

Samenvatting

Overzichtsrapportage

Benchmark

Welzijn Ouderen

ICSB Marketing en Strategie
Oktober/2009

Voorwoord

In de periode juni – juli 2009 zijn WO organisaties die deelnemen aan het innovatieprogramma Welzijn Ouderen 2009, het zogenoemde pluspakket, uitgenodigd deel te nemen aan de Benchmark Marktorientatie Welzijnsorganisaties Ouderen. Aan dit onderzoek deden 53 organisaties mee. Deze samenvatting van het overzichtrapport is beknopte weergave van de globale onderzoeksresultaten over de gehele respondentengroep.

Omdat het totale aantal respondenten niet voldoende is om met een gewenst betrouwbaarheidsniveau en een acceptabele foutmarge representatieve uitspraken te doen over alle WO organisaties in Nederland, zullen wij dit in het rapport niet doen. Gedurende de rapportage zullen wij telkens de resultaten benadrukken die naar voren komen onder de deelnemers aan de gehouden benchmark. Landelijk geldende conclusies mogen uit deze rapportage dus niet getrokken worden. Het beeld dat is verkregen door deelname van ongeveer 25% van de deelnemers aan het innovatieprogramma is echter een goede indicatie van de stand van zaken bij de WO organisaties en biedt waardevolle inzichten ten aanzien van de ontwikkeling van de marktorientatie van WO organisaties. De deelnemers aan de benchmark vormen een representatieve afspiegeling van de WO organisaties die bij de MOgroep zijn aangesloten met betrekking tot de grootte van de organisaties. Dat wil zeggen dat zowel kleine, middelgrote als grote organisaties hebben deelgenomen.

Opzet

De opbouw van deze samenvatting volgt de opbouw van de vragenlijst zoals deze is uitgezet onder de abonnees van het Pluspakket. De samenvatting geeft per onderdeel een beeld van het gemiddelde van de respondenten en van de verschillen tussen de respondenten op een aantal kernkenmerken van de organisaties, zoals de omvang (naar WO-inkomsten), het activiteitengebied (o.b.v. stedelijkheid) en de wijze van opereren in het Welzijnswerk voor Ouderen (zelfstandig of niet).

Dit rapport is opgebouwd uit een viertal hoofdstukken, onderverdeeld in drie katernen:

- I. De WO organisaties en hun activiteiten
- II. De marktorientatie van de WO organisaties
- III. Realisatie: van ambitie naar actie.

In de eerste samenvatting krijgt u een beknopt overzicht van de kengetallen van de WO organisaties. Inzicht in het aanbod aan activiteiten en de vraagontwikkeling voor de komende jaren, met daarbij de trends voor de WO markt.

De tweede samenvatting gaat over de marktorientatie van WO organisaties en hun ambities op dit gebied. Het geeft aan in hoeverre de WO organisaties op dit moment marktgericht en klantgericht opereren en welke ontwikkeling de deelnemende WO organisaties hierin wensen te effectueren in de komende drie jaar.

We sluiten af met een samenvatting van de behoefte aan ondersteuning in de branche, hetgeen houvast biedt voor vervolgactiviteiten van de MOgroep. In de bijlage zijn een viertal organisatieprofielen opgenomen en de deelnemerslijst.

Inhoudsopgave

1. Onderzoeksopzet	3
2. Samenvatting katern I: WO organisaties en hun activiteiten	5
3. Samenvatting katern II: Marktoriëntatie	6
4. Samenvatting katern III: Realisatie	7
Bijlagen.....	8
Bijlage I: Profieloverzichten.....	8
Bijlage II: Overzicht deelnemers.....	12

1. Onderzoeksopzet

Het voornaamste doel van het gehouden onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de marktoriëntatie van de WO organisaties. Er is gekozen voor een benchmarkonderzoek met individuele terugkoppeling van de resultaten aan de deelnemende organisaties. Dit betekent dat de onderzoeksresultaten op meerdere niveaus toegepast kunnen en zullen worden. De individuele deelnemers hebben een rapportage tot hun beschikking die hun eigen positie vergelijkt met die van het gemiddelde van alle deelnemers, maar ook met de uitkomsten van voor hen relevante benchmarkgroepen. Voor de MOgroep biedt het overzicht dat ontstaat over alle deelnemers heen houvast voor het vormgeven van het innovatieprogramma voor 2009 en verder. Zij weet daarbij hoe de vlag er voorstaat op verschillende thema's en hoe groot de verschillen tussen WO organisaties in de branche zijn.

Uitnodiging van respondenten

In de periode mei-juli is onder de deelnemers aan het pluspakket een vragenlijst verspreid in de vorm van een Microsoft Excel document. De deelnemers hebben eerst een uitnodigingsbrief ontvangen via de MOgroep (Christiane Vermunt, zie bijlage). Kort na deze brief is aan het volledige abonneebestand van het pluspakket een e-mailbericht verstuurd met een Excel document (de vragenlijst) als attachment (zie bijlage).

De deelnemers zijn meermalen gerappelleerd deel te nemen. Dit is twee maal per e-mail gebeurd en in een later stadium tevens telefonisch. ICSB heeft hierbij alle organisaties waarvan nog geen reactie was ontvangen benaderd.

Op basis van het gevolgde uitnodigingsproces is zeker te stellen dat de uitnodiging van respondenten evenwichtig heeft plaatsgevonden en geen mogelijkheid van bias (bevoordeling of selectieve uitnodiging) heeft plaatsgevonden. Alle abonnees van het pluspakket hebben een gelijke kans en gelegenheid gekregen deel te nemen aan dit onderzoek en er is geen reden aan te nemen dat dit voor enige groep lastiger was dan voor anderen.

Verwerking van de resultaten

De resultaten die zijn verkregen van de deelnemers zijn door ICSB uitgelezen vanuit de vragenlijstbestanden en verwerkt in een analyseschema. Hierbij zijn de deelnemers ingedeeld in benchmarkgroepen en zijn over de verkregen antwoorden berekeningen uitgevoerd. Dit laatste betreft berekeningen die beoogd waren om extra informatie en inzicht uit de vragen te destilleren, maar ook bewerkingen die nodig zijn ter controle van de ingevoerde data. Zo is een controle op inkomsten veelvuldig noodzakelijk gebleken vanwege slechte kwaliteit van input (veelvuldig is geen rekening gehouden met de indicatie 'x € 1000').

De bewerkingen van de data zijn non-destructief uitgevoerd en de antwoorden van de respondenten zijn dus onbewerkt bewaard gebleven en toegepast in de benchmarkrapporten. Er zijn geen cases gediskwalificeerd en geen cases slechts gedeeltelijk meegenomen. Van alle respondenten was een voldoende compleet en juist ingevulde vragenlijst beschikbaar.

Rapportage en benchmarking

Een benchmarkrapportage is duidelijk meer dan een terugkoppeling van de onderzoeksresultaten. Het is een aanzet tot vergelijking met branchegenoten en geeft een drive tot verbetering. Het heeft waarde doordat de prestaties van individuele deelnemers afgezet worden tegen relevante benchmarkgroepen. Een branche gemiddelde is vaak een te grove maatstaf om mee te vergelijken. Er zijn immers verschillen in de wijze waarop organisaties actief zijn in welzijnswerk voor ouderen, maar ook in de omgeving waarin zij dit welzijnswerk verrichten. Vandaar dat in zowel de individuele rapportage als in deze overzichtsrapportage specifieke benchmarkgroepen zijn opgenomen.

We hebben drie aparte indelingen gemaakt. De eerste betreft de wijze waarop de WO organisatie actief is. Is het een zelfstandige WO organisatie of opereert zij als onderdeel van een andere, bredere welzijnsorganisatie? Daarnaast zijn benchmarkgroepen gemaakt op basis van inkomstenklassen, waarbij specifiek is gekeken naar de inkomsten uit welzijnswerk voor ouderen (WO inkomsten) en niet naar de totale inkomsten van de welzijnsorganisaties. Tot slot hebben we ook een benchmarkklasse gericht op de omgeving waarin de WO organisatie opereert. Hiervoor is de mate van stedelijkheid (urbanisatiegraad) als uitgangspunt genomen.

Gezien het aantal deelnemers is gekozen voor een tweedeling per benchmarkgroep. Op deze manier zijn per benchmarkgroep nog zo'n 20 organisaties vertegenwoordigd, waardoor een voldoende brede vergelijkingsbasis bestaat.

De indeling zoals we die hebben gehanteerd is onderstaand weergegeven, met daarachter het aantal deelnemers per groep.

De inkomstenklassen:

- > € 400.000 euro inkomsten WO [27 deelnemers]
- < € 400.000 euro inkomsten WO [26 deelnemers]

Stedelijkheidklassen:

- Grootstedelijke omgeving en overig stedelijk [16 deelnemers]
- Grote dorpen en kleine dorpen [37 deelnemers]

Type WO organisatie

- Zelfstandig WO [33 deelnemers]
- Onderdeel van breed welzijn, maatschappelijke dienstverlener of zorginstelling [20 deelnemers]

	WO inkomsten < € 400.000	WO inkomsten > € 400.000
Zelfstandige WO organisatie	17	15
Onderdeel brede organisatie	9	12

2. Samenvatting katern I: WO organisaties en hun activiteiten

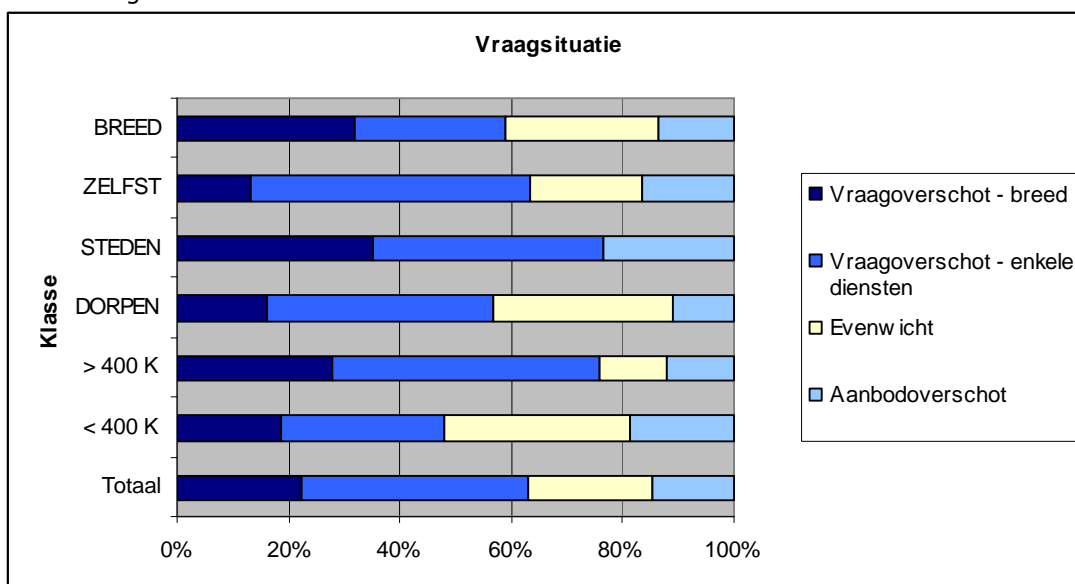
In deze samenvatting passeren we de uitkomsten in vogelvlucht en brengen we ze met elkaar in verband. Zo is het meest opvallende aan de beschrijving van de WO organisaties in kengetallen toch wel de verwachte geringe stijging van de inkomsten, die op gespannen voet staat met de stijging van de vraag. Voor veel WO organisaties zal de situatie van vraagoverschot, waarbij men voor sommige activiteiten niet voldoende capaciteit heeft om de klanten te bedienen, voortduren of verergeren.

Meer capaciteit in de vorm van meer FTE's zal er de komende jaren niet inzitten. Wel zal het aantal vrijwilligers dat wordt ingezet gaan toenemen. Het is onduidelijk of dit het capaciteitsvraagstuk voor sommige activiteiten oplost. Er is immers geen zicht op de gewerkte uren door de vrijwilligers (toename in het aantal ingezette vrijwilligers is niet noodzakelijkerwijs een toename in de totaal beschikbare capaciteit) en gezien het gelijkblijvende aantal medewerkers verhoogt de werkdruk hier de komende jaren zeker. De vraag is of er bij de medewerkers van de WO organisaties geen bottleneck ontstaat, doordat men met te weinig personeel een te grote groep vrijwilligers moet aansturen en klanten moet bedienen. Hierop kunnen we geen sluitend antwoord formuleren.

Het is opvallend dat de WO organisaties maar in zeer geringe mate het aanboren van nieuwe bronnen van inkomsten als manier zien om hun financiële middelen te verruimen en daarmee wellicht ook ruimte voor groei te pakken. De eenzijdige afhankelijkheid van de gemeenten als financieringsbron is gevaarlijk en heeft menige sector reeds opgebroken. In dit kader kunnen de WO organisaties wellicht ook kijken naar culturele instellingen, die de afgelopen jaren gedwongen andere bronnen van inkomsten hebben aangeboord. 40% van de WO organisaties werkt al structureel met culturele instellingen samen, dus de link naar deze sector is eenvoudig te leggen. Het zou jammer zijn de trend die onder met name het bedrijfsleven bestaat om meer aan maatschappelijk ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen te missen. Hier zou dus de marktoriëntatie van de WO organisaties hen moeten bewegen tot het ondernemen van gerichte initiatieven om meer middelen te werven en daardoor de activiteiten een meer stabiele en solide basis te geven.

Het zou hen ook de mogelijkheid geven zich meer te differentiëren binnen de sector WO. Op dit moment bieden veel WO organisaties dezelfde activiteiten aan, werken zij met dezelfde soorten organisaties samen en hebben zij vaak eenzelfde profiel (als generalist). WO organisaties geven er daarmee blijk van nog eenszins bezig te zijn met het creëren van een echt onderscheidende en unieke positie ten opzichte van elkaar.

De verkenning van de WO organisaties en hun activiteiten geeft aanleiding om met grote nieuwsgierigheid te kijken naar hun marktoriëntatie. In hoeverre zal men de komende jaren in staat zijn de veranderingen in de landelijke en lokale omgeving te vertalen naar de eigen organisatie? Kijken WO organisaties voldoende structureel naar hun markt, kennen zij hun klanten en concurrerende aanbieders en zijn zij in staat tijdig in te spelen op belangrijke marktontwikkelingen? Dat staat centraal in het volgende katern: de marktoriëntatie van WO organisaties.



3. Samenvatting katern II: Marktoriëntatie

Ambitie kan de WO organisaties in ieder geval niet ontzegd worden, zo blijkt uit de marktoriëntatie die zij hebben aangegeven te ambiëren op een termijn van drie jaar. Voor vrijwel iedere WO organisatie geldt dat zij een verschuiving verwachten van de strategische focus van taak- of activiteitgericht naar meer klantgericht. Onder klant moet dan zeker verstaan worden zowel de financier (klant-betaler) als de ouderen (klant-gebruiker). Op een aantal punten is zelfs de ambitie om de waardering van de maatschappij voor de activiteiten als graadmeter van succes te nemen (maatschappijgedreven), in plaats van de tevredenheid van de klant-gebruiker.

Dit vergt uiteraard veel van de competenties van de WO organisaties. Zij zullen de verbinding met hun klanten (gebruikers en financiers) en de maatschappij moeten aangaan. Men moet kunnen ontdekken wat waarde oplevert voor de externe omgeving, hoe die waarde gecreëerd kan worden en vooral ook hoe die gecommuniceerd kan worden naar de verschillende doelgroepen in de externe omgeving. De opgave om deze competenties te ontwikkelen, zeker tegen een achtergrond (zie katern I) van gelijkblijvende inkomsten, stijgende vraag en een gelijkblijvend personeelsbestand, is groot. Waar zullen tijd en middelen vandaan komen om een meer actieve relatie met de financiers te onderhouden en meer op hun wensen in te spelen. Waar zal men de mogelijkheden vinden om de gewenste en benodigde bijdrage aan de lokale maatschappij vast te stellen, maar ook te leveren en de waardering hiervoor te meten?

Ook interessant is de immer toenemende ambitie op het vlak van transparantie en verantwoording, niet alleen richting financiers, maar richting alle aandachtsgroepen in de externe omgeving. Door zich op deze wijze op te stellen wordt veel gevraagd van de capaciteit van een organisatie om haar imago en identiteit goed te managen en te investeren in goede dialoog met gebruikers, financiers en andere belanghouders.

Op dit moment menen veel WO organisaties dat ze de lokale markt en de klanten goed kennen. Eenzelfde beeld geldt voor de concurrentie en de samenwerkingspartners op lokaal niveau. Dit lijkt echter veel meer een gevolg van jarenlange ervaring of lokale inbedding van personeel, dan van een gestructureerd proces om de markt en alle partijen daarin te volgen middels marketinginstrumenten. Deze blijken namelijk zelden tot nooit gebruikt. Er mogen daarom best vraagtekens gezet worden bij de stelligheid waarmee men aangeeft de lokale markt en de klant te kennen. Is dit niet onderbuikgevoel, fingerspitzengefühl of in het beste geval goed inlevingsvermogen? Welke basis biedt dat als de markt in de aankomende jaren grote veranderingen zou kennen als gevolg van veranderingen in het gehele zorglandschap? De geringe mate waarin men ontwikkelingen volgt die boven het lokale niveau uitstijgen maakt dat hierover zorgen kunnen ontstaan.

De komende jaren zal niet duidelijk meer structuur komen in de wijze waarop de WO organisaties aan marketing doen. Men heeft de marketingfunctie nu nog maar weinig geïntegreerd in de organisatie en eigenlijk is de wens ook niet om een aparte staf- of lijnafdeling de verantwoordelijkheid voor marketing te geven. Liever zien WO organisaties het als een breed gedeelde verantwoordelijkheid van iedereen. Hiermee doet men recht aan het oude adagium 'marketing is te belangrijk om aan marketeers over te laten', maar zal ook blijken dat enthousiaste marktgeoriënteerde medewerkers vaak een coördinatiepunt missen in de organisatie. Dat blijkt nu reeds veelvuldig het geval bij de gehanteerde doelgroepindeling van WO organisaties, waar maar weinig WO organisaties aangeven vanuit één duidelijke en herkenbare indeling hun klanten te benaderen. Vaak worden per afdeling verschillende indelingen gehanteerd, die vervolgens ook nauwelijks leiden tot een echt gedifferentieerde en dus meer klantgerichte uitvoering van activiteiten. Naast de coördinatieproblematiek blijven ook verantwoordelijkheid en aansturing liggen en kan met de in katern I reeds gesignaleerde toenemende druk op medewerkers Marketing best wel eens naar het tweede plan verdwijnen.

We kunnen ons na dit katern goed voorstellen dat de gemiddelde WO organisatie hindernissen te nemen heeft op weg naar de realisatie van de ambities. Deze kunnen op veel verschillende vlakken liggen, maar het vermoeden dat tijd, beschikbaarheid van middelen en druk op de organisatie een belangrijke sleutelvormen, is duidelijk aanwezig.

4. Samenvatting katern III: Realisatie

Zoals verwacht spelen tijd en middelen een cruciale rol in het kunnen realiseren van de hoge ambities van de WO organisaties. Opvallend is hier dat de sleutel wellicht juist is gelegen in een sterkere marktoriëntatie en het kunnen aanboren van extra middelen uit andere bronnen dan de gemeente. Dit kan de mogelijkheid geven te investeren in de marktoriëntatie door organisatieontwikkeling of de creatie van extra arbeidsplaatsen. Beide paden zijn noodzakelijk, want de schoen wringt zowel op het vlak van de competenties van medewerkers als op hun beschikbaarheid.

De wens om de onder katern II duidelijk geschetste ambities te verwezenlijken is groot en er wordt weinig weerstand verwacht in termen van motivatie van medewerkers of management. Men heeft er zin in en wil echt meer klantgericht werken. Het past binnen de maatschappelijke doelstellingen van de organisatie en is volgens veel WO organisaties ook nodig voor de bedrijfscontinuïteit.

Opvallend is dat er naast ambitie ook een stok achter de deur is. Men voelt de concurrentiedruk toenemen en voelt ook druk van klanten en financiers om de marktoriëntatie te ontwikkelen. Dit plaatst de geringe inzet van middelen om de ontwikkelingen bij concurrenten of de wensen en verwachtingen van klanten en financiers te volgen in een ander daglicht. Hier moet men echt slagen maken!

De ondersteuningsbehoefte van de WO organisaties laat niets aan duidelijkheid te wensen over: praktisch en dicht op de werkplek moet in de vorm van 'learning by doing' ondersteund worden. Geen conceptuele modellen of theoretische cursussen op een centrale locatie in het land, maar actiegerichte ontwikkelingsprogramma's. Kortom: werkgroepen in plaats van praatgroepen!

Bijlagen

Bijlage I: Profieloverzichten

Profiel van de zelfstandige WO organisatie	Boven gemiddeld	Beneden gemiddeld
Organisatie en activiteiten		
In kengetallen	<ul style="list-style-type: none"> > Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klanten/gebruikers > Aantal vrijwilligers 	<ul style="list-style-type: none"> > Totale organisatie inkomsten
Activiteitendomein	<ul style="list-style-type: none"> > Lokaal > Generalist > 'Personenalarmering' > 'Maaltijdservice' > Samen met woningcorporaties, kerken en religieuze centra 	<ul style="list-style-type: none"> > Specialist > Samen met maatschappelijk werk
Vraag naar de activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> > Stijging van aantal klanten 	<ul style="list-style-type: none"> > Aantal klanten > Inkomsten per klant
Marktorientatie van de WO organisaties		
Strategische focus	<ul style="list-style-type: none"> > Maatschappij gedreven 	<ul style="list-style-type: none"> > Taak- en proces georiënteerd > Invloed van financiers > Afspraken met financiers > Transparantie
Inzicht in markt en klant	<ul style="list-style-type: none"> > Lokale kennis klant en markt > Zicht op samenwerkingspartners 	<ul style="list-style-type: none"> > Regionale en landelijke kennis
De marktgerichte organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > Heldere doelgroepkeuze > Neutraal t.a.v. operationalisatie 	<ul style="list-style-type: none"> > Gebruik segmentatie > Socio-economische segmentatie > Verschillen in operationalisatie
Positionering en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> > Mond-tot-mond reclame > Websites van derden 	<ul style="list-style-type: none"> > Intermediairs > Meting klanttevredenheid
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	<ul style="list-style-type: none"> > 	<ul style="list-style-type: none"> > Minder veel drijfveren 'Willen' > Belang marktconformiteit > Belang van imago > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid > Ondersteunende ICT systemen ontbreken
Behoeftte aan ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> > Geen grote verschillen 	<ul style="list-style-type: none"> > Geen grote verschillen

Leeswijzer: Dit profiel geeft een overzicht van de belangrijkste uitkomsten van de organisaties met het profiel zelfstandige WO organisatie weer in vergelijking uitkomsten van de branche. Een voorbeeld betreffende het activiteitendomein: zelfstandige organisaties zijn meer dan gemiddeld lokaal georiënteerd, dit betekent automatisch dat WO organisaties die deel uitmaken van een grotere organisatie minder dan gemiddeld lokaal georiënteerd zijn.

Profiel van de
WO organisatie onderdeel van breed
welzijn, maatschappelijke dienstverle-
ner of zorginstellingen

	Boven gemiddeld	Beneden gemiddeld
Organisatie en activiteiten		
In kengetallen	> Totale organisatie inkom- sten	> Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klan- ten/gebruikers > Aantal vrijwilligers
Activiteitendomein	> Specialist > Samen met maatschappe- lijk werk > Regionaal	> Personen alarmering > Maaltijdservice > Samen met woningcorpo- raties, kerken en religieuze centra
Vraag naar de activiteiten	> Aantal klanten > Inkomsten per klant > Ratio klanten:FTE	> Stijging aantal klanten >
Marktoriëntatie van de WO organisaties		
Strategische focus	> Taak- en proces georiën- teerd > Invloed van financiers > Afspraken met financiers > Transparantie	> Maatschappijgedreven
Inzicht in markt en klant	> Regionale en landelijke kennis	> Lokale kennis klant en markt > Zicht op samenwerkings- partners
De marktgerichte organisatie	> Gebruik segmentatie > Socio-economische seg- mentatie > Verschillen in operationali- satie	> Heldere doelgroep keuze > Neutraal tav operationali- satie
Positionering en communicatie	> Intermediairs > Meting klanttevredenheid	> Mond-tot-mond reclame > Websites van derden
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	> Minder veel drijfveren 'Wil- len' > Belang marktconformiteit > Belang van imago > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid > Ondersteunende ICT sys- temen ontbreken	
Behoeftte aan ondersteuning	> Geen grote verschillen	> Geen grote verschillen

Profiel van de WO organisatie met minder dan € 400.000 WO inkomsten		
	Boven gemiddeld	Beneden gemiddeld
Organisatie en activiteiten		
In kengetallen	> Ratio vrijwilligers:FTE	> Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klanten/gebruikers > Totale organisatie inkomsten > Inkomsten per klant
Activiteitendomein	> Zelfstandig > Verstedelijkt platteland > Lokaal actief > 'Sport en bewegen' > Samen met ouderenbonden en woningcorporaties	> Regionaal actief > Aantal activiteiten > 'Opvang en ontmoeten' > Samen met seniorenraden
Vraag naar de activiteiten	> Stijging van aantal klanten	> Aantal klanten > Inkomsten per klant > vraagoverschot
Marktorientatie van de WO organisaties		
Strategische focus	> Maatschappij gedreven > Transparant	> Taak- en proces georiënteerd > Gedifferentieerd
Inzicht in markt en klant	> Lokale kennis klant en markt	> Regionale en landelijke kennis
De marktgerichte organisatie	> Divers gebruik van beperkt aantal segmentatiecriteria	> Aantal verschillende segmentatiecriteria > Operationalisatie van de segmentatie
Positionering en communicatie	> Eigen website en die van derden	> Inzet betaalde directe media (flyers, DM) > Meting klanttevredenheid
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	> Toenemende concurrentiedreiging > Gebrek aan financiële middelen > Opstelling van financiers	> Belang vergroten bedrijfscontinuïteit Minder veel drijfveren 'Moeten' > Aanbodoverschot als drijfveer voor 'Moeten' > Gebrek aan competenties > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid
Behoeftte aan ondersteuning	> Geen grote verschillen	> Geen grote verschillen

Profiel van de WO organisatie met meer dan € 400.000 WO inkomsten		
	Boven gemiddeld	Beneden gemiddeld
Organisatie en activiteiten		
In kengetallen	<ul style="list-style-type: none"> > Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klanten/gebruikers > Totale organisatie inkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> > Ratio vrijwilligers:FTE
Activiteitendomein	<ul style="list-style-type: none"> > Regionaal actief > Aantal activiteiten > 'Opvang en ontmoeten' > Samen met seniorenraden 	<ul style="list-style-type: none"> > Verstedelijkt platteland > Lokaal actief > 'Sport en bewegen' > Samen met ouderenbonden en woningcorporaties
Vraag naar de activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> > Aantal klanten > Inkomsten per klant > Vraagoverschot 	<ul style="list-style-type: none"> > Stijging van aantal klanten
Marktorientatie van de WO organisaties		
Strategische focus	<ul style="list-style-type: none"> > Taak- en proces georiënteerd > Gedifferentieerd 	<ul style="list-style-type: none"> > Maatschappij gedreven > Transparant
Inzicht in markt en klant	<ul style="list-style-type: none"> > Regionale en landelijke kennis 	<ul style="list-style-type: none"> > Lokale kennis klant en markt
De marktgerichte organisatie	<ul style="list-style-type: none"> > Aantal verschillende segmentatiecriteria > Operationalisatie van de segmentatie 	<ul style="list-style-type: none"> > Divers gebruik van beperkt aantal segmentatiecriteria
Positionering en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> > Inzet betaalde directe media (flyers, DM) > Meting klanttevredenheid 	<ul style="list-style-type: none"> > Eigen website en die van derden
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	<ul style="list-style-type: none"> > Belang vergroten bedrijfscontinuïteit Minder veel drijfveren 'Moeten' > Aanbodoverschot als drijfveer voor 'Moeten' > Gebrek aan competenties > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid 	<ul style="list-style-type: none"> > Toenemende concurrentiedreiging > Gebrek aan financiële middelen > Opstelling van financiers
Behoeftte aan ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> > Geen grote verschillen 	<ul style="list-style-type: none"> > Geen grote verschillen

Bijlage II: Overzicht deelnemers

1	Alcander	27	Stichting welzijn ouderen Bergen op Zoom
2	Bintwerk	28	Stichting welzijn ouderen Buren
3	Carion	29	Stichting welzijn ouderen Heemstede
4	Dienstencentrum Landsmeer	30	Stichting welzijn ouderen Helmond
5	Divers welzijnsonderneming	31	Stichting welzijn ouderen Nunspeet
6	Gecoördineerd Ouderenwerk "de Kempen"	32	Stichting welzijn ouderen Olst-Wijhe
7	Kontext	33	Stichting Welzijn Ouderen Ridderkerk
8	Meander madi Nuth/Voerendaal	34	Stichting welzijn ouderen Soest
9	Onis, organisatie voor welzijnsdiensten	35	Stichting welzijn ouderen Teylingen
10	Punt welzijn	36	Stichting welzijn ouderen Voorschoten
11	Radius	37	Stichting welzijn ouderen West Friesland
12	St Scoopwelzijn Almelo	38	Stichting welzijn ouderen Wijchen
13	Stichting Mens en welzijn Voorst	39	Stichting welzijn ouderen Woensdrecht
14	Stichting menswel	40	Stichting welzijn ouderen Zevenaar
15	Stichting ouderwerk Breda	41	Stichting welzijn ouderen Zwijndrecht
16	Stichting paladijn	42	Stichting welzijn ouderen Zwolle
17	Stichting pluspunt Leiderdorp	43	Stichting welzijn senioren Nederlek (swsn)
18	Stichting proteïn welzijn	44	Stichting Welzijnswerk voor Ouderen Alblasserdam
19	Stichting seniorenwelzijn Maassluis, Vlaardingen, Schiedam	45	Swo de zes kernen de bilt
20	Stichting wel.kom	46	Swob
21	Stichting welzijn Albrandswaard	47	Swog (st. Welzijn ouderen geertruidenberg)
22	Stichting welzijn Bedum	48	Swomd
23	Stichting welzijn Beverwijk	49	Swove
24	Stichting Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening	50	Swsl
25	Stichting welzijn Hulst (swh)	51	Welzijn senioren Kampen
26	Stichting welzijn ouderen bel	52	Versa Welzijn
		53	Zebra