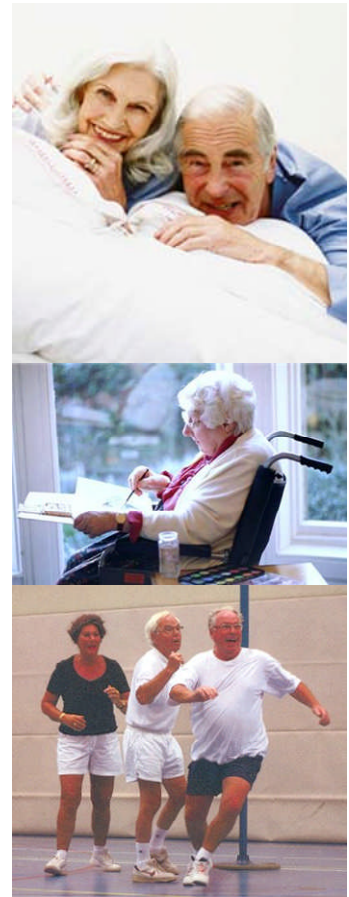




Overzichtsrapportage Benchmark Welzijn Ouderen

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 Marktoriëntatie Welzijnsorganisaties Ouderen. Aan dit onderzoek deden 53 organisaties mee. Dit overzichtrapport is een 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 voorliggende rapport niet doen. Gedurende deze 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 marktoriëntatie 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 overzichtrapportage volgt de opbouw van de vragenlijst zoals deze is uitgezet onder de abonnees van het Pluspakket. De overzichtsrapportage geeft per onderdeel een beeld van het gemiddelde van de respondenten en van de verschillen tussen de respondenten op een aantal kenkenmerken van de organisaties, zoals de omvang (naar WO-inkomsten), het activiteitsgebied (o.b.v. stedelijkheid) en de wijze van opereren in het Welzijnswerk voor Ouderen (zelfstandig of niet).

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

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

Binnen het eerste katern vallen drie hoofdstukken die u een goed overzicht van de kengetallen van de WO organisaties geven. Er is een goed inzicht verkregen in het aanbod aan activiteiten en de vraagontwikkeling voor de komende jaren, met daarbij de trends voor de WO markt.

Het tweede deel gaat over de marktoriëntatie 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 overzicht van de behoefte aan ondersteuning in de branche, hetgeen houvast biedt voor vervolgactiviteiten van de MOgroep.

Inhoudsopgave

	1. Onderzoeksopzet.....	3
I	De WO organisaties en hun activiteiten	5
	2. Organisatie in kengetallen.....	5
	3. Het activiteitendomein.....	11
	4. De vraag naar uw activiteiten	15
	5. Samenvatting katern I: WO organisaties en hun activiteiten.....	19
II	De marktoriëntatie van de WO organisaties.....	20
	6. Strategische focus.....	20
	7. Inzicht in markt en klant.....	29
	8. De marktgerichte organisatie	33
	9. Positionering en communicatie	39
	10. Samenvatting katern II: Marktoriëntatie.....	40
III	Realisatie: van ambitie naar actie	41
	11. Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	43
	12. Behoeftte aan ondersteuning	46
	13. Samenvatting katern III: Realisatie Bijlagen.....	47
Bijlagen.....		48
	Bijlage I: Profieloverzichten.....	48
	Bijlage II: Overzicht deelnemers.....	52
	Bijlage III: Onderzoeksproces	53

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 branchegemiddelde 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]

I De WO organisaties en hun activiteiten

Het eerste deel van de vragenlijst bestaat uit drie hoofdstukken die elk gericht zijn op een aspect van de organisatiebeschrijving. Het eerste deel betreft de kengetallen van de organisatie, zoals inkomsten, medewerkers, vrijwilligers, e.d.

Een tweede gedeelte gaat in op de activiteiten die de WO organisatie onderneemt en verdiept het inzicht uit het eerste deel. We leren hoe de inkomsten gegenereerd worden en welke activiteiten ondernomen worden met de medewerkers en vrijwilligers die beschikbaar zijn.

Tot slot van dit katern volgt een hoofdstuk dat de marktsituatie verkent. Hierbij wordt de context, waarin de organisatie haar diensten aanbiedt, verder verdiept en is een beeld te schetsen van de complexiteit van de marktomgeving.

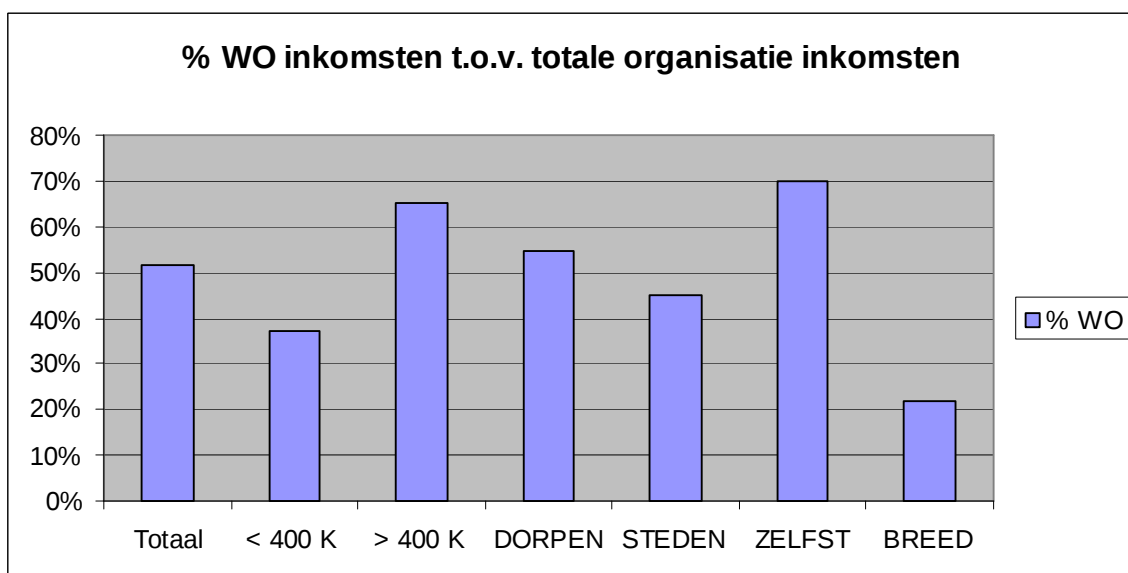
2. Organisatie in kengetallen

Uiteraard is het belangrijk goed te weten hoe de organisaties van de deelnemers aan deze benchmark precies zijn opgebouwd. We starten daarom met een verkenning van enkele kengetallen, zoals de inkomsten van de organisatie, het personeels- en vrijwilligersbestand, de activiteiten e.d. Zoals aangegeven is als eerste gekozen voor het geven van inzicht in de inkomsten van de welzijnsorganisaties. Dit is uiteraard een goede indicator van de organisatieomvang, maar dat niet alleen. De verwachte inkomstenontwikkeling geeft aan welke markt- en organisatie-uitdaging de welzijnsorganisatie voor de toekomst aan moet gaan. De opbouw van de inkomsten geeft aan in hoeverre de organisatie afhankelijk is van één bron of er in haar markt in slaagt inkomsten uit andere financiers te betrekken. De inkomsten zijn dus een goede indicator van de huidige en benodigde toekomstige marktoriëntatie.

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

Inkomsten van de WO organisaties

Het valt op dat de totale organisatie-inkomsten binnen de branche landelijk gemiddeld zo'n 2,4 miljoen euro bedragen. De gemiddelde inkomsten uit WO activiteiten bedraagt met zo'n 680.000 euro aanzienlijk minder. De algemene toekomstverwachting op brancheniveau is dat de inkomsten van de organisaties niet echt zullen veranderen. Onderliggend zijn de veranderingen echter wisselend: ruim de helft verwacht geen inkomstenverandering, ruim een kwart verwacht wel een stijging van inkomsten (tot 10%) en een kleine 20% verwacht een daling inkomsten. Dit betekent dat er dus ondanks een gelijkblijvende markt wel degelijk 'winnaars' en 'verliezers' zullen zijn.



Verschillen per inkomstenklasse

De klasse van WO organisaties die minder dan 400.000 euro aan WO inkomsten genereert is ogenschijnlijk maar voor een kwart van haar inkomsten afhankelijk van Welzijnswerk voor Ouderen. De gemiddelde totale organisatie-inkomsten bedragen meer dan 600.000 euro en de specifieke WO inkomsten gemiddeld iets meer dan 150.000 euro. Toch is dit beeld vertekend. Door de aanwezigheid van een aantal grote welzijnsorganisaties die maar enkele procenten WO inkomsten realiseren lijkt de gemiddelde afhankelijkheid van WO-inkomsten lager dan deze in werkelijkheid is. Gemiddeld behalen organisaties in de WO inkomstenklasse beneden 400.000 euro een kleine 40% van hun inkomsten uit WO activiteiten.

In de inkomstenklasse boven 400.000 euro was het gemiddelde aan totale organisatie-inkomsten meer dan 4 miljoen euro, met een maximum van 25 miljoen. De gemiddelde totale inkomsten uit WO activiteiten bedroegen zo'n 1,2 miljoen euro. Gemiddeld behalen organisaties in deze WO inkomstenklasse tweederde van hun inkomsten uit WO activiteiten.

Binnen de inkomstenklasse boven 400.000 euro ligt de afhankelijkheid van de inkomsten uit WO activiteiten dus beduidend hoger. We concluderen hieruit dat het behalen van veel inkomsten uit WO activiteiten het resultaat is van een relatief sterke specialisatie hierin. Het is minder afhankelijk van de totale organisatie-omvang dan van de focus op specifieke WO activiteiten.

Verschillen per stedelijkheidsklasse

De gemiddelde organisatie-inkomsten zijn voor de klasse 'Dorpen' lager dan voor de klasse 'Steden'. Binnen de klasse 'Dorpen' behaalt een gemiddelde WO organisatie ongeveer 1,2 miljoen euro gemiddeld aan totale organisatie-inkomsten, waarvan ruim 400.000 euro binnen WO activiteiten. Ter vergelijking: Stedelijke WO organisaties behalen ongeveer 5,2 miljoen euro gemiddeld aan totale organisatie-inkomsten, waarvan 1,2 miljoen euro binnen WO activiteiten.

Opvallend is dus dat 'dorpse' WO organisaties een nadrukkelijker focus hebben op ouderenwerk, getuige het feit dat zij meer dan de helft van hun inkomsten uit WO activiteiten behalen. Welzijnsorganisaties in stedelijke omgevingen behalen slechts 45% van hun inkomsten uit WO activiteiten.

Opvallend is verder dat binnen de klasse 'Dorpen' zo'n tweederde van de respondenten geen noemenswaardige inkomstenontwikkeling verwacht in de komende jaren. Dit is anders in de klasse 'Steden', waar zo'n 30 procent een stijging verwacht, maar een even groot deel ook een daling verwacht.

Verschillen per type WO organisatie

De klasse 'zelfstandige WO organisaties' is de WO type klasse waarin organisaties zijn opgenomen die niet onderdeel zijn van een brede welzijnsorganisatie, maar vanuit een autonome positie hun activiteiten verrichten. Het zal niet verbazen dat over het algemeen hier lagere totale organisatie-inkomsten worden behaald, gemiddeld ruim 800.000 euro. Bij de organisaties die deel uitmaken van een breder collectief ligt dat met 4,7 miljoen euro uiteraard veel hoger. Daarentegen is het percentage van de inkomsten dat binnen WO activiteiten wordt behaald logischerwijs weer hoger (70%) binnen de klasse 'Zelfstandig' dan bij de brede organisaties (22%).

Met betrekking tot de marktoriëntatie hebben de mate van zelfstandigheid als de afhankelijkheid van WO activiteiten voor inkomsten een belangrijke invloed. Zelfstandige organisaties zijn afhankelijker van de ontwikkelingen binnen hun doelgroep, kunnen en moeten hier ook dichter opzitten en zijn vanuit hun zelfstandige positie wellicht sneller in staat te handelen naar de opgedane kennis. De afwezigheid van schaalvoordelen en 'shared services' kunnen echter een belangrijke hindernis vormen. Als brede instelling is men echter minder afhankelijk van de ontwikkelingen binnen de beperkte doelgroep 'Ouderen'. Dat zou kunnen betekenen dat de organisatie ook minder dicht op deze nichemarkt zit dan de zelfstandige organisatie. De markuitdagingen en interne uitdagingen van de brede en de zelfstandige WO organisatie zullen op veel punten verschillen.

Inkomsten naar bron

In de vragenlijst is specifiek gevraagd naar de verdeling van de WO inkomsten per bron. Het mag op zich niet verrassen dat WO organisaties voor verreweg het grootste deel van hun inkomsten afhankelijk zijn van de gemeente. Gemiddeld wordt driekwart van de inkomsten van de gemeente betrokken. De groep 'gebruikers, cliënten en klanten' is qua omvang de op één na belangrijkste inkomstenbron. Gemiddeld is een kleine 20% van de inkomsten van een WO organisatie van deze groep afkomstig. Toch wordt deze bron van inkomsten door één op de vijf WO organisaties niet aangesproken. De verwachting is dat deze bron nauwelijks in belang zal toenemen de komende drie jaar.

De inkomstenbronnen van welzijnsorganisaties zijn voor 95% vast en nagenoeg stabiel qua procentueel belang. Er wordt eigenlijk weinig tot niet gekeken naar het aanspreken van andere bronnen om de afhankelijkheid van met name de gemeentelijke inkomsten te reduceren. Dit maakt de organisaties kwetsbaar voor bezuinigingen die de komende jaren voor de gemeente op stapel staan. Andere geldbronnen worden nog nauwelijks benut, juist een meer marktgerichte oriëntatie kan de afhankelijkheid verminderen.

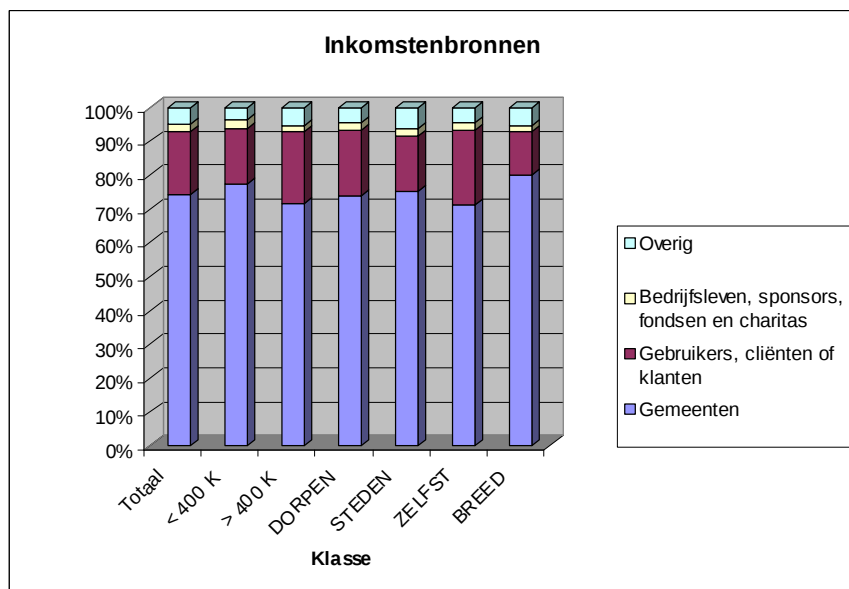
In die context is het bijvoorbeeld opvallend dat nog nauwelijks inkomsten uit de groep zorgverzekeraars, bedrijfsleven, fondsen en partners worden verkregen. Het bedrijfsleven maakt gemiddeld maar 2% van de WO inkomsten uit, maar in de komende drie jaar zal zo'n 15% van de WO organisaties wel enige inkomsten hieruit verwachten te genereren. Dat is echter maar marginaal, gezien de stijging met maar 1% in het totale inkomstenaandeel.

Verschillen per inkomstenklasse

De inkomstenklassen vertonen geen grote afwijkingen in de opbouw van de inkomsten. Het is dus niet zo dat lagere WO inkomsten verklaard kunnen worden door het minder of niet aanspreken van bepaalde bronnen. De welzijnsorganisaties ouderen met WO inkomsten boven € 400.000 betrekken wel iets meer inkomsten van klanten en iets minder van de gemeente, ten opzichte van het branchegemiddelde.

Verschillen per type WO organisatie

Het is opvallend dat WO organisaties die zelfstandig actief zijn duidelijk minder afhankelijk zijn van de gemeente als financier en vaker inkomsten van klanten weten te betrekken. Ook heeft de gemiddelde zelfstandige Welzijnsorganisatie Ouderen een bredere financiering, omdat meer verschillende bronnen worden aangeboord. Het zou kunnen zijn dat het zelfstandige en meer specialistische karakter van de zelfstandige WO organisaties ervoor zorgt dat zij makkelijker toegang tot bepaalde financiers hebben. Ook zou een verklaring kunnen liggen in de meer generieke profilering van brede welzijnsorganisaties, die ervoor zou kunnen zorgen dat financiers voor het welzijnswerk voor ouderen hen minder goed kennen of weten te vinden.



Werknemers en vrijwilligers

De personele bezetting van de branche is een goed hulpmiddel om de wijze waarop de organisaties hun activiteiten realiseren te vergelijken. Vertrouwt men veel op vrijwilligers? Is het eigen personeelsbestand juist groot of worden inkomsten gegenereerd met een gering aantal medewerkers?

Het gemiddeld aantal medewerkers dat zich binnen een organisatie bezig houdt met Welzijnswerk voor Ouderen in de branche is 13. De organisatie met de hoogste personele bezetting heeft ruim 80 medewerkers in dienst voor welzijnswerk voor ouderen. In de branche wordt veel gewerkt met parttimers, gezien de uitkomst van 1:1,8 bij de verhouding FTE / werknemer. Iedere vacature wordt dus gemiddeld door bijna twee mensen ingevuld!

De algemene verwachting op brancheniveau is dat het aantal FTE de komende jaren bijna niet zal veranderen. Het aantal vrijwilligers zal daarentegen wel stijgen, met gemiddeld zo'n 8%. De verhouding tussen vrijwilligers en FTE ligt rond de 45 per FTE. Deze waarden zijn relatief ver voorbij de theoretische 'span of control' die in de bedrijfskunde aangehouden wordt. De vraag is dan ook of aansturingsproblemen ten aanzien van vrijwilligers zich in de toekomst niet (meer) zullen gaan voordoen.

Verschillen per inkomstenklasse

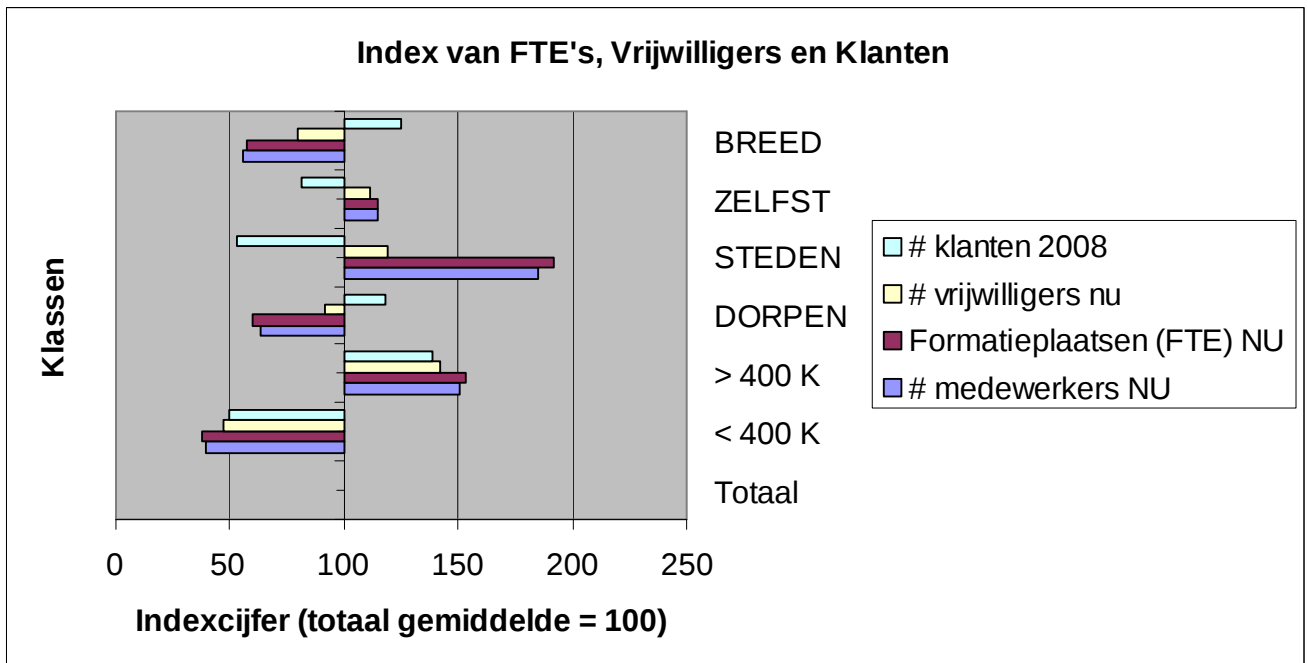
In de inkomstenklasse beneden 400.000 euro zijn gemiddeld 3 FTE en 116 vrijwilligers per organisatie werkzaam op het terrein van Welzijnswerk voor Ouderen. De verhouding FTE / vrijwilliger ligt gemiddeld op 1:48, dit is aanzienlijk hoger dan in de inkomstenklasse boven 400.000 euro, waar de ratio 1:38 bedraagt. Waarom organisaties in de lagere inkomstenklasse per FTE meer vrijwilligers aantrekken dan de hogere inkomstenklasse valt niet direct te zeggen. Misschien spannen organisaties in de lagere inkomstenklasse zich meer in om vrijwilligers te benaderen. Ook zou een verklaring kunnen liggen in het feit dat binnen brede organisaties eerder eigen personeel aangenomen kan worden en dus een kleiner beroep op vrijwilligers gedaan hoeft te worden. We kunnen hierover geen uitsluitsel geven.

In de aankomende 3 jaar is de verwachting dat het aantal vrijwilligers in de inkomstenklasse beneden 400.000 zal stijgen met 5% en het aantal FTE met 6,5%. In de inkomstenklasse hoger dan 400.000,- euro is ook een stijging zichtbaar van het aantal FTE (3%) en vrijwilligers (9%). De verhouding FTE / vrijwilliger zal de aankomende 3 jaar nauwelijks veranderen.

Verschillen per type WO organisatie

Het gemiddeld aantal FTE's in de klasse 'zelfstandige WO organisatie' is 9 en het aantal vrijwilligers 274. Het gemiddeld aantal FTE is opvallend genoeg hoger dan het aantal FTE dat WO activiteiten uitvoert in de klasse 'Breed' (brede WO organisatie), waar gemiddeld 4 FTE wordt ingevuld. In de aankomende 3 jaar is de verwachting dat het aantal FTE in beide klassen niet veel zal veranderen. Het aantal vrijwilligers zal wel iets toenemen. Binnen de klasse 'Zelfstandige WO organisaties' is de stijging mild, van 274 naar ongeveer 286. Binnen de klasse Breed verandert het aantal FTE ook nauwelijks, maar zal het aantal vrijwilligers wel aanzienlijk toenemen met maar liefst 14%.

We concluderen uit deze getallen dat de gemiddelde brede organisatie minder middelen toewijdt aan WO activiteiten. In de komende jaren zal deze groep ongeveer 1 FTE extra inzetten, maar vooral zal men meer leunen op vrijwilligers, de ratio's FTE:vrijwilligers zullen nog sterker uit elkaar komen te liggen, 1:50 voor de brede organisaties en 1:38 voor de zelfstandige WO organisaties. Voor veel brede organisaties zal het Welzijnswerk voor Ouderen geen groeigebied zijn waar zij actief op expansie willen mikken. Het blijft dus een relatief klein deel van de activiteiten van de brede organisatie uitmaken.



3. Het activiteitendomein

In dit hoofdstuk staat het werkgebied en de activiteiten die WO organisaties hierbinnen uitvoeren centraal. Het organisatieprofiel dat in de afgelopen hoofdstuk cijfermatig is ontstaan wordt verder aangevuld met enkele achtergronden: de organisatiefocus, mate van stedelijkheid, het activiteitenprofiel en de activiteitenportfolio. Daarnaast is een overzicht opgenomen van de partners waar de WO organisaties mee samenwerken. Uiteraard worden weer, daar waar relevant, vergelijkingen gepresenteerd op het vlak van de inkomsten- en stedelijkheidsklasse of de manier waarop men in WO activiteiten deelneemt (zelfstandig of breed).

Type organisatie en stedelijkheid

Een meerderheid van de deelnemers (59%) is een zelfstandige WO organisatie. Een derde is onderdeel van een brede welzijnsorganisatie en 4% is onderdeel van een maatschappelijke dienstverlener of zorginstelling. Deze laatste drie organisatietypen zijn samengevoegd in de Klasse Breed.

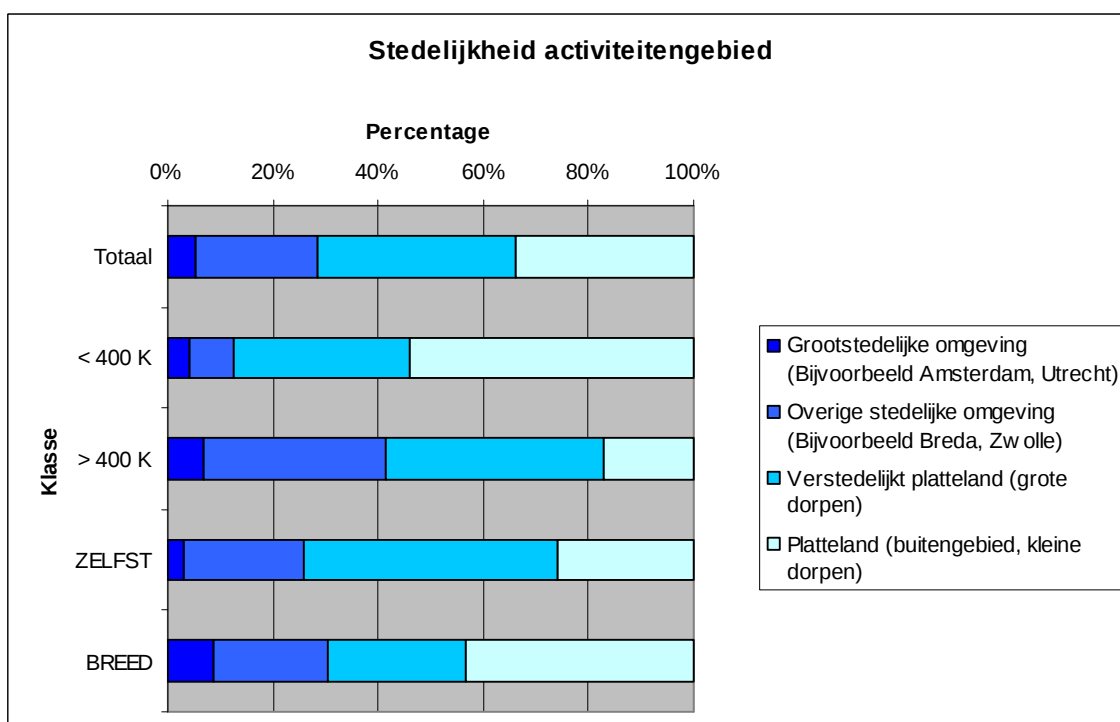
Van de deelnemende organisaties is circa 6% afkomstig uit de grote steden. De categorie overige stedelijke omgeving beslaat een kwart van het totaal aantal deelnemers. Ongeveer 70% is afkomstig van het platteland, dit percentage is evenredig verdeeld over de categorieën kleine en grote dorpen.

Verschillen per inkomstenklasse

In de inkomstenklasse met minder dan 400.000 euro aan WO inkomsten is een kleine 60% een zelfstandige WO organisatie. Dit is iets meer dan binnen de hogere inkomstenklasse. Het merendeel van de klasse, zo'n 90% zelfs, is actief op het (verstedelijkt) platteland. In de hogere inkomstenklasse (> 400.000,-) heeft circa 57% van de deelnemende organisaties zijn werkgebied in de dorpen. Het ligt uiteraard voor de hand dat grotere welzijnsorganisaties (afgemeten naar inkomsten) gevestigd zijn in een meer stedelijke omgeving.

Verschillen per stedelijkheidsklasse

In de stedelijkheidsklasse 'Dorpen' is bijna tweederde van de respondenten een zelfstandige WO organisatie. Dit ligt hoger dan in de klasse 'steden' waar 'slechts' de helft van de deelnemende WO organisaties een zelfstandige WO organisatie is. Er had wellicht een verwachting kunnen bestaan dat in dorpen meer brede welzijnsorganisaties actief zouden zijn, omdat de zorgvoorzieningen vaker geconcentreerd worden om toch een bepaalde schaalgrootte te bereiken. Dit is echter niet het geval voor Welzijnswerk Ouderen: juist buiten de steden lijken een meer zelfstandige organisatie van de activiteiten en specialisatie op het ouderensegment aan de orde.



Het activiteitenprofiel

Er is op basis van de antwoorden van de respondenten een koppeling gemaakt tussen het werkgebied, lokaal of regionaal, en de mate van specialisatie. Hierdoor wordt inzichtelijk of een WO organisatie een lokale-specialistische of juist regionale generalistische inslag heeft.

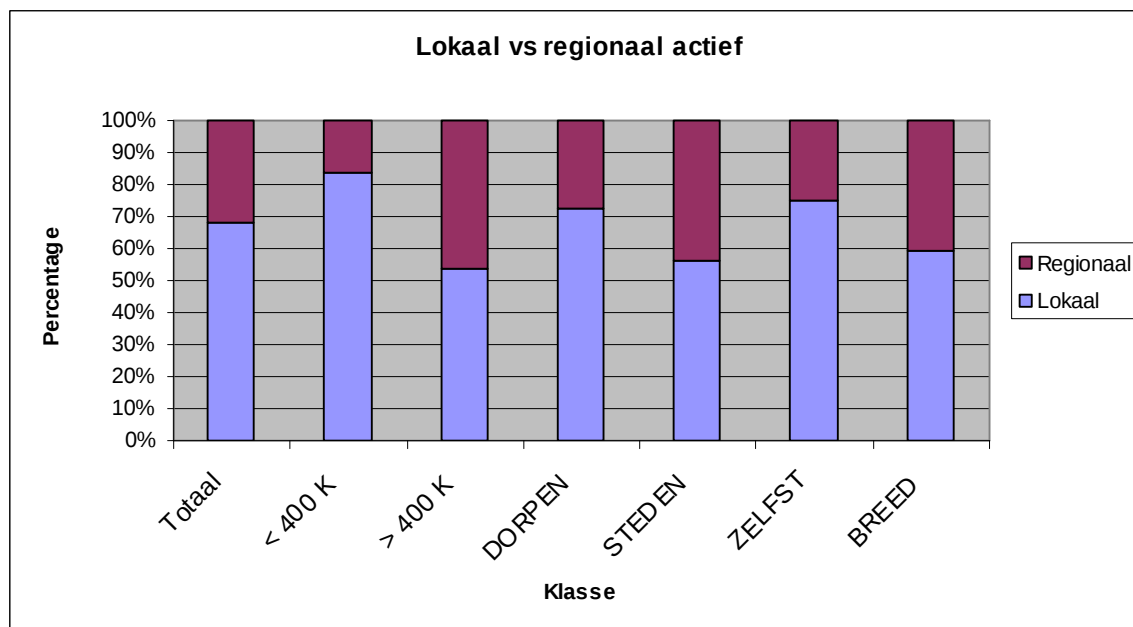
Het 'lokale generalist' profiel komt het meest voor, ruim 40% van alle deelnemende organisaties past binnen dit profiel. Het profiel van de 'regionale generalist' komt op een tweede plaats, een kleine 25% van de deelnemers heeft hiervoor gekozen. Deelnemende organisaties met het profiel generalist hebben overwegend een breed aanbod van producten en diensten voor ouderen. Dit is niet ongewoon voor partijen die binnen één duidelijk afgebakend segment (ouderen) actief zijn: vaak ontwikkelt men op basis van kennis van het segment gemakkelijk meerdere passende producten en diensten.

Verschillen per inkomstenklasse

Het merendeel van de deelnemers in de inkomstenklasse onder 400.000 euro, ongeveer 60%, geeft aan een lokale generalistische organisatie te zijn. Dit houdt in dat de organisatie lokaal is georiënteerd en beschikt over een breed aanbod van producten en diensten. Maar liefst 70% van de deelnemers in deze inkomstenklasse richt zich op de lokale omgeving. Respondenten in de categorie boven 400.000 euro aan WO inkomsten zijn ook voornamelijk generalistisch georiënteerd maar zijn in tegenstelling tot de lagere inkomstenklasse gemiddeld net zo vaak lokaal als regionaal actief. Het is op zich een logisch gevolg dat grotere organisaties vaak een breder (regionaal) werkterrein hebben.

Verschillen per type WO organisatie

In de klasse 'Zelfstandige organisaties' richt een kleine 70% zich op de lokale omgeving. Daarbij ziet ongeveer de helft van de deelnemers de eigen organisatie als lokaal generalist, de groep specialistische organisaties is iets meer dan 20% groot. Ook hier zien we dat de klasse overwegend bestaat uit organisaties met een breed aanbod gericht op de lokale omgeving. De brede organisaties zijn zowel lokaal als regionaal generalist, beide zo'n 30% en 40% geeft aan specialist te zijn. Dit sluit aan bij de verwachting dat brede organisaties een smaller assortiment zouden aanbieden dan zelfstandige WO organisatie, waar ook de omzet meer WO gerelateerd is.



WO Activiteiten

Er is geen sterke differentiatie in het soort activiteiten dat een WO organisatie aanbiedt. De diensten: 'ouderen en cliëntadvisering', 'informatie en advies' en 'maatschappelijke participatie' worden door nagenoeg alle organisaties ingezet. Diensten als 'recreatie en educatie', 'preventie en gezondheid', 'opvang en ontmoeten' en 'sport en bewegen' worden door meer dan 80% van alle deelnemers aangeboden. Opvallend is dat ook de maaltijdservice door bijna 70% van de organisaties wordt aangeboden.

Het is duidelijk dat de dienstportfolio van de deelnemende organisaties een grote overlap vertoont en deze op hoofdniveau weinig onderscheidend is. Het aanbod aan activiteiten an sich levert een WO organisatie dus geen onderscheidend vermogen op in de markt en er zou zelfs sprake kunnen zijn van 'commoditisering', waarbij van de activiteiten gevonden wordt dat het 'niet meer dan normaal' is dat een WO organisatie deze ook uitvoert.

Verschillen per inkomstenklasse

Wanneer we de inkomstenklasse onder de 400.000 euro vergelijken met de hogere inkomstenklasse valt een aantal verschillen op. Zo is de dienst 'opvang en ontmoeten' minder vaak opgenomen in het dienstenpakket. Deze wordt maar door 70% van de lagere inkomstenklasse aangeboden versus bijna 90% in de hogere inkomstenklasse. Daarentegen is 'sport en bewegen' een dienst die meer in de lagere inkomstenklasse wordt verleend (bijna 90% ten opzichte van circa 70% in de hogere klasse). Verder valt op dat ruim de helft van de organisaties uit de hogere inkomstenklasse ook nog andere WO diensten aanbieden, dit ten opzichte van een kleine 30% in de lagere inkomstenklasse.

Uiteraard houdt het aanbod van activiteiten een direct verband met de inkomsten die een organisatie genereert. Hierbij is het volume per activiteit belangrijk, maar ook het aantal aangeboden activiteiten. Organisaties met hogere inkomsten genereren deze met een breder pakket aan activiteiten.

Verschillen per type WO organisatie

Tussen zelfstandige en brede WO organisaties waren een paar opvallende verschillen te zien. Zo is de personen alarmering een dienst die door bijna 60% van de respondenten in de zelfstandige klasse aangeboden wordt, ten opzichte van 40% in de brede klasse. Een nog groter verschil zien we bij de maaltijdservice: zelfstandige WO organisaties zien dit als een kernproduct (zo'n 90% biedt het aan), terwijl bij brede organisaties dit in minder dan de helft van de gevallen tot het assortiment behoort. De zelfstandige organisaties bieden daarnaast ook meer overige activiteiten aan, hetgeen ze duidelijk neerzet als de generalisten onder de WO organisaties. Voor een breed assortiment aan activiteiten voor ouderen moet men duidelijk eerder bij een zelfstandige WO organisatie zijn dan bij een organisatie die vanuit een bredere context opereert.

Samenwerkingspartners

Het is interessant te bezien met welke partijen de WO organisaties samenwerken om hun activiteiten te realiseren. De samenwerkingspartners vormen een onderdeel van de directe marktomgeving en kunnen voor de WO organisatie opereren op het snijvlak van financier, leverancier, distributiekanaal of klant.

Ouderenbonden, woningcorporaties en thuiszorginstellingen zijn partners waar veel mee wordt samengewerkt. Voor bijna tweederde is dit een structureel onderdeel van het werkproces en voor nog eens een kwart is het een regelmatig terugkerend overleg. Geen enkele organisatie gaf aan dit nooit of incidenteel te doen. Ditzelfde geldt voor de samenwerkingpartners als bijvoorbeeld het verzorgingshuis, maatschappelijk werk en seniorenraden. Met vrijwilligersorganisaties wordt door driekwart van de organisaties structureel samengewerkt. Dit geldt niet voor kerken en andere religieuze centra. Hiermee wordt maar in iets meer dan 10% structureel samengewerkt en ruim tweederde gaf aan dat incidenteel te doen. Reden voor samenwerking met een religieuze organisatie hangt vaak af van de mate waarin WO ook zelf een religieuze achtergrond heeft.

Met sportverenigingen (50%) en culturele instellingen (40%) wordt incidenteel samengewerkt. Met huisartsen en andere medici wordt ook samengewerkt, maar ook dit is vaak incidenteel en minder op structurele basis.

Verschillen per inkomstenklasse

Bij de samenwerkingspartners zijn er een aantal verschillen tussen de inkomstenklassen, zo wordt er structureel meer samen gewerkt met ouderenbonden en woningcorporaties binnen de klasse beneden 400.000 euro, dan in de hogere klasse. Het grootste verschil is echter de samenwerking met de seniorenraden. In de lagere inkomstenklasse werkt ruim 40% van de organisaties niet samen met seniorenraden. Bij de hogere inkomstenklasse werkt ruim tweederde juist structureel met hen samen.

Al eerder stelden we vast dat de hogere inkomstenklasse zich kenmerkt door een groter aandeel WO inkomsten op de totale inkomsten en dat zij ook een breder activiteitenpakket heeft voor ouderen. Dit kan de intensievere samenwerking met de seniorenraden verklaren.

Verschillen per type WO organisatie

De verschillen tussen de zelfstandige of brede organisaties liggen op een ander vlak dan de inkomstenklassen. Zelfstandige organisaties werken meer structureel samen met woningcorporaties, maar weer minder met maatschappelijk werk. Wellicht is de samenwerking met maatschappelijk werk als onderdeel van een brede organisatie makkelijker te realiseren en zijn er meer raakvlakken te vinden.

Wat opvalt is ook dat de zelfstandige WO organisaties gemiddeld iets meer samenwerken met kerkelijke en andere religieuze centra. Een verklaring hiervoor is moeilijk te geven.

4. De vraag naar de activiteiten van WO organisaties

In dit hoofdstuk staat de vraag naar de producten en diensten van de WO organisaties centraal. Hierbij wordt gekeken naar het klantenbestand, de verhouding tussen aanbod en vraag en de toekomstige vraagontwikkeling.

Klanten

Het gemiddelde aantal klanten per WO organisatie ligt rond de 5.500. De spreiding is echter zeer hoog. We hebben hierbij het vermoeden dat klanten niet op een eenduidige manier geteld worden, waardoor bij sommige organisaties dubbeltellingen kunnen zijn ontstaan. Als bijvoorbeeld het aantal klanten per activiteit wordt opgeteld of het aantal klanten per maand wordt vermenigvuldigd, is een dergelijke dubbeltelling snel ontstaan.

De verwachting is in ieder geval dat het aantal klanten de komende 3 jaar met gemiddeld 10% gaat stijgen. Een logische verwachting gezien de vergrijzing die de komende jaren sterk zal toenemen. Een voorbehoud dat hierbij gemaakt moet worden is alweer dat het niet duidelijk is hoe de organisaties het aantal klanten hebben geteld.

Als gekeken wordt naar de inkomsten per klant, dan ligt deze voor de branche op ongeveer dan € 307,- per klant. Om te komen tot deze uitkomst is per deelnemer het bedrag/klant vastgesteld en vervolgens gemiddeld. Het aantal klanten per FTE ligt rond de 550. Per vrijwilliger is het aantal klanten zo'n 25, dit zal de komende jaren stijgen naar 35 vrijwilligers per klant. Deze ratio's zijn alweer belangrijk om in de gaten te houden in relatie tot de beheersbaarheid en aansturing van de dienstverlening aan klanten.

Verschillen per inkomstenklasse

Het gemiddeld aantal klanten in de laagste inkomstenklasse is op dit moment ruim 2.600. Dit zal de komende jaren met een kleine 20% gaan stijgen. In de hogere inkomsten klasse is logischer wijs het aantal klanten groter, te weten 7400 per organisatie. De verwachte stijging is echter een stuk lager, zo'n 10%.

De inkomsten per klant verschillen tussen de inkomstenklassen behoorlijk. De hoogste inkomstenklasse genereert bijna twee maal zoveel inkomsten per klant. Omdat inkomstengroei maar deels gerealiseerd kan worden uit de groei van het aanbod in aantal klanten, lijkt groei dus met name afhankelijk van het aanbod aan activiteiten, dat bij de hogere inkomstenklasse aanzienlijk breder is.

De ratio aantal klanten/FTE laten eenzelfde beeld zien. In de lagere inkomstenklasse worden ruim 675 klanten door een FTE bediend. In de hogere klasse is dit aantal beduidend lager (rond de 480 klanten). In de lagere inkomstenklasse moet de aandacht van de professional over meer klanten worden verdeeld. Het aantal klanten per vrijwilliger ligt voor beide klassen nagenoeg gelijk.

Verschillen per stedelijkheidklasse

Het aantal klanten dat door 'dorps' WO organisaties wordt bediend is ruim 2 maal zo groot als in de steden. Een WO organisatie in een dorpsomgeving bedient zo'n 6200 klanten, in de steden ligt dit rond de 2800. Binnen een dorpsomgeving verwacht men dat dit aantal zal gaan stijgen met zo'n 9%, in de steden verwacht met een sterkere stijging, namelijk bijna 14%.

De inkomsten per klant verschillen sterk in het nadeel van de WO organisaties die actief zijn in een dorpsomgeving. Per klant genereren zij zo'n € 175 aan inkomsten, terwijl in een stedelijke omgeving de WO organisaties rond de € 600 per klant aan inkomsten weten te behalen.

Daar staat tegenover dat in dorpsomgevingen meer klanten per FTE worden bediend en dus de omzet per FTE meer in balans is. Het aantal klanten dat in dorpsomgevingen per FTE bediend wordt is bijna 660 en in de stad is dit aantal zo'n 310. Het is dus opmerkelijk dat de aandacht van de stedelijke WO organisatie minder verdeeld hoeft te worden over de klanten. Dit kan een van de oorzaken zijn waarom de inkomsten per klant daar hoger zijn.

De ratio aantal klanten per vrijwilliger laat overigens ook een opvallend verschil zien, waarbij de uitkomst tegengesteld is aan de vorige ratio. In de dorpen worden per klant ongeveer 50 vrijwilligers ingezet in de steden maar 25. De conclusie luidt dan ook dat in de klasse 'Dorpen' meer werk wordt verricht door vrijwill-

ligers dan in de stad. Ook hierin zou een verklaring voor de hogere inkomsten per klant voor de stedelijke organisaties kunnen liggen.

Verschillen per type WO organisatie

Het aantal klanten in de klasse 'zelfstandige WO organisaties' ligt rond de 4.300, terwijl brede organisaties gemiddeld veel meer klanten bedienen met WO activiteiten, te weten zo'n 6600. De komende jaren verwachten beide type WO organisaties dat het aantal klanten met een kleine 10% zal stijgen. Per klant ontvangt de zelfstandige WO organisatie gemiddeld zo'n €244,- aan inkomsten, dit is laag in vergelijking met de brede organisaties, waar inkomsten gemiddeld zo'n € 388,- per klant bedragen. Het is goed om hierbij een voorbehoud te maken, omdat niet zeker is of de manier van tellen van het aantal klanten eenduidig is geweest. En ook hier is er een grote spreiding in de inkomsten per klant tussen de diverse deelnemers, dit geldt voor beide klassen.

Per FTE bedient een zelfstandige WO organisatie gemiddeld bijna 572 klanten. Er is een miniem verschil waarneembaar met de brede organisaties, die per FTE een kleine 570 klanten onder hun hoede hebben. Het aantal klanten per vrijwilliger verschilt iets meer eveneens. In de klasse zelfstandige WO organisaties zijn dit zo'n 21 klanten per vrijwilliger, voor de brede organisaties zijn ruim 30 klanten per vrijwilliger.

Geconcludeerd mag worden dat zelfstandige organisaties zowel meer medewerkers als vrijwilligers inzetten om de klanten te bedienen. Dit resulteert vooralsnog niet in hogere inkomsten per klant.

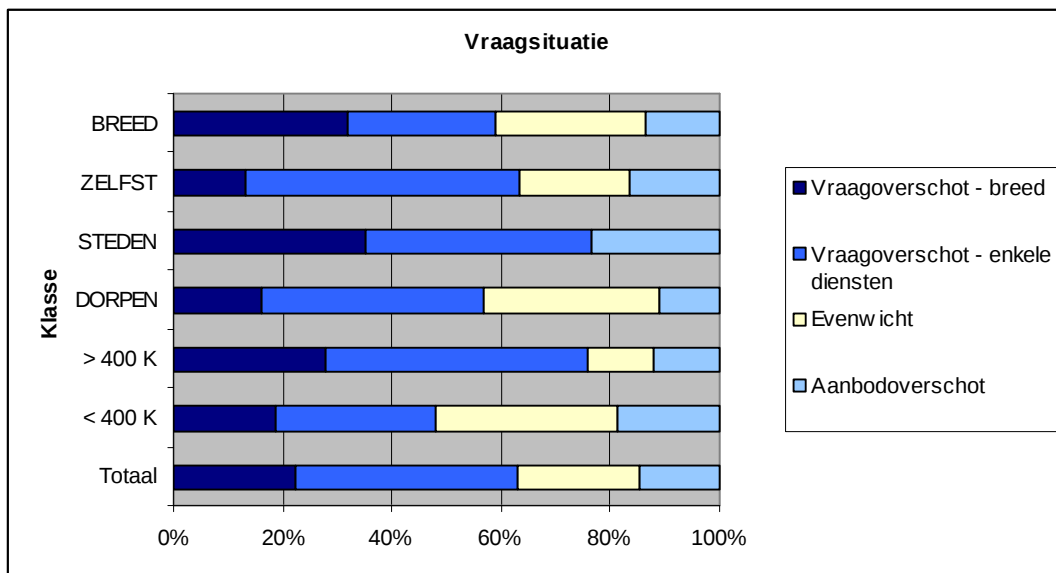
Ontwikkeling van de vraag vs aanbod

Opvallend is dat de meeste organisaties verwachten de vraag niet aan te kunnen. Slechts een kleine 15% heeft nog echt capaciteit over. Bij 20% van de organisaties is de verhouding tussen vraag en aanbod goed uitgebalanceerd. Er is dus een duidelijk capaciteitsprobleem in het welzijnswerk voor ouderen. Enerzijds verlaagt dit de druk tot marktgericht en klantgericht werken (er is zeker geen vraagtekort), maar aan de andere kant vergroot het de druk op de organisatie en waarschijnlijk ook de maatschappelijke aandacht. Met de verwachte groei van het klantenbestand in gedachten, zal de gespannen situatie niet opgelost worden.

Opvallend is dat vooral in de klasse met WO inkomsten boven 400.000 euro ongeveer driekwart van de organisaties verwacht dat niet voldaan kan worden aan de vraag (tegen ongeveer de helft bij de lagere inkomstenklasse). Ongeveer een derde van de lagere inkomstenklasse verwacht dat vraag en aanbod goed op elkaar zal zijn afgestemd.

Als we zelfstandige en brede organisaties met elkaar vergelijken valt op dat brede organisaties in een derde van de gevallen verwacht dat over de volle breedte van het assortiment niet aan de vraag tegemoet kan worden gekomen. Bijna 30% van de brede organisaties vindt dat vraag en aanbod wel goed in balans is. Voor zelfstandige organisaties wijkt het beeld af. Zij zien in de helft van de situaties vooral een knelpunt voor bepaalde diensten en ongeveer 20% vindt dat het in balans is.

Ruim tweederde geeft aan dat in de komende jaren de kloof tussen vraag en aanbod nog groter zal worden. Het merendeel van de organisaties zit al in een overspannen markt en ziet de vraag stijgen. Een groeiende markt biedt mogelijkheden voor uitbreiding, mits de financiering van de diensten rond kan worden gemaakt en men over voldoende mensen (zowel medewerkers als vrijwilligers) beschikt. Gezien de gelijkblijvende omvang van het aantal FTE's en de verwachte groei in inzet van vrijwilligers lijkt het erop dat veel WO-organisaties inzetten op het vergroten van hun capaciteit zonder de kosten hiermee te verhogen. Dat kan duiden op een verwacht gebrek aan middelen en het vergroot hoe dan ook de druk op het huidige personeel, dat de productiviteit zal moeten laten toenemen.



Verschillen per inkomstenklasse

De verschillen met betrekking tot de vraag en de ontwikkeling daarvan, hebben vooral betrekking op het vraagoverschot. Binnen de hogere inkomstenklasse verwacht men ook een groter vraagoverschot en dus meer moeite om aan de marktvraag tegemoet te komen.

Dat is niet over de gehele breedte van het activiteitenterrein zo. Vooral het vraagoverschot naar bepaalde diensten is groot, terwijl voor andere diensten juist een goede balans of zelfs een aanbodoverschot is. Het beter balanceren van de aandachtverdeling over de activiteiten kan aan de orde zijn: minder aandacht waar het kan om meer aandacht en tijd te kunnen besteden aan activiteiten waar krapte is.

Verschillen per stedelijkheidsklasse

Er zijn grote verschillen in de vraag tussen de twee stedelijkheidsklassen. Zo verwacht in de stedelijkheidsklasse 'Dorpen' bijna 20% niet aan de vraag te kunnen voldoen over de hele breedte, maar in de steden is dat percentage nog pregnanter bijna 40%. In de klasse 'Dorpen' heeft ruim een derde een goed gebalanceerde vraag en aanbod situatie. In de steden is dat bij hoegenaamd niemand het geval.

Opvallend is echter ook dat in dorpsomgevingen maar 10% een overaanbod heeft van activiteiten en in de steden ruim een kwart deze situatie kent. Kortom: in stedelijke gebieden liggen de uitkomsten extremer en verder uit elkaar. Ook de ontwikkeling van de vraag verschilt, in de dorpen verwacht men in bijna 70% van de gevallen nog meer vraagoverschot (en dus een gebrek aan leveringscapaciteit). In de steden is dit iets meer dan de helft. Daarnaast verwachten meer respondenten in de steden ook dat er een betere balans zal ontstaan tussen vraag en aanbod. In de dorpen is dit niet het geval.

Kort samenvattend wordt voor bepaalde diensten marktbreed verwacht dat moeilijk aan de vraag tegemoet kan worden gekomen, maar is met name in dorpen de situatie lastig. Dit is in lijn met de stijgende vergrijzing in voornamelijk de dorpen.

5. Samenvatting katern I: WO organisaties en hun activiteiten

In deze samenvatting passeren we de zojuist gepresenteerde 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 geenszins 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.

II De marktorientatie van de WO organisaties

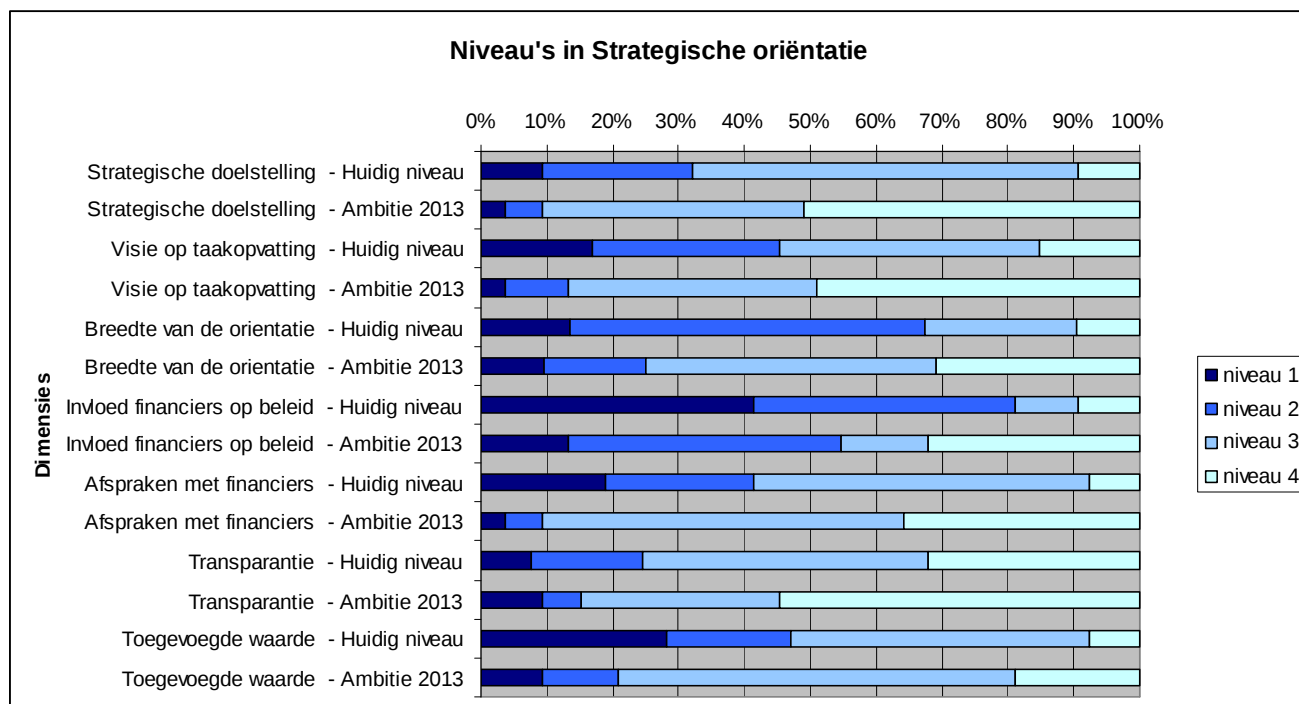
Het tweede katern heeft betrekking op de externe oriëntatie van de WO organisaties. In een viertal hoofdstukken passeren de belangrijkste aspecten die de marktorientatie bepalen de revue. Zo is een eerste hoofdstuk gewijd aan de strategische focus van de WO organisaties. In welke mate zijn zij in hun strategie en beleidsuitgangspunten gericht op verbinding met klanten, financiers en de maatschappij? In een tweede hoofdstuk staat het inzicht in markt en klant centraal, om vervolgens de marktgerichtheid van de organisatie aan de orde te stellen. Tot slot zal de positionering en communicatie worden geanalyseerd.

De hoofdstukken van dit katern kennen daarmee een logische opbouw die uitgaat van het formuleren van strategische ambities en uitgangspunten ten aanzien van de marktorientatie. De organisatie zet vervolgens afhankelijk van haar strategische focus meer of minder middelen in om klant en marktinzicht te verwerven. Deze inzichten worden door een marktgerichte organisatie succesvol vertaald naar proposities, die vervolgens leiden tot een herkenbare positionering en bepaalde wijze van communicatie met klanten, financiers en de maatschappij in brede zin.

6. Strategische focus

In dit eerste hoofdstuk van het deel marktorientatie staat de strategische focus van de WO organisaties centraal. Die strategische ruimte wordt bepaald door de visie, de doelstelling, de breedte van de oriëntatie en specifiek voor welzijnsorganisatie de mate van invloed van de financiers, de afspraken die daarover worden gemaakt en de transparantie.

WO organisaties kunnen van elkaar verschillen, onder meer in de primaire doelen waarvoor zij staan en de visie die zij hebben op de wijze waarop zij hun taak willen uitvoeren. In dit hoofdstuk komt zowel de huidige strategische focus als de toekomstige geambieerde focus aan bod. Opvallend is de brede trend om in de komende drie jaar steeds ambitieuzer te worden. De meeste deelnemers verschuiven één 'niveau' op de schaal van de vragenlijst, hetgeen over het algemeen een meer externe oriëntatie en een verbreding van het speelveld van de organisatie inhoudt. Dat betekent dat men in de toekomst meer hooi op de vork wil nemen. Dit terwijl het aantal klanten toeneemt in de komende drie jaar en het personeel slechts bescheiden groeit. Er is dus veel werk te verzetten!



Strategische doelstelling

Bijna 60% van de organisaties vindt zichzelf succesvol wanneer klanten en financiers de prestaties van de organisatie in brede zin positief waarderen. De keuze voor zowel klanten als financiers en dus niet eenzijdig voor één van beiden, past bij de not-for-profit sector. De aandacht moet uitgaan naar de klant-gebruiker en de klant-betaler en is dus bijna per definitie dual.

Bijna een kwart van de WO organisaties is op dit moment tevreden als de klanten tevreden zijn met de geleverde producten en diensten. Als gekeken wordt naar de gewenste situatie over drie jaar dan is de sector duidelijk ambitieuzer. De helft van de WO organisaties vindt zichzelf dan pas succesvol als een duidelijke positieve bijdrage wordt geleverd aan het functioneren van de lokale samenleving. Er wordt dus gestreefd naar brede erkenning van de prestaties en wellicht zelfs een verbreding van het werkveld. Tel daarbij op de 40% die over drie jaar kijkt naar de waardering van financiers en klanten in brede zin en maar liefst 90% van de WO organisaties zal een sterk extern georiënteerde maatstaf voor haar succes hanteren. Kwaliteit is dus zeker niet meer afgelezen aan de mate waarin een organisatie haar processen op orde heeft en haar activiteiten aanstuurt, maar aan de externe perceptie van de toegevoegde waarde!

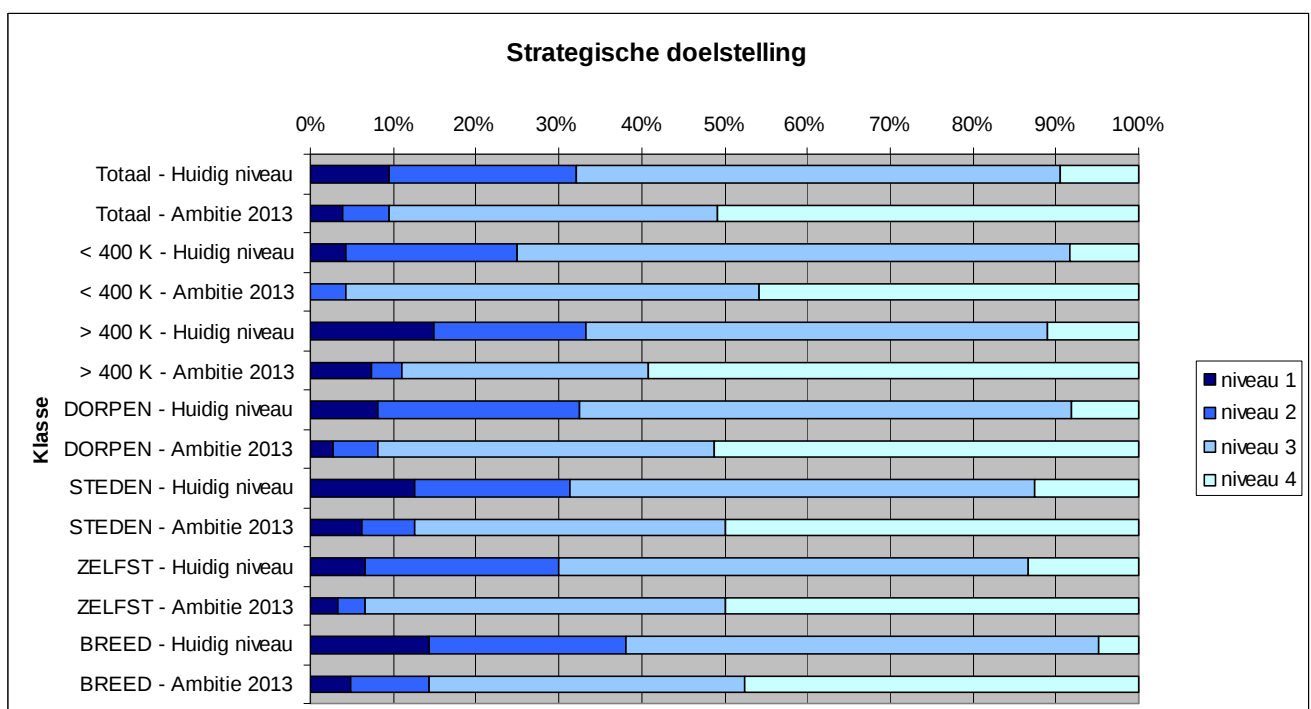
Verschillen per inkomstenklasse

In de lagere inkomsten (minder dan 400.000 euro) geven de meeste deelnemers aan dat zij succesvol zijn als zowel klanten als leveranciers hen waarderen (bijna 70%). Ook binnen deze klasse zie je de tendens dat over drie jaar de lat nog hoger wordt gelegd en bijna de helft van deze categorie WO organisaties pas tevreden is als een positieve bijdrage wordt geleverd aan het functioneren van de lokale samenleving. Geen enkele organisatie in deze klasse focust zich over drie jaar nog louter op haar kerntaak, zonder zich om de externe perceptie ervan te bekommeren. Bij de hogere klasse kiest tweederde voor de gehele samenleving, maar is ook nog een kleine 10% tevreden als de kerntaak op de juiste wijze is uitgevoerd.

In de inkomstenklasse boven 400.000 euro geven relatief veel WO organisaties aan tevreden te zijn als de kerntaak juist wordt uitgevoerd. Ook over drie jaar is dit voor ongeveer 10% van de organisaties nog steeds een maatstaf voor succes. Men is dus iets meer intern georiënteerd.

Verschillen per type WO organisatie

Opvallend is dat de organisaties die vanuit een zelfstandige context opereren iets ambitieuzer zijn in hun doelstelling dan de organisaties die vanuit een brede context opereren. De interne focus is bij de laatste groep begrijpelijkerwijs iets sterker en men is dan ook in de toekomst nog meer op de kerntaak gericht en minder op de externe perceptie als maatstaf voor succes.



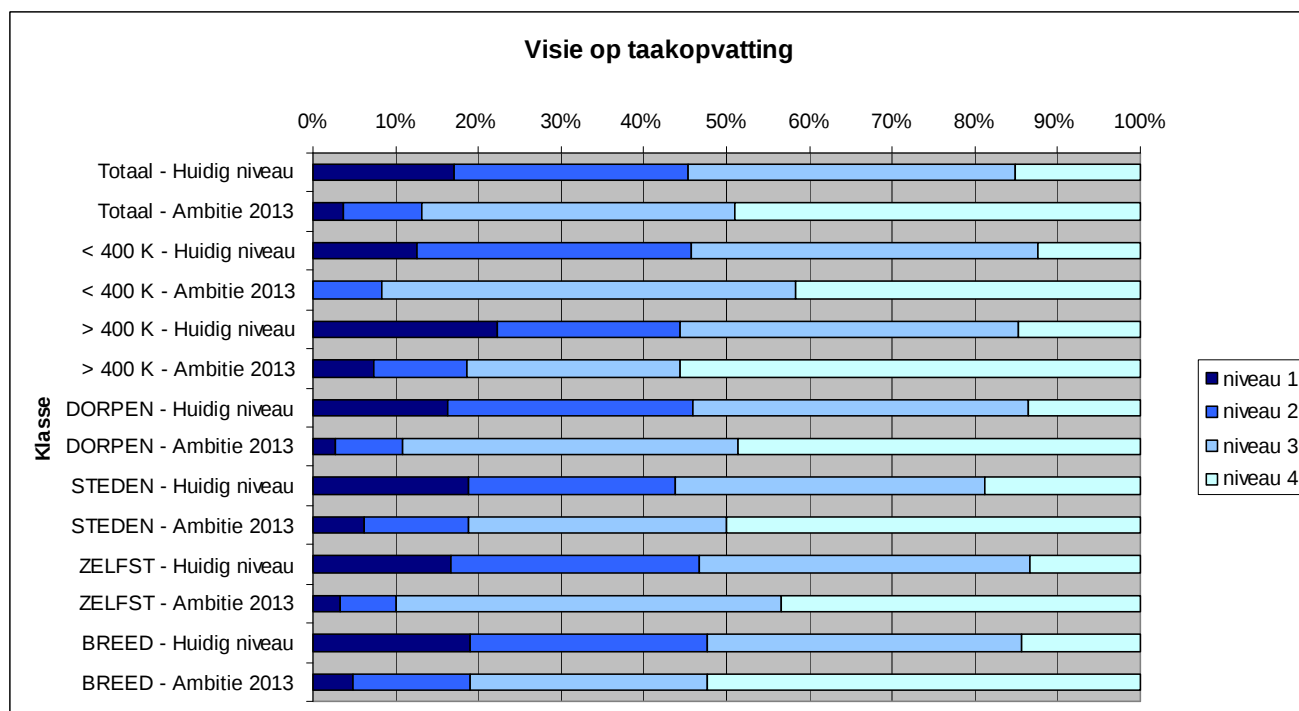
Visie op taakopvatting

De visie op de taakopvatting vat samen waar de WO organisatie zich verantwoordelijk voor acht. Je zou kunnen zeggen dat het haar activiteitendomein afbakt en aangeeft hoever zij bereid is te gaan in de rol die zij op zich neemt.

Net als bij de strategische doelstelling zien we dat de sector in de loop van de tijd steeds ambitieuzer wordt. Over drie jaar vindt bijna 90% van de organisaties dat zij verantwoordelijk is voor een meer op de markt en klant afgestemde aanpak. Op dit moment geldt dit voor ruim de helft van de organisaties. Slechts zo'n 20% van de organisaties ziet voor zichzelf op dit moment uitsluitend een uitvoerende taak weggelegd, waarbij de klant de rol van afnemer heeft. Over drie jaar is dit nog maar een miniem aantal procenten. Kortom de invloed van de klant op de visie van de organisatie neemt toe, dit vergt echter nogal wat aanpassingen in de bedrijfsvoering om de status 'partner van de klant' daadwerkelijk te realiseren.

Verschillen per inkomstenklasse

De lagere inkomstenklasse is wederom ambitieuzer dan de hogere inkomstenklasse. Hierbij is het goed om op te merken dat het gaat om verschillende inkomstenklassen en niet om kleine of grote organisaties. Over drie jaar ziet binnen de klasse onder 400.000 euro niemand nog slechts de uitvoerende taak voor zichzelf weggelegd en vindt meer dan 90% dat zij klantgedreven moet zijn. De visie van de hogere inkomstenklasse over drie jaar toont wel een opmerkelijk verschil. Bijna 60% van de organisaties is dan pas tevreden als ze de slag naar 'partner van de klant' gemaakt hebben, terwijl nog steeds een kleine 10% tevreden is met een focus op haar interne processen en uitvoerende taak.



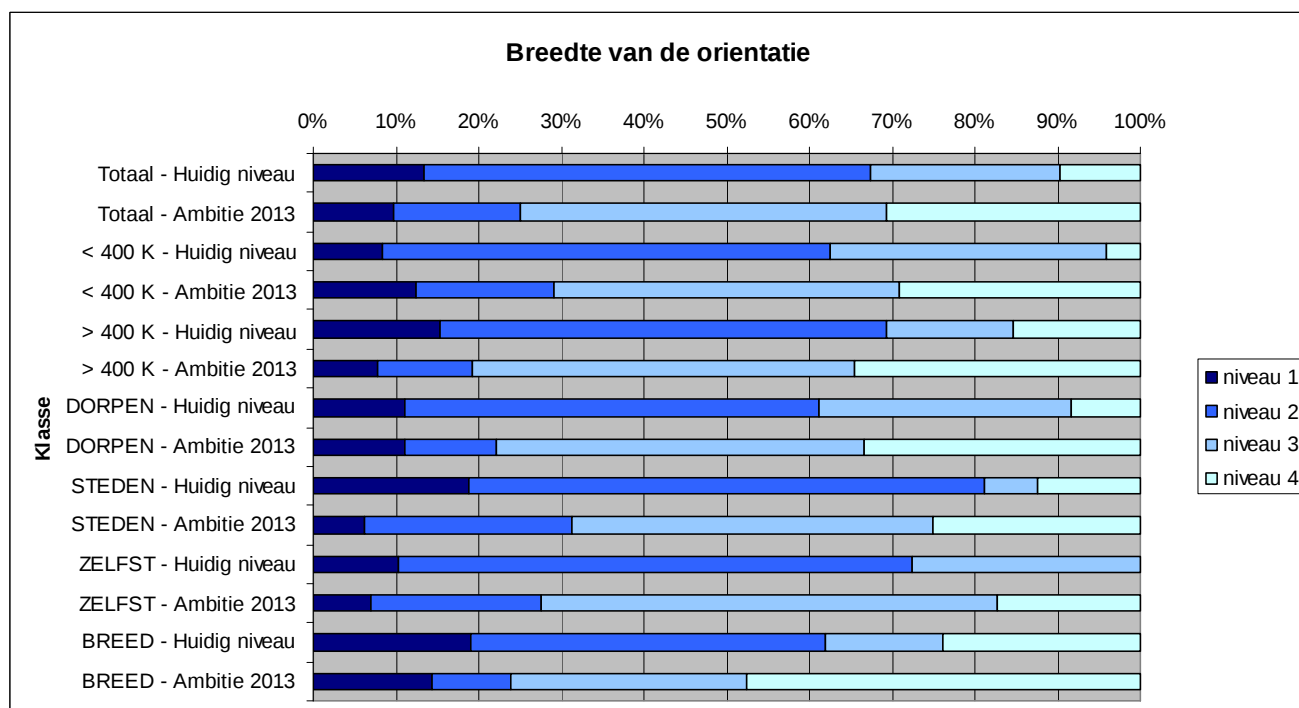
Breedte van de oriëntatie

Ook de breedte van de oriëntatie is gemeten met behulp van een viertal stellingen. Bij de eerste twee stellingen ligt het zwaartepunt op welzijnsaspecten voor ouderen. In de stelling 3 en 4 kijkt men breder dan ouderen, het draait om de maatschappij als geheel. Anno 2009 oriënteert ongeveer twee derde van de welzijnsorganisaties zich op haar doelgroep ouderen. Opvallend is dat men over drie jaar in driekwart van de gevallen deze focus verlaten heeft en een brede maatschappelijke focus heeft.

Verschillen per type WO organisatie

De verschillen tussen de klasse 'Zelfstandige WO organisatie' en de organisaties die onderdeel uitmaken van een bredere zorginstelling zijn groot. Zelfstandige WO organisaties richten zich op dit moment vooral op hun klantgroep ouderen (ongeveer 70%) ten opzichte van 60% bij de brede klasse. Vooral het ambitieniveau verschilt. In de toekomst blijft voor veel zelfstandige organisaties de kern van de oriëntatie bij de ouderen liggen en niet zozeer bij de maatschappelijke effecten van het welzijnswerk voor ouderen. De zelfstandige organisaties, waarvan we eerder al vaststelden dat zij een breed activiteitenpakket hebben voor ouderen, blijven dus een iets smallere oriëntatie hebben op hun markt. Ze blijven het ouderensegment geïsoleerd bekijken, terwijl brede organisaties juist vanuit een bredere maatschappelijke context zullen opereren. Hierdoor kunnen verschillen in strategie, beleid en aanbod ontstaan die ertoe leiden dat brede organisaties en zelfstandige organisaties in de toekomst meer onderscheidend in de markt zullen staan.

Het is uiteraard wel verklaarbaar dat juist brede organisaties meer kiezen voor de maatschappij in brede zin, omdat zij ook activiteiten voeren die niet op ouderen zijn gericht en dus verbanden kunnen en wellicht ook moeten leggen tussen verschillende doelgroepen.



Invloed van financiers op beleid

Bij de not-for-profit sector spelen financiers een grote rol, naast de klant die daadwerkelijk de dienst of product afneemt. De keuze hoe om te gaan met de invloed van de financiers speelt dus een grote rol in het verkrijgen van de benodigde gelden. We kijken niet alleen naar de invloed van de financiers op het beleid, maar ook naar de afspraken die met financiers gemaakt worden en de mate van transparantie die geboden wordt.

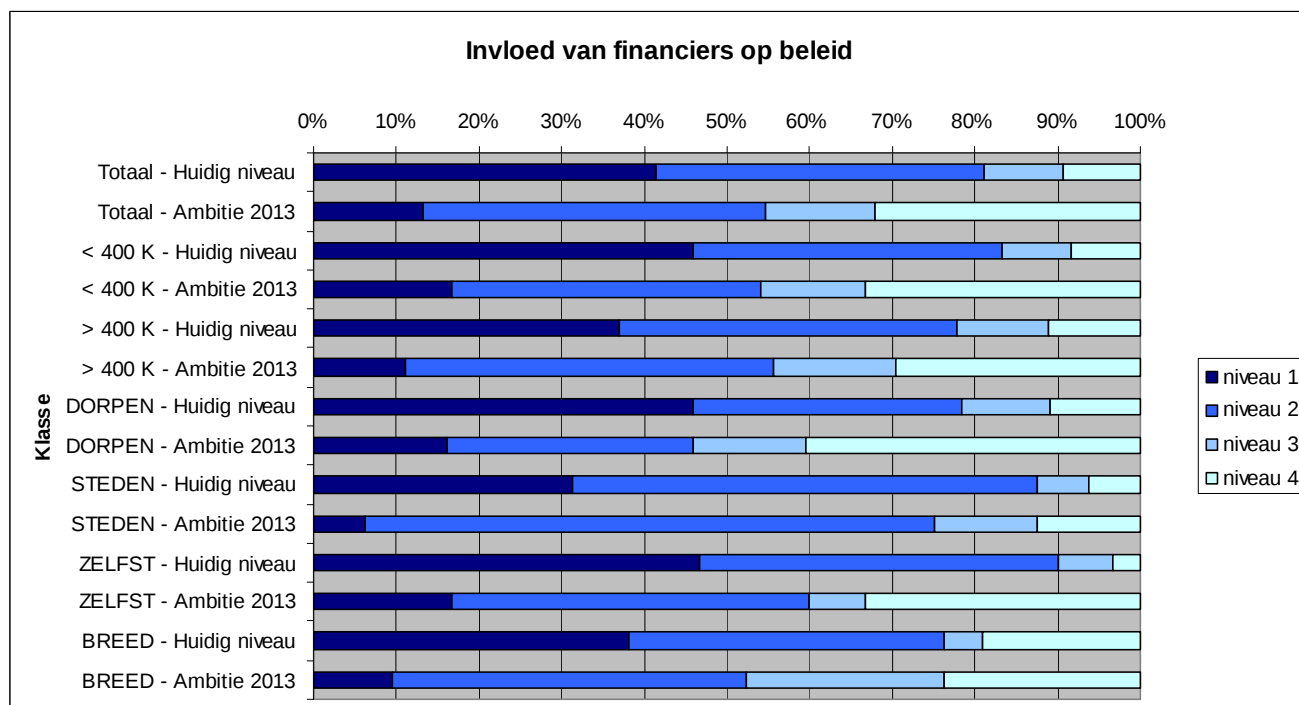
In de huidige situatie wordt de invloed van financiers in ongeveer 40% van de gevallen beperkt tot het verschaffen van de benodigde informatie. Nog eens zo'n 40% van de WO organisaties gaat een stap verder en heeft een uitgebreide dialoog met de financiers.

De verwachting is dat in de komende drie jaar in een derde van de gevallen in gezamenlijkheid met de financier wordt opgetrokken en besloten. Dit geldt zowel voor de welzijnsorganisaties met veel als weinig WO inkomsten. Alleen voldoen aan de informatieplicht past niet in het toekomstbeeld. Ook deze uitkomst sluit aan bij de bredere maatschappelijke oriëntatie die de organisaties nastreven.

De aankomende drie jaar wordt het stakeholder management een belangrijk aandachtspunt voor de WO organisaties en zal men doelgericht activiteiten en structuren moeten organiseren om de financiers daadwerkelijk inspraak en invloed te geven. Ook zal de organisatie een duidelijke afweging moeten maken tussen de toenemende vraagoriëntatie en de toenemende financiersoriëntatie. Daar waar getrancheerd moet worden tussen de belangen, wensen en verwachtingen van beide groepen, moet de organisatie goed voorbereid positie kunnen nemen.

Verschillen per type WO organisatie

De invloed van financiers zal voor zelfstandige organisaties juist lager zijn dan voor brede organisaties. De zelfstandige organisaties lijken erg aan hun autonomie gehecht en kiezen voor de dialoog of voor informeren. De brede organisaties kiezen daarnaast juist vaker voor gezamenlijke besluitvorming (20%).



Afspraken met financiers

De afspraken die gemaakt worden met de financiers weerspiegelen de mate van invloed die zij hebben op het beleid. Een kleine 20% maakt op dit moment geen afspraken, terwijl een kwart duidelijk aanspreekbaar is op afspraken die op hoofdlijnen zijn gemaakt. De helft van de WO organisaties maakt op dit moment al wederzijdse afspraken.

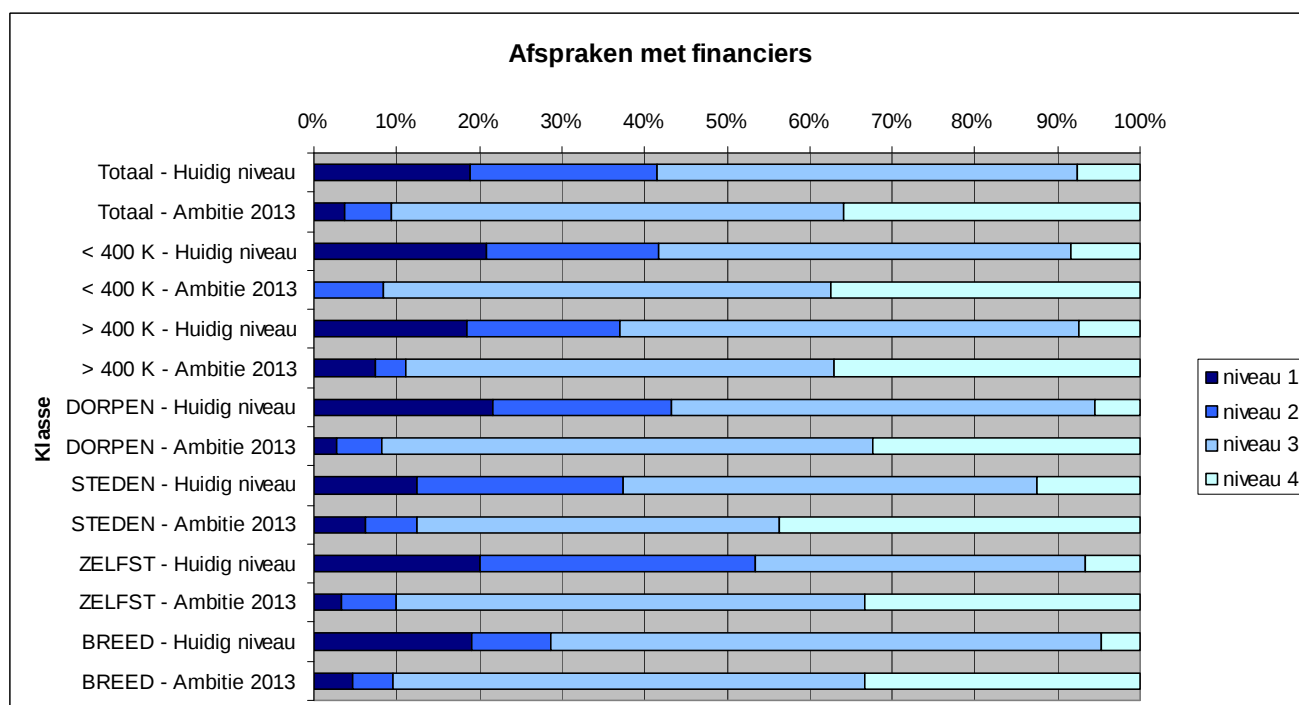
In de toekomst zullen afspraken met financiers duidelijk meer 'accountable' of 'prestatiegericht' worden. Er wordt vaker aangegeven dat men echt consequenties zal verbinden aan de wederzijdse afspraken. Dit verschuift van een kleine 10% van de WO organisaties op dit moment naar bijna 40% binnen een periode van 3 jaar. De consequenties kunnen worden benoemd in het samen opgestelde beleid. Dit past bij de verschuiving van invloed van de financiers naar gezamenlijke beleid- en besluitvorming.

Verschillen per inkomstenklasse

Er is slechts één opvallende afwijking te melden tussen de inkomstenklassen. Over drie jaar verwacht geen van de organisaties uit de klasse met minder dan 400.000 euro nog in de eerste categorie te zitten. Nu is dat nog ongeveer 20%. Opvallend is dat juist binnen de hogere inkomstenklasse één op de tien welzijnsorganisaties over drie jaar nog steeds geen resultaatafspraken denkt te maken. De vraag is of dit houdbaar is, gezien de omvang van de inkomsten en de ook binnen deze klasse aanwezige afhankelijkheid van één financieringsbron (de gemeente).

Verschillen per type WO organisatie

Een opvallende afwijking voor de zelfstandige organisaties is dat men op dit moment in een derde van de gevallen op hoofdlijnen het beleid met de financiers bespreekt, terwijl dit bij brede WO organisaties slechts 10% is. Dit wordt verklaard doordat slechts zo'n 40% van de zelfstandige organisaties wederzijdse afspraken maakt met financiers, terwijl dit bij de brede WO organisaties 70% bedraagt. Op dit moment zijn dus meer WO organisaties die vanuit een brede context opereren al toe aan een vergaande afspraak met de financiers. Dit is wellicht ook afgedwongen vanuit hun brede context en moet de meer uitsluitend op ouderen gerichte zelfstandige WO organisaties nog raken. Als we namelijk naar de toekomst kijken dan vervallen deze verschillen en gedragen beide groepen zich opvallend hetzelfde.



Transparantie

Ook transparantie hoort bij een breder maatschappelijke perspectief en de wederzijdse afspraken met financiers. De financiers worden nu en in de toekomst actief geïnformeerd. In de toekomst zal dit op continue basis geschieden. Wederom sluit dit goed aan bij de mate van invloed op het beleid van de financiers en de consequenties die daar middels prestatieafspraken mee zijn verbonden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ook op dit gebied een meer ambitieus niveau van continue en open communicatie, wordt nagestreefd.

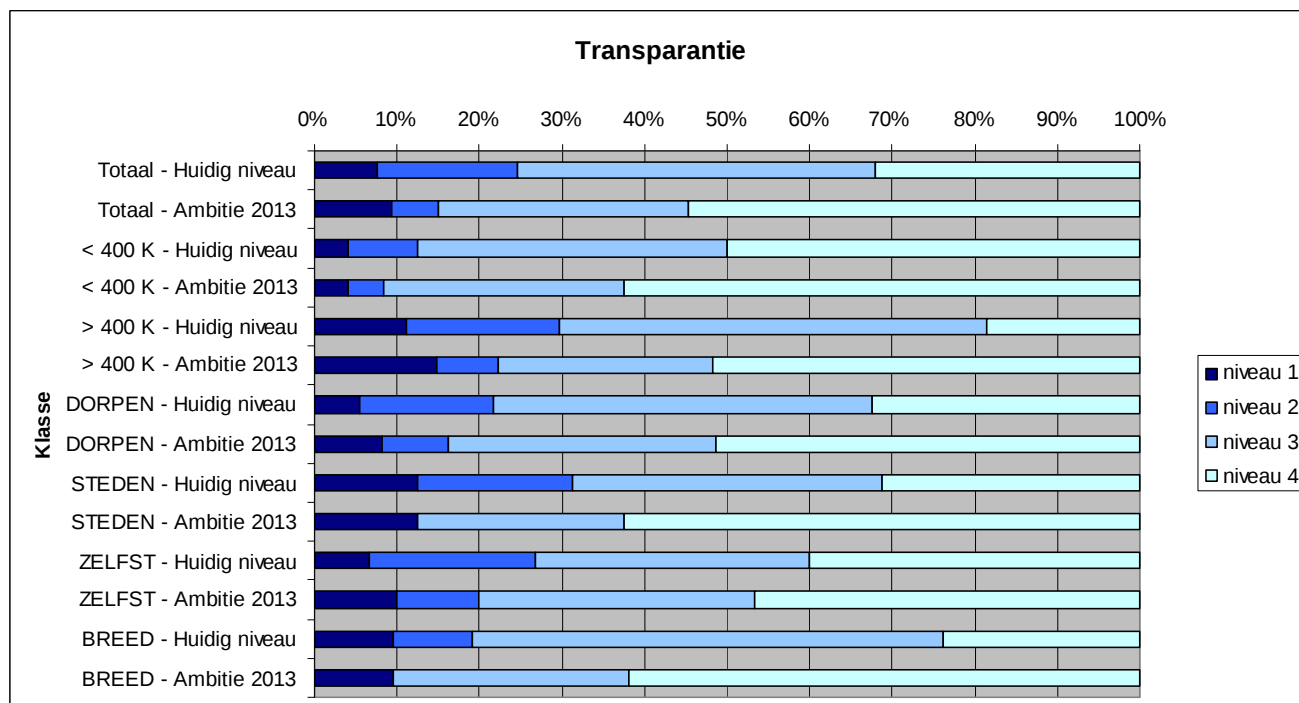
Transparantie heeft binnen sectoren vaak consequenties op de beeldvorming over de werkwijze. Deze kan zeer positief beïnvloed worden door de openheid, maar leidt helaas ook vaak tot het breed uitmeten van zaken die niet naar wens van financiers, klanten of de maatschappij in brede zin zijn. De WO organisaties moeten zich ter degen beseffen dat de openheid die men nastreeft gepaard gaat met een kwetsbaarheid die vraagt om een actiever marketing en PR beleid dan nu veelal gevoerd wordt.

Verschillen per inkomstenklasse

In beide inkomstenklasse wordt al veelvuldig informatie met de financiers uitgewisseld. In de hogere inkomstenklasse ligt met name de continuïteit van informatie uitwisseling op dit moment een stuk lager. Het is opvallend dat organisaties met minder inkomsten transparanter zijn dan de organisaties met grotere inkomsten. Juist die organisaties zouden in staat moeten zijn tot een goede continue gegevensuitwisseling. Er is door de grotere schaal wellicht een iets meer 'geprofessionaliseerde' financiersrelatie waarbij regelmatig wordt afgestemd, maar geen open contact is wat bij kleinschaliger organisaties aan de orde kan zijn. De komende jaren wordt dit verschil kleiner en verwacht ongeveer de helft van de grotere WO organisaties continue en open informatie uit te wisselen.

Verschillen per type WO organisatie

Ook hier is bij zelfstandige WO organisaties een kleine groep te zien die autonomie hoog in het vaandel heeft staan en de financiers uitsluitend op verzoek openheid van zaken wil geven. Dat aandeel blijft ook in de toekomst steken op 10%, terwijl geen enkele brede welzijnsorganisatie dat nog als valide optie ziet.



De toegevoegde waarde

De toegevoegde waarde die de organisatie voor haar klant wil bieden verwijst naar de theorie rond de waardedisciplines van Treacy en Wiersma: operational excellence, productleadership en customer intimacy. Daarnaast is een stelling opgenomen die een bijzondere variant van operational excellence betreft, te weten het pure kostenleiderschap (Ansoff). In ieder stelling staat een manier verwoord waarop de WO organisatie zich kan of wil onderscheiden van de concurrentie. Hiermee wordt dus inzichtelijk hoe men waarde wil toevoegen voor de klanten.

De toegevoegde waarde van de organisatie ligt momenteel voor bijna de helft op het meedenken met de klant door hechte klantrelaties en vaardige medewerkers (customer intimacy). Ook hier zien we dus weinig onderscheidend vermogen. Bleek eerder al dat nagenoeg alle WO organisaties een vergelijkbaar aanbod aan activiteiten had, ook in de manier waarop zij deze aanbieden lijkt weinig verschil. Maar een kwart kiest voor een sterke focus op de laagste kosten en zo'n 20% kiest voor het creëren van onderscheidende vermogen door het aanbieden van innovatieve diensten en concepten.

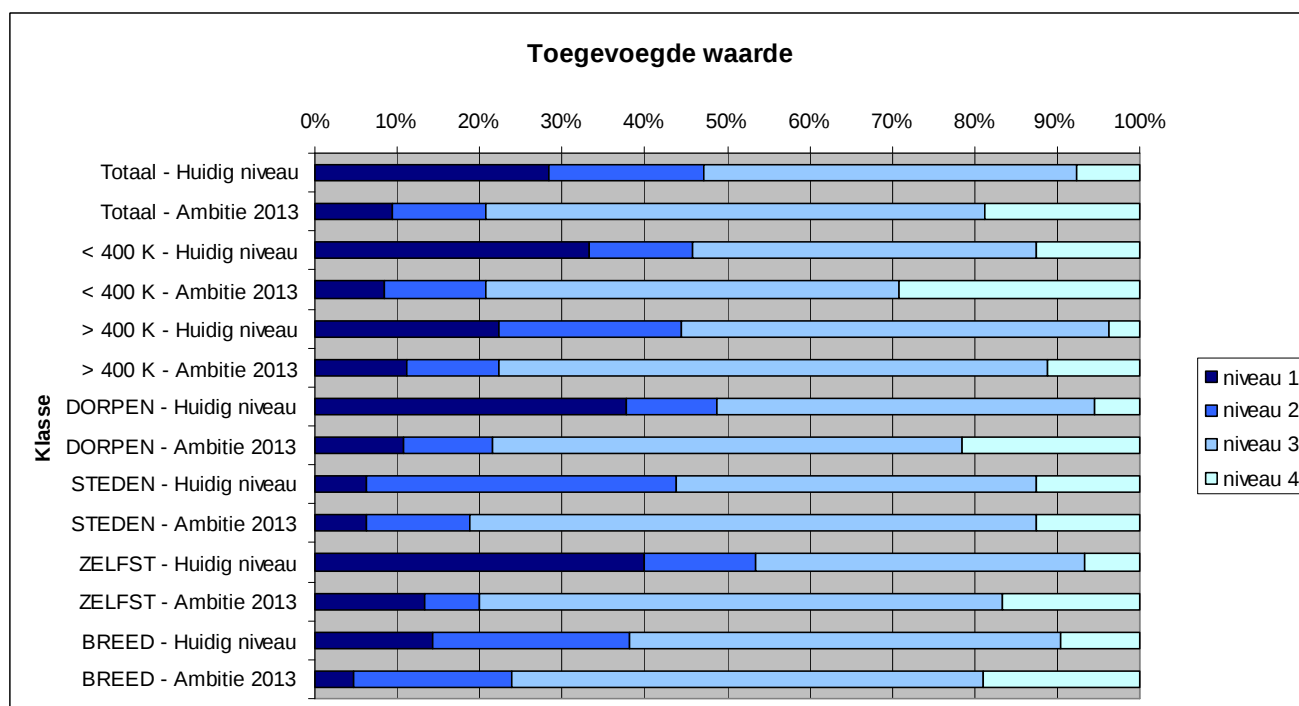
In de komende jaren verschuift de strategische richting naar een sterkere focus op het op maat oplossingen aanbieden (customer intimacy) dit sluit aan bij de visie op taakopvatting die dit ook laat zien. De nadruk op de laagste kosten neemt af. Men kiest meer voor een passende combinatie van gemak, kosten en comfort zodat een efficiënte organisatie gericht op de kerntaak ontstaat (operational excellence). De beperkte drijfveer van alleen kosten wordt dus grotendeels verlaten.

In de theorie van Treacy en Wiersema zal het marktconforme niveau van klantgerichtheid hoog zijn in de sector, omdat bijna de helft van de WO organisaties zich hiermee profileert. Dat dreigt dus een commodity te worden en de lage kostenstrategie of innovatiestrategie kan slechts werken als het minimum niveau van klantgerichtheid wordt gehaald.

Uit bovenstaande valt overigens ook op te maken dat een grote opgave op het gebied van klantgerichtheid voor de WO organisaties ligt. Voor velen betekent dit een voortzetting van de huidige focus op de klant, maar juist voor die partijen die nu sterk op de laagste kosten of de interne processen zijn georiënteerd is een belangrijke slag in de cultuur en wellicht ook structuur van de organisatie te maken.

Verschillen per type WO organisatie

In de klasse 'Zelfstandige WO organisatie' kiest men overwegend voor een partnership met de klant (ongeveer 40%) of voor de laagste kosten strategie (ook ongeveer 40%). Meer dan de helft van de WO organisaties die actief zijn vanuit een brede context kiest er nu voor om partner te zijn van de klant, een kwart kiest voor product leadership. Juist onder zelfstandige organisaties is de keuze voor nog meer partnership met de klant evident. Ruim tweederde ziet dit als toekomstige focus. Dit past vrij goed bij de breedte van de oriëntatie die men aangaf, omdat ook hier de zelfstandige organisaties dichter bij de doelgroep bleef en de brede organisaties juist een bredere maatschappelijke oriëntatie nastreven.



7. Inzicht in markt en klant

In dit hoofdstuk geven wij een overzicht van de mate waarin de verschillende organisaties inzicht hebben in de markt en de wijze waarop zij deze informatie vergaren. Inzicht in de markt wordt gesplitst in informatie over marktontwikkelingen, klantbehoeften, inzicht in de concurrentie en of samenwerkingspartners en de behoeften van de financiers. Dit wordt afgezet tegen de mate waarin dit het gewenste resultaat (goed inzicht) oplevert. Als laatste wordt een beeld geschetst van de diverse vormen van onderzoek die worden gehanteerd om deze informatie te vergaren.

Marktverkenningactiviteiten

In een eerste hoofdstuk is verkend wat de WO organisaties doen om de ontwikkeling binnen hun markt te volgen. Hier blijkt met name lokale marktanalyse het meest relevant. Ongeveer tweederde geeft aan dit structureel of ten minste onregelmatig te doen. Landelijke trendanalyses worden minder vaak uitgevoerd of gevolgd, blijkens het feit dat maar 40% deze structureel of onregelmatig toepast. Dat het landelijk niveau op grote afstand staat blijkt ook uit het feit dat een derde van de respondenten zelfs nooit naar deze cijfers kijkt. Ondanks deze percentages vindt bijna 75% toch dat haar kennis van de landelijke ontwikkelingen op peil is. De vraag is of hier niet sprake is van 'niet weten wat je niet weet'. Door ontwikkelingen op landelijk niveau niet te volgen zou men het idee kunnen hebben alles wat er speelt wel zo'n beetje te overzien, terwijl toch belangrijke trends of ontwikkelingen over het hoofd gezien worden.

Het is overigens logisch dat de kleinere WO organisaties, die vaak lokaal opereren, minder gebruik maken van de landelijke analyses en zwaarder inzetten op de lokale ontwikkelingen.

Als het om het kennen van de klant gaat liggen deze percentages hoger. Ruim de helft meet de klanttevredenheid structureel of onregelmatig en ongeveer 40 % doet dit incidenteel. Klantwensen onderzoek is minder populair, dat wordt door minder dan de helft van de organisaties incidenteel ingezet. Dit gebruik is vrij laag gezien de ambities om op maat oplossingen te bieden aan de ouderen. Inzicht in hoe de dienstverlening nu bevalt en structureel inzicht in de wensen die men daaromtrent heeft, zijn onontbeerlijk om een op maat gesneden aanbod te kunnen formuleren.

Toch vindt twee derde van de respondenten dat zij goed op de hoogte van de wensen en verwachtingen van de klant (doelgroep). Dit strookt niet met de mate waarin hiervoor onderzoeksmethodieken worden ingezet. Waarschijnlijk is deze kennis gebaseerd op jarenlange ervaring, een goed onderbouwd klantonderzoek zou deze kennis kunnen staven. En kunnen voorkomen dat men denkt voor de klant.

Verschillen per inkomstenklasse

Het verschil tussen welzijnsorganisaties met hogere en lagere WO inkomsten is opvallend. Kleinere WO organisaties kennen in driekwart van de gevallen de behoeften en verwachtingen van hun klanten. Voor de welzijnsorganisaties met meer dan 400.000 euro aan WO inkomsten is dit nog geen 60%.

Qua marktverkenning worden de tevredenheid en behoeften van financiers het minst onderzocht. Ongeveer de helft van WO organisaties heeft inzicht in de tevredenheid, ongeveer 40% verdiept zich in de behoeften van de financiers. Kleinere welzijnsorganisaties zijn hier iets beter in dan de grotere. Ondanks deze cijfers heeft zo'n 80% van de WO organisaties wel het gevoel dat zij de financiers kennen. Dit wordt niet onderbouwd door specifiek onderzoek.

Ook de concurrentie is niet vaak door structureel onderzoek in beeld gebracht. Dit is opmerkelijk, omdat inzicht in de concurrentie en/of vergelijkbare aanbieders van belang is om het eigen aanbod goed te kunnen positioneren en een onderscheidend aanbod in de markt te kunnen zetten. Er is wel meer inzicht in de partners waarmee men samenwerkt. Een kleine 40% geeft aan daar regelmatig of structureel onderzoek naar te doen. Ook hier geldt weer dat het gevoel dat men de concurrentie kent veel hoger ligt (ruim 70%) dan het gebruik van onderzoeksinstrumenten om die kennis echt te vergaren. De samenwerkingspartners op lokaal en regionaal niveau zijn goed bekend. In slechts zo'n 40% van de gevallen vindt men dat men zicht heeft op de partijen die niet lokaal, maar eerder bovenregionaal relevant zijn.

Tot slot blijkt nog dat organisaties met relatief weinig WO inkomsten meer vertrouwen op lokale trendanalyse en onderzoek naar de wensen van financiers in vergelijking met de organisaties die veel WO inkomsten genereren. Dit kan gerelateerd zijn aan schaal (er is minder te volgen) en inhouden dat men dicht bij huis blijft (kleinschaliger = lokaler).

Verschillen per type WO organisatie

Het is opvallend dat de zelfstandige WO organisatie een zeer goed zicht heeft op de andere lokale aanbieders en vooral de partijen met wie men kan samenwerken zeer goed kent. Van de brede organisaties kent de helft de andere lokale aanbieders slecht en weet 'maar' driekwart met welke partijen men kan samenwerken, terwijl dit voor nagenoeg alle zelfstandige organisaties geldt. We vermoeden dat de WO organisaties die vanuit een brede welzijnsorganisatie actief zijn minder geneigd zijn naar externe partijen te kijken als concurrenten of samenwerkingspartners. In lijn daarmee is dat zelfstandige WO organisaties niet of nauwelijks onderzoek doen naar de tevredenheid van de financiers, terwijl dit bij de brede organisaties incidenteel wel gebeurt.

Inzicht in de markt

Ondanks het feit dat maar 40% van de respondenten de cijfers meer dan incidenteel analyseert vindt 70% toch dat haar kennis van de landelijke ontwikkelingen op peil is. Het best is men bekend met lokale ontwikkelingen, want daar geeft bijna 100% aan goed tot zeer goed op de hoogte te zijn van wat er speelt. Hierbij worden kennelijk andere activiteiten ingezet dan alleen de lokale analyses uit de voorgaande vraag, die maar door 70% van de WO organisaties gebruikt worden.

Meer dan driekwart is op de hoogte van de wensen en verwachtingen van de klant (doelgroep). Ook dit is niet gebaseerd op de structurele inzet van onderzoeksmethodieken, die in de voorgaande vraag centraal stond. Waarschijnlijk is de klantkennis gebaseerd op jarenlange ervaring en gevoel voor wat klanten willen. Ook kan een organisatie uit dagelijks klantcontact veel kennis halen, maar er is hierbij altijd het risico van vertekening. Het beeld van de klant ontstaat namelijk door eenzijdig geluid van een deel van de klanten, of door het 'fingerspitzengefühl' van medewerkers. Een goed onderbouwd klantonderzoek zou de kennis kunnen staven.

Inzicht in de wensen en verwachtingen van de financiers is voor de WO organisaties over de gehele linie bijna 80%. Ook deze informatie wordt niet onderbouwd door specifieke onderzoek om deze te achterhalen. Voor de concurrentie-informatie geldt hetzelfde. Ruim 70% geeft aan goed op de hoogte te zijn, terwijl concurrentieonderzoek niet of nauwelijks plaatsvindt. De samenwerkingspartners op lokaal en regionaal niveau zijn goed bekend, de bovenregionale partijen minder (40%) dit kan liggen in het feit dat men minder bovenregionaal samenwerkt.

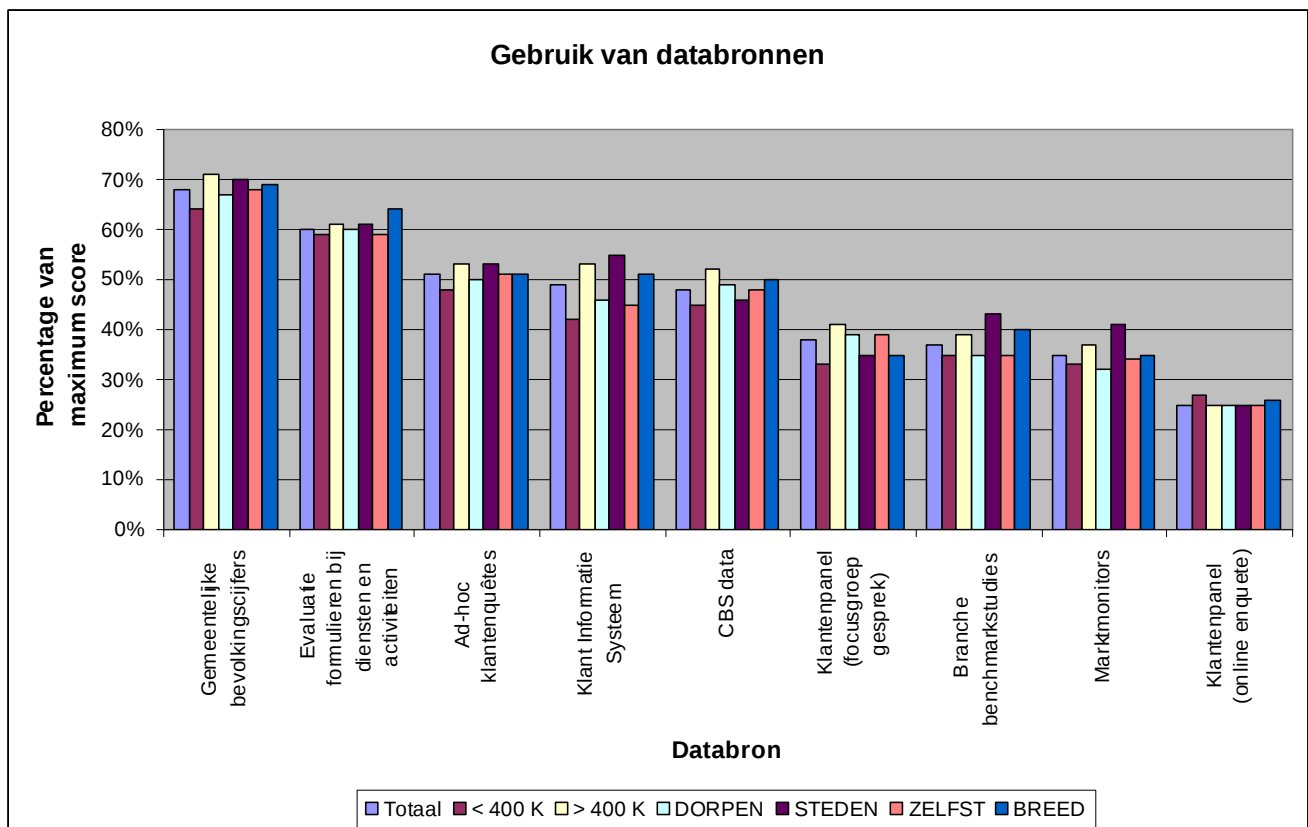
Door de grote overtuiging waarmee WO organisaties aangeven hun lokale markt, hun klanten, concurrenten en lokale samenwerkingspartners te kennen, zijn de verschillen per subklasse miniem. De overtuiging is sectorbreed, als we de deelnemers als maatstaf nemen. Het gevaar van de gebonden realiteit (men weet wat men weet, maar men weet niet wat men niet weet) is groot. Door het gebrek aan structurele of zelfs onregelmatige toetsing van de eigen kennis en inzichten, ligt verrassing op de loer. Het lijkt erop dat de deelnemende organisaties de vinger niet erg strak aan de pols hebben en met name op inzicht en ervaring navigeren.

Ondersteunende middelen

Van alle middelen worden de gemeentelijke bevolkingscijfers het meest gebruikt. Ruim 80% geeft aan deze onregelmatig of structureel te beoordelen. Daarnaast wordt ook het eigen klantinformatie systeem door 40% van de respondenten geanalyseerd. Hier staat echter ook 40% van de deelnemers tegenover die zo'n systeem niet bezit en/of niet benut. Zo'n systeem kan een grote bijdrage leveren in het inzicht verkrijgen in de klant.

CBS data worden door een derde van de respondenten onregelmatig of incidenteel gebruikt. Marktmonitors en benchmark-studies worden slechts door een kwart van de organisaties benut om inzicht te krijgen in de branche. Ad-hoc enquêtes worden door zo'n 70% van de organisaties incidenteel en onregelmatig ingezet. Dat is natuurlijk erg dubbelop: de onregelmatige inzet van losse enquêtes geeft daarmee treffend aan dat er maar een dunne basis van continue of structurele dataverzameling is. Zo'n structurele basis zou kunnen liggen in de inzet van klantenpanels. Deze worden zelden of nooit gebruikt, en vooral de online panels zijn impopulair onder de deelnemers. Dat is op zich verrassend, omdat een steeds groter deel van de doelgroep echt 'computerminded' is en het een laagdrempelige en arbeidsextensieve manier is om klantkennis te verwerven of klanten bij de organisatie te betrekken.

Evaluatieformulieren ten aanzien van de dienstverlening worden slechts in een kwart van de organisaties structureel ingezet, dit ten opzicht van een 40% die ze nooit gebruikt. Dit is een duidelijk signaal dat aan de klantgerichtheid van de deelnemende bedrijven nog duidelijk grenzen liggen en dat ook de eerder gepresenteerde 'maatstaf voor succes' nog niet gemeten wordt. In een eerder onderdeel was namelijk geconstateerd dat de maatstaf voor succes voor veel WO organisaties de tevredenheid van haar klanten en financiers met haar dienstverlening is, maar dat de oriëntatie op de waardering van de maatschappij de komende jaren aan belang wint. We moeten vaststellen dat WO organisaties in de volle breedte de genoemde maatstaven eigenlijk onvoldoende meten. Gezien het nog beperkte gebruik van de middelen zal het voor de organisaties dan ook een uitdaging zijn om het ambitieniveau van de zeer klantgerichte aanbieder te behalen.



8. De marktgerichte organisatie

De marktgerichtheid van de organisatie is afgemeten aan een aantal onderdelen. Allereerst is een variant van het marktoriëntatiemodel van Narver en Slater gebruikt om vast te stellen hoe sterk het marketingconcept in de organisatie is ingebed. Vervolgens is de rol van de marketingfunctie in de organisatie bevraagd. Uiteindelijk is nagegaan in hoeverre de organisatie haar markt opdeelt in segmenten en deze daadwerkelijk op een marktgerichte wijze bedient met passende Product-Markt Combinaties.

Marktoriëntatie

De marktoriëntatie van een organisatie beslaat volgens de managementauteurs Narver en Slater een drietal oriëntatiegebieden. De oriëntatie op de klant is een eerste en geeft aan in hoeverre een organisatie de klant de rol van opdrachtgever toebedeeld heeft. Is er sprake van vraagsturing en klantoriëntatie, of juist van aanbodsturing en productoriëntatie?

Klantgerichtheid is al eerder vastgesteld als een steeds belangrijker wordend speerpunt van veel WO organisaties. Men wenst een duidelijke stap te zetten naar een toekomst waarin de klant nog meer centraal staat in het doen en laten van de WO organisatie. Voor bijna 20% van de deelnemers is de klantgerichtheid nu al zeer goed ontwikkeld (niveau 4), terwijl nagenoeg geen deelnemers meer binnen niveau 1 (weinig klantgericht) opereren. Opvallend is de hoge mate van klantgerichtheid van WO organisaties in de inkomstenklasse beneden 400.000 euro. Hier is maar liefst een derde van de deelnemers naar eigen mening al zeer klantgeoriënteerd! Naar stedelijkheid of type WO organisatie zijn nauwelijks verschillen waarneembaar, waardoor het aannemelijk wordt dat inkomsten daadwerkelijk een zuivere samenhang vertonen met de mate van klantgerichtheid. Hieruit leiden we af dat de schaal van de organisatie een belangrijke invloed heeft op de klantgerichtheid.

Een tweede aandachtgebied is de concurrentieoriëntatie. Uiteraard geeft dit deelgebied van het marktoriëntatiemodel aan in hoeverre een organisatie zich laat leiden door de ontwikkelingen bij andere aanbieders in haar markt en haar concurrentiepositie in de markt. Zeer op concurrentie georiënteerde organisaties volgen de verrichtingen van andere aanbieders niet alleen, maar proberen ook doorvertalingen te maken naar hun eigen productontwikkeling, aanbod aan activiteiten en communicatie met de markt. Geen enkele WO organisatie haalt hier het vierde niveau, waar de concurrentie structureel en continu wordt gevolgd. Het merendeel van de deelnemers bevindt zich op niveau 2, hetgeen overeenkomt met omgevingsbewustzijn. Opvallend is hier juist weer dat de inkomstenklasse beneden 400.000 euro minder sterk scoort. Deze klasse heeft dus een veel duidelijker klantfocus dan concurrentiefocus. Ook dit kan met schaal te maken hebben, aangezien het voor de kleine WO organisaties minder gemakkelijk is tijd en middelen aan concurrentieonderzoek te besteden en men zich ook om positionering op bovenlokaal niveau minder druk maakt. De WO organisaties met een hoger inkomen zijn gemiddeld zeker één niveau verder in hun concurrentieoriëntatie dan de lagere inkomstenklasse.

Een derde en laatste aandachtgebied is de interne coördinatie, ofwel de marketingplanning en control. Hierbij gaat het erom dat een organisatie haar interne organisatie zo inricht dat deze zich regelmatig aanpast aan veranderingen in de klant- en concurrentieomgeving. Ook binnen de marketingplanning haalt geen van de deelnemende organisaties het vierde niveau, waar marktinformatie structureel en consequent wordt doorvertaald naar nieuw aanbod en nieuwe communicatie. Bij alle benchmarkklassen wordt de meerderheid van de WO organisaties gevonden in klasse 2, hetgeen aangeeft dat men zeker de eerste schreden heeft gezet naar een meer marktgerichte en vraaggestuurde organisatie. Opvallend is de relatief hogere ontwikkeling van de interne coördinatie binnen de organisatie met lagere inkomsten uit WO (minder dan 400.000 euro) en binnen zelfstandige WO organisaties. In het eerste geval zal de conclusie luiden dat schaal weer de bepalende factor is en interne coördinatie veel gemakkelijker plaatsvindt binnen een kleinschaliger interne organisatie. Voor zelfstandige organisaties geldt wellicht een meer directe aansturing of ondernemender instelling die voortkomen uit de zelfstandigheid. Hierdoor zal de organisatie eerder geneigd zijn te reageren op de verkregen externe prikkels.

Alles overziend kan gesteld worden dat de klantoriëntatie het sterkst is ontwikkeld en dat de overige twee aandachtsgebieden daarbij achterlopen. Dit geeft het beeld van een organisatie die sterk ingericht is op het contact met klanten, maar niet of niet vaak genoeg de terugvertaling maakt van de alledaagse klantoriëntatie naar nieuw beleid, zoals het selecteren van doelmarkten, het bijstellen of formuleren van een aanbod en het verbeteren van de marketing communicatie. Ook is de gemiddelde WO organisatie erg klantgericht, zonder ook de verrichtingen van concurrenten te volgen. Dit kan leiden tot een bepaalde bedrijfsblindheid voor ontwikkelingen buiten het eigen verzorgingsgebied of klantenbestand. Dat kan een organisatie op vervelende verrassingen komen te staan!

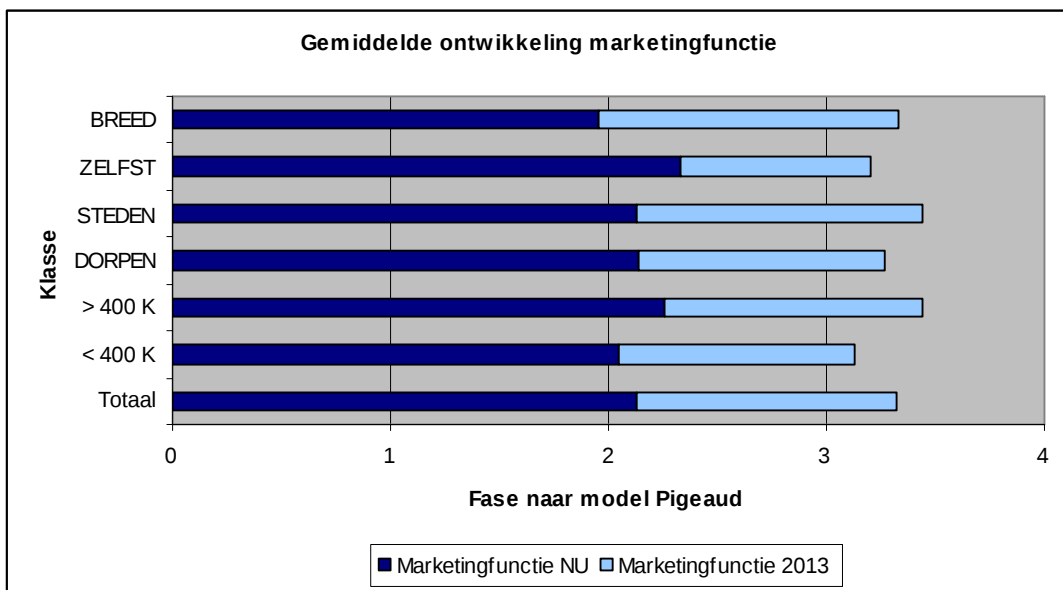
Marketingfunctie

De inbedding van de marketingfunctie in de organisatie is een duidelijke exponent van de marktorientatie. De marketingfunctie groeit binnen organisaties meestal langs een vast pad, dat is beschreven door het model van Berenschot adviseur Frans Pigeaud. Vaak ontstaat marketing als functioneel gebied op het moment dat een organisatie afnemersbewust wordt. Men ziet de noodzaak om over de activiteiten (het aanbod) te communiceren en er een 'sausje' van marketingcommunicatie overheen te gieten. Marketing is ondersteunend en in een laat stadium betrokken bij met name uitvoerende en communicatie gerichte activiteiten. Naarmate de klant- en marktorientatie van een organisatie toeneemt groeit ook het belang van de marketingfunctie. Eerst wordt deze meer beleidsondersteunend en vervolgens beleidsadviserend, vaak vanuit de rol van een staffunctie. Later wordt marketing wellicht zelfs een zelfstandige lijnfunctie met een eigen verantwoordelijkheid voor zaken als merkwaarde en klantwaarde. Pigeaud geeft aan dat uiteindelijk aan het eind van de groeicurve een organisatie in zijn geheel zodanig markt- en klantgeoriënteerd is dat marketing niet meer alleen van de marketeer is, maar een integraal onderdeel van alle processen in de organisatie vormt.

Binnen de WO organisaties die deelnamen aan de benchmark is marketing overwegend nog niet als functionele verantwoordelijkheid benoemd in de organisatie. Er is dus geen marketingfunctionaris en er is zelfs geen verantwoordelijkheid voor marketing toebedeeld. Dit verklaard wellicht ook de geringe mate van structureel onderzoek naar landelijke trends, concurrentie en klantwensen: er is geen interne regisseur hiervoor.

Het is opvallend te zien dat van deze uitgangssituatie ongeveer een derde van de respondenten aangeeft over drie jaar aan het eind van de groeicurve te staan en marketing als integraal onderdeel van de activiteiten van iedere afdeling te zien. Dit is een veelvoorkomende keuze, die vaak te maken heeft met het niet aan willen wijzen van centrale marketingverantwoordelijkheid of het niet kunnen plaatsen binnen de organisatie. Het is helaas ook vaak onrealistisch, omdat het laten groeien van de marketingfunctie zonder regie op klantonderzoek en communicatie vaak inhoudt dat de organisatie wellicht een marktorientatie in de cultuur heeft verankerd, maar niet in de structuur ofwel het weefsel van de organisatie. Voor veel WO organisaties zal marketing over drie jaar wel een formele plaats hebben als staffunctie, die dus beleidsondersteunend of adviserend optreedt.

De verschillen tussen de WO organisaties zijn opvallend klein en tussen de benchmarkklassen valt dan ook niet een heel duidelijk onderscheid te maken. Zelfstandige WO organisaties zijn in de huidige situatie al iets vaker in staat marketing te integreren in de organisatie, maar ook hier is Marketing niet als functionele verantwoordelijkheid belegd. Men denkt wel veel vaker dat marketing al een integraal onderdeel van het denken en handelen van de organisatie is. De vraag is of dit ook betekent dat de organisatie marketingvaardigheden goed verankerd heeft binnen de verschillende afdelingen.



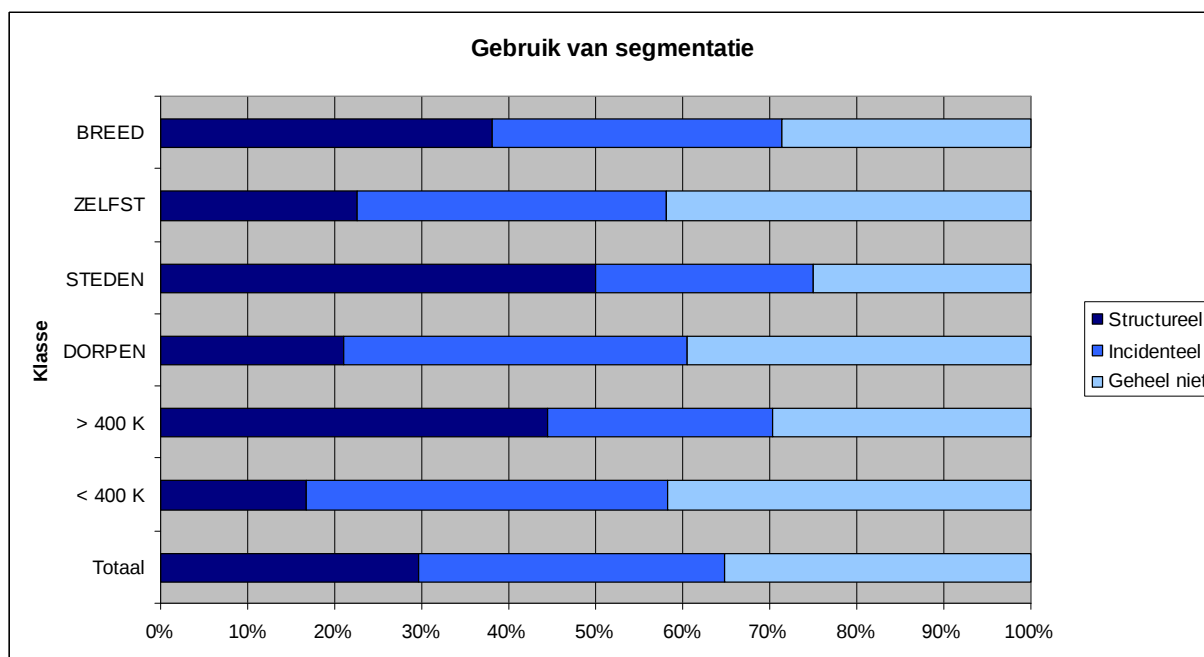
Innovatie

Een volgende graadmeter van de marktorientatie van de WO Organisaties is de bron van waaruit de organisaties ideeën voor nieuwe producten en diensten ontleenen. Voor een marktgericht organisatie is dit een mix van klant en concurrentie informatie. Een meer aanbod of productgerichte organisatie laat de innovaties vaak voortkomen uit technische mogelijkheden (kunnen we het maken / aanbieden?) en een meer intern georiënteerde organisatie zal eerder kijken naar de financiers of interne belanghouders.

Segmentatie

Segmentatie betekent het opdelen van de markt in een aantal segmenten of groepen die onderling met elkaar verschillen, maar binnen de groep zijn overwegend gelijk zijn op bepaalde kenmerken. Op basis van die kenmerken van de verschillende segmenten kan een organisatie een passend dienstverleningsaanbod of communicatietraject inzetten. Segmentatie is in die zin een graadmeter voor de marktorientatie van de WO organisaties. Een meer marktgeoriënteerde WO organisatie zal verschillen tussen klantgroepen erkennen en herkennen en op basis hiervan een meer markt- of klantgericht aanbod kunnen samenstellen. Segmentatie en het aanpassen van de marketingmix (product, prijs, promotie en plaats) gaan hand in hand.

Het valt op dat veel WO organisaties werken met een vorm van marktsegmentatie. Tweederde heeft aangegeven ten minste 1 wijze van segmenteren actief toe te passen. Organisaties met meer dan 400.000 euro aan WO inkomsten gebruiken segmentatie relatief vaker dan organisaties met minder dan 400.000 euro aan WO inkomsten. Dit is an sich logisch, omdat segmentatie ook altijd pas zinvol is toe te passen als een bepaald volume aan activiteiten is bereikt.



Segmentatie criteria

Zoals aangegeven heeft ruim tweederde van de WO organisaties ervaring in het werken met een bepaalde vorm van segmentatie. Deze respondenten is gevraagd welke segmentatiecriteria men gebruikt en in welke mate deze door de organisatie worden toegepast en zijn doorleefd.

Een veelheid van segmentatiecriteria werden door de organisaties angekruist. Een drietal criteria worden het meest gebruikt door alle WO organisaties: demografische kenmerken (bijna 50%), het levensloop principe (45%) en de risicoprofielen van het VNG (ruim 40%).

Opvallend was dat veel WO organisaties meerdere criteria hanteren. De vraag is dus of zij deze criteria tegelijkertijd gebruiken, waardoor er zeer kleine segmenten ontstaan, of dat zij wisselend de segmentatiecriteria inzetten. In beide gevallen zorgt dit ervoor dat de doelstelling om een passend aanbod voor een segment te creëren niet wordt gehaald. Voor een succesvol gebruik is continuïteit (eenduidigheid) en een voldoende omvang van segmenten, om de differentiatiekosten te rechtvaardigen, nodig.

Door de veelheid van keuzes is onduidelijk welke segmentatie nu eigenlijk gevolgd wordt door de organisaties. Een duidelijke keuze ontbreekt waardoor afstemming van de diensten op basis van een segmentatie lastig wordt. Het heeft er schijn van dat de organisaties wel geprobeerd hebben hun markt in te delen in segmenten, maar deze nog niet structureel hebben doorgezet in passende oplossingen voor een klantsegment. Als men wel reeds een consequente doorvertaling hadden gemaakt, had de meervoudige invulling van de criteria hen parten gespeeld.

Verschillen per inkomstenklasse

Ruim de helft van de organisaties gaf aan een of meerdere segmentatiecriteria te gebruiken. Bij de hogere WO inkomstenklasse was dit met bijna 70% beduidend meer. De hogere inkomensklasse gebruikt relatief vaak het generatiemodel, terwijl dit bij lagere inkomensklassen hoegenaamd niet gebruikt wordt. Opvallend in de klasse met minder dan 400.000 euro aan WO inkomsten is dat er niet één kenmerk echt uitspringt. Er worden veel verschillende indelingen toegepast, waaronder ook de segmentaties op gedragskenmerken en op behoeftepatroon.

Verschillen per stedelijkheidklasse

Bijna 60% van de WO organisaties in dorpsomgevingen gebruikt segmentatie voor haar marketingactiviteiten. Dit is lager dan de klasse 'steden', waar in bijna driekwart van de gevallen segmentatie gebruikt wordt. In dorpsomgevingen zijn de demografische kenmerken, het levenslooppincipe en de risicoprofielen het meest populair. Dit is grotendeels vergelijkbaar met de steden, daar wordt naast deze top drie ook het generatiemodel vaak ingezet. Het aantal gebruikte criteria is in de steden groter dan in de dorpen.

Verschillen per type WO organisatie

Bijna tweederde van de zelfstandige WO organisaties segmenteert haar markt. Alweer geldt dat bij de brede organisaties dit percentage iets hoger is, namelijk zo'n 70%. De criteria met de hoogste voorkeur zijn de demografische kenmerken, gevolgd door het levensloop principe en de risicoprofielen. Bij de brede organisaties zijn ook nog de socio-economische kenmerken van belang.

Segmentatie in de organisatie

De inbedding van segmentatie in de organisatie is op basis van voorgaande constateringën interessant. Gebruiken organisaties nu gewoon veel segmentatiecriteria naast elkaar, of wordt binnen verschillende gelede- ren ook echt andere criteria gehanteerd, waardoor niemand met hetzelfde perspectief naar de klant kijkt? Opvallend vaak blijkt het laatste het geval. Nog geen 40% van de WO organisaties die deelnamen aan de benchmark, geeft aan dat binnen afdelingen met dezelfde segmentatiecriteria gewerkt wordt. De bekend- heid met de segmenten en klanttypen is begrijpelijkerwijs niet erg hoog. De medewerkers kennen de doel- groepen en klanttypen nog wel behoorlijk, maar vrijwilligers eigenlijk geheel niet. Op zich is dit eenvoudig te verklaren, want het werken met verschillende criteria, die ook per afdeling gehanteerd worden, maakt het voor medewerkers en vrijwilligers moeilijk de klanttypen echt te kennen.

Uit de stellingen blijkt ook duidelijk dat nog lang niet bij alle WO organisaties (maar 40% van alle deelne- mers) de doorvertaling van segmentatie naar een aanbod per doelgroep heeft plaatsgevonden. Ook is maar voor eenzelfde percentage het koppelen van de klanten aan segmenten mogelijk. Segmentatie is daarmee een nog nauwelijks geoperationaliseerd deel van de marktbenadering van WO organisaties. Men speelt er- mee op beleidsniveau, maar heeft nog geen operationeel doelgroepenbeleid waarbij klanten echt kunnen rekenen op een op hun segment afgestemde bediening.

Verschillen per inkomstenklasse

De hogere inkomstenklasse (meer dan 400.000 euro aan WO inkomsten) kenmerkt zich door een duidelijke betere doorvertaling van de segmentatie naar producten en diensten. Reeds de helft heeft dit op orde. Ook is er duidelijker gekozen voor doelgroepen en zijn bepaalde segmenten dus uitverkozen tot doelsegment en heeft men andere segmenten links laten liggen. Het lijkt erop dat de organisaties met minder WO inkomsten juist massaler te werk gaan en geen specifieke bedieningsconcepten per doelgroep hebben geformuleerd. Wellicht speelt het geringe volume aan WO activiteiten hen parten en is er geen ruimte voor differentiatie mogelijk.

Verschillen per type WO organisatie

Zelfstandige WO organisaties hebben iets minder moeite om te kiezen voor doelgroepen dan de WO organi- saties die vanuit een brede welzijnsorganisatie actief zijn. Er lijkt dus meer focus in het doelgroepenbeleid van zelfstandige organisaties te zijn. De zelfstandige welzijnsorganisaties scoren wel opvallend vaak neu- traal als het gaat om de mate waarin de segmentatie operationeel is doorgevoerd en het lijkt daarmee alsof men moeite heeft de eigen situatie in te schatten. Brede organisaties zijn meer uitgesproken, maar wijken niet erg af van het gemiddelde beeld.

9. Positionering en communicatie

In dit hoofdstuk staat weergegeven in hoeverre de WO organisaties erin slagen hun marktkennis en klantkennis om te zetten in een heldere positionering met een passende communicatie naar de omgeving. Positionering is een proces waarbij een organisatie doelbewust op een bepaalde manier over probeert te komen bij haar klanten, financiers en overige betrokkenen. Hierdoor onderscheidt men zichzelf van andere aanbieders en heeft de externe omgeving een helder beeld bij waar de organisatie voor staat en wat men van haar kan verwachten.

Positionering

De uitkomsten van de positionering is gebaseerd op een tiental stellingen. Deze zijn achteraf geanalyseerd en hebben geleid tot een score op een viertal deelaspecten van de positionering; de keuze voor een positionering, het onderscheidend vermogen ervan, de invulling van de positionering en de uiteindelijke associaties die men heeft met de gekozen positionering.

Het valt op dat men over de gehele linie behoorlijk content is met de positionering. De keuze voor een bewuste positie in de ogen van de klant ten opzichte van andere aanbieders is door veel WO organisaties gemaakt. Deze levert hen in hun eigen ogen een onderscheidende positie op, waardoor klanten en financiers de organisatie en haar activiteiten kennen. Het is erg opvallend dat hier hoog gescoord wordt in de gehele breedte van het deelnemersbestand en er maar marginaal verschillen zijn tussen de verschillende typen organisaties. Opvallend is alleen een iets hogere score van zelfstandige organisaties ten opzichte van organisaties die vanuit een brede welzijnsorganisatie opereren, hetgeen zich laat verklaren uit de focus en specialisatie van de zelfstandige organisaties.

Klanttevredenheid

De mate waarin klanttevredenheid gemeten wordt en behaald wordt zegt veel over de wijze waarop een WO organisatie in de markt staat en de waarde die zij toevoegt. Een tevreden klant heeft minder reden tot overstappen dan een ontevreden. Maar een tevreden klant maakt nog geen trouwe klant, trouwe klanten zijn loyale klanten in attitude en gedrag. Het zijn klanten die zeer tevreden zijn met de dienstverlening van een organisatie en daarom genegen is de organisatie aan te bevelen bij anderen. Dit wordt ook wel aangeduid met de net promoter score (nps).

Het is op zich opvallend om te zien dat slechts een derde van de WO organisaties klanttevredenheid meet naar aanleiding van contacten met de klant. Evenveel WO organisaties meten dit wel als niet. De organisaties met minder dan 400.000 euro aan WO inkomsten zijn iets minder geneigd klanttevredenheid te meten naar aanleiding van contacten. Alweer kan dit aan schaal en de frequentie van klantcontact liggen, maar het zou juist voor hen makkelijker moeten zijn de klanttevredenheid op de voet te volgen.

Opvallend is verder dat de WO organisaties in overgrote meerderheid menen dat klanten hen actief aanbevelen bij anderen. Het meest wordt dit gezien bij zelfstandige WO organisaties, waarvan zelfs 8 van de 10 deelnemers menen dat hun organisatie positieve mond-tot-mond reclame krijgt van haar klanten. Brede welzijnsorganisaties hebben deze indruk veel minder. Vrijwel geen enkele deelnemer meent dat er geheel niet sprake is van positieve mond-tot-mond reclame.

Communicatie middelen

Om de positionering goed over te brengen aan de belanghebbenden, financiers, klanten en overige betrokkenen zijn waardevolle communicatie uitingen van belang die passen bij de gemaakte positioneringkeuze. In de vragenlijst is geïnventariseerd welke middelen de WO organisaties hiertoe inzetten.

Het WMO loket van de gemeente scoort met meer dan 90% het hoogst, evenals de doorverwijzingen van intermediairs. Deze middelen worden door veel WO organisaties structureel ingezet. Redactionele ruimte in lokale bladen scoort met bijna 80% een goede derde plaats op de lijst van communicatiemiddelen, maar wordt minder regelmatig ingezet. Nieuwe elektronische media, zoals sms en e-mail nieuwsbrieven scoren zeer laag en worden door veel WO organisaties nooit ingezet. Dit in tegenstelling tot websites, die veel en ook structureel worden ingezet, zowel de eigen website (92%) als de websites van derden.

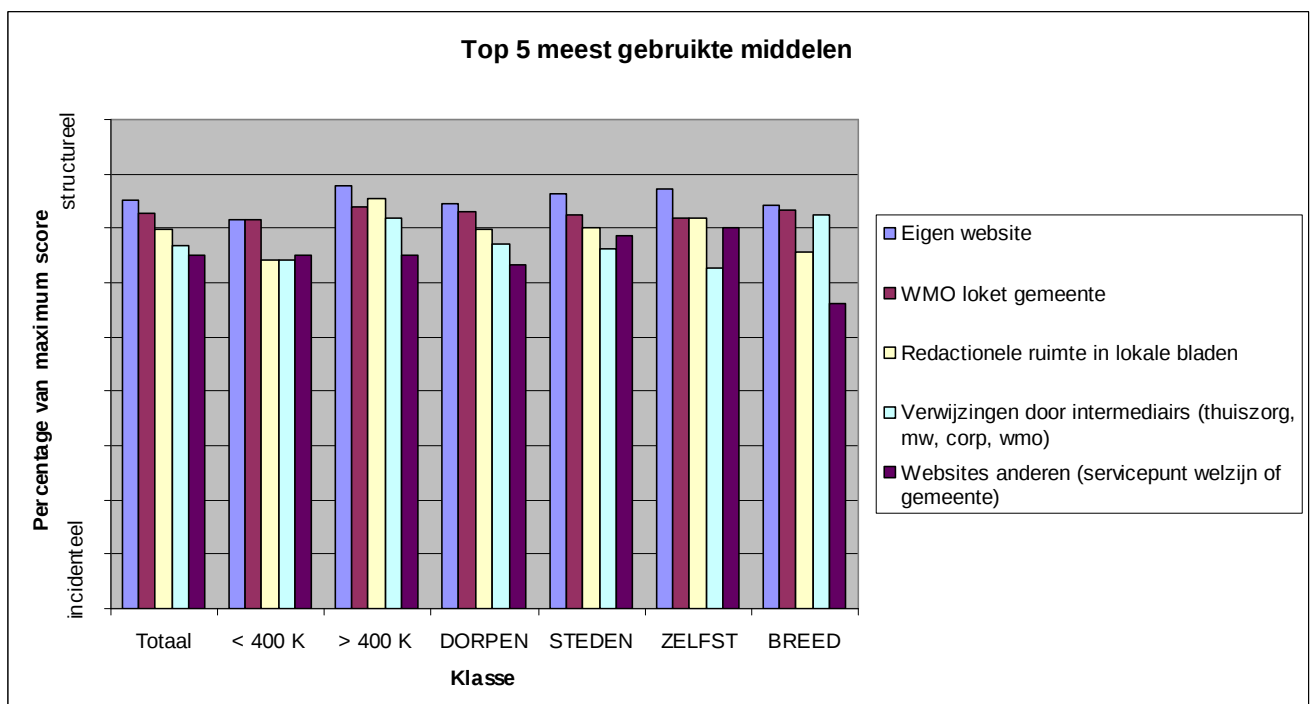
Het is echter vaak in de praktijk onvoldoende om informatie op websites te plaatsen. Er is vaak een vorm van attenderen via direct mail, e-mail of andere prikkels voor nodig om de klant te attenderen op informatie. Deze prikkels worden weinig actief gegeven. De meest gebruikte communicatiemiddelen hebben namelijk het kenmerk dat zij erg aanbod en informatiegedreven zijn en weinig ruimte bieden voor interactie.

Verschillen per inkomstenklasse

In de lagere inkomstenklasse zijn de belangrijkste middelen vooral de eigen website, de websites van derden, het WMO loket, verwijzingen van intermediairs en redactionele ruimte in lokale bladen. Er lijkt daarmee weinig investeringsruimte gecreëerd (en wellicht dus ook beschikbaar) voor echte marketingcampagnes via betaalde kanalen. Flyers en direct mailings worden wel in ruim de helft van de gevallen ingezet. De verschillen met de hogere inkomstenklassen zijn niet groot. De WO organisaties met meer dan 400.000 aan WO inkomsten zetten flyers iets vaker in en ook de inzet van het WMO loket is meer structureel, wellicht door een groter volume aan activiteiten.

Verschillen per type WO organisatie

De meest gebruikte middelen in de zelfstandige WO organisaties zijn: de eigen website, het WMO loket, verwijzingen van intermediairs, redactionele ruimte in bladen en, tot slot, flyers. Deze laatste categorie wordt wel wat minder structureel ingezet. Bij de brede organisaties is het beeld vergelijkbaar, zij zetten wel veel minder de websites van anderen in. Wellicht genereert het platform dat de brede welzijnsorganisatie zelf heeft al meer verkeer naar de website dan een zelfstandige WO organisatie kan realiseren. Daarentegen is het structurele gebruik van verwijzingen naar intermediairs bij de brede organisaties een stuk hoger.



10. 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 waardevol 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 sleutel vormen, is duidelijk aanwezig.

III Realisatie: van ambitie naar actie

In dit laatste katern is verkend in welke mate de WO organisaties erin zullen slagen hun opgave van de komende jaren te realiseren. Dit is essentieel voor de MOgroep om haar ondersteuning te kunnen richten, maar ook belangrijk voor de WO organisaties zelf om de risico's en valkuilen te identificeren.

Door de rapportage heen is duidelijk geworden dat de uitdagingen van de WO organisaties groot zijn. De markt wordt voor velen van hen nog meer overspannen. Door de vergrijzing neemt de vraag toe, daar waar in veel gevallen nu al lastig aan de vraag voor sommige diensten tegemoet kan worden gekomen. Het personeelsbestand van de meeste WO organisaties zal niet groeien, noch in arbeidsplaatsen, nog in aantallen werknemers. Wel zal de inzet van vrijwilligers belangrijker worden en dus ligt er een opgave om deze te vinden en te binden.

Tegelijkertijd willen veel WO organisaties duidelijk meer klantgericht worden. Hun succes wordt in toenemende mate afgemeten aan de waardering van klanten en financiers, maar ook aan de resultaten die zij in de lokale maatschappij weten te realiseren. Dit betekent in essentie dat een bredere oriëntatie nodig is op de activiteiten van de WO organisatie. Niet alleen de activiteiten voor de directe klant-gebruiker (de oudere) is belangrijk, maar ook de diensten en dienstverlening aan de financiers en de lokale maatschappij. Deze verbreding gaat voor veel WO organisaties gepaard met een wens meer klantgericht te opereren en echt partner van de klant te worden. Er is dus sprake van verbreding en verdieping tegelijkertijd, hetgeen de veranderopgave duidelijk vergroot.

De noodzaak voor een meer marktgeoriënteerde aanpak is uit het tweede katern wel gebleken. Veel WO organisaties menen dat de huidige organisatie haar markt, klanten en financiers goed kent, maar er is hoegeenaamd geen structurele inzet van instrumenten hiervoor. Het is dus nog te veel onderbuikgevoel. Ook is de marketingfunctie nog nauwelijks ontwikkeld en is dus geen verantwoordelijkheid voor het genereren van merk- en klantwaarde belegd. Regie ontbreekt op de marktorientatie. Het resultaat is een goede operationele prestatie, maar een geringe lange termijnvisie en beleid gericht op de trends en ontwikkelingen die verder in de toekomst liggen.

Hoe gaat de WO organisatie haar opgave realiseren? Waar liggen de valkuilen? Kan en wil men de opgave wel aan? Zijn er wellicht wettelijke of ethische barrières die een meer klantgerichte of commerciële aanpak in de weg staan? Is er voldoende noodzaak om te veranderen of is er geheel geen sprake van 'moeten'? Dat hebben we in dit katern willen verkennen.

11. Willen, Moeten, Mogen en Kunnen

In dit deel staat zoals gezegd het realiseren centraal: hoe kunnen organisaties hun ambities omzetten in gerichte actie, zodanig dat de gestelde doelstellingen worden bereikt? Om dat te kunnen doen is eerst inzicht in de belangrijkste uitdagingen en belemmeringen nodig, om vervolgens op basis daarvan en de inzichten vanuit het onderdeel marktoriëntatie de juiste ondersteuning te kunnen aanbieden. Om de ondersteuning op maat voor u te kunnen snijden is in het laatste hoofdstuk hier specifiek naar gevraagd.

Het meer marktgericht- en klantgericht werken kan door bepaalde omstandigheden bespoedigd of afgeremd worden. In dit hoofdstuk vindt u een overzicht welke factoren de grootste rol spelen in het speelveld van de WO organisatie. Het geeft een beeld van de uitdagingen of obstakels die de branche op hun weg tegen kan en ook verwacht te komen.

Willen

Voor de gehele branche zijn er aanleidingen om meer marktgericht te WILLEN werken. De belangrijkste drijfveer van deze ambitie is het vergroten van de maatschappelijke relevantie van de organisatie. Bijna tweederde van de WO organisaties gaf dit aan als een belangrijke drijfveer. Ook het vergroten van de bedrijfscontinuïteit is een ambitie die bijdraagt aan het willen ontwikkelen en wel voor meer dan de helft van de WO organisaties. Evenveel WO organisaties geven ook aan dat het past bij de geformuleerde maatschappelijke doelstellingen.

Verschillen per inkomstenklasse

Voor de organisaties uit de lagere inkomstenklasse zijn de drijfveren nauwelijks verschillend van die van de gemiddelde WO organisatie, met uitzondering van één aspect. Het vergroten van de bedrijfscontinuïteit speelt bij hen een iets minder belangrijker rol. Dat laat zich moeilijk rijmen met de kleinere omvang van de inkomsten, maar wordt logisch wanneer we ons realiseren dat de organisaties met lage WO inkomsten ook vaak een lage afhankelijkheid van WO activiteiten hadden. Zij genereren vaak tot 80% van hun inkomsten uit andere activiteiten dan Welzijnswerk voor Ouderen en hebben dus waarschijnlijk minder problemen om de bedrijfscontinuïteit veilig te stellen.

Verschillen per stedelijkheidklasse

De verschillen tussen de klassen dorpen en steden zijn erg gering. Toch is ook hier in de drijfveer van bedrijfscontinuïteit wel een onderscheid te vinden. Het vergroten van de bedrijfscontinuïteit wordt namelijk door WO organisaties in dorpsomgevingen belangrijker gevonden dan door WO organisaties in de steden. Een verklaring hiervoor is niet direct te geven.

Verschillen per type WO organisatie

Het is opvallend dat juist WO organisaties die vanuit een brede context actief zijn aangeven meer drijfveren te hebben om de marktoriëntatie te versterken. Zo hebben zij duidelijk meer ambities dan zelfstandige WO organisaties om marktconform te werken en is het bewaken en bereiken van het gewenste imago van groot belang.

Moeten

De belangrijkste redenen om meer marktgericht te MOETEN werken, zijn duidelijk door de deelnemers aangegeven. Er wordt door veel WO organisaties een duidelijk toenemende concurrentiedruk gevoeld. Tweederde van de organisaties gaf dat aan, hetgeen de geringe activiteit in het volgen van concurrenten in een ander daglicht plaatst. In 40% van de gevallen voelt de WO organisatie zich ook door de financiers of klanten gedwongen om een sterkere marktorientatie te ontwikkelen. Over het algemeen waren er minder redenen aangegeven bij MOETEN dan bij WILLEN. Dit geeft aan dat er relatief weinig externe druk achter de ambities zit om te veranderen. Over het algemeen leidt dat tot langzamere en moeizamere verandertrajecten. Er is immers geen stok achter de deur en geen gepercipieerde grote dreiging, die aanleiding geven voor een snel verandertempo.

Verschillen per inkomstenklasse

In de lagere inkomstenklasse zijn de toenemende concurrentie, de veeleisende klant en de dwang van de financiers ook de belangrijkste factoren voor marktgerichtheid. Het aantal redenen wat genoemd wordt om marktgericht te MOETEN werken is beduidend lager dan de hogere inkomstenklasse. In die klasse zijn de percentages per aanleiding hoger en wordt ook duidelijk het aanbodoverschot voor bepaalde activiteiten en de wet- en regelgeving genoemd als directe en dwingende aanleidingen om meer marktgericht te werken.

Verschillen per stedelijkheidklasse

Voor WO organisaties in een dorpsomgeving is naast de al genoemde aanleidingen met name een aanbodoverschot in de markt en daarmee samenhangend de factor concurrentie van belang. Het lijkt erop dat WO organisaties buiten de stedelijke gebieden nadrukkelijk meer hinder ondervinden van concurrentie. Dit kan komen doordat de vergrijzing van het platteland relatief meer WO organisaties aantrekt, of door een bevolkingskrimp in de plattelandsgemeenten en dorpen, waardoor WO organisaties meer elkaars verzorgingsgebieden in bewegen. Uitsluitsel over de verklaring is niet eenduidig te geven.

Mogen

Als belangrijkste belemmeringen om meer marktgericht te MOGEN werken, worden een paar organisatorische barrières genoemd. Opvallend genoeg zijn er weinig wettelijke of ethische barrières. Met name het niet krijgen van voldoende financiële armslag om te investeren wordt door tweederde van de organisaties aangegeven. Ongeveer een kwart van de respondenten gaf aan geen belemmeringen te zien om marktgericht te mogen werken. De enige opvallend afwijkende uitkomsten waren te vinden tussen de zelfstandige WO organisaties en de organisaties die vanuit een brede welzijnsorganisatie actief zijn.

Verschillen per type WO organisatie

In de klasse Zelfstandige WO organisaties geeft de helft van de deelnemers als belangrijkste belemmering het gebrek aan financiële armslag om te investeren, een derde geeft geen enkele reden op, om niet marktgericht te mogen werken. Dit is duidelijk anders in de brede organisaties. Ook in deze klasse is de financiële armslag de belangrijkste factor, maar dit werd door ruim driekwart van de organisaties aangegeven. Dit is wellicht tegen de verwachting in, omdat juist een brede welzijnsorganisatie wellicht meer financiële ruimte zou moeten kunnen creëren. Wellicht hangt dit dus samen met het feit dat Welzijnswerk voor Ouderen voor een dergelijke organisatie maar één van de aandachtsgebieden is en daarmee niet over ruime middelen kan beschikken. Overigens geeft van de brede organisaties maar 15% aan geheel geen belemmering op het vlak van 'mogen' te zien. Voor hen levert namelijk ook het vasthouden van de financiers aan de huidige werkwijze een belangrijke belemmeringen op. Men heeft als brede welzijnsorganisatie duidelijk minder bewegingsruimte.

Kunnen

Als laatste is gekeken naar de belemmeringen die organisaties weerhouden om meer marktgericht te KUNNEN werken. Opvallend waren vooral de ontbrekende tijd bij management en medewerkers (voor bijna de helft de belangrijkste barrières), hetgeen gezien de druk op de organisaties aan de vraagzijde, het niet groeiende personeelsbestand, het juist wel groeiende vrijwilligersbestand en de vele ambities erg begrijpelijk is.

Ook wordt het beschikken over onvoldoende financiële middelen door zo'n 45% aangegeven. Dit kan gezien worden als beperking om ondersteuning ook extern in te huren, maar ook als rem op de mogelijkheden de organisatie te ontwikkelen. Dat dit wel nodig is blijkt uit het feit dat 4 op de 10 WO organisaties het gebrek aan vereiste competenties/vaardigheden van het personeel aangeeft als volgende belangrijke hinderpaal.

Verschillen per inkomstenklasse

In de lagere inkomstenklasse spelen diverse belemmeringen een rol. Als belangrijkste barrières gelden het gebrek aan financiële middelen, gevolgd door een gebrek aan tijd bij management en personeel en het ontbreken van de know-how. Ook de opstelling van financiers speelt hen parten. In de hogere inkomstenklasse speelt vaker het gebrek aan competenties en het feit dat de organisatie niet is ingericht op marktgericht of vraaggestuurd werken. Ook geven zij aan dat de marktgerichtheid niet in de genen zit. Op zich is dit opvallend, maar we moeten ons realiseren dat een organisatie met een groter volume aan activiteiten en meer medewerkers ook een andere, meer strakke indeling zal kennen. Wellicht gaat dat gepaard met een meer getypeerde interne cultuur dan een organisatie die op een kleinere schaal opereert.

Verschillen per type WO organisatie

Zelfstandige en brede welzijnsorganisaties verschillen met elkaar op twee belangrijke punten. De WO organisaties die vanuit een brede welzijnsorganisatie opereren geven vaker aan dat de organisatie er niet op is ingericht en dat het hen ontbreekt aan ondersteunende ICT systemen. Dit zijn typische problemen van organisaties die niet autonoom de keuze hebben om hun organisatie anders in te richten en is dus verklaarbaar vanuit een minder grote controle over de manier waarop men WO activiteiten wenst uit te voeren.

12. Behoefte aan ondersteuning

In dit laatste hoofdstuk krijgt u een overzicht van het gewenste ondersteuningsaanbod door de deelnemende organisaties. Aangezien hier de vergelijking met benchmarkgroepen niet is gemaakt, zijn alleen algemene brancheresultaten teruggekoppeld.

Uitdagingen

De belangrijkste uitdagingen die door de deelnemers zijn genoemd, zijn de behoefte aan meer inhoudelijke vakkennis van marketing, het gebrek aan mankracht om de ambities te realiseren en het gebrek aan financiële middelen. Feitelijk is dit het hele spectrum van randvoorwaarden om de veranderopgave succesvol te kunnen volbrengen. Met name de financiële middelen zijn ook in het vorige hoofdstuk al vaak genoemd. Ook het aanleren van vaardigheden en het gebrek aan de juiste ondersteunende ICT middelen werden door de helft van de respondenten genoemd.

Ondersteuningsbehoefte

Er is gevraagd hoe het beschikbare ondersteuningsbudget het beste besteed kan worden. De meningen waren hierover nogal verdeeld. Omdat gevraagd is een totaalbudget van 100 punten te verdelen over de beschikbare opties, moest een ranking gemaakt worden van de categorieën. Uiteindelijk kregen de praktijkcursus met trainers en het aanbieden van eenvoudige checklists beiden zo'n 20%. Collegebanksessies met deskundigen waren duidelijk minder populair. Er is dus kortweg een sterke focus op direct kunnen toepassen en het schaarse geld dat er is moet ingezet worden op actie voor morgen. Dit sluit aan bij de voorkeur die werd geïnventariseerd ten aanzien van de locatie van ondersteuning. In bijna de helft van de gevallen wordt de werkplek aangegeven en in de andere helft op een locatie dicht bij de organisaties (on the spot).

Meer dan de helft geeft aan structureel behoefte te hebben aan ondersteuning, dit geldt zowel voor de hogere als lagere inkomstenklassen, ook bij de verschillende typen organisatie ligt dit rond de 50%. Daarnaast verwacht ruim een derde incidenteel ondersteuning in het marktgericht werken nodig te hebben.

13. 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	> Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klanten/gebruikers > Aantal vrijwilligers	> Totale organisatie inkomsten
Activiteitendomein	> Lokaal > Generalist > 'Personenalarmering' > 'Maaltijdservice' > Samen met woningcorporaties, kerken en religieuze centra	> Specialist > Samen met maatschappelijk werk
Vraag naar de activiteiten	> Stijging van aantal klanten	> Aantal klanten > Inkomsten per klant
Marktorientatie van de WO organisaties		
Strategische focus	> Maatschappij gedreven	> Taak- en proces georiënteerd > Invloed van financiers > Afspraken met financiers > Transparantie
Inzicht in markt en klant	> Lokale kennis klant en markt > Zicht op samenwerkingspartners	> Regionale en landelijke kennis
De marktgerichte organisatie	> Heldere doelgroepkeuze > Neutraal t.a.v. operationalisatie	> Gebruik segmentatie > Socio-economische segmentatie > Verschillen in operationalisatie
Positionering en communicatie	> Mond-tot-mond reclame > Websites van derden	> Intermediairs > Meting klanttevredenheid
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	>	> Minder veel drijfveren 'Willen' > Belang marktconformiteit > Belang van imago > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid > Ondersteunende ICT systemen ontbreken
Behoeftte aan ondersteuning	> Geen grote verschillen	> 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 >
Marktorientatie 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
Marktoriëntatie 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	> Percentage WO inkomsten > Inkomsten van klanten/gebruikers > Totale organisatie inkomsten	> Ratio vrijwilligers:FTE
Activiteitendomein	> Regionaal actief > Aantal activiteiten > 'Opvang en ontmoeten' > Samen met seniorenraden	> Verstedelijkt platteland > Lokaal actief > 'Sport en bewegen' > Samen met ouderenbonden en woningcorporaties
Vraag naar de activiteiten	> Aantal klanten > Inkomsten per klant > Vraagoverschot	> Stijging van aantal klanten
Marktoriëntatie van de WO organisaties		
Strategische focus	> Taak- en proces georiënteerd > Gedifferentieerd	> Maatschappij gedreven > Transparant
Inzicht in markt en klant	> Regionale en landelijke kennis	> Lokale kennis klant en markt
De marktgerichte organisatie	> Aantal verschillende segmentatiecriteria > Operationalisatie van de segmentatie	> Divers gebruik van beperkt aantal segmentatiecriteria
Positionering en communicatie	> Inzet betaalde directe media (flyers, DM) > Meting klanttevredenheid	> Eigen website en die van derden
Realisatie: van ambitie naar actie		
Willen, Moeten, Kunnen en Mogen	> Belang vergroten bedrijfscontinuïteit Minder veel drijfveren 'Moeten' > Aanbodoverschot als drijfveer voor 'Moeten' > Gebrek aan competenties > Organisatie niet ingericht op marktgerichtheid	> Toenemende concurrentiedreiging > Gebrek aan financiële middelen > Opstelling van financiers
Behoeftte aan ondersteuning	> Geen grote verschillen	> 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 Alblasterdam
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

Bijlage III: Onderzoeksproces

Uitnodigingsbrief



Aan de leden Welzijn Ouderen met een pluspakket

Referentie: 09/00709

Contactpersoon: Christiane Vermunt

Betreft: Benchmark Innovatieprogramma Welzijn Ouderen 2009 voor leden met een pluspakket

Utrecht, 10 juni 2009

Geachte heer/mevrouw,

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening (W&MD) organiseert in het kader van het Innovatieprogramma Welzijn Ouderen 2009 een **Benchmark Marktoriëntatie Welzijnsorganisaties Ouderen** voor leden met een pluspakket. De wens om markt- en klantgericht te ondernemen wordt door deze leden breed gedeeld. Velen hebben aangegeven hun marketinginspanningen onder de loep te willen laten nemen en vragen aanknooppunten voor een verdere professionalisering. Om te weten waar uw uitdagingen liggen en welke daarvan samen met andere, vergelijkbare leden van MOgroep W&MD opgepakt kunnen worden, bieden we de mogelijkheid tot deelname aan deze benchmark.

Dit project wordt begeleid door ICSB, advies- en onderzoeksbureau met langjarige ervaring en veel kennis van marketing en benchmarking. ICSB zal als onafhankelijke partij de data verzamelen en analyseren en de benchmarks opstellen. We garanderen u 100% vertrouwelijkheid ten aanzien van de gegevens onder alle omstandigheden. Individuele bedrijfsgegevens blijven van u, en worden niet doorgegeven aan MOgroep W&MD, noch aan derden.

Van u vraagt de benchmark maar een minimale inspanning, en u krijgt er veel voor terug! Deelname kost u ongeveer 1 uur van uw tijd.

U krijgt hiervoor:

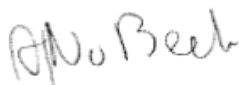
- een vragenlijst die u helpt de positie en ambities van uw organisatie op het gebied van marktgerichtheid kritisch te evalueren;
- overzicht van en inzicht in de resultaten van uw organisatie afgezet tegen de branche welzijn ouderen als geheel, maar vooral ook ten opzichte van andere, vergelijkbare groepen leden;
- een op maat afgestemd programma, opgesteld op basis van de uitkomsten, om uw organisatie op het gebied van marktgerichtheid te ondersteunen. Dit modulair opgestelde programma start in het najaar. MOgroep W&MD zal u hier in de loop van augustus over informeren. Dat geldt ook voor het landelijk overzicht dat de benchmark over welzijn ouderen zal geven.

Wij delen uw enthousiasme voor dit onderwerp en gaan er daarom vanuit dat u deelneemt aan de benchmark. Hoe meer deelnemers des te beter de benchmark. Het benchmarkrapport is exclusief voor de deelnemers en zal niet los verkrijgbaar zijn. Een echt diepgaande blik op de resultaten is dus alleen voor de deelnemers aan de benchmark beschikbaar.

Deze week ontvangt u van ICSB een e-mail met daarin de link voor het invullen van de benchmark, en de toelichting met betrekking tot het invullen van gegevens. Voor inhoudelijke vragen of bij problemen bij de invulling kunt u ook bij hen terecht. Daarnaast zal deze week ook op onze internetsite www.mogroep.nl meer informatie te vinden zijn over deze benchmark.

Wij rekenen op uw deelname!

Met vriendelijke groet,



Aly van Beek
branchedirecteur MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening

E-mail bericht uitnodiging



BETREFT: BENCHMARK MARKTORIËNTATIE WELZIJSORGANISATIES OUDEREN

Geachte heer, mevrouw,

Zoals u via MOgroep W&MD schriftelijk heeft vernomen organiseert zij voor haar leden met het pluspakket WO een **Benchmark marktoriëntatie Welzijn Ouderen**. Doel van deze benchmark voor u is inzicht te geven in uw wensen en status quo op het gebied van marktgericht werken. MOgroep W&MD zal in het kader van het Innovatieprogramma WO 2009 op basis van de resultaten van de benchmark een specifiek deskundigheidsaanbod ontwikkelen.

Deze brief bevat de link naar uw **vragenlijst voor de benchmark**

De benchmark bestaat uit een drietal hoofdonderdelen:

1. uw organisatie en uw activiteiten;
2. uw marktoriëntatie;
3. realiseren van ambitie naar actie.

Het eerste deel is vooral bedoeld om inzicht te krijgen in uw organisatie, zodanig dat wij u met overeenkomstige organisaties kunnen vergelijken. Het tweede deel staat in het teken van de manier waarop marktgerichtheid in uw organisatie is georganiseerd en welke initiatieven u hiervoor ontplooit. Het laatste deel is bedoeld om inzicht te krijgen in belemmeringen die u op uw pad kunt tegenkomen en om de gewenste ondersteuning vast te stellen.

Wat vragen wij van u:

- invullen van de (Excel) vragenlijst, dit duurt ongeveer 1 uur, houdt bij het invullen uw lidnummer, jaarverslag en jaarplan bij de hand;
- terugmailen van de ingevulde vragenlijst naar Rob.Beltman@icsb.nl vóór **1 juli 2009**.

Wat krijgt u van ons:

- individuele rapportage van uw resultaten afgezet tegenover de uitkomsten van de sector WO, en daarbij specifiek gelet op vergelijkbare organisaties. U ontvangt deze begin augustus;
- inzicht in uw marktoriëntatie op dit moment en uw ambities voor de toekomst;
- op basis van de uitkomsten een afgestemd programma om u in uw ambities van marktgerichtheid te ondersteunen. Door de modulaire opbouw is er voor een ieder een passend aanbod. MOgroep W&MD zal u hierover in de loop van augustus informeren. Het programma start in het najaar.

Als u nog inhoudelijke vragen heeft of als de vragenlijst niet naar behoren werkt neemt u dan contact op met ICSB Marketing en Strategie, telefoonnummer 010-452 8602. U kunt vragen naar Rob Beltman of Sonja van Vliet. Of kijkt u even op de website van MOgroep W&MD www.mogroep.nl, daar vindt u ook meer informatie over deze benchmark plus wat veelgestelde vragen en antwoorden.

Met vriendelijke groet,

Rob Beltman & Sonja van Vliet
ICSB Marketing & Strategie

Vragenlijst benchmark



VRAGENLIJST BENCHMARK WELZIJNSORGANISATIES OUDEREN

Voor u ligt de **Benchmark Marktoriëntatie Welzijnsorganisaties Ouderen**. Deze is ontstaan vanuit de wens om meer markt- en klantgericht te ondernemen, die breed wordt herkend onder de leden van de MOgroep. Velen willen daarom hun marketinginspanningen onder de loep nemen en vooral ook houvast hebben voor een verdere professionalisering. Om te weten waar uw uitdagingen liggen en welke daarvan collectief met andere, vergelijkbare leden van de MOgroep opgepakt kunnen worden, willen wij u vragen deel te nemen aan deze benchmark. De benchmark maakt deel uit van het innovatieprogramma welzijn ouderen 2009.

De vragenlijst is gericht op de verantwoordelijke voor het organisatiedeel dat zich bezighoudt met welzijnswerk voor ouderen. Uiteraard kan deze persoon waar nodig afstemmen met andere functionarissen binnen de organisatie. Om de vergelijkbaarheid van de gegeven antwoorden zo groot mogelijk te houden, verzoeken wij u de vragenlijst echter niet door anderen dan de verantwoordelijke voor WO in te laten vullen.

Opbouw van de benchmark

De totale benchmark bestaat uit drie onderdelen. Het eerste onderdeel richt zich op het goed in kaart brengen van uw organisatie en is noodzakelijk om u vervolgens te kunnen benchmarken met vergelijkbare organisaties. Het tweede onderdeel is meer inhoudelijk van aard en gaat in op uw huidige en gewenste marktoriëntatie. Het derde deel zal tot slot inventariseren hoe het best de kloof tussen de huidige en gewenste situatie gedicht kan worden en helpt ons bepalen hoe we u kunnen ondersteunen.

Inhoudsopgave:

I Uw organisatie en activiteiten

- A Uw organisatie in kengetallen
- B De vraag naar uw diensten en activiteiten
- C Uw activiteitendomein

II Uw marktoriëntatie

- A Strategische focus
- B Inzicht in markt en klant
- C De marktgerichte organisatie
- D Positionering en communicatie

III Realiseren: van ambitie naar actie

- A Moeten, Willen, Kunnen en Mogen
- B Behoeftte aan ondersteuning

I Uw organisatie en activiteiten

A Uw organisatie in kengetallen

De volgende vragen gaan over de kenmerken en kerngetallen van uw Welzijnsorganisatie Ouderen (voortaan: WO). Hiermee kunnen wij bepalen welke organisaties het meest vergelijkbaar zijn met u en kunnen wij dus de meest relevante benchmarkgroepen samenstellen.

Let op: De vragen hebben allen betrekking op uw activiteiten als Welzijnsorganisatie Ouderen (WO) en, tenzij nadrukkelijk aangegeven, niet op andere activiteiten die wellicht nog binnen uw organisatie plaatsvinden.

VRAAG 1.

Wat is de naam van uw organisatie

→

VRAAG 2.

Wat is uw relatienummer bij de MOgroep?

→

Omvang van de organisatie

VRAAG 3.

Wat waren de **totale inkomsten van de gehele organisatie** over het jaar 2008 in duizenden euro's?

→ x 1000

VRAAG 4.

Welk percentage van de totale inkomsten is uitsluitend behaald binnen activiteiten en diensten gericht op WO?

→ procent

VRAAG 5.

Verwacht u dat de totale inkomsten uit uw WO activiteiten **de komende 3 jaar** zal stijgen of dalen?

- ☐ Sterk dalen (-10% of meer)
- ☐ Dalen (tot -10%)
- ☐ Ongeveer gelijk blijven
- ☐ Stijgen (tot +10%)
- ☐ Sterk stijgen (+10% of meer)

VRAAG 6.

Hoe is uw financiering van WO activiteiten nu opgebouwd en hoe zal deze zich over de komende drie jaar ontwikkelen?

Bron financiering	Huidig percentage	Percentage over 3 jaar
Gemeenten		
Provincies		
Ministeries		
Subsidieregelingen		
Gebruikers, cliënten of klanten		
Zorgverzekeraars / AWBZ		
Bedrijfsleven, sponsors, fondsen en charitas		
Partners (onderwijs, zorg, woningcorporaties)		
Overige bronnen		
	0%	0%

VRAAG 7.

Hoeveel werknemers zijn op dit moment voor uw WO werkzaam en hoeveel formatieplaatsen (o.b.v. 36 uur) betreft dit?

→ Aantal werknemers

→ Formatieplaatsen (FTE)

VRAAG 8.

Hoeveel werknemers verwacht u dat **over drie jaar** voor uw WO werkzaam zullen zijn en hoeveel formatieplaatsen (o.b.v. 36 uur) zal dit betreffen?

→ Aantal werknemers

→ Formatieplaatsen (FTE)

VRAAG 9.

Hoeveel vrijwilligers zijn op dit moment voor uw WO actief?

→ vrijwilligers

VRAAG 10.

Hoeveel vrijwilligers verwacht u dat **over drie jaar** voor uw WO actief zullen zijn?

→ vrijwilligers

B De vraag naar uw diensten en activiteiten

De volgende vragen gaan over de vraag naar uw WO diensten en activiteiten. Hiermee kenschetsen we de marktsituatie waarin u uw resultaten behaalt.

VRAAG 1.

Hoeveel klanten maakten over **het jaar 2008** gebruik van de activiteiten en diensten van uw WO?

NB: Met klanten bedoelen wij ouderen aan wie u uw WO activiteiten of diensten aanbiedt. Dit kunnen cliënten zijn, maar ook ouderen die niet als cliënt aangemerkt zijn.

→ klanten

VRAAG 2.

Hoeveel klanten verwacht u dat **over drie jaar** op jaarbasis gebruik zal maken van de diensten en activiteiten van uw WO?

→ klanten

VRAAG 3.

Hoe schat u op dit moment de vraag naar de diensten en activiteiten van uw WO vanuit klanten en financiers in?

- ☐ Er is over de hele breedte meer vraag dan wij aankunnen
- ☐ Er is voor bepaalde diensten meer vraag dan wij aankunnen
- ☐ Wij kunnen de huidige vraag precies aan
- ☐ Wij zouden meer diensten en activiteiten kunnen bieden dan gevraagd worden

VRAAG 4.

Hoe verwacht u dat de verhouding tussen uw capaciteit en de vraag naar uw diensten en activiteiten vanuit klanten en financiers **de komende drie jaar** zullen veranderen?

- ☐ De situatie zal gelijk blijven
- ☐ Wij zullen steeds vaker niet aan de vraag kunnen beantwoorden
- ☐ Er zal meer evenwicht komen
- ☐ Wij zullen nog meer overcapaciteit hebben

C Uw activiteitendomein

De volgende vragen gaan over de activiteiten en diensten van uw WO. Wij vragen u met name naar de breedte van uw dienstverlening.

VRAAG 1.

Op welke wijze bent u actief in het welzijnswerk voor ouderen?

- ☐ Zelfstandige WO
- ☐ Onderdeel van een Brede Welzijnsorganisatie
- ☐ Onderdeel van een maatschappelijke dienstverlener
- ☐ Onderdeel van een zorginstelling
- ☐ Anders, namelijk

...

VRAAG 2.

Ziet u uw organisatie als specialist of als generalist in het ouderenwerk?

- ☐ Specialist met een smal en specifiek dienstenpakket
- ☐ Generalist met een breed en generiek dienstenpakket
- ☐ (Nog) geen heldere keuze gemaakt

VRAAG 3.

Wat is het werkgebied van uw organisatie betreffende uw WO activiteiten en diensten?

- ☐ Lokaal
- ☐ Regionaal
- ☐ Landelijk

VRAAG 4.

Binnen welke omgeving bent u werkzaam als WO?

- ☐ Grootstedelijke omgeving (Bijvoorbeeld Amsterdam, Utrecht)
- ☐ Overige stedelijke omgeving (Bijvoorbeeld Breda, Zwolle)
- ☐ Verstedelijk platteland (grote dorpen)
- ☐ Platteland (buitengebied, kleine dorpen)

VRAAG 5.

Op welke onderdelen van welzijnswork voor ouderen bent u actief?

- ☐ ouderen en cliëntadviesing
- ☐ recreatie en educatie
- ☐ informatie en advies
- ☐ preventie en gezondheid
- ☐ opvang en ontmoeten
- ☐ sport en bewegen
- ☐ maatschappelijke participatie
- ☐ personenalarmering
- ☐ maaltijdservice
- ☐ overig

VRAAG 6.

Op welke manier maakt u ten behoeve van uw WO activiteiten gebruik van de volgende samenwerkingspartners?

Geef middels het plaatsen van een 'x' uw keuze aan

	Nooit 1	Incidenteel 2	Onregelmatig 3	Structureel 4
Ouderenbonden				
Woningcorporaties				
Thuiszorgorganisaties				
Verzorgingshuizen				
Kerken en andere religieuze centra				
Maatschappelijk werk				
Sportverenigingen				
Culturele instellingen (musea, theaters, e.d.)				
Vrijwilligersorganisaties				
Huisartsen, fysiotherapeuten e.d.				
Anders, namelijk				
...				
...				

II Marktoriëntatie

A Strategische focus

De volgende vragen betreffen de manier waarop u naar uw organisatie en haar activiteiten en diensten binnen het Welzijnswerk voor Ouderen kijkt. Uw strategische focus betreft de volgende onderdelen:

- Uw strategische doelstelling
- Visie op taakopvatting
- Breedte van de oriëntatie
- Invloed van klanten en financiers op beleid
- Transparantie naar de maatschappij
- Toegevoegde waarde voor klanten en financiers

Iedere vraag bevat 4 achtereenvolgende stellingen, waarbij iedere volgende stelling net iets verder gaat of breder is dan de vorige. Kiest u telkens voor zowel de huidige situatie als uw gewenste situatie over 3 jaar één stelling. Wees eerlijk naar uzelf en toets voor uzelf waar uw gekozen antwoord uit blijkt. Heeft u voldoende argumenten voor uw keuze? Let op: De scores zijn geen waardeoordelen waarbij niveau 2 per definitie beter of hoger is dan niveau 1.

NB. Met financiers worden uw opdrachtgevers bedoeld o.a. gemeenten

VRAAG 1.

Uw strategische doelstelling	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij vinden onszelf succesvol als we <u>onze kerntaak</u> op een juiste wijze hebben uitgevoerd		
2. Wij vinden onszelf succesvol wanneer <u>onze klanten</u> tevreden zijn over onze producten en diensten		
3. Wij vinden onszelf succesvol wanneer <u>onze klanten en financiers</u> onze prestaties waarderen		
4. Wij vinden onszelf succesvol wanneer we een duidelijke positieve bijdrage hebben geleverd aan functioneren van de <u>lokale samenleving</u>		

VRAAG 2.

Visie op taakopvatting	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij zien onszelf als een <u>uitvoerende</u> organisatie die voor klanten bepaalde activiteiten organiseert of diensten kan verstrekken		
2. Wij zien onszelf als een organisatie <u>die klanten helpt</u> hun weg te vinden naar het juiste aanbod van activiteiten en diensten		
3. Wij zien onszelf als een <u>dienstverlenende</u> organisatie die samen met klanten komt tot de ideale combinatie van concrete activiteiten en		
4. Wij zien onszelf als een <u>partner</u> voor de klant die bij voorkeur oplossingen op maat aanbiedt en organiseert		

VRAAG 3.

Breedte van de oriëntatie	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij concentreren ons zich uitsluitend op <u>onze kerntaak</u> binnen het activiteitsgebied Welzijn Ouderen		
2. Wij voelen ons aangesproken op <u>alle aan welzijn gerelateerde zaken voor ouderen</u> , ook als deze niet direct binnen onze kerntaak vallen		
3. Wij oriënteren ons breed op de <u>maatschappij</u> en de ontwikkelingen daarbinnen, ook als het niet direct om aan Welzijn Ouderen gerelateerde		
4. Het speelveld van onze organisatie is de <u>maatschappij in de volle breedte</u>		

VRAAG 4.**Invloed van financiers op het beleid**

	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij <u>informer</u> en onze financiers over ons beleid en overleggen waar dat nodig of verplicht is		
2. Wij gaan uitgebreid <u>de dialoog</u> aan met onze financiers over ons beleid		
3. Financiers <u>participeren</u> met gekwalificeerd advies in de beleidsontwikkeling van onze organisatie		
4. Wij maken <u>samen met</u> onze financiers het beleid en neemt samen besluiten		

VRAAG 5.**Afspraken met financiers**

	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij maken <u>niet echt resultaat</u> afspraken met onze financiers		
2. Wij zijn door onze financiers <u>aanspreekbaar</u> op de hoofdlijnen van ons beleid		
3. Wij maken met onze financiers <u>wederzijdse afspraken</u> over te leveren prestaties		
4. Wij en onze financiers verbinden ons over en weer <u>consequenties</u> aan hun prestatieafspraken		

VRAAG 6.**Transparantie**

	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij voldoen aan <u>wettelijke</u> en statutaire transparantie-eisen		
2. Wij zijn <u>op verzoek</u> open en transparant op hoofdlijnen van beleid		
3. Wij informeren onze financiers <u>actief</u> over beleid en positie		
4. Wij wisselen <u>continu en open</u> informatie met financiers uit		

VRAAG 7.**Uw toegevoegde waarde**

	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Wij willen voor onze klanten en financiers de laagst mogelijke kosten realiseren door alle franje en overbodige extra's te vermijden en alle overheadkosten te beperken.		
2. Wij willen voor onze klanten en financiers <u>de beste en meest vernieuwende producten en diensten</u> bieden en het zorglandschap van morgen helpen vormgeven met vooruitstrevende medewerkers		
3. Wij willen voor onze klanten en financiers een partner zijn in het meedenken over <u>oplossingen op maat</u> en investeren daarom in hechte klantrelaties en sociaal vaardige medewerkers		
4. Wij willen onze klanten en financiers de optimale combinatie bieden van <u>gemak, kosten en comfort</u> door onze processen zo efficiënt mogelijk in te richten en iedereen zich sterk op de kerntaak te laten richten		

B Inzicht in markt en klant

De volgende vragen gaan over de mate waarin uw organisatie haar marktomgeving verkent en leert ontdekken waar zij waarde kan toevoegen voor klanten, financiers en de samenleving in de breedte.

VRAAG 1.

Geef onderstaand aan in welke mate u de volgende marktverkenningactiviteiten structureel uitvoert. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige activiteiten van uw wo organisatie.

	Nooit 1	Incidenteel 2	Onregelmatig 3	Structureel 4
Lokale trendanalyses (ontwikkelingen in uw regio/ werkgebied)				
Landelijke trendanalyses (SPB)				
Klanttevredenheid onderzoek				
Klantwensen onderzoek				
Financierstevredenheid onderzoek				
Financierswensen onderzoek				
Concurrentieanalyse (vergelijkbare lokale aanbieders)				
Analyse samenwerkingspartners				

VRAAG 2.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige activiteiten van uw wo organisatie.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Onze organisatie kent de ontwikkelingen in de landelijke markt voor Welzijn Ouderen goed					
Onze organisatie kent de lokale ontwikkelingen in haar werkgebied goed					
Onze organisatie is goed op de hoogte van de wensen en verwachtingen van haar klanten (doelgroepen)					
Onze organisaties kent haar individuele klant goed					
Onze organisatie is goed op de hoogte van de wensen en verwachtingen van financiers					
Onze organisatie kent haar concurrenten en vergelijkbare lokale aanbieders goed					
Onze organisatie kent de partijen met wie zij op lokaal of regionaal niveau samenwerkt goed					
Onze organisatie kent de partijen met wie zij bovenregionaal samenwerkt goed					

VRAAG 3.

Geef onderstaand aan in welke mate uw organisatie de volgende ondersteunende systemen en middelen toepast om markt- en klantkennis te verzamelen.

	Nooit 1	Incidenteel 2	Onregel matig 3	Structureel 4	Weet ik niet
Klantenpanel (online enquête)					
Klantenpanel (focusgroep gesprek)					
Ad-hoc klantenquêtes					
Branche benchmarkstudies					
Marktmonitors					
CBS data					
Gemeentelijke bevolkingscijfers					
Klant Informatie Systeem					
Evaluatie formulieren bij diensten en activiteiten					

C De marktgerichte organisatie

De volgende vragen gaan over de mate waarin uw interne organisatie is ingericht op haar markt. Opereert u vraaggestuurd of aanbodgestuurd? En welke plaats heeft Marketing binnen uw organisatie?.

VRAAG 1.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige situatie binnen uw wo organisatie.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Klantcontacten zijn verspreid over verschillende afdelingen binnen de organisatie					
Het management van onze organisatie besteedt in mijn ogen voldoende tijd aan klantgerelateerde zaken					
Klanten hebben één duidelijk aanspreekpunt binnen onze organisatie					
Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor ieder klantproces					
Wij beoordelen <u>medewerkers</u> onder andere op de mate van klantgerichtheid					
Wij beoordelen <u>vrijwilligers</u> onder andere op de mate van klantgerichtheid					
Klantgerichtheid is een kernwaarde van onze organisatie					
<u>Medewerkers</u> met klantcontact worden gewaardeerd binnen onze organisatie					
Vrijwilligers met klantcontact worden gewaardeerd binnen onze organisatie					
Binnen onze organisatie delen wij klantkennis open en frequent					
Wij zijn in staat snel te reageren op veranderende verwachtingen van onze klanten					
Iedereen binnen de organisatie heeft toegang tot de klantkennis die zij nodig hebben voor hun directe werkzaamheden					

VRAAG 2.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige situatie binnen uw wo organisatie.

NB: Positionering: welke positie kiest de organisatie, onderscheidt zij zich van andere relevante aanbieders (= concurrenten)

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Binnen onze organisatie wordt voldoende tijd besteedt aan strategische planning					
Op directieniveau geaccordeerde plannen worden meestal snel tot uitvoer gebracht					
Er is een duidelijke verantwoordelijke voor het verzamelen en verwerken van kennis over onze lokale markt (klanten, financiers en andere aanbieders)					
Medewerkers delen hun kennis over marktontwikkelingen actief					
Onze organisatiestructuur bemoeilijkt het krijgen van een goed overzicht op marktontwikkelingen					
Wij hebben voldoende instrumenten beschikbaar om structureel kennis over de marktontwikkelingen te verzamelen					
Wij vinden de wijze waarop wij in de markt gepositioneerd zijn erg belangrijk					
Medewerkers volgen de prestaties van met ons vergelijkbare organisaties actief					
Binnen onze organisatie is een drang om ten minste zo goed als vergelijkbare organisaties te presteren					
Wij delen periodiek onze kennis en inzichten ten aanzien van marktontwikkelingen en trends binnen de organisatie					
Wij spreken intern vrijuit over minder succesvolle activiteiten of diensten					
Wij evalueren al onze initiatieven regelmatig (activiteiten, diensten)					

VRAAG 3.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige situatie binnen uw wo organisatie.

Let op: als wij het hebben over concurrentie bedoelen we zowel directe concurrenten als met u vergelijkbare lokale aanbieders!

	Zeeroeens 1	2	Neutraal 3	4	Zeereens 5
Het is voor iedereen in de organisatie duidelijk met welke concurrenten wij ons willen meten					
Onze organisatie is goed op de hoogte van de activiteiten van de concurrentie					
Wij komen onze relevante concurrenten regelmatig in formele zin tegen					
Bij productontwikkeling kijken wij altijd naar het aanbod van relevante concurrenten					
Bij overleg binnen onze organisatie wordt regelmatig gesproken over ontwikkelingen bij de concurrentie					
Wij spelen snel in op bedreigende activiteiten van de concurrentie					
Wij vergelijken onze behaalde resultaten altijd met die van relevante concurrenten					
Wij verspreiden informatie over onze concurrenten binnen de organisatie (memo's, knipseldienst, etc.)					
Wij zijn goed op de hoogte van de strategie en doelen van onze concurrenten					
Onze organisatie is erop gericht de prestatie van de concurrentie te overtreffen					

VRAAG 4.

Marketing is kortgezegd marktgericht werken. De marketingfunctie zorgt ervoor dat een brug wordt geslagen tussen wat de organisatie kan en wat de externe omgeving (klanten, financiers) verlangt. Geef onderstaand aan in welke beschrijving het best past bij de huidige positie van marketing binnen uw organisatie. Geef ook aan wat de gewenste positie van marketing is op een termijn van ongeveer 3 jaar.

De marketingfunctie	huidige situatie	gewenste situatie in 2013
1. Marketing is als functionele verantwoordelijkheid nog niet benoemd en belegd in de organisatie		
2. Marketing is met name een uitvoerende functie die de manier waarop wij ons extern profileren en positioneren dient te verzorgen.		
3. Marketing is een staffunctie die met name beleidsondersteunende en beleidsadviserend optreedt richting het management en de directie.		
4. Marketing is een zelfstandige lijnafdeling met een eigen verantwoordelijkheid voor innovatie in producten en diensten en het bewaken van de merkpositionering van de organisatie		
5. Marketing is geen functionele verantwoordelijkheid, maar een integraal onderdeel van de verantwoordelijkheid van iedere afdeling. Marketingactiviteiten vinden decentraal in de organisatie plaats.		

VRAAG 5.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige situatie binnen uw organisatie.

	Ze er oneens 1	2	Neu traal 3	4	Ze er eens 5
Expliciete klantvragen vormen meestal de aanleiding om nieuwe activiteiten en diensten te ontwikkelen					
Wij ontwikkelen activiteiten en diensten vaak omdat wij ze kunnen leveren, niet omdat de klant erom vraagt					
Wij ontwikkelen activiteiten en diensten omdat onze financiers daarom vragen					
Wij ontwikkelen nieuwe activiteiten en diensten altijd samen met onze (beoogde) klanten					
Wij testen activiteiten en diensten die wij ontwikkeld hebben altijd in een pilot met klanten					

VRAAG 6.

Maakt uw organisatie gebruik van een bepaalde vorm van marktsegmentatie, waarbij zij de markt indeelt in verschillende groepen klanten?

- ☐ Ja, structureel
- ☐ Ja, incidenteel
- ☐ Nee (ga door naar vraag 31)

VRAAG 7.

Welk segmentatiecriterium gebruikt uw organisatie om de klanten in groepen in te delen?

- ☐ Demografische kenmerken (leeftijd en gezinssamenstelling)
- ☐ Socio-economische kenmerken (inkomen en opleidingsniveau)
- ☐ Gedragskenmerken (gedragssegmentatie, bijv. Sportieve ouderen)
- ☐ Behoeftenpatronen van klanten (klantwensensegmentatie, bijv. comfortzoekers)
- ☐ Generatiemodel (bijv. Vooroorlogse generatie, protestgeneratie)
- ☐ Levensloop principe (bijv. Vierde of vijfde levensfase)
- ☐ Risicoprofielen VNG (bijv. Dementerende ouderen en hun omgeving)
- ☐ Anders, namelijk

...

VRAAG 8.

Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen. Let op: alle stellingen hebben betrekking op de huidige situatie binnen uw wo organisatie.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Alle afdelingen binnen onze organisatie hanteren dezelfde segmentatie					
Alle medewerkers kennen de segmenten en de klanttypen die daarbij horen					
Alle vrijwilligers kennen de segmenten en de klanttypen die daarbij horen					
Wij hebben een keuze gemaakt welke segmenten voor ons ook doelgroepen zijn en welke niet					
We hebben voor iedere doelgroep een aangepaste combinatie van diensten en activiteiten samengesteld					
We kunnen iedere klant met een bepaalde mate van zekerheid aan het juiste segment toewijzen					

D Positionering en communicatie

De volgende vragen gaan over de mate waarin uw organisatie erin slaagt haar kennis van markt en klant om te zetten in een heldere positionering en waardevolle communicatie met haar omgeving. En zijn uw klanten tevreden daarmee?

Het positioneren van uw organisatie is een proces waarbij u doelbewust op een bepaalde manier over probeert te komen bij uw klanten, financiers en overige betrokkenen. Hierdoor onderscheidt u zichzelf van andere aanbieders en heeft de externe omgeving een helder beeld bij waar u voor staat en wat men van u kan verwachten.

VRAAG 1.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw positionering en imago. Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Onze organisatie heeft een duidelijke positionering gekozen in de markt					
Onze positionering is consequent vertaald naar alle communicatie (uitingen) richting klanten en financiers					
Onze positionering is onderscheidend ten opzichte van andere welzijnsorganisaties ouderen					
Het imago van onze organisatie onder klanten is goed in lijn met onze gekozen positionering					
Het imago van onze organisatie onder financiers is goed in lijn met onze gekozen positionering					
Onze organisatie heeft een hoge naamsbekendheid in ons werkgebied					
Klanten kennen onze activiteiten en diensten goed					
Potentiële klanten kennen onze activiteiten en diensten goed					
Klanten associëren de juiste eigenschappen aan onze organisatie					
Financiers associëren de juiste eigenschappen aan onze organisatie					

VRAAG 2.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw prestatie voor klanten. Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5	Weet ik niet
Als klanten contact met ons hebben gehad vragen wij ze naar hun tevredenheid				x		
Klanten zijn tevreden over onze activiteiten en diensten						
Klanten zijn tevreden met de manier waarop wij hen behandelen						
Klanten zijn tevreden over de wijze waarop wij met ze communiceren						
Klanten geven ons als organisatie geregeld een cijfer 8 of hoger						
Klanten praten over het algemeen positief over onze organisatie						
Klanten bevelen ons actief aan bij anderen						

VRAAG 3.

Geef onderstaand aan welke communicatiemiddelen door uw organisatie worden gebruikt in haar communicatie met klanten.

	Nooit 1	Incidenteel 2	Onregelmatig 3	Structureel 4
Ongepersonaliseerde brieven (NIET op naam)				
Flyers				
Direct mailings (op naam)				
Klantenmagazine				
E-mail nieuwsbrief				
SMS-diensten				
Redactionele ruimte in lokale bladen				
Redactionele ruimte op lokale TV en radio				
Advertenties in de publieke ruimte				
Eigen website				
Websites anderen (servicepunt welzijn of gemeente)				
WMO loket gemeente				
Loket in wijk (centrum)				
Consultatiebureau ouderen				
Verwijzingen door intermediairs (thuiszorg, mw, corp, wmo)				
Anders, namelijk				

VRAAG 4.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op uw inzet van communicatiemiddelen. Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Wij weten precies via welke kanalen wij klanten het best kunnen bereiken					
Wij bepalen de inzet van communicatiemiddelen per doelgroep					
Bij de keuze voor bepaalde communicatiemiddelen staat de klant voorop, niet de interne organisatie					
Wij kennen de regels en beperkingen van onze communicatiemiddelen goed					
Wij experimenteren regelmatig met nieuwe communicatiemiddelen					
Het succes van de inzet van communicatiemiddelen wordt regelmatig getoetst					

III Realiseren: van ambitie naar actie

A Willen, Moeten, Kunnen en Mogen

Het meer markt- en klantgericht werken kan door bepaalde omstandigheden bespoedigd of afgeremd worden. In dit deel van de vragenlijst verkennen we waar uw uitdagingen liggen en welke beren u dus op de weg tegen kunt komen. Dit doen wij langs de lijnen Moeten, Willen, Mogen en Kunnen.

VRAAG 1.

Wat zijn voor uw organisatie de **belangrijkste redenen** om meer marktgericht te **WILLEN** werken?

- ☐ Geen redenen
- ☐ Het past bij onze maatschappelijke doelstellingen
- ☐ Het past bij onze ambitie marktconform te presteren
- ☐ Het past bij ons gewenste imago als organisatie
- ☐ Het versterkt de trots op onze organisatie bij medewerkers
- ☐ Onze medewerkers/vrijwilligers zijn zeer betrokken bij onze klantprestatie
- ☐ Het vergroot de bedrijfscontinuïteit van onze organisatie
- ☐ Het vergroot de maatschappelijke relevantie van onze organisatie
- ☐ Anders, namelijk

...

VRAAG 2.

Wat zijn voor uw organisatie de **belangrijkste redenen** waardoor u meer marktgericht zal **MOETEN** werken?

- ☐ Geen redenen
- ☐ De marktsituatie dwingt ons ertoe (aanbodoverschot)
- ☐ De klant wordt steeds veeleisender
- ☐ Financiers dwingen ons ertoe
- ☐ Concurrentie in de markt voor welzijnsorganisaties ouderen neemt toe
- ☐ De interne organisatie dwingt ons ertoe
- ☐ Het externe toezicht dringt erop aan
- ☐ Wet en regelgeving verplicht ons ertoe
- ☐ Anders, namelijk

...

VRAAG 3.

Wat zijn voor uw organisatie de **belangrijkste belemmeringen** om meer marktgericht te **MOGEN** werken?

- ☐ Geen redenen
- ☐ We krijgen niet voldoende financiële armslag om te investeren
- ☐ Financiers houden vast aan huidige werkwijze
- ☐ Belangenorganisaties vertragen vernieuwingen
- ☐ Wet en regelgeving beperkt de vrijheid
- ☐ Het extern toezicht laat bepaalde activiteiten niet toe
- ☐ Anders, namelijk

...

VRAAG 4.

Wat zijn voor uw organisatie de **belangrijkste belemmeringen** om meer marktgericht te **KUNNEN** werken?

- ☐ Geen redenen
- ☐ De marktsituatie dwingt er niet toe (geen druk)
- ☐ Onvoldoende financiële middelen
- ☐ Onvoldoende tijd vrij te maken door het management
- ☐ Kan personeel onvoldoende vrijmaken
- ☐ Het duurt te lang voor er financieel resultaat is
- ☐ Marktgericht werken brengt te veel risico's met zich mee
- ☐ De know-how ontbreekt
- ☐ Te weinig kennis over wat onze klanten echt willen
- ☐ Opstelling van financiers
- ☐ Vereiste competenties/vaardigheden van personeel ontbreken hiervoor
- ☐ Organisatie is er niet op ingericht
- ☐ Geen cultuur hiervoor (zit niet in de genen)
- ☐ Ondersteunende (ICT-)systemen ontbreken
- ☐ De kwaliteit van ons vrijwilligersbestand is een belemmering
- ☐ Het aantal beschikbare vrijwilligers is een belemmering
- ☐ Anders, namelijk

...

B Behoeftte aan ondersteuning

De volgende vragen hebben betrekking op de manier waarop u graag ondersteund zou willen worden in uw ambitie om meer markt- en klantgericht te werken. We gebruiken deze kennis om de benchmark optimaal op te volgen en de juiste impuls en ondersteuning te kunnen geven aan alle deelnemende welzijnsorganisaties via het innovatieprogramma Welzijn Ouderen.

VRAAG 1.

De onderstaande stellingen hebben betrekking op de uitdagingen binnen uw organisatie ten aanzien van meer markt- en klantgericht werken. Geef onderstaand aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Ze er oneens 1	2	Neutraal 3	4	Ze er eens 5
Het ontbreekt onze organisatie aan inspirerende voorbeelden					
Wij hebben meer vakinhoudelijke kennis van marketing nodig					
Onze organisatie heeft vooral behoefte aan het aanleren van concrete vaardigheden					
Wij hebben te weinig mankracht om onze ambities te realiseren					
Wij hebben te weinig financiële middelen om onze ambities te realiseren					
We hebben niet de juiste ondersteunende systemen om markt- en klantgericht te werken					

VRAAG 2.

Als u een ondersteuningsbudget mocht verdelen over de volgende categorieën, welk percentage zou u dan aan elke categorie geven? U moet 100 procent verdelen over de volgende opties:

	Percentage
Inspiratiesessies met voorlopers uit de praktijk	0%
Collegebanksessies met deskundigen	0%
Praktijkcursussen met trainers	0%
Inhuur extra capaciteit met interim of adviseurs	0%
Eenvoudige handvatten en checklists om zelf te gerbuiken	0%
Regelmatig bijeenkomen met kleine themadubs	0%
Aanschaf van systemen of hulp bij implementeren	0%
Anders, namelijk	
...	0%

0%

VRAAG 3.

Op welke basis denkt u dat uw organisatie behoefte heeft aan ondersteuning om meer markt- en klantgericht te worden?

☐ Continu, namelijk...

☐ Structureel, namelijk ...

☐ Incidenteel, namelijk ...

☐ Eenmalig, namelijk ...

VRAAG 4.

Waar gaat uw voorkeur naar uit als het gaat om de locatie waar de ondersteuning plaats zal vinden?

- ☐ Op de werkplek (on the job)
- ☐ Op een locatie dichtbij de organisatie (on the spot)
- ☐ Op een externe locatie op afstand
- ☐ Maakt niet uit

Tot slot

U heeft het einde van de vragenlijst bereikt. Onderstaand ziet u of alle onderdelen ook compleet en foutloos zijn ingevuld. Indien u onderdelen nog niet compleet of foutloos heeft ingevuld kunt u via de tabbladen onderaan uw scherm terugkeren naar het betreffende onderdeel. U kunt het onderdeel ook aanklikken in de lijst.

Status per onderdeel

	Compleet	Foutloos	
I Uw organisatie en activiteiten			
A Uw organisatie in kengetallen	Nee	Ja	CHECK
B De vraag naar uw diensten en activiteiten	Nee	Ja	CHECK
C Uw activiteitendomein	Nee	Ja	CHECK
II Uw marktorientatie			
A Strategische focus	Nee	Ja	CHECK
B Inzicht in markt en klant	Nee	Ja	CHECK
C De marktgerichte organisatie	Nee	Ja	CHECK
D Positionering en communicatie	Nee	Ja	CHECK
III Realiseren: van ambitie naar actie			
A Moeten, Willen, Kunnen en Mogen	Nee	Ja	CHECK
B Behoeftte aan ondersteuning	Nee	Ja	CHECK

Afronden en opsturen

Indien u alle onderdelen compleet en foutloos heeft ingevuld, kunt u dit bestand opslaan en opsturen.

Belangrijk: kiest u a.u.b. voor 'opslaan als' en geeft u het bestand als naam uw Mogroep lidnummer en de naam van uw organisatie. Dat maakt het voor ICSB gemakkelijker om uw gegevens te verwerken naar uw eigen individuele positionering.

Opsturen kunt u per e-mail doen naar:
rob.beltman@icsb.nl

Hartelijk voor uw medewerking aan de Benchmark Welzijn Ouderen