio's
Screening gezinnen	7-10 (van 10)	7-10 (van 10)	1 (van 10); 1 (van 8); 1-3 (van 12)
Samenwerking met biologisch gezin (diverse varianten)	1,3,7-8(van 10)	1,2,5 (van 10)	
Kennis doelgroep/deskundigheid (diverse varianten)	7-8 (van 10)		3-8 (van 8); 11 (van 11)
Samenwerking tussen aanbieders (diverse varianten)	9 (van 10)		6-10 (van 10); 3-8 (van 8); 1-3 (11)
<hr/>			
Waardedrijvers Prijs	Ranking gewicht in verwijzer	Ranking gewicht in cliëntvertegenwoordiger	Ranking gewicht Stadsregio's
Knelpunten betreffende bezoekenregeling (diverse varianten)	1 (van 10)	3,10,8 (van 10)	
Plaatsingsmogelijkheden (diverse varianten)	4 (van 10)		7 (van 7); 4 (van 7)

Conclusies

De conclusies van dit onderzoek worden hieronder per onderzoeksvraag weergegeven. De conclusies eindigen met een antwoord op de centrale probleemstelling wat de positionering van de WSP moet zijn in het nieuwe stelsel.

Wat zijn de klantwaarden van de gemeenten, cliëntvertegenwoordiger en verwijzer?

De klantwaarden verschillen tussen de diverse klanten. Verwijzers leggen in de kwaliteit de nadruk op de functionaliteit van pleegzorg. Dat begint met de juiste match tussen het pleeggezin en het kind. Vervolgens wordt waarde gehecht aan de veiligheid binnen en deskundigheid van het pleeggezin. De deskundigheid en de samenwerking van de pleegzorgwerker met het pleeggezin, verwijzer en biologische ouders achten verwijzers evenzeer van belang. In de kosten in termen van last en irritatie voor verwijzers wordt nadruk gelegd op de deskundigheid en zelfstandigheid van de pleegzorgwerker die tevens begrip moet hebben voor de geschiedenis van het kind. De pleegzorgaanbieder moet wachtlijsten voorkomen, flexibel zijn bij crisisopvang, begeleiding van pleeggezinnen adequaat regelen en het kind en de ouders centraal stellen.

Cliëntvertegenwoordigers leggen met name een relatie met het pleeggezin. Het kind moet daar veilig kunnen opgroeien, aandacht krijgen en meegenomen worden in beslissingen die hem aangaan. Daarnaast wordt grote waarde gehecht aan (het faciliteren van de) relatie met de ouders en familie. Last en irritatie bij cliëntvertegenwoordigers ontstaat als het kind door een verkeerde matching of inadequate begeleiding van pleeggezin moet veranderen en het contact met en de betrokkenheid van de ouders wordt gefrustreerd.

De individuele stadsregio's verschillen aanzienlijk van elkaar in klantwaarden. Dat impliceert dat geen generieke uitspraak kan worden gedaan over de klantwaarden van de stadsregio's. Enkele waardedrijvers zijn generiek, namelijk de screening op veiligheid van pleeggezinnen en samenwerking met andere zorgaanbieders. Als kosten worden de prijs, incidenten als gevolg van onveiligheid mede in relatie tot de politieke verantwoordelijkheid, het lastigvallen van gemeenten met individuele casuïstiek en wachtlijsten genoemd.

Wat is het gewicht dat gemeenten, cliëntvertegenwoordigers en verwijzers toekennen aan de respectievelijke klantwaarden?

In tabel 42 wordt de top drie van waardedrijvers die de klant het meest belangrijk vindt per klant weergegeven. De prioriteit binnen de waardedrijvers van stadsregio's is unaniem de veiligheid van het kind binnen het gezin en de prijs van het pleegzorgproduct. Voor de overige waardedrijvers verschillen gemeenten sterk. Een hoge waardering van de WSP op deze waardedrijvers impliceert een hoge externe klantwaarde.

Tabel 42: Top drie van de belangrijkste waardedrijvers van klanten WSP (verwijzers n=142, cliëntvertegenwoordigers n=142 en stadsregio's n=3)

	Verwijzer	Cliëntvertegenwoordiger	Stadsregio's (generiek)
Kwaliteit	De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin tot samenwerking met biologische ouders	Pleeggezin is bereid om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met zijn familie	Adequate screening/veiligheid van pleeggezinnen
	Pleeggezin sluit aan bij ontwikkelingsvraag van het kind	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt.	
	Gelegenheid tot regelmatige gesprekken over het kind tussen kind, ouders, pleegouders en verwijzer.	Betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan	
Prijs	Het niet gemakkelijk tot stand komen van een bezoekregeling met het kind.	De pleegzorgwerker neemt geen standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak van bezoek van biologische ouders	Incidenten als gevolg van onveiligheid in gezinnen
	Het hebben van onvoldoende begrip van de pleegzorgwerker voor (de geschiedenis van) de ouders van het kind.	Pleegouders blijken niet in staat het kind te hanteren zodat het weg moet uit het pleeggezin	Prijs/financiering van pleegzorgplaatsen/sturing via prijs
	De pleegzorgwerker laat het belang van de pleegouders prevaleren boven het belang van het kind	Het pleeggezin biedt weinig mogelijkheden voor bezoek van ouders en familie aan het kind.	-

Hoe verhoudt de WSP zich ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders op de klantwaarden van de gemeenten, cliëntvertegenwoordiger en verwijzers?

De prestaties van de WSP wordt door stadsregio's over het algemeen lager gewaardeerd dan de prestaties van regionale pleegzorgaanbieders. Hoewel de waardedrijvers tussen stadsregio's verschillen, kan worden geconcludeerd dat de WSP op de punten screening en veiligheid van pleeggezinnen en met name in de stadsregio Amsterdam op de verandkracht gericht op de decentralisatie naar gemeenten (wijkgericht werken), minder presteert dan regionale pleegzorgaanbieders. Ook de kosten voor de stadsregio's verschillen sterk tussen stadsregio's. Afhankelijk van de stadsregio veroorzaakt de WSP hogere kosten door het niet beantwoorden aan het uitvoeringsprogramma, inadequate invoer van prestatie-indicatoren, beperkte samenwerking met ketenpartners, het gebruiken van wachtlijsten als drukmiddel en het lastigvallen/voor het blok zetten van gemeenten met individuele casuïstiek. Daarnaast geven stadsregio's aan dat regionale aanbieders primair de gesprekspartners zijn. Dat strookt met de bevindingen ten aanzien van de oligopolistische structuur en is tevens een consequentie van het penvoerderschap van de stadsregio Amsterdam en het landelijk werken van de WSP. Uit de klantwaardekaart van stadsregio's blijkt dat in geen van de stadsregio's de klantwaarde onder de fair value line ligt, waaruit geconcludeerd wordt dat de prijs van de WSP te hoog is voor hetgeen aan kwaliteit wordt geboden dan wel de kwaliteit te laag is voor de prijs die wordt gevraagd. Andere pleegzorgaanbieders leveren een hogere klantwaarde.

De bevindingen van stadregio's staan niet op zichzelf. Ook verwijzers en cliëntenvertegenwoordigers geven de WSP een lage waardering ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders. Op zowel nationaal niveau (alle aanbieders tezamen) als op provinciaal niveau onderscheidt de WSP zich door een lagere waardering op klantwaarden, met uitzondering van de deskundigheid over de doelgroep. Dit geldt zowel voor de kwaliteit als de kosten die de WSP realiseert. In de ranking van pleegzorgaanbieders bevindt de WSP zich aan de onderkant van de markt. De WSP biedt over het algemeen een negatieve

klantwaarde (kosten>kwaliteit). Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat op basis van de geboden klantwaarden stadsregio's, verwijzers en cliëntvertegenwoordigers eerder zullen kiezen voor andere pleegzorgaanbieders dan voor de WSP.

Op welke klantwaarden zou de WSP zich moeten richten?

Voor de vaststelling op welke klantwaarden de WSP zich zou moeten richten, is gebruik gemaakt van het importance-performance model van Martilla (1977). De verticale as wordt bepaald door de mediaan van het belang wat de klant aan de waardedrijvers hecht. De horizontale as is bepaald door de mediaan van de waardering van alle pleegzorgaanbieders op de waardedrijvers. Hierdoor worden de prestaties van andere pleegzorgaanbieders meegewogen. Indien de waardedrijver in kwadrant A valt, is het noodzakelijk deze waardedrijver te verbeteren aangezien de klant daaraan veel belang hecht en de performance kan worden verbeterd. Waardedrijvers in kwadrant B kunnen qua performance gehandhaafd blijven, omdat de klant deze waarden belangrijk vindt en de WSP daarop een goede performance laat zien. Die in kwadrant C kunnen genegeerd worden, omdat ze een lage waarde hebben voor de klant en de WSP daarop laag gewaardeerd worden. Het is beter om in meer belangrijke waardedrijvers te investeren. Voor waardedrijvers die in kwadrant D gepositioneerd zijn, verdient het de aanbeveling daar waar de WSP goed presteert het belang ervan de waardedrijver beter in beeld te brengen bij de klant teneinde het belang voor de stadsregio te vergroten. Als de WSP daarop niet goed presteert dienen de kosten gereduceerd te worden aangezien klanten aan de betreffende waardedrijvers relatief weinig belang hechten. De algemene conclusie is dat de WSP zich vooral moet richten op die waardedrijvers die in kwadrant A en D. Dit alles onder de voorwaarde dat de prestaties op waardedrijvers in kwadrant B niet worden verwaarloosd en past in de positionering van de WSP.

Tabel: 43: Prioritering van klantwaarden van stadsregio's op het gebied van kwaliteit waarop WSP zich moet richten (n=3).

<p>A. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance)</p> <p>Haaglanden: Screening van pleeggezinnen Begeleiding van pleeggezinnen Specifieke deskundigheid op alle leefgebieden Snelle doorgeleiding (geen wachttijd)</p> <p>Rotterdam: Screening van pleeggezinnen Beleidsmatige analyse van de doelgroep</p> <p>Amsterdam: Alertheid op (seksueel) misbruik Afspraken over rolverdeling en samenwerking met jeugdbescherming (i.h.a.) en pleegzorg bij signalering en voorkomen van (seksueel) misbruik</p>	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p>
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance)</p> <p>Haaglanden: Visie op pleegzorg Samenwerking tussen aanbieders</p> <p>Rotterdam: Samenwerking met (zorg)aanbieders Deskundigheid pleeggezinnen</p> <p>Amsterdam: Kwaliteitssysteem op orde Bedrijfsvoering op orde</p>	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p> <p>Rotterdam: Vernieuwingszin (beter in beeld brengen i.v.m. interne klantwaarde) Voldoende pleeggezinnen die matchen met doelgroep</p> <p>Amsterdam: Kennis doelgroep (beter in beeld brengen i.v.m. interne klantwaarde, WSP-score en van andere aanbieders zijn gelijk en hoog)</p>

Tabel: 44: Prioritering van klantwaarden van stadsregio's op het gebied van prijs/kosten waarop WSP zich moet richten (n=3).

<p>B. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance) Haaglanden: Prijs Incidenten als gevolg van onveiligheid Gemeente voor het blok zetten met individuele casuïstiek Geslotenheid aanbieder Waardering voor human capital pleegouders</p> <p>Rotterdam: Prijs</p> <p>Amsterdam: Antwoord geven (in daad) op het uitvoeringsprogramma en aanschrijvingsbrief. Samenwerking als ketenpartner aan één gezin één plan. Adequate invoering van prestatie-indicatoren</p>	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p>
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance) Haaglanden: Reductie wachtlijsten als beleidsmatige druk</p> <p>Amsterdam: Realisatie van productieafspraken (n.b. in de huidige financieringssystematiek)</p>	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p>

Uit tabel 43 en 44 blijkt dat WSP voor geen enkele stadsregio een dermate goede prestatie neerzet op de waardedrijvers die zij zeer belangrijk achten (kwadrant B). De WSP moet aandacht geven aan thema's rond veiligheid van het kind (screening, signalering (seksueel) misbruik). Voor het overige laten stadsregio's een divers beeld zien. Daarnaast hebben de stadsregio's een aantal waardedrijvers genoemd die zij voor de WSP niet konden beoordelen. Aan alle in de tabel 45 weergegeven waardedrijvers wordt een groot belang (groter dan mediaan) toegekend. Het van belang de performance van de WSP op de waardedrijvers te onderzoeken en die stadsregio's kenbaar te maken dan wel zo nodig te verbeteren.

Tabel 45: Te onderzoeken en kenbaar te maken waardedrijvers (n=3).

<p>Haaglanden</p>
<p>1.Omschakeling in pleegzorgvormen bij perspectief</p>
<p>2.De mate van korte lijnen met de stadsregio</p>
<p> </p>
<p>Rotterdam</p>
<p>1.Vraaggerichtheid van de pleegzorg</p>
<p>2.Prognosticerings van de ontwikkeling van de doelgroep</p>
<p>3.Incidenten als gevolg van onveiligheid binnen pleeggezinnen</p>
<p>Amsterdam</p>
<p>1. Tegemoet komen aan politieke kernprioriteiten</p>

De waardedrijvers van verwijzers en cliëntvertegenwoordigers waarop WSP zich op moet richten, verschilt per provincie (zie bijlage 13 en 14). Algemeen kan worden gesteld dat indien het oordeel van verwijzers in de meeste provincies in een zeker kwadrant valt, dat zou moeten leiden tot een generieke actie die in het betreffend kwadrant is weergegeven. In tabel 46 en 47 zijn deze waardedrijvers weergegeven.

Tabel 46: Prioritering van klantwaarden van verwijzers op het gebied van kwaliteit en prijs/kosten waarop WSP zich moet richten (totaal n=142).

<p>A. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De zorgaanbieder realiseert een adequate matching • Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind • De pleeggezinners worden goed gescreend • De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind • Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over situatie van het kind <p>Prijs/kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pleegzorgwerker heeft voldoende begrip voor de (geschiedenis van) ouders van het kind • De pleegzorgaanbieder heeft voldoende plaatsingsmogelijkheden (tijdsprijs) • De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing overeenkomstig met die van de plaatser (teleurstelling) • Het is makkelijk om tot een bezoekregeling te komen • De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van het kind in plaats van de pleegouders 	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p>
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind • Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten <p>Prijs/Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pleegzorgaanbieder heeft korte wachttijden • De pleegzorgaanbieder is flexibel bij crisisopvang 	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het pleeggezin ontvangt van pleegzorgaanbieder goede begeleiding • De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago) • De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer <p>Prijs/Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pleegzorgwerker werkt zelfstandig • De pleegzorgaanbieder is kundig, wat weinig werk oplevert naar ouders en pleegouders • De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders adequaat

Uit tabel 47 blijkt dat verwijzers op de door hen belangrijkste waardedrijvers betere prestaties verwachten. Het is opvallend dat de WSP relatief goed presteert op deskundigheid, de samenwerking en de begeleiding van het pleeggezin, terwijl de verwijzer daar relatief weinig belang aan hecht. Het is ook opvallend dat veiligheid, matching en interactie met de biologische ouders relatief slecht scoort, terwijl daar veel belang aan wordt gehecht. Cliëntvertegenwoordigers maken expliciet dat de WSP beter presteert –doch niet beter dan andere pleegzorgaanbieders- op de interactie tussen het pleeggezin en het kind, wat afwisselend relatief belangrijk en minder belangrijk wordt gevonden (zie tabel 47). Echter over de interactie met biologische ouders zijn cliëntvertegenwoordigers meer

expliciet dan verwijzers. WSP presteert onvoldoende op de interactie met ouders, terwijl dat wel belangrijk wordt gevonden.

Tabel 47: Prioritering van klantwaarden van cliëntvertegenwoordigers op het gebied van kwaliteit en prijs/kosten waarop WSP zich moet richten (totaal n=142).

<p>A. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie • Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan. • Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat. • Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring) <p>Prijs/kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De pleegzorgaanbieder neemt een standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders • De flexibiliteit van het pleeggezin bij het maken van afspraken voor bezoek van ouders en familie • Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt voldoende mogelijkheden voor bezoek • Pleegouders willen contact met de ouders 	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt <p>Prijs/kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cliënt ervaart stabiliteit in het pleeggezin
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan <p>Prijs/Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pleegouders willen het kind halen of brengen bij de ouders • Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind 	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p> <p>Kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt. • Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt • Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind • Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft. <p>Prijs/Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juiste matching waardoor het kind niet herplaatst hoeft te worden • Pleegouders zijn in staat om op een effectieve wijze met het kind om te gaan, zodat het niet weg moet uit het gezin • Voldoende tijd en ondersteuning voor het kind

Hoewel de veiligheid van het kind boven alles staat, impliceren de bovenstaande verschillen in de waardedrijvers tussen klanten en het belang dat eraan wordt gehecht de nodige consequenties voor de WSP. Stadsregio's kunnen niet met een uniform waardeconcept worden benaderd, maar vereisen veeleer maatwerk. Voor de landelijk werkende WSP heeft dat vergaande gevolgen voor de benadering van stadsregio's en de bedrijfsvoering van WSP. Het is ook opvallend dat verwijzers en cliëntvertegenwoordigers kwaliteit en prijs veel meer relateren aan de functionaliteit van het product, terwijl stadsregio's veel meer de wijze waarop het product wordt geleverd benadrukken. Dat impliceert dat verwijzers en cliëntvertegenwoordigers een meer inhoudelijke benadering nodig hebben. Hierbij is het belangrijk dat WSP het belang van deskundigheid en hetgeen de pleeggezinnen te bieden hebben veel meer over het voetlicht brengt (kwadrant D).

Wat betekenen de uitkomsten op de voorgaande vragen voor de positionering van de WSP?

Eerder is gesteld dat bedrijfswaardecyclus continuïteit voor de onderneming realiseert. Indien de klantwaarde onvoldoende is, zullen bestaande klanten switchen en de aanwas van nieuwe klanten zal afwezig zijn. Dit leidt tot discontinuïteit. In het geval van de WSP kan worden geconcludeerd dat alle in dit onderzoek onderscheiden klanten onvoldoende klantwaarde ervaren bij de WSP. Bovendien is -afhankelijk van de provincie- 56%-22% van de doelgroep bij andere pleegzorgaanbieders geplaatst. Dit aandeel groeit. De huidige strategische positionering ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders is langs drie onafhankelijke dimensies te beschouwen:

1. De performance van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders op het gebied van de kwaliteit (productdifferentiatie)
2. De performance van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders op het gebied van de prijs (prijsdifferentiatie)
3. De breedte van de doelgroep (concentratie strategie).

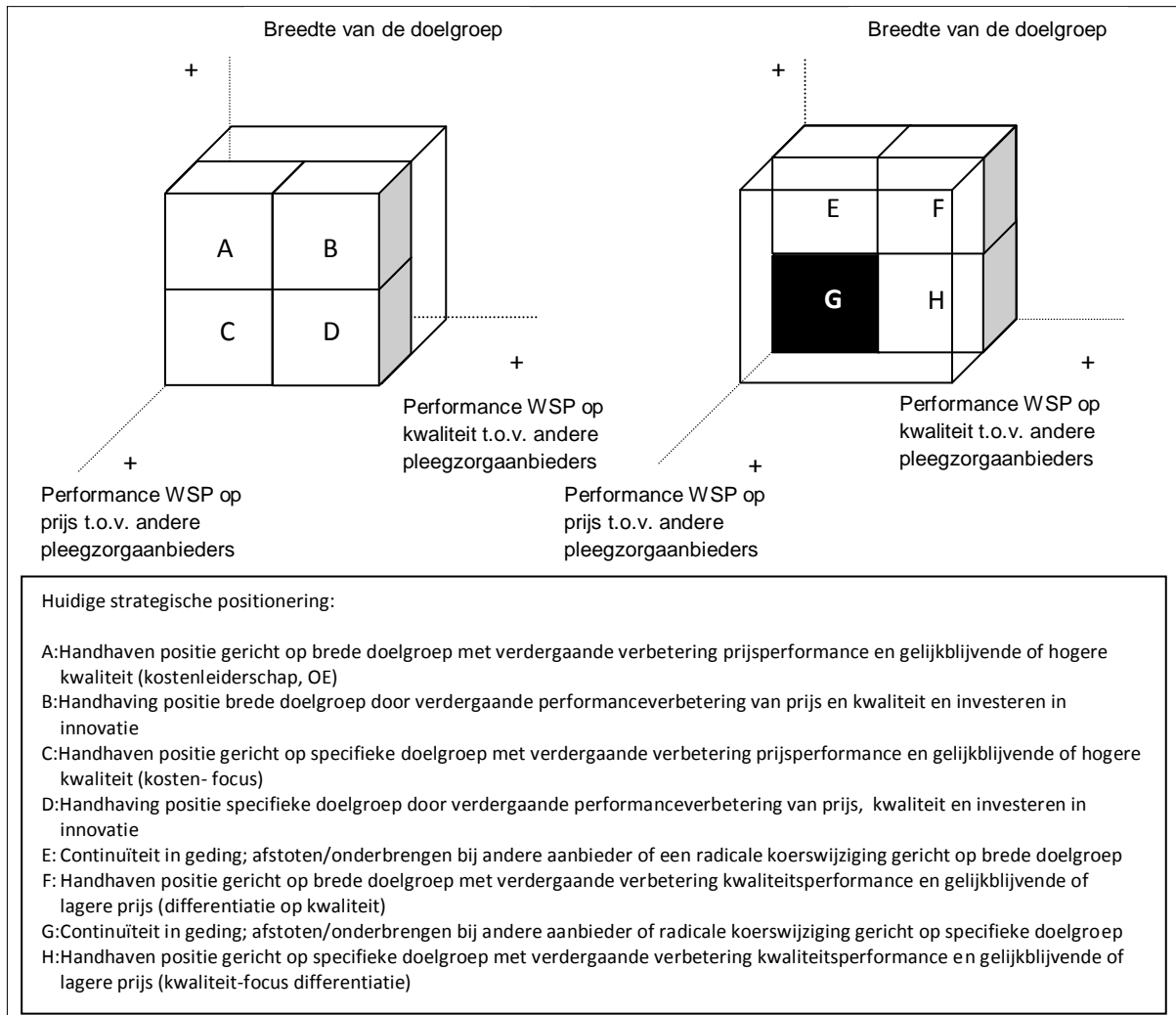
Deze posities worden in figuur 17 geïllustreerd. Met in achtneming van hetgeen in hoofdstuk 3 is beschreven over de positionering van organisaties, kunnen uitspraken worden gedaan over de huidige strategische positionering.

Positie A impliceert een goede prijsperformance gericht op een brede doelgroep en een relatief lage kwaliteitsperformance. Een verdergaande verbetering van de prijsperformance voor een brede doelgroep past (kostenleiderschap, operational excellence). Positie B impliceert een goede kwaliteit en prijs, gericht op een brede doelgroep. Dit is een comfortabele positie. In een dergelijk geval past in een oligopolistische marktstructuur een verdergaand proces van de performanceverbetering om de positie te handhaven. Bij positie C is een goede prijsperformance voor een specifieke doelgroep. Een verdergaande verbetering van de prijs tegen hetzelfde of beter kwaliteitsniveau is opportuun. Positie D kent een goede performance op het gebied van prijs en kwaliteit voor een specifieke doelgroep. Bij positie B en D is het risico op een prijs- en kwaliteitsspiraal aanwezig. Daarom is het noodzakelijk sterk te investeren in innovatie en een eventuele vergaande samenwerking met een andere pleegzorgaanbieder teneinde schaalvoordelen op prijs of kwaliteit te realiseren. Positie E is een onwenselijke positie, omdat de performance ten opzichte van de belangrijkste pleegzorgaanbieders met afstand laag is en de continuïteit in het geding is. Immers klanten zullen vertrekken, waardoor een reductie van de winstgevendheid en daarmee de investeringsruimte aan de orde is. Het is de vraag of de aanbieder zelfstandig kan blijven functioneren. Indien zelfstandigheid is gewenst, is onderaannemerschap bij een belangrijke regionale partij of een radicale koerswijziging een optie. Anderszins zou het onderbrengen en integreren bij een andere pleegzorgaanbieder een optie zijn. Bij positie F past positionering door kwaliteitsdifferentiatie voor een brede doelgroep met een reductie of gelijkblijvende prijs. Bij positie G geldt hetzelfde als bij positie E met dien verstande dat het om een specifieke doelgroep gaat. Tot slot is bij positie H een verdergaande verbetering van de kwaliteitsperformance bij een lagere of gelijkblijvende prijs (focusdifferentiatie).

Vanuit de huidige positionering en in de wetenschap dat in 2014 de start wordt gemaakt met het nieuwe jeugdzorgstelsel, is voor de WSP positie G aan de orde. Doorgaan in de huidige positie is geen

optie en het continuïteitsvraagstuk is aan de orde. Welke strategische positionering in de toekomst ook aan de orde zal zijn, de veiligheid binnen de pleeggezinnen is randvoorwaardelijk.

Figuur 17. Opties voor strategische positionering gerelateerd aan de performance op prijs en kwaliteit en breedte van de doelgroep.



In hoofdstuk 8 is geconcludeerd dat stadsregio's in het algemeen sterk wisselend beelden laten zien in de waardedrijvers waarop de WSP zich zou moeten richten, hetgeen maatwerk vereist en hoge transactiekosten veroorzaakt. Stadsregio's hebben de regionale pleegzorgaanbieders beter op het netvlies. Tegelijkertijd is in hoofdstuk 2 geconcludeerd dat de WSP geen traditie heeft in de relatie met de regionale en lokale omgeving. Het is ook opvallend dat de verwijzer de deskundigheid, de samenwerking met de pleegzorgaanbieder en het de begeleiding van het pleeggezin relatief goed beoordeelt –maar niet beter dan andere pleegzorgaanbieders-, terwijl de verwijzer daar relatief weinig belang aan hecht. De verwijzer hecht meer belang aan de interactie tussen de ouders en het pleeggezin, maar daarin presteert de WSP onvoldoende. Het is eveneens opvallend dat de cliëntvertegenwoordiger de interactie tussen het pleeggezin van de WSP en de cliënt relatief hoog waardeert, maar niet hoger dan andere pleegzorgaanbieders. Echter ook zij geven de interactie met de ouders een hoge prioriteit, terwijl de WSP daarop een lage performance laat zien.

Gegeven bovenstaande conclusies en vanuit de missie van de WSP zijn er een tweetal strategische opties, namelijk een defensieve en een offensieve strategie:

1. De defensieve strategie betreft het afstoten van de WSP en onderbrengen bij de best presterende regionale pleegzorgaanbieder, waarbij het opgeven van de zelfstandigheid aan de orde is, of het in het onderaannemerschap samenwerken met belangrijke regionale aanbieder(s), waarbij zelfstandigheid wordt behouden, maar de afhankelijkheid van de (gunning van de) hoofdaannemer groot is. In deze positie zal gebruik gemaakt en geleerd moeten worden van de performance op de waardedrijvers van de betreffende hoofdaannemer. Het relatiebeheer met gemeenten vindt plaats door de regionale aanbieder die van oudsher meer geïnvolveerd is in de regionale context. Door de inzet van deskundigheid op het gebied van kinderen met een beperking –die meer en beter voor het voetlicht moet worden gebracht- kan de WSP een waardevolle aanvulling zijn op het productengamma van de regionale aanbieder en blijft de deskundigheid voor de doelgroep behouden. De WSP zal in de samenwerking, meer dan thans het geval is, leren van de performance(verbeteringen) van de regionale aanbieder en hoeft niet de strijd aan te gaan met regionale aanbieders die beter presteren.
2. De offensieve strategie richt zich op een zelfstandige positie in de markt en betekent een radicale koerswijziging en een breuk met de huidige situatie. Deze strategie richt zich op een markt, waarin geen spelers landelijk of regionaal actief zijn. In deze optie richt WSP zich gegeven de eerder getrokken conclusies op een zeer specifieke en complexe doelgroep die aan de volgende voorwaarden voldoet:
 - a. de doelgroep vereist geen intensieve relatie met gemeenten en kent geen differentiatie tussen gemeenten,
 - b. de doelgroep kent geen complexe relatie met de ouders van het kind,
 - c. de beperking van het kind vereist een uiterst deskundige en intensieve (medische) zorg en doet een appèl op de interactie tussen het pleegkind en het pleeggezin.

In deze strategische optie –die getypeerd kan worden als een geconcentreerde strategie- wordt afstand gedaan van doelgroepen, waarbij:

- a. lokaal, wijkgericht en per gemeente gedifferentieerd werken aan de orde is, aangezien regionale pleegzorgaanbieders dit beter kunnen en de landelijk werkende WSP hoge transactiekosten moet maken hetgeen verdisconteerd moet worden in de prijs in tijden dat gemeenten minder aan jeugdzorg te besteden hebben.
- b. investering en intensivering in een complexe interactie met het biologische gezin noodzakelijk is, aangezien andere pleegzorgaanbieders hierin beter presteren.
- c. een relatief beperkte (medische) zorgvraag aan de orde is, omdat deze zorg ook door andere pleegzorgaanbieders kan worden geboden.

De keuze voor de offensieve strategie is te prefereren vanwege het behoud van een zelfstandige en onafhankelijke positie, mits aan de voorwaarden van voldoende volume om landelijk te kunnen werken en het creëren van investeringsruimte kan worden voldaan. De keuze voor welke strategie dan ook moet mede gericht zijn op het creëren van investeringsruimte, omdat innovatie gericht op de doelgroep noodzakelijk blijft. Immers zoals uit hoofdstuk 3 gebleken is, zullen succesvolle strategieën

navolging vinden en kunnen waardedrijvers waarover klanten tevreden zijn in de toekomst in belang verschuiven dan wel nieuwe waardedrijvers zich aandienen. Voordat bij de keuze van de strategische optie aanbevelingen worden gedaan, wordt eerst de kwaliteit van het onderzoek tegen het licht gehouden. Daartoe wordt een discussie gepresenteerd.

Discussie

In het onderzoek is de klant-financier gedefinieerd als de huidige stadsregio's, omdat gemeenten nog in de fase voor bewustwording zitten. Het doen van het onderhavige onderzoek bij gemeenten zou in het huidig tijdsgewricht tot een vertekend beeld kunnen leiden. Hoewel de stadsregio's het dichtst bij gemeenten staan, zijn stadregio's geen gemeenten. Gemeenten kunnen op termijn een eigen en van de stadsregio afwijkend beleid voeren op het gebied van jeugdzorg. Vanuit dat perspectief moet deze studie als een eerste aanzet worden beschouwd.

De stadsregio's zijn vanuit hun huidige rol gevraagd de WSP te beoordelen, aangezien zij de WSP het beste kennen. Echter zij beoordelen de WSP in de fase van consumptie. Immers zij nemen reeds pleegzorgplaatsen af. In de klantactiviteitencyclus wordt onderscheid gemaakt tussen een achttal fasen, die begint met de bewustwordingsfase (Reijnders, 2008). Dat impliceert dat de aard van de waardedrijvers en het belang dat de (potentiële) klant er aan toekent, per fase kan verschillen. De onderhavige resultaten moeten in het licht van de consumptiefase worden geplaatst, waarin de klant daadwerkelijk het product afneemt. De resultaten kunnen derhalve afwijken van die in de bewustwordingsfase.

In de onderhavige studie zijn drie stadsregio's geïnterviewd. Gebleken is dat zowel de klantwaarden onderling meer verschillen dan overeenkomen. Daarom mogen de resultaten niet worden geprojecteerd op andere (samenwerkingsverbanden van) gemeenten, hetgeen de externe validiteit beperkt.

Uit de literatuur blijkt dat het belang dat aan bepaalde externe waardedrijvers wordt gehecht, zich gedurende de tijd kan ontwikkelen en de tijdgeest bepaalde waardedrijvers meer of minder belangrijk kan laten worden. Het is derhalve van belang rekening te houden met het feit dat het onderhavige onderzoek een in het huidige tijdsgewricht is gehouden. Door politieke prioriteiten, budgettaire, professionele en maatschappelijke ontwikkelingen kunnen waardedrijvers in belang wijzigen en nieuwe waardedrijvers zich aandienen. Dit geldt ook voor de beoordeling van de trade off van prijs en kwaliteit. Daarnaast kunnen ontwikkelingen in de markt van de jeugdzorg, zoals toe- en uittreding, leiden tot een andere positionering van de WSP.

De interne waardedrijvers kunnen evenzogoed aan politieke, maatschappelijke, budgettaire en maatschappelijke opvattingen en aan ontwikkelingen binnen de groep onderhevig zijn. Dit onderzoek heeft plaatsgehad in een fase waarin de WSP gegarandeerde inkomsten genereert en verzekerd is van een zeker kwantum af te nemen pleegzorgplaatsen (trekkingsrecht). In deze tijd heeft de WSP nog beperkte ervaring met een eventuele 'strijd' om schaarse financiële middelen van gemeenten, stadsregio's en provincies, waardoor het belang van financiële interne waardedrijvers nog beperkt aan de orde hoeft te zijn. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de directie en het bestuur verschillen in de toekenning van het belang aan de interne klantwaarden. Dat impliceert dat de gemiddelde toegekende

belang instabiel is, hetgeen de resultaten van de waardering van klanten door directie en bestuur kan beïnvloeden, zodat niet de stadsregio Amsterdam maar andere stadsregio's belangrijker zijn.

Aanbevelingen

1. Doe een haalbaarheidsstudie naar de strategische optie ‘radicale koerswijziging’ en met name naar de omvang van de daarbij passende doelgroep en toets of de doelgroep enerzijds van voldoende omvang is om zelfstandig landelijk te kunnen werken en anderzijds of dit investeringsruimte genereert voor toekomstige innovaties.

Deze studie heeft geconcludeerd dat de positie van de WSP ten opzichte van andere pleegzorgaanbieders niet goed is. De resultaten van alle klanten (financier, verwijzer en cliëntvertegenwoordiger) wijzen in dezelfde richting. Daarnaast is gebleken dat de afstand in de performance tussen WSP en overige pleegzorgaanbieders dermate groot is dat het gerechtvaardigd is de vraag te stellen of WSP haar positie ten opzichte van regionale aanbieders in het nieuwe stelsel kan behouden. Tevens is geconstateerd dat de WSP met het vervallen van het trekkingsrecht en de regionale ordening van de markt op achterstand staat ten opzichte van de regionale aanbieder in de relatie met gemeenten. Tot slot is geconstateerd dat andere pleegzorgaanbieders in toenemende mate de huidige doelgroepen bedienen. Een radicale koerswijziging lijkt aan de orde door landelijk complexe pleegzorg te bieden en afstand te doen van doelgroepen met kenmerken waarop de WSP gegeven de onderzoeksresultaten niet goed presteert. Echter deze strategische optie dient op haalbaarheid te worden getoetst. Indien blijkt dat een zelfstandige landelijke positie van de WSP in deze vorm niet haalbaar is of onvoldoende investeringsruimte genereert, kan een haalbaarheidsstudie worden gestart naar een zelfstandige positionering in het onderaannemerschap of afstoten.

2. Sluit een combinatie van de strategie ‘radicale koerswijziging’ en onderaannemerschap niet bij voorbaat uit, maar verken de optie onderaannemerschap als één van de distributiekkanalen voor het pleegzorgproduct voor de dan gedefinieerde doelgroep.

Met het als LWI zelfstandig opereren naar (samenwerkende) gemeenten is ook onder de ‘radicale koerswijziging’ veel geld en energie gemoeid. Verwacht wordt dat in analogie met stadsregio’s de klantwaarden tussen gemeenten zullen verschillen. Het in onderaanneming werken van regionale (pleeg)zorgaanbieders is één van de mogelijkheden om de pleegzorgproducten te distribueren en de transactiekosten met gemeenten in de verkoop van de pleegzorgproducten te reduceren. Tegelijkertijd is uit dit onderzoek gebleken dat de waardedrijvers van gemeenten veel meer betrekking hebben op andere zaken dan de inhoudelijke functionaliteit van het pleegzorgproduct. Het is aannemelijk dat de waarde van het inhoudelijke product eerder wordt erkend door vakgenoten dan door gemeenten. Een distributiekanaal via regionale pleegzorgaanbieders moet derhalve nadrukkelijk als optie worden opgehouden.

3. Flexibiliseer WSP in organisatie en verkoop van haar producten aan de klant-financier.

Uit dit onderzoek blijkt dat gemeenten eerder in klantwaarden verschillen dan overeenkomen. Daarnaast zou in een eventueel onderaannemerschap de hoofdaannemer klant zijn. Dit alles impliceert

dat klant-financiers onderling verschillende eisen kunnen stellen aan het pleegzorgproduct. De WSP moet zowel qua organisatie als verkoop flexibel kunnen inspelen op de klantwaarden van betreffende klant-financiers.

4. Definieer winstgevendheid als één van de belangrijkste interne klantwaarden van WSP teneinde investeringsruimte te creëren voor innovaties van (pleeg)zorgdiensten aan de doelgroep.

In dit onderzoek is geconstateerd dat winstgevendheid niet als interne klantwaarde is gedefinieerd. Winstgevendheid is noodzakelijk om investeringsruimte te creëren voor innovaties. Waardedrijvers die thans van belang zijn voor de klant, kunnen in tijd wijzigen. Vanuit de missie van de WSG is het opportuun deze innovaties ten goede te laten komen aan de doelgroep kinderen met een beperking onder de voorwaarde dat innovatie klantwaarde oplevert voor zowel de financier als cliënt of verwijzer. Innovaties stellen de WSP in staat interne klantwaarde te genereren door externe klantwaarde te leveren en daarmee continuïteit van de organisatie te realiseren.

5. Doe in een later stadium nader onderzoek naar de klantwaarden van gemeenten en pleegouders en formuleer de positionering richting die pleegouders die nodig zijn om de strategische positionering van de WSP te realiseren.

Het onderzoek naar klantwaarden heeft plaatsgehad onder andere onder stadsregio's. In de discussie is gesproken over de positie van de stadsregio's en het huidig tijdsgewricht waarin het onderzoek is gedaan. Gemeenten moeten de bewustwordingsfase, oriëntatiefase en consumptiefase nog doorlopen. Het is van belang de klantwaarden in de betreffende fasen te kennen, teneinde klantwaarde te kunnen bieden aan de klant-financier. Pleegouders zijn het human capital van de WSP en kunnen beschouwd worden als een complementor. Het pleegouderschap kent een grote mate van vrijwilligheid. Zonder pleegouder geen pleegzorg laat staan gespecialiseerde pleegzorg. Vanuit dat perspectief is het verstandig om ook de klantwaarde van pleegouders te kennen en hen klantwaarde te bieden, opdat zij niet veranderen van pleegzorgaanbieder.

6. Stel de gewenste strategische positie vast en breng de bijbehorende waardedrijvers waarop de WSP relatief goed presteert over het voetlicht bij klanten, ook als deze (nog) van relatief weinig belang worden geacht.

In dit onderzoek is geconcludeerd dat een wijziging van de strategische positionering van de WSP aan de orde is. Bij de keuze voor een strategische positie passen zekere waardedrijvers. Deze keuze kan bepaalde waardedrijvers die de klant belangrijk vindt, uitsluiten. De keuze kan ook waardedrijvers omvatten die door de klant (vooralsnog) minder van belang worden geacht, maar waarop de WSP relatief goed presteert. Het is van belang de performance op de waardedrijvers die bij de keuze passen te verbeteren, dan wel het belang van de waardedrijvers die de klant (vooralsnog) relatief weinig belangrijk acht en waarop de WSP relatief goed presteert onder de aandacht van de klant te brengen.

Management summary

Youth and family care is subject to dynamics. General dissatisfaction with the effectiveness of youth and family care gave the government cause for implementing far-reaching measures. A reform is announced in the coalition agreement. Municipalities become financially and in terms of implementation responsible for youth and family care. The William Schrikker Pleegzorg (WSP) is a nationally operating youth care provider for foster care to children with impairments who were compulsorily placed out of home. Nationally operating foster care providers hold a special position. Product purchase and financing are guaranteed. With the arrival of the new system in 2014 these privileges expire. It is unclear how the WSP is to position itself in the new system.

It follows from literature that successful organisations aim at the realisation of customer value. Customers then stay loyal to the provider and new customers present themselves. This results in a growth of turnover, profitability and room to invest in innovation and hence continuity. Customer value is defined as the ratio between quality and price. Customers of the WSP fall into the following groups: the customer-financier who purchases the foster care product, the customer-referrer who refers clients to foster care providers and client representatives who look after the interests of the child.

With regard to the study of customer values of the customer-financier a multiple case study has taken place among three urban regions. This focussed on the value drivers of quality and price, the importance of these value drivers and the performances of the WSP in respect of these value drivers compared to other foster care providers. The same questions were presented to a focus group consisting of child protection workers (n=5) in their capacity as professional referrers and client representatives. In order to establish the performances of the WSP compared to other foster care providers in terms of the value drivers formulated by the focus group, a survey has taken place among all child protection workers (n=547) of the William Schrikker Jeugdbescherming. The method of Gale (1994) was used for the analysis. The internal customer values of the WSP were examined among the decision-makers of the WSP (n=2).

The results of the survey show a differentiation between customer values of the respective customers. All attach considerable value to the safety of the child. There are differences between the urban regions and they attach value to the manner how foster care is provided. Referrers attach considerable value to interaction with the birth parents and the expertise. Client representatives also attach value to the functioning of the foster family. It is concluded that the WSP performs considerably worse on the value drivers of all customers than other foster care providers.

It is concluded that the WSP now holds a position where the continuity of the organisation is at stake. Two strategic options are presented. The defensive option departs from hiving off the WSP or operating with regional foster care providers on a subcontracting basis. The offensive strategy departs from a radical change in policy. The WSP then focuses on a target group of children who require extremely expert and intensive (medical) care, without differentiation between municipalities and without complex relationships with parents.

Literatuurlijst

- Anderson, J.A. & Narus, J.A. & Rossum, W. van (2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. (March), 1-9.
- Baarsma, B. & Theeuwes, J. (2002). *De afbakening van de relevante markt; is de huidige benadering aan herziening toe?* Amsterdam: SEO.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Best, R.J. (2000). *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*, New Jersey: Prentice Hall.
- Beek, F. van & Rutjes, L. (2009). *Kwaliteitsstandaarden Jeugdzorg; wat kinderen en jongeren belangrijk vinden als ze niet thuis wonen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- BMC (2009). *Evaluatie Wet op de jeugdzorg*. Amersfoort: BMC Advies en Management.
- Bolton, R. & Grewal, D. & Levy, M. (2007). Six strategies for competing through service: an agenda for further research. *Journal of Retailing*, 83 (1), 1-4.
- Boulding, W. & Kalra, A. & Staelin, R. & Zeithaml, V.A. (1993). A dynamic processmodel of service quality: from expectations to behavioral intentions. *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7-27.
- Bouma, J & Bügel, M. & Verhoef, P.C. & Wiesel, T. & Wesselius, T. (2010). Dutch Performance Index: het nieuwe meten van klantprestaties. *Tijdschrift voor Marketing*, 43 (April), 58-63.
- Brouwer, M. (1990). Theorie van de industriële organisatie. In: Geest, L. van der (red.). *Economische theorie: de stand van zaken*. (pp. 233-275). Schoonhoven: Academic Services.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press Inc..
- Caris, J. (2007). *Zorg bedrijven: dynamisch organiseren en competent leidinggeven*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Cockburn, I.M. & Henderson, R.M. & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 1123-1145.
- Dagger, T.S. & Sweeny, J.C. (2007). Service quality attribute weights: how do novice and long-term customers construct service quality perceptions. *Journal of Service Research*, 10 (1), 22-42.
- Gale, B.T. (1994). *Managing Customer Value: creating quality and service that customers can see*. The Free Press: New York

- Gates, R. & McDaniel, C. & Braunsberger, K. (2000). Modeling consumer health plan choice behavior to improve customer value and health plan market share. *Journal of Business Research*, 48 (48), 247-257.
- Gaynor, M. & Vogt, W.B. (2000). Antitrust and competition in health care market. In: Culyer, A.J. & Newhouse, J.P. (red.), *Handbook of Health Economics, Volume 1*. Amsterdam: Elsevier.
- Gianotten, H.J. (2001). *Creatie van klantwaarde. Groeistrategie van de detailhandel in een diensteneconomie (inaugurale rede)*. Tilburg: KUB
- Gupta, S. & Lehmann, D. R. & Stuart, J.A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 7-18.
- Gupta, S. & Zeithaml, V.A. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25 (6), 718-739.
- Hartog, M. den, (2004). *Effecten van marktstructuur en gedrag op het resultaat van ziekenhuizen*. Leerdam: Den Dunnen.
- Hartog, M. den & Janssen, R.T.J.M. (2000). De ontwikkeling van de marktstructuur van ziekenhuizen van 1979-2000. *Acta Hospitalia*, 40 (3), 45-62.
- Heskett, J.L. & Jones, T.O. & Loveman, G.W. & Sasser, W. E., Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (March-April), 164-174.
- Hofmann, N.P. (2000). An examination of the 'sustainable competitive advantage': Concept: past, present and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4).
- Holbrook, M. (1996). Customer value: a framework for analysis and research. *Advances in Consumer Research*, 23, 138-142.
- Janssen, R. T. J. M. (2008). Strategisch management in de publieke sector: de casus gezondheidszorg. In: T. Wentink (red.), *Business performance management: sturen op prestatie en resultaat (pp. 77-94)*. Amsterdam: Boomacademic.
- Janssen, R.T.J.M. & Kokee, B. (2011). Analyse concurrentiekracht op basis van waarden; geleverde waarde maakt het verschil. *Zorgvisie*, (9), 42-43.
- Jong, H.W. de (1998). *Dynamische markttheorie*. Weteringbrug: Edclusa.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Bleu Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. & Broere, F. & Dordt, M. van (2003). *Principes van marketing*. Amsterdam: Prentive Hall.
- Leroi-Werelds, S. (2008). *Customer Value: bepaling en meting van het concept*. Hasselt: Universiteit Hasselt.

- Martilla, J.A. & James, J.C. (1977), Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, 14 (January), 77-79.
- Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2011). *Strategie safari*. Amsterdam: Pearsons Education Benelux.
- Meyer, R. de (2002). *Indications for foster care in the Netherland; an evaluation and model proposal (dissertatie)*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
- Ministerie van VWS (2007). Convenant 'Inpassing aanbod van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Gereformeerd Jeugdwelzijn, William Schrikker Stichting Pleegzorg en Stichting Joods Maatschappelijk Werk in stelsel van jeugdzorg. *Staatscourant* (33), 25.
- Ministerie van VWS (2010). Convenant 'Inpassing aanbod van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg, Stichting Gereformeerd Jeugdwelzijn, William Schrikker Stichting Pleegzorg en Stichting Joods Maatschappelijk Werk in stelsel van jeugdzorg. *Staatscourant* (11862).
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource bases view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24, 309-323.
- Poiesz, Th. B. C. & Caris, G. J. (2010). *Ontwikkelingen in de zorgmarkt; een strategische analyse*. Deventer: Kluwer.
- Poiesz, Th. B. C. (2008). Klantgestuurde marketing. In: T. Wentink (red.), *Business performance management: sturen op prestatie en resultaat (pp. 211-223)*. Amsterdam: Boomacademic.
- Poiesz, Th. B. C. & Welling, N. (2012). *Help mijn patiënt is tevreden; een kritische analyse van klanttevredenheid in de zorg*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Porter, M.E. (1995). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. & Teisberg, E.O. (2006). *Redefining Health Care; creating value-based competition on results*. Boston: Harvard Business School Press.

- Rangan, V.K. & Shapiro, B.P. & Moriarty, R.T. (1995). *Business Marketing strategy; cases, concepts and application*. Boston: Irwin.
- Rangan, V.K. & Bowman, G.T. (1992). Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management*, 21 (3), 215-224.
- Reichheld, F.F. (1995). The loyalty effect: the satisfaction trap. *Bain & Compagny*, essay no. 5.
- Reichheld, F.F. (1999). *Het geheim van loyaliteit: de verborgen kracht achter groei, winst en blijvende waarde*. Tiel: Scriptum Management.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W.E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need. *Harvard Business Review*, 81 (December), 46-54.
- Reijnders, W. (2008). Marketing en business performance management. In: T. Wentink (red.), *Business performance management: sturen op prestatie en resultaat (pp. 199-210)*. Amsterdam: Boomacademic.
- Rust, R.T. & Zahorik, J. & Keiningham, T.L. (1995). Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59 (April), 58-70.
- Schut, F.T. (1995). *Competition in the Dutch healthcare sector*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Schut, F.T. (1999). De markt voor gezondheidszorg. In: R. Lapré & F.H.H. Rutten (red.), *Algemene economie van de gezondheidszorg. (pp. 147-196)*. Maarsen: Elsevier/De Tijdstroom.
- Sheperd, W.G. (1997). *The economics of industrial organization, analysis, markets, policies*. New Jersey, Prentice Hall International.
- Smeets, J.J.A.M. (2010). *Sturen op klantwaarde: instrumenten voor woningbouwcorporaties ten behoeve van een vraaggericht assetmanagement (dissertatie)*. Eindhoven: Technische Universiteit.
- Swanborn, R.G. (2005). *Methoden voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Meppel: Boom.
- Staatscourant, (2005). Mandaatbesluit Bureaus Jeugdzorg en landelijk werkende instellingen. *Staatscourant 153*, (10 Augustus), 8.
- Tabachnick, B.G. & Fidell L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 73 (January-february), 83-93.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (2010). *De discipline van marktleiders*. Schiedam: Scriptum Management.

- Tweede Kamer der Staten Generaal (2004). *Regeling van de aanspraak op, de toegang tot en de bekostiging van jeugdzorg (Wet op de jeugdzorg)*. 's Gravenhage: Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Verhoef, P.C. & Wesselius, T. & Bügel, M. & Wiesel, T. (2010). Klantprestaties van Nederlandse banken. *ESB*, 95 (4584), 262-265.
- Verhoef, P.C. & Wesselius, T. & Bügel, M. & Wiesel, T. (2011). Klantprestaties van Nederlandse banken 2011. *ESB*, 96 (4614-4615), 455-457.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Interprovinciaal Overleg, Unie van Waterschappen & Rijk (2011). *Bestuursakkoord 2011-2015*. 's Gravenhage: VNG.
- Vita, M.G. & Schumann, L. (1991). The competitive effects of horizontal mergers in the hospital industry: a closer look. *Journal of Health Economics*, 10 (9), 359-372.
- VVD-CDA, (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid; regeerakkoord VVD-CDA*.
- Wentink, T. (2005). *Kwaliteitsmanagement, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling*. Utrecht: Lemma.
- Winter, J. & Merode, G.G. van. (1993). *Management en organisatie van ziekenhuizen*. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Woodall, T. (2003). Conceptualisation Value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, (12).
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- WSG, (2010). *Meerjarenbeleidsplan 2011-2015*. Diemen: WSG.
- WSG (2011). *Kansen, ook voor kinderen met een beperking!* Diemen: WSG.
- WSP, (2011). *Jaarverslag 2010 William Schrikker Pleegzorg; veilige pleegzorg voor 1480 kinderen en zorg over de financiering van de zorgvraag*. Diemen: WSP.
- Yperen, I.A. van & Woudenberg, A. van (2010). *Opvoeden versterken*. Den Haag: VNG.
- Yperen, I.A. van & Stam, P.M (2011). *Werk in uitvoering: bouwen aan het nieuwe jeugdzorgstelsel*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Zeelenberg, M. & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction a review and new finding on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of Business Research*, 57 (4), 445-455.
- Zeithaml, V.A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Academy of Marketing Science*, 28 (1), 67-85.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value, a Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (July), 13-16.

Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. & Parasurama, A. (1996). The behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. & Gremler D. D. (2009). *Service Marketing, integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

Bijlage 1: Lijst met gebruikte afkortingen

BJZ: Bureau Jeugdzorg

HHI: Herfindahl-Hirschman Index

LWI: Landelijk Werkende Instelling

VNG: Vereniging Nederlandse Gemeenten

WJz: Wet op de Jeugdzorg

WSJB: William Schrikker Jeugdbescherming

WSG: William Schrikker Groep

WSP: William Schrikker Pleegzorg

Bijlage 2: HHI per provincie/stadsregio 2010-2011

Provincie/Stadsregio	2010	2011
Groningen	0,60	0,59
Friesland	0,71	0,66
Drenthe	0,64	0,63
Overijssel	0,27	0,27
Flevoland	0,65	0,59
Gelderland	0,25	0,24
Utrecht	0,60	0,52
Noord-Holland	0,36	0,36
Zuid-Holland	0,69	0,69
Zeeland	0,82	0,77
Noord-Brabant	0,20	0,19
Limburg	0,41	0,40
Amsterdam	0,72	0,66
Rotterdam	0,73	0,66
Haaglanden	0,77	0,76

Vragenlijst

Wij verzoeken u onderstaande vragen te beantwoorden. U heeft de mogelijkheid om scores te geven. De scores lopen van 1 tot en met 10. 1 is de laagst mogelijke beoordeling en bent u ontevreden 10 de hoogst mogelijke beoordeling en bent u zeer tevreden. Aangezien de vragenlijst specifiek is voor een provincie, verzoeken wij u om een keuze te maken uit de volgende vragenlijsten.

Mijn team werkt overwegend in de provincie:

- Groningen
- Friesland
- Drenthe
- Overijssel
- Gelderland
- Flevoland
- Noord-Holland
- Zuid-Holland
- Zeeland
- Utrecht
- Noord-Brabant
- Limburg

Vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 10 vragen. U zult in de vragenlijst telkens dezelfde vragen tegenkomen over het functioneren van een pleegzorgaanbieder. De pleegzorgaanbieder waarop de vragen betrekking heeft is cursief weergegeven. Het gaat bij deze vragen om de pleegzorg van de zorgaanbieder ook al biedt de zorgaanbieder ook andere zorgvormen. De rol -respectievelijk als professional en vertegenwoordiger van de cliënt- van waarin u wordt gevraagd de vraag te beantwoorden, is onderstreept.

Vraag 1.

De score 1 staat voor zeer ontevreden en de score 10 voor zeer tevreden.

Hoe beoordeelt u als professional de pleegzorg van <pleegzorgaanbieder> op...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De juistheid van de matching tussen kind en pleegouder.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De aansluiting van het pleeggezin bij de ontwikkelingsvraag van het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De begeleiding van het pleeggezin door de pleegzorgwerker.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De screening van het pleeggezin door de pleegzorgaanbieder.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De samenwerking tussen de pleegzorgwerker met het biologische gezin van het kind	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De aanmeldprocedure van de pleegzorgaanbieder.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de pleegzorgwerker het pleeggezin stimuleert tot samenwerking met het gezin van herkomst.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De deskundigheid van de pleegzorgaanbieder op het gebied van de doelgroep....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De samenwerking tussen u en de pleegzorgwerker.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De frequentie waarin gesprekken tussen de jeugdige, ouder, pleegouder en gezinsvoogd plaatsvinden.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De zelfstandigheid van de pleegzorgwerker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Het begrip van de pleegzorgwerker voor (de geschiedenis van) de ouders van het kind	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De plaatsingsmogelijkheden van de pleegzorgaanbieder.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De deskundigheid van de pleegzorgwerkers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De snelheid waarmee geplaatst kan worden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin <u>na</u> plaatsing de verwachtingen van de plaatser met de pleegouder blijkt overeen te komen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Het gemak waarmee een bezoekregeling met biologische ouders tot stand komt..	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De begeleiding van de pleegzorgouders door de pleegzorgwerker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De flexibiliteit van de pleegzorgaanbieder bij crisisopvang.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het belang van het kind in plaats van het belang van de pleegouders voorop staat bij de pleegzorgwerker.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vraag 2.

De score 1 staat voor zeer ontevreden en de score 10 voor zeer tevreden.

Hoe beoordeelt u als vertegenwoordiger van de jeugdige de pleegzorg van <pleegzorgaanbieder> op...

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
De mate waarin het kind zich veilig voelt in het gezin.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De bereidheid van de pleeggezinnen om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met zijn of haar familie.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het kind zich welkom voelt in het pleeggezin.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het pleeggezin aandacht heeft voor het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het kind de noodzakelijke ondersteuning krijgt van het pleeggezin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin biologische ouders betrokken worden bij beslissingen die het kind aangaan.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de pleegouders biologische ouders informeren over hoe het gaat met het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het kind zich thuis voelt in het pleeggezin.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de pleegouders het kind betrekken bij beslissingen die hem/haar aangaan.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin pleegouders de biologische ouders als de enige echte ouders zien.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de pleegzorgwerker t.o.v. pleegouders een standpunt inneemt over de noodzaak van bezoek door biologische ouders van het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin het pleeggezin mogelijkheden biedt voor een bezoek van ouders aan het kind	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De flexibiliteit van het pleeggezin bij het maken van afspraken voor bezoek van ouders en familie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De effectiviteit van de matching door de pleegzorgaanbieder, waardoor het kind niet hoeft te worden herplaatst.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin er voldoende tijd is voor het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De stabiliteit van het pleeggezin, waardoor het kind niet hoeft te wisselen van pleeggezin.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin pleegouders contact willen met de biologische ouders.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De bereidheid van pleegouders het kind te halen en te brengen naar de biologische ouders.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de ouders van het kind door de pleegzorgaanbieder betrokken worden bij besprekingen over het kind.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De mate waarin de pleegouders op een effectieve wijze kunnen omgaan met het kind, zodat het niet hoeft te worden herplaatst.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Bijlage 4: Lijst met geïnterviewde personen.

Stadsgewest Haaglanden: Dhr. T. de Ruiten, Sectorhoofd jeugdzorg Stadsgewest Haaglanden

Stadsregio Rotterdam: Mw. R. de Hoog, Beleidsadviseur GGD Rotterdam-Rijnmond.

Stadsregio Amsterdam: Mw. C. Pollmann, Coördinator jeugdzorg SRA.

VNG: Mw. A. Schutte, Senior-adviseur Jeugd en Onderwijs

Leden focusgroep: Mw. A. van Acqouy, gezinsvoogd

Mw. J. Stuitje, gezinsvoogd

Mw. I. Wood, gezinsvoogd

Mw. I. Heitink, gezinsvoogd

Mw. N. Koster, gezinsvoogd

Bijlage 5: Correlatiematrix van de waardering van de WSP door verwijzers op de waardedrijvers kwaliteit.

<i>WSP: verwijzer</i>	<i>De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder</i>	<i>Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind.</i>	<i>Het pleeggezin ontvangt van de pleezorgaanbieder goede begeleiding</i>	<i>De pleeggezinnen worden goed gescreend</i>	<i>De pleezorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind</i>	<i>Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten</i>	<i>De pleezorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind</i>	<i>De pleezorgaanbieder is deskundigheid op het gebied van de doelgroep</i>	<i>De pleezorgwerker werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer</i>	<i>Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind</i>
1 De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder	1.00									
2 Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	.73	1.00								
3 Het pleeggezin ontvangt van de pleezorgaanbieder goede begeleiding	.46	.39	1.00							
4 De pleeggezinnen worden goed gescreend	.56	.49	.55	1.00						
5 De pleezorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind	.27	.25	.44	.29	1.00					
9 Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten	.51	.46	.40	.44	.38	1.00				
6 De pleezorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	.39	.34	.52	.41	.68	.52	1.00			
10 De pleezorgaanbieder is deskundigheid op het gebied van de doelgroep	.46	.42	.60	.46	.50	.43	.58	1.00		
7 De pleezorgwerker werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer	.43	.30	.75	.48	.47	.38	.60	.64	1.00	
8 Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind	.34	.21	.59	.35	.41	.42	.46	.51	.68	1.00

Bijlage 6: Correlatiematrix van de waardering van concurrenten van de WSP door verwijzers op de waardedrijvers kwaliteit.

WSP: verwijzer	<i>De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder</i>	<i>Het pleeggezinb sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind.</i>	<i>Het pleeggezin ontvangt van de pleezorgaanbieder goede begeleiding</i>	<i>De pleeggezinnen worden goed gescreend</i>	<i>De pleezorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind</i>	<i>Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten</i>	<i>De pleezorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind</i>	<i>De pleezorgaanbieder is deskundigheid op het gebied van de doelgroep</i>	<i>De pleezorgwerker werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer</i>	<i>Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind</i>
1 De zorgaanbieder realiseert een adequate matching tussen kind en pleegouder	1.00									
2 Het pleeggezinb sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind	.83	1.00								
3 Het pleeggezin ontvangt van de pleezorgaanbieder goede begeleiding	.52	.57	1.00							
4 De pleeggezinnen worden goed gescreend	.57	.56	.41	1.00						
5 De pleezorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind	.41	.37	.59	.42	1.00					
9 Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten	.56	.43	.44	.33	.44	1.00				
6 De pleezorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind	.44	.50	.66	.42	.74	.52	1.00			
10 De pleezorgaanbieder is deskundigheid op het gebied van de doelgroep	.61	.59	.61	.44	.56	.49	.60	1.00		
7 De pleezorgwerker werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer	.43	.48	.72	.33	.53	.42	.66	.51	1.00	
8 Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen de jeugdige, ouders, pleegouders en plaatser over de situatie van het kind	.30	.30	.51	.23	.54	.37	.55	.33	.63	1.00

Bijlage 7: Correlatiematrix van de waardering van de WSP door verwijzers op de waardedrijvers prijs.

WSP: verwijzer	<i>De pleezorgwerker werkt niet zelfstandig waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastig gevallen</i>	<i>De pleezorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van) de ouders van het kind waardoor de verwijzer veel moeite moet doen de partijen op één lijn te houden</i>	<i>De pleezorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdprijs)</i>	<i>De pleezorgaanbieder is onkundig wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders</i>	<i>De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)</i>	<i>De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)</i>	<i>Het is niet makkelijk om tot een bezoekregeling te komen (irritatie)</i>	<i>De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat</i>	<i>De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang</i>	<i>De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)</i>
11 De pleezorgwerker werkt niet zelfstandig waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastig gevallen	1.00									
12 De pleezorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van) de ouders van het kind waardoor de verwijzer veel moeite moet doen de partijen op één lijn te houden	.62	1.00								
13 De pleezorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdprijs)	.22	.31	1.00							
14 De pleezorgaanbieder is onkundig wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	.61	.53	.22	1.00						
15 De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	.38	.42	.78	.31	1.00					
19 De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	.55	.53	.47	.56	.59	1.00				
16 Het is niet makkelijk om tot een bezoekregeling te komen (irritatie)	.47	.49	.42	.47	.42	.61	1.00			
17 De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat	.69	.52	.28	.62	.44	.53	.43	1.00		
20 De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang	.39	.41	.61	.41	.66	.55	.46	.43	1.00	
18 De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	.52	.58	.35	.51	.38	.51	.55	.60	.45	1.00

Bijlage 8: Correlatiematrix van de waardering van de concurrenten van de WSP door verwijzers op de waardrijvers prijs.

WSP: verwijzer	<i>De pleezorgwerker werkt niet zelfstandig waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastig gevallen</i>	<i>De pleezorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van) de ouders van het kind waardoor de verwijzer veel moeite moet doen de partijen op één lijn te houden</i>	<i>De pleezorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdprjs)</i>	<i>De pleezorgaanbieder is onkundig wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders</i>	<i>De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)</i>	<i>De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)</i>	<i>Het is niet makkelijk om tot een bezoekregeling te komen (irritatie)</i>	<i>De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat</i>	<i>De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang</i>	<i>De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)</i>
11 De pleezorgwerker werkt niet zelfstandig waardoor de verwijzer telkens met vragen wordt lastig gevallen	1.00									
12 De pleezorgwerker heeft onvoldoende begrip voor de (geschiedenis van) de ouders van het kind waardoor de verwijzer veel moeite moet doen de partijen op één lijn te houden	.63	1.00								
13 De pleezorgaanbieder heeft weinig plaatsingsmogelijkheden (tijdprjs)	.38	.40	1.00							
14 De pleezorgaanbieder is onkundig wat veel werk oplevert naar ouders en pleegouders	.68	.73	.42	1.00						
15 De pleezorgaanbieder heeft lange wachttijden (kost veel energie om elders te plaatsen)	.31	.45	.78	.33	1.00					
19 De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing niet overeen te komen met de verwachting van de plaatser (teleurstelling)	.47	.69	.46	.58	.51	1.00				
16 Het is niet makkelijk om tot een bezoekregeling te komen (irritatie)	.35	.57	.26	.48	.30	.64	1.00			
17 De pleezorgaanbieder begeleidt de pleegouders inadequaat	.69	.63	.36	.65	.33	.52	.41	1.00		
20 De pleezorgaanbieder is niet flexibel bij crisisopvang	.30	.38	.60	.28	.67	.39	.17	.31	1.00	
18 De pleezorgaanbieder gaat uit van het belang van de pleegouders in plaats van het kind (boosheid)	.46	.61	.38	.58	.47	.57	.57	.48	.44	1.00

Bijlage 9: Correlatiematrix van de waardering van de WSP door cliëntvertegenwoordigers op de waardedrijvers kwaliteit.

WSP: cliëntvertegenwoordiger

	Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt	De bereidheid van de pleeggezinnen om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met de biologische ouders	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft	Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan	Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders
1. Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt	1.00									
2. De bereidheid van de pleeggezinnen om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met de biologische ouders	.56	1.00								
3. Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	.78	.64	1.00							
4. Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	.73	.56	.87	1.00						
8. Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft	.70	.55	.72	.77	1.00					
6. Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan	.42	.68	.47	.41	.42	1.00				
7. Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat	.44	.73	.47	.43	.38	.84	1.00			
5. Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	.80	.61	.87	.83	.79	.47	.48	1.00		
9. Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	.49	.61	.55	.52	.54	.65	.59	.59	1.00	
10. Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders	.46	.67	.40	.39	.42	.69	.70	.42	.56	1.00

Bijlage 10: Correlatiematrix van de waardering van de concurrenten van WSP door cliëntvertegenwoordigers op de waardedrijvers kwaliteit.

WSP: cliëntvertegenwoordiger	Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt	De bereidheid van de pleeggezinnen om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met de biologische ouders	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft	Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan	Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat	Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders
1. Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt	1.00									
2. De bereidheid van de pleeggezinnen om te investeren in contactmogelijkheden voor het kind met de biologische ouders	.51	1.00								
3. Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt	.86	.50	1.00							
4. Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind	.80	.51	.86	1.00						
8. Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft	.80	.49	.78	.79	1.00					
6. Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan	.43	.72	.39	.43	.46	1.00				
7. Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat	.48	.70	.43	.37	.47	.78	1.00			
5. Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt	.84	.43	.82	.80	.75	.40	.40	1.00		
9. Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan	.56	.58	.57	.55	.54	.58	.56	.60	1.00	
10. Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders	.39	.81	.33	.35	.43	.64	.66	.32	.56	1.00

Bijlage 11: Correlatiematrix van de waardering van de WSP door cliëntvertegenwoordigers op de waardedrijvers prijs/kosten.

WSP: cliëntvertegenwoordiger	<i>De pleezorgaanbieder neemt geen standpunt in de richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders</i>	<i>Het pleeggezin van de pleezorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek</i>	<i>Het pleeggezin van de pleezorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek</i>	<i>Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden</i>	<i>Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind</i>	<i>De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin</i>	<i>De pleegouders willen geen contact met de ouders</i>	<i>De bereidheid van pleegouders het kind te halen en te brengen naar de biologische ouders</i>	<i>Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind</i>	<i>Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin</i>
11. De pleezorgaanbieder neemt geen standpunt in de richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders	1.00									
12. Het pleeggezin van de pleezorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek	.73	1.00								
14. Het pleeggezin van de pleezorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek	.70	.89	1.00							
13. Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden	.65	.60	.57	1.00						
15. Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind	.53	.55	.49	.73	1.00					
16. De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin	.45	.55	.52	.70	.73	1.00				
19. De pleegouders willen geen contact met de ouders	.72	.83	.79	.59	.51	.53	1.00			
18. Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders	.63	.74	.72	.52	.48	.49	.74	1.00		
20. Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind	.66	.52	.56	.51	.42	.49	.68	.53	1.00	
17. Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin	.58	.64	.60	.69	.79	.77	.66	.59	.52	1.00

Bijlage 12: Correlatiematrix van de waardering van de concurrenten van de WSP door cliëntvertegenwoordigers op de waardedrijvers prijs/kosten.

WSP: cliëntvertegenwoordiger	<i>De pleegzorgaanbieder neemt geen standpunt in de richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders</i>	<i>Het pleeggezin van de pleegzorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek</i>	<i>Het pleeggezin van de pleegzorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek</i>	<i>Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden</i>	<i>Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind</i>	<i>De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin</i>	<i>De pleegouders willen geen contact met de ouders</i>	<i>De bereidheid van pleegouders het kind te halen en te brengen naar de biologische ouders</i>	<i>Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind</i>	<i>Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin</i>
11. De pleegzorgaanbieder neemt geen standpunt in de richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders	1.00									
12. Het pleeggezin van de pleegzorgaanbieder biedt weinig mogelijkheden voor bezoek	.76	1.00								
14. Het pleeggezin van de pleegzorgaanbieder is inflexibel bij afspraken voor bezoek	.75	.88	1.00							
13. Verkeerde matching waardoor het kind herplaatst moet worden	.52	.60	.61	1.00						
15. Onvoldoende tijd en ondersteuning voor het kind	.60	.62	.64	.69	1.00					
16. De cliënt ervaart geen stabiliteit in het pleeggezin	.50	.56	.59	.72	.82	1.00				
19. De pleegouders willen geen contact met de ouders	.70	.82	.81	.50	.51	.46	1.00			
18. Pleegouders willen het kind niet halen of brengen bij de ouders	.47	.72	.67	.50	.41	.36	.77	1.00		
20. Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind	.49	.51	.40	.47	.35	.23	.53	.58	1.00	
17. Pleegouders zijn niet in staat het kind te handelen zodat het weg moet uit het gezin	.46	.46	.46	.60	.69	.71	.56	.51	.48	1.00

Bijlage 13: Importance performance matrix verwijzers per provincie. Prioritering van klantwaarden van verwijzers op het gebied van kwaliteit en prijs/kosten waarop WSP zich moet richten per provincie. De afkortingen betreft de eerste of eerste twee letters van de provincie (totaal n=142).

<p>B. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>De zorgaanbieder realiseert een adequate matching</i> <i>(G, D, U, Ze, NB, L)</i> <i>Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind</i> <i>(G, Fl, Ge, U, ZH, NB, L)</i> <i>De pleeggezinnen worden goed gescreend</i> <i>(D, O, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgwerker stimuleert het pleeggezin samen te werken met het gezin van herkomst van het kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen jeugdige, ouders, pleegouders en plaatsver over situatie van het kind</i> <i>(G, F, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i></p> <p>Prijs/kosten: <i>De pleegzorgwerker heeft voldoende begrip voor de (geschiedenis van) ouders van het kind</i> <i>(G, O, Fl, Ge, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder heeft voldoende plaatsingsmogelijkheden (tijdprijs)</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing overeenkomstig met die van de plaatsver (teleurstelling)</i> <i>(G, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Het is makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen</i> <i>(G, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van het kind in plaats van de pleegouders</i> <i>(G, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i></p>	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>De zorgaanbieder realiseert een adequate matching</i> <i>(F, O, Fl, Ge, NH, ZH)</i> <i>Het pleeggezin sluit in de opvoeding aan bij de ontwikkelingsvraag van het kind</i> <i>(F, D, O, NH, Ze)</i> <i>De pleeggezinnen worden goed gescreend</i> <i>(G, F, Fl)</i></p> <p>Er vinden regelmatig gesprekken plaats tussen jeugdige, ouders, pleegouders en plaatsver over situatie van het kind (D)</p> <p>Prijs/kosten: <i>De pleegzorgwerker heeft voldoende begrip voor de (geschiedenis van) ouders van het kind</i> <i>(F, D, U, NH, ZH)</i></p> <p>De verwachtingen van de pleegouders blijken na plaatsing overeenkomstig met die van de plaatsver (teleurstelling) (F) Het is makkelijk om tot een bezoekenregeling te komen (F) De pleegzorgaanbieder gaat uit van het belang van het kind in plaats van de pleegouders (F, Ze)</p>
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>Het pleeggezin ontvangt van pleegzorgaanbieder goede begeleiding</i> <i>(G, D, U, NH, NB, L)</i> <i>De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i> <i>Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten</i> <i>(G, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)</i> <i>(G, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer</i> <i>(G, NB)</i></p> <p>Prijs/Kosten: <i>De pleegzorgwerker werkt zelfstandig</i> <i>(G, U)</i> <i>De pleegzorgaanbieder is kundig, wat weinig werk oplevert naar ouders en pleegouders</i> <i>(G, D, U, NH)</i> <i>De pleegzorgaanbieder heeft korte wachttijden</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders adequaat</i> <i>(G, O, U, NH, Ze, NB)</i> <i>De pleegzorgaanbieder is flexibel bij crisisopvang</i> <i>(G, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i></p>	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>Het pleeggezin ontvangt van pleegzorgaanbieder goede begeleiding</i> <i>(F, O, Fl, Ge, ZH, Ze)</i> <i>De pleegzorgwerker werkt samen met het biologische gezin van het kind</i> <i>(Ze)</i> <i>Er is een duidelijke intakeprocedure met duidelijke aanmeldingsformaliteiten</i> <i>(F)</i> <i>De pleegzorgaanbieder is deskundig op het gebied van de doelgroep (imago)</i> <i>(F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB)</i> <i>De pleegzorgaanbieder werkt op een prettige wijze samen met de verwijzer</i> <i>(F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, L)</i></p> <p>Prijs/Kosten: <i>De pleegzorgwerker werkt zelfstandig</i> <i>(F, D, O, Fl, Ge, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>De pleegzorgaanbieder is kundig, wat weinig werk oplevert naar ouders en pleegouders</i> <i>(F, O, Fl, Ge, ZH, Ze, NB, L)</i></p> <p>De pleegzorgaanbieder begeleidt de pleegouders adequaat (F, D, Fl, Ge, ZH, L) De pleegzorgaanbieder is flexibel bij crisisopvang (F, D, Ze)</p>

Bijlage 14: Importance-performance matrix cliëntenvertegenwoordiger per provincie. Prioritering van klantwaarden van cliëntvertegenwoordigers op het gebied van kwaliteit en prijs/kosten waarop WSP zich moet richten per provincie. De afkortingen betreft de eerste of eerste twee letters van de provincie (totaal n=142).

<p>B. Performance verbeteren (belangrijk, lage performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i> <i>Het betrekken van ouders bij beslissingen die het kind aangaan.</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Het informeren van de ouders door pleegouders over hoe het met het kind gaat.</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Pleegouders zien de ouders als de enige echte ouders (ervaring)</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i></p> <p>Prijs/kosten: <i>De pleegzorgaanbieder neemt een standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders</i> <i>(G, D, O, Ge, U, NH, Ze, NB, L)</i> <i>De flexibiliteit van het pleeggezin bij het maken van afspraken voor bezoek van ouders en familie</i> <i>(G, D, O, Ge, U, NH, Ze, NB, L)</i> <i>Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt voldoende mogelijkheden voor bezoek</i> <i>(G, D, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i> <i>De cliënt ervaart stabiliteit in het pleeggezin</i> <i>(G, O, U, ZH, NB)</i> <i>Pleegouders willen contact met de ouders</i> <i>(G, D, O, Ge, U, NH, ZH, NB, L)</i></p>	<p>B. Handhaven (belangrijk/hoge performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>De bereidheid van pleeggezin te investeren in contact voor het kind met zijn of haar familie</i> <i>(Ze)</i> <i>Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich thuis voelt</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i></p> <p>Prijs/kosten: <i>De pleegzorgaanbieder neemt een standpunt in richting pleegouders v.w.b. de noodzaak tot bezoek van ouders</i> <i>(F, Fl, ZH)</i> <i>De flexibiliteit van het pleeggezin bij het maken van afspraken voor bezoek van ouders en familie</i> <i>(F, Fl, ZH)</i> <i>Het pleeggezin van de zorgaanbieder biedt voldoende mogelijkheden voor bezoek</i> <i>(F, O, Fl, Ze)</i> <i>De cliënt ervaart stabiliteit in het pleeggezin</i> <i>(F, D, Fl, Ge, NH, Ze, L)</i> <i>Pleegouders willen contact met de ouders</i> <i>(F, Fl, Ze)</i></p>
<p>C. Lage prioriteit geven (niet belangrijk lage performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt.</i> <i>(G, NB)</i> <i>Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan</i> <i>(G, D, O, Fl, Ge, U, NH, Ze, NB, L)</i></p> <p>Prijs/Kosten: <i>Juiste matching waardoor het kind niet herplaatst hoeft te worden</i> <i>(G, D, O, Ge, U, NB)</i> <i>Pleegouders zijn in staat het kind te handelen zodat het niet weg moet uit het gezin</i> <i>(U, NB)</i> <i>Pleegouders willen het kind halen of brengen bij de ouders</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, Ze, NB, L)</i> <i>Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, Ze, NB, L)</i></p>	<p>D. Overkill of belang beter in beeld brengen bij klant (niet belangrijk, hoge performance)</p> <p>Kwaliteit: <i>Een pleeggezin waarin het kind zich veilig voelt.</i> <i>(F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, L)</i> <i>Het betrekken van het kind door pleegouders bij beslissingen die hem/haar aangaan</i> <i>(F, ZH)</i> <i>Het bieden van een pleeggezin waarin het kind zich welkom voelt</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Het bieden van een pleeggezin waarin aandacht is voor het kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i> <i>Het kind krijgt van het pleeggezin de ondersteuning die het nodig heeft.</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i></p> <p>Prijs/Kosten: <i>Juiste matching waardoor het kind niet herplaatst hoeft te worden</i> <i>(F, Fl, NH, ZH, Ze, L)</i> <i>Pleegouders zijn in staat het kind te handelen zodat het niet weg moet uit het gezin</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, NH, ZH, Ze, L)</i> <i>Pleegouders willen het kind halen of brengen bij de ouders</i> <i>(ZH)</i> <i>Het betrekken van ouders bij besprekingen over hun kind</i> <i>(ZH)</i> <i>Voldoende tijd en ondersteuning voor het kind</i> <i>(G, F, D, O, Fl, Ge, U, NH, ZH, Ze, NB, L)</i></p>