

Uitdagingen op de markt van Welzijn Ouderen

Visieontwikkeling en herijking strategische keuzes

Uitdagingen op de markt van Welzijn Ouderen

Visieontwikkeling en herijking strategische keuzes

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, januari 2009

Inhoudsopgave

1. Inleiding 5

2. Strategische vragen 7

3. Segmenteren en doelgroepkeuzes 9
3.1 Segmentatie 9
3.2 Doelgroepkeuze 9
3.3 Nieuwe doelgroepen 10

4. Keuzes in dienstverleningaanbod 11
4.1 Generalist of specialist? 11
4.2 Consolideren en (des)investeren 12
4.3 Nieuwe diensten ontwikkelen 14

5. Kwetsbaarheid en afhankelijkheid verminderen 15
5.1 Optimaliseren relatie met gemeente en anticiperen op Wmo 15
5.2 Nieuwe opdrachtgevers/financiers 16

6. Ontwikkelen of versterken van kernkwaliteiten 19
6.1 Belangrijke kernkwaliteiten 19
6.2 Instrumenten voor ontwikkelen kernkwaliteiten 19

7. (Her)formuleren van vrijwilligersbeleid 21

8. Nieuwe en sterke verbindingen met netwerkpartners 23

9. Professionalisering van de organisatie 25

10. Organisatieontwikkeling 27

10.1 Op eigen kracht verder 27

10.2 Samenwerkingsverbanden 27

10.3 Fusie 29

10.4 Keuze van ontwikkelingstrategieën 29

11. Slot 31

Geraadpleegde literatuur en documenten 32

Bijlage

A. Ontwikkelingen in de omgeving van Welzijn Ouderen 33

B. Kenmerken en ontwikkelingen doelgroep ouderen 37

C. Doelgroep ouderen segmenten 40

D. Denkkader: van doelstelling naar functies en activiteiten 42

E. Ontwikkelingen vrijwilligersgebied 44

F. SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats 45

G. Regionale cijfers verzamelen via CBS 47



Inleiding

De markt van Welzijn Ouderen is sterk in beweging. De samenstelling van de doelgroep verandert. Er ontstaan verschuivingen door wijzigingen in wet- en regelgeving, beleidsvoornemens om ouderen langer zelfstandig te laten wonen en de toetreding van nieuwe aanbieders. Ook de betaalbaarheid van de zorg in de toekomst is een punt. Deze ontwikkelingen stellen Welzijn Ouderen voor belangrijke strategische uitdagingen en keuzes: welke doelgroepen ga ik bedienen? Ga ik me op meer opdrachtgevers richten en mijn aanbod afstemmen op de veranderende en toenemende vraag van ouderen?

Welzijn Ouderen bevindt zich in een goede uitgangspositie. Welzijn Ouderen is verankerd in de wijken, kent de lokale situatie en de vragen en behoeften van ouderen. Welzijn Ouderen is actief op een groot aantal Wmo-prestatievelden en weet vrijwilligers aan te trekken, vast te houden en te motiveren. Die goede uitgangspositie stelt Welzijn Ouderen in staat uitdagingen en kansen die marktontwikkelingen biedt met beide handen aan te pakken en sterker dan ooit een positie in te nemen in de lokale samenleving. Juist nu!

In het verleden kon Welzijn Ouderen grote groepen ouderen bedienen met groepsactiviteiten. Maar trends als individualisering en langer zelfstandig wonen, vragen om maatwerk en voorzieningen aan huis. Welzijn Ouderen moet ook beslissingen nemen ten aanzien van het ontwikkelen van nieuwe kernkwaliteiten en verbindingen met netwerkpartners. Diensten en werkprocessen moeten steeds vaker aansluiten op die van andere aanbieders zodat ouderen voorzien worden van een geïntegreerd aanbod van wonen, zorg en welzijn.

De branche Welzijn, waar Welzijn Ouderen onder valt, is een steeds zakelijker werkende branche. De branche heeft gekozen voor een governancecode. Steeds meer welzijnsorganisaties werken aan certificering en kwaliteitsnormen. En er worden instrumenten en maatstaven ontwikkeld om investering in- en resultaten uit welzijnswerk te becijferen. Dat stelt andere eisen aan de organisatie dan voorheen.

Kan de organisatie op eigen kracht inspelen op de veranderingen. Of ligt het voor de hand om strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan dan wel te fuseren met andere partijen, eventueel zelfs buiten de branche? Zeker voor de vele kleinere organisaties die op de markt van Welzijn Ouderen actief zijn, zijn dit actuele vragen.
Iedere organisatie maakt hierin zijn eigen keuzes. Welke keuzes worden gemaakt is afhankelijk van de vertrek-situatie van de organisatie, haar lokale omgeving en haar visie op ontwikkelingen, de toekomst en de plaats die de organisatie hier inneemt.

Deze brochure geeft een beeld van ontwikkelingen en strategische vragen die hieruit voortkomen. Daarnaast bevat de brochure handreikingen en tips die Welzijn Ouderen helpt bij verdere visieontwikkeling en herijking van gemaakte strategische keuzes. Door hiermee aan de slag te gaan maakt Welzijn Ouderen haar organisatie toekomstbestendig!



2. Strategische vragen

Welzijn Ouderen werkt niet in een vacuüm. Welzijn Ouderen werkt voor ouderen in opdracht van een gemeente en soms in opdracht van zorginstellingen en woningcorporaties. Aanvullende financieringsbronnen zijn zorgkantoren, provinciale overheid, fondsen en de ouderen zelf. De landelijke overheid oefent met wet- en regelgeving en haar beleid invloed uit op Welzijn Ouderen, ouderen zelf en opdrachtgevers. De markt waarop Welzijn Ouderen actief is, is constant in beweging. In de bijlage is een uitwerking van de belangrijkste ontwikkelingen opgenomen. Ontwikkelingen brengen zowel kansen als bedreigingen met zich mee.

Voorbeelden van kansen en bedreigingen

Kansen:
- Sterke groei van met name de groep vitale ouderen.
- Langer zelfstandig wonen zal de vraag naar ondersteuning doen toenemen.
- Wmo biedt handvaten om gemeenten te wijzen op hun verantwoordelijkheden ten aanzien van kwetsbare ouderen.
- Toenemende koopkracht en aandacht voor gezonde levenstijl biedt mogelijkheden voor nieuw aanbod.

Bedreigingen:
- Bezuinigingen in AWBZ leidt tot groter beroep op Wmo-gelden waardoor de strijd tussen instellingen (o.a. welzijn en (thuis)zorg) om deze financieringsbron toeneemt.
- Resultaatgerichte contractafspraken vragen een andere manier van denken en werken.
- Uitbesteding van delen van het ouderenwerk aan nieuwe aanbieders.

In bijlage F. is een uitgebreid overzicht opgenomen van kansen en bedreigingen.

De uitdaging voor Welzijn Ouderen is om organisatie en activiteiten af te stemmen op deze ontwikkelingen. Hier horen de volgende strategische vragen bij:
1. Wie reken ik tot de doelgroep van de organisatie?
2. Hoe moet het dienstverleningaanbod eruit zien, wat levert ik wel en niet?
3. Hoe verminder ik de (financiële) kwetsbaarheid van de organisatie?
4. Welke kernkwaliteiten zijn nu en in de toekomst nodig om succesvol te kunnen opereren?
5. Hoe blijf ik vrijwilligers aan de organisatie binden?
6. Welke netwerken zijn belangrijk en hoe kan ik de positie van de organisatie hierin versterken?
7. Welke professionaliseringslagen moet de organisatie maken?
8. Met welke organisatievorm kan de toekomst het beste tegemoet worden getreden?

Aan deze vragen wordt in de volgende hoofdstukken aandacht besteed. Er wordt informatie en handvaten aangereikt die helpen antwoorden te formuleren.

Missie als start- en eindpunt

Bijna iedere organisatie heeft wel een missie geformuleerd. Hierin staat wat voor type organisatie men wil zijn, waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent, op welke klanten (burgers en opdrachtgevers) zij zich richt, welke doelen zij nastreeft en hoe zij deze doelen wil bereiken. Als Welzijn Ouderen aan de slag gaat met bovengenoemde strategische vragen, zal mogelijk ook de missie aangepast moeten worden. Sterker nog: die missie kan dienen als spiegel: waar zeggen we nu voor te staan en klopt dat nog. Bij herijking van de strategische keuzes hoort als eindpunt dan ook een herformulering van de missie.

3. Segmenteren en doelgroepkeuzes

Er zijn vitale ouderen die nog prima zelfstandig uit de voeten kunnen en beschikken over een uitgebreid netwerk. En er zijn ouderen die kwetsbaar zijn doordat ze beperkingen hebben of eenzaam zijn. Zij zijn aangewezen op ondersteuning van anderen. Er zijn ouderen die zelfstandig wonen en ouderen die wonen in een verpleeg-, verzorgings-, bejaardenhuis, aanleuningwoning of andere vorm van voorziening. Daarbij komt dat de ouderen van vandaag en morgen flink verschillen van de ouderen van vroeger. Ze zijn langer gezond, hun inkomenspositie verbetert en hun opleidingsniveau neemt toe. In de bijlage B. zijn belangrijke kenmerken en ontwikkelingen beschreven van de zeer heterogene doelgroep ouderen.

3.1 Segmentatie

Die diversiteit pleit voor segmentatie en een gedifferentieerde benadering van de heterogene doelgroep ouderen. Bij segmentatie wordt de doelgroep ouderen opgedeeld in afzonderlijke groepen die zich onderscheiden naar eigen behoeften, kenmerken of gedragingen. Het dienstverleningsaanbod, de communicatie met de doelgroep en de prijsstelling kan per bediend segment verschillen. Zo kan het dienstenaanbod aan bijvoorbeeld jongere vitale ouderen meer individueel gericht zijn. De communicatie kan bij hen veelal lopen via internet en de eigen bijdrage kan voor deze groep relatief hoog zijn. Voordeel van deze gedifferentieerde benadering is dat de organisatie beter aan kan sluiten bij de specifieke wensen, behoeften en leefwereld van verschillende groepen ouderen.
Leeftijd, het criterium dat veel gebruikt wordt om de doelgroep ouderen te segmenteren, volstaat niet langer als het gaat om een gericht aanbod te creëren. 'De' oudere bestaat niet. Een mens is zo oud als hij zich voelt. Ervaringen in de individuele levensloop markeren het ouder worden. Segmentatie op basis van het generatiemodel of de levensloopbenadering biedt betere mogelijkheden. De risicoprofielen van de VNG zijn geschikt om de groep kwetsbare ouderen verder te definiëren en te segmenteren. In bijlage C. is een uitwerking opgenomen van de segmentatievariabelen leeftijd, generatiemodel, levensloopbenadering en risicoprofielen VNG.

3.2 Doelgroepkeuze

Van groot strategisch belang is de keuze voor die bepaalde segmenten waarop de organisatie zich wil gaan richten. Wil de organisatie er zijn voor alle ouderen of kiest zij voor bepaalde groepen (segmenten) ouderen en eventueel aanverwante groepen? Door te kiezen voor bepaalde segmenten ouderen is de organisatie doorgaans in staat haar beschikbare middelen effectiever inzetten. De segmentkeuze wordt bepaald door factoren als:

- bij welk segment ligt de prioriteit/het speerpunt van opdrachtgevers zoals gemeente;
- huidige en toekomstige omvang van het aantal ouderen binnen het segment;
- kennis van de ouderen en hun behoeften binnen het segment;
- maatschappelijke aandacht voor segment;
- aansluiting van huidige dienstverleningsaanbod op behoeften segment;
- mate van concurrentie die de organisatie ondervindt binnen het segment;
- mate waarmee het segment zich identificeert met de organisatie.

Voorbeelden doelgroepkeuze

- Stichting Ouderenwerk Breda (SOB) concentreert zich op ouderen die verminderd zelfredzaam zijn of groot risico lopen dit te worden. Met de acht risicoprofielen van de VNG wordt deze groep verder gedefinieerd.
- Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen (SWON) richt zich in beginsel op 55-plussers die niet meer in het arbeidsproces zitten. Daarbij is er bijzondere aandacht voor kwetsbare ouderen en hun mantelzorgers.

3.3 Nieuwe doelgroepen

Welzijn Ouderen richt zich op dit moment voornamelijk op thuiswonende ouderen. Maar waarom zou Welzijn Ouderen de doelgroep niet verbreden naar ouderen in een zorginstelling en ook voor hen de welzijnscomponenten invullen? De zorginstelling kan zich dan volledig richten op de zorgcomponent. Zo blijft iedereen bij z'n core-business. Welzijn Ouderen dat zich richt op kwetsbare ouderen in de vijfde levensfase kan ook besluiten de doelgroep chronisch zieken en gehandicapten te gaan bedienen. De organisatie heeft tenslotte de expertise op het gebied van hulpbehoevende mensen en het dienstverleningsaanbod dat hierop ontwikkeld is al in huis.
Ook kan Welzijn Ouderen besluiten om producten en diensten te gaan ontwikkelen voor vitale ouderen in de vierde levensfase. Dit vanuit de preventiegedachte, de omvang van deze groep en de mogelijkheid van deze groep om met eigen middelen welzijnsproducten en –diensten in te kopen.
Belangrijke afweging bij het bedienen van nieuwe doelgroepen is natuurlijk de vraag of er financiering voor te vinden is bij (potentiële) opdrachtgevers of de doelgroep zelf.

Gevolgen voor naamvoering

Stichting Welzijn Ouderen is de gebruikelijke benaming waaronder organisaties voor Welzijn Ouderen opereren. De vraag is of de groepen c.q. segmenten waarop de organisatie zich richt of wil gaan richten, zich met deze naam (willen) identificeren. Voelt de jonge vitale 60-plusser zich aangesproken op het moment dat deze het boekje met het dienstverleningsoverzicht van Stichting Welzijn Ouderen ontvangt? Of stoot het mogelijk zelfs af omdat hij of zij zichzelf niet als oud bestempelt? Voegt 'Stichting' iets toe of geeft die juist een associatie, zoals bijvoorbeeld 'soft', die niet gewenst is?
Zodra ook chronisch zieken en gehandicapten tot de doelgroep gaan behoren van de organisatie volstaat de term 'Ouderen' zeker niet meer in de naamsvoering.
Kortom, organisaties die onder de naam Stichting Welzijn Ouderen werken dienen zich af te vragen of deze nog wel voldoet en de doelgroepen voldoende aanspreekt.

4. Keuzes in dienstverleningaanbod

Welzijn Ouderen richt haar activiteiten primair op de ouderen in onze samenleving. Al werkt Welzijn Ouderen veelal in opdracht van gemeenten en eventueel andere partijen zoals zorginstellingen en woningcorporaties, de wensen en behoeften van de ouderen staan centraal. Die wensen spelen een grote rol in de totstandkoming van de dienstverlening. Het aanbod dient aan te sluiten bij hun behoefte, mogelijkheden en leefwereld. Alleen in dat geval zullen zij ook daadwerkelijk gebruik maken van het aanbod.
De uitdaging van Welzijn Ouderen ligt dan ook in het samenstellen van een dienstverleningsaanbod aan ouderen dat in hùn behoeften voorziet én dat het meest efficiënt bijdraagt aan de realisatie van beleidsdoelstellingen van gemeenten en andere opdrachtgevers.
Dit vereist inzicht in deze doelstellingen en de veranderingen die zich binnen de doelgroep ouderen voordoen. Zie bijlage B.

Voorbeelden van behoeften nieuwe generatie ouderen

- meer maatwerk en keuzemogelijkheden;
- voorzieningen aan huis en in de directe omgeving;
- blijven ontwikkelen op oudere leeftijd;
- aandacht voor zingeving, gezondheid en sport.

Welzijn Ouderen biedt een veelheid en verscheidenheid aan functies en activiteiten. Dat gaat van informeren, adviseren en consulteren tot een aanbod op het gebied van recreatie en educatie, activering en ondersteuning, specifieke diensten, signaleren en coördineren. Deze functies worden door de Wmo in een kader van prestatievelden geplaatst. De prestatievelden verdelen het bestaande pakket van functies en activiteiten van Welzijn Ouderen. Het is duidelijk dat hierbij door Welzijn Ouderen keuzes gemaakt gaan worden, gebaseerd op behoeften van diverse (groepen)ouderen en prioriteiten die gemeenten stellen. De Wmo-prestatievelden, maar ook de theorie van het levensloopmodel, bieden een goed handvat om het dienstverleningsaanbod samen te stellen en in samenhang te zien. In bijlage D. is hiervan een voorbeeld opgenomen.

4.1 Generalist of specialist?

De eerste generieke strategische keuze die gemaakt moet worden heeft betrekking op de breedte van het dienstverleningsaanbod. Gaat de organisatie voor een breed pakket aan diensten binnen het ouderenwerk of beperkt zij zich tot een beperkt aantal? In het eerste geval kiest de organisatie ervoor generalist te zijn in het ouderenwerk. Een groot aantal functies en activiteiten die het welzijn van de ouderen in brede zin bevorderen wordt zoveel mogelijk in eigen beheer geïntegreerd uitgevoerd. Dit gaat van ouderenadviseurs en zinvolle dagbesteding tot gezondheidsbevorderende programma's.

Sterke punten van deze strategie zijn:
- de gemeente kan het ouderenwerk geheel of grotendeels aan één partij uitbesteden;
- de organisatie is minder kwetsbaar als er bezuinigd gaat worden op delen van het ouderenwerk;
- er kan een geïntegreerd aanbod worden samengesteld dat alle aspecten betreft die bijdragen aan de welzijnsbevordering van ouderen.

Hier staat tegenover dat:
- er op veel terreinen expertise nodig is;
- de inzet van mensen en middelen versnipperd is;
- het moeilijk is om de organisatie eenduidig te profileren.

Een organisatie kan er ook voor kiezen zich te specialiseren op een aantal functies of onderdelen van het ouderenwerk. Bijvoorbeeld door in te zetten op informatie en advies, met ouderenadviseurs, bemensing van het Wmo-loket, etc. Zo vervult de organisatie een doorgeleidingsfunctie naar andere organisaties die concrete welzijnsbevorderende diensten leveren zoals cursussen, bewegingsprogramma's etc.
Sterke punten van deze strategie zijn:
- focus van expertise, mensen en middelen hetgeen doorgaans door leereffecten leidt tot een hoge kwaliteit tegen relatief lage kosten;
- heldere en eenduidige profilering.

Hier staat tegenover:
- een sterke afhankelijkheid van een beperkt aantal producten;
- een eventuele beperking in het realiseren van een bepaalde schaalgrootte;
- opdrachtgevers moeten ook zaken doen met andere aanbieders die zich met welzijnsdiensten richten op ouderen. Deze aanbieders kunnen wellicht kiezen voor verbreding van hun dienstenpakket en voor concurrentie zorgen op de terreinen waarop de organisatie zich heeft gespecialiseerd.

4.2 Consolideren en (des)investeren

In het verlengde van bovenstaande strategische keuze liggen beslissingen ten aanzien van het aanbod op dienstverleningsniveau. Onder druk van ontwikkelingen zoals veranderende behoeften ouderen, opkomende concurrentie en resultaatgerichte contractovereenkomsten, is het van belang steeds kritischer te kijken of men bepaalde activiteiten ongewijzigd moet voortzetten (consolideren), moet versterken (investeren) of moet afstoten (desinvesteren).
Bepalend daarin zijn:
1. **De aantrekkelijkheid van de activiteit voor de organisatie.** Dit wordt bepaald door factoren als:
   - de waarde van de activiteit voor de doelgroep:
     - mate waarin de activiteit inspeelt op de behoefte van de doelgroep;
     - mate waarin het voor de doelgroep mogelijk is gebruik te maken van de activiteiten.

- de waarde van de activiteit voor opdrachtgevers:
  - mate waarin de activiteit is gericht op speerpunten opdrachtgever;
  - mate waarin de activiteit bijdraagt aan realisatie beleidsdoelstellingen opdrachtgever.
- huidige en potentiële gebruik van de activiteit door de doelgroep;
- omvang van de activiteit in geld en middelen;
- mate waarin de activiteit ondersteunend is aan andere activiteiten;
- aanwezigheid van andere aanbieders of alternatieven voor de activiteit.

2. **De concurrentiepositie/-kracht die de organisatie bezit ten aanzien van de activiteit.**
   Dit wordt bepaald door factoren als:
   - mate waarin de activiteit efficiënt wordt uitgevoerd en leidt tot een aantrekkelijke (kost)prijs;
   - de kwaliteit van de geleverde activiteit / professionals;
   - de reputatie (imago) dat de organisatie heeft ten aanzien van de activiteit.

	Concurrentiepositie		
Aantrekkelijkheid	**Sterk**	**Gemiddeld**	**Zwak**
Hoog	Consolideren	Consolideren of investeren	Investeren of desinvesteren
Gemiddeld	Consolideren	Consolideren of (des)investeren	Investeren of desinvesteren
Laag	Consolideren of desinvesteren	Consolideren of desinvesteren	Desinvesteren

Investeringen kunnen plaatsvinden op efficiencyverbetering, kwaliteitsverbetering, productinnovatie, marktbewerking en capaciteitsuitbreiding.

Een activiteit die weinig waarde heeft voor klanten, te veel kost of die gezien de omvang een onevenredig groot beslag legt op mensen en middelen van de organisatie kan beter worden afgestoten. Investeren is daarentegen raadzaam als een activiteit veel waarde heeft voor klanten, een groot deel van de doelgroep er gebruik van maakt, onderhevig is aan concurrentie en er verbeteringen mogelijk zijn.

Voorbeeld maaltijdbezorging (tafeltje dekje)

Aantrekkelijkheid maaltijdbezorging: **gemiddeld**

- Heeft grote waarde voor met name zelfstandig wonende hoogbejaarden;
- Heeft grote waarde voor gemeente doordat ouderen hiermee in staat worden gesteld langer zelfstandig te wonen;
- Vervult een vroegsignaleringsfunctie en is hiermee een belangrijke schakel in de keten van integrale preventieve dienstverlening (doorleiding ouderenadviseurs);
- Doet groot beroep op vrijwilligers die ook voor andere activiteiten ingezet kunnen worden;
- Goede alternatieven voorhanden bij supermarkten om de hoek en thuisbezorgers;
- Werkt isolement van ouderen in de hand. Alternatieven zoals boodschappenbus, ouderenrestaurant, etc. voorzien ook in realisatie participatiedoelstellingen.

Concurrentiepositie maaltijdbezorging: **gemiddeld**

- Relatief kleine aanbieder ten opzichte van gespecialiseerde bedrijven; kan alleen concurreren door inzet van (schaarse) vrijwilligers;
- Weinig efficiënt door dagelijkse bezorging.

4.3 Nieuwe diensten ontwikkelen

Veranderingen in samenstelling en behoeften van de doelgroep ouderen en de speerpunten van gemeentelijk beleid dwingt Welzijn Ouderen ertoe nieuwe diensten te (blijven) ontwikkelen. Zo neemt de behoefte aan sport en bewegen toe onder ouderen en wordt meer sporten en bewegen gestimuleerd door de overheid. Welzijn Ouderen kan hierop inspelen door diensten te ontwikkelen, eventueel in samenwerking met gespecialiseerde aanbieders, die hierin voorzien. Langer zelfstandig wonen van ouderen vraagt om veiligheid en aanpassingen in huis en de directe leefomgeving. Advisering hierover en de levering en uitleg over producten die hieraan bijdragen vormen wellicht nieuwe mogelijkheden voor Welzijn Ouderen.

5. Kwetsbaarheid en afhankelijkheid verminderen

Welzijn Ouderen is lokaal geworteld en meestal actief in één enkele gemeente. Organisaties zijn kwetsbaar door de sterke afhankelijkheid van die ene financier, namelijk die gemeente waarin zij actief zijn. Al zijn er soms ook andere financiers zoals zorginstellingen, woningbouwcorporaties en de AWBZ in het kader van dagbesteding. Of ouderen zelf die via eigen bijdragen een financieringsbron vormen. Vermindering van de financiële kwetsbaarheid is van groot belang. Zeker met de op handen zijnde versobering van de AWBZ en de overgang van onderdelen hiervan naar de Wmo. Dat vereist creatief ondernemerschap.

De kwetsbaarheid van de organisatie kan worden verminderd door:

1. optimaliseren van de relatie met belangrijkste opdrachtgever: de gemeente waarin de organisatie actief is;
2. lokaal actief te blijven maar de opdrachtgevers- en financieringsbasis verbreden. Dit betekent (meer) diensten leveren aan bijvoorbeeld woningcorporaties, zorginstellingen, doelgroepen die zelf diensten (kunnen) inkopen, etc. Maar ook door in te zetten op projectfinanciering vanuit overheden, bedrijfsleven, fondsen, etc.;
3. de basis te verbreden door nieuwe opdrachtgevers te gaan bedienen buiten het huidige werkgebied. Dit betekent de concurrentie aan gaan met Welzijn Ouderen in andere gemeenten of samenwerking met hen te zoeken. Dan kunnen er bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over wie welke activiteiten uitvoert in welke gemeente. Er vindt dan een vorm van specialisatie plaats. Ook fuseren is een optie.

5.1 Optimaliseren relatie met gemeente en anticiperen op Wmo

Welzijn Ouderen werkt op dit moment meestal op basis van een subsidiebeschikking van de gemeente. De gemeente beoordeelt of de activiteiten van de organisatie nuttig en in het algemeen belang zijn, en bevordert de uitvoering ervan op basis van een eenzijdige subsidiebeschikking. Essentieel is dat Welzijn Ouderen goed duidelijk maakt wat zij doet, wat het belang daarvan is voor de maatschappij en dat zij de aangewezen partij is om dit te doen. Met de invoering van de Wmo neemt de gemeente steeds meer de rol van opdrachtgever op zich. Dat opdrachtgeverschap krijgt onder meer haar beslag in resultaatgerichte contractovereenkomsten. Soms worden ook aanbestedingsprocedures ingezet.
De consequentie van deze ontwikkeling is dat Welzijn Ouderen meer dan ooit zal moeten aansluiten bij het gemeentelijke beleid. Dat impliceert ook een cijfermatige onderbouwing van de resultaten die Welzijn Ouderen behaalt op de gemeentelijk doelstellingen. Om doelstellingen, visie en beleid van de eigen organisatie, zoveel mogelijk op één lijn te krijgen met het gemeentelijk ouderenbeleid, zal Welzijn Ouderen moeten proberen zoveel mogelijk invloed uit te oefenen op dat gemeentelijk ouderenbeleid. Dit kan door naar gemeenten toe op te treden in de rol van adviseur. Regelmatige en nauwe contacten met verantwoordelijk wethouder en beleidsmakers zijn hiervoor onontbeerlijk. Zo wordt voorkomen dat Welzijn Ouderen gereduceerd wordt tot kritiekloze uitvoeringsorganisatie. Daarbij is het ook van belang de gemeente te overtuigen zich niet met de inhoud van het ouderenwerk te bemoeien. Deze expertise ligt bij Welzijn Ouderen. Die expertise moet vanzelfsprekend blijken uit de professionaliteit van het ouderenwerk. Gemeenten moeten zich beperken tot het formuleren van 'wat' er bereikt moet worden.

Ontwikkelingsfasen relatie Welzijn Ouderen en gemeente

1. **Aanbodgericht.** Welzijn Ouderen ontwikkelt beleid en activiteiten op basis van eigen inzicht en verkoopt dit c.q. vraagt hiervoor subsidie aan bij gemeente. Gemeente vindt dat de organisatie en haar activiteiten bijdragen aan een algemeen maatschappelijk belang en subsidieert.
2. **Consultaterend.** Welzijn Ouderen ontwikkelt beleid en activiteiten op basis van eigen inzicht en input uit het gemeentelijk beleid. Stemt beleid en activiteiten regelmatig af met gemeente om te zorgen dat zij aansluit bij wat gemeente graag wil.
3. **Vraaggericht.** Gemeente formuleert in kader van de Wmo beleidsdoelstellingen en te behalen resultaten. Welzijn Ouderen past haar beleid en activiteiten hierop aan. Vanuit haar expertise over ouderen en de lokale situatie adviseert Welzijn Ouderen de gemeente over het te voeren ouderenbeleid. Welzijn Ouderen werkt samen met de gemeente (klant).

5.2 Nieuwe opdrachtgevers/financiers

Naast de vaste opdrachtgevers zijn er meer financiers die de financiële slagkracht kunnen vergroten. Landelijke- en provinciale overheid en diverse fondsen, zoals het Oranjefonds, Nationaal Fonds Ouderen en Stichting Doen, bieden via regelingen mogelijkheden voor projectsubsidies. Ook het bedrijfsleven wil zich steeds meer haar maatschappelijk betrokken kant tonen en sponsort activiteiten die bijdragen aan het algemeen maatschappelijk belang. Zo is bijvoorbeeld de Rabobank partner van Seniorenweb waarmee zij het computergebruik van ouderen willen bevorderen. Ook Zorgverzekeraars vormen een groep bedrijven die, naast aanvullende maatwerkverzekeringen voor ouderen, financieel kunnen bijdragen aan projecten die zorgconsumptie van ouderen op termijn beperkt. Projecten gericht op gezondheidsbevordering (beweging, sport) of veilig wonen zouden in aanmerking kunnen komen voor medefinanciering. Zorgverzekeraars zijn in toenemende mate landelijk georganiseerd en actief. Aanvragen voor projectsubsidies hebben de meeste kans van slagen als Welzijn Ouderen (regionaal) de krachten bundelt en gezamenlijk een project opzet. Daarvoor kan dan medefinanciering worden gevraagd bij een zorgverzekeraar.
Ook de ouderen zelf worden een steeds belangrijkere financiële factor via hun eigen bijdrage. Via persoonsgebonden budgetten is het misschien zelfs mogelijk dat ouderen zelf welzijnsdienstverlening inkopen. Daarnaast zorgt de verbeterende inkomenspositie van ouderen ervoor dat van hen een hogere eigen bijdrage gevraagd kan worden.

Overige maatregelen die kwetsbaarheid beperken

- **Open en regelmatige communicatie met de opdrachtgevers.** Zo blijft de organisatie continu op de hoogte van ontwikkelingen, veranderende behoeften, niet beantwoorde verwachtingen, etc. Dit stelt de organisatie in staat regelmatig bij te sturen en de relatie op een bevredigende manier in stand te houden.
- **Tevredenheidmetingen uitvoeren en bijsturen.** Hoe groter de waardering van de opdrachtgever en in het verlengde hiervan de doelgroep over de dienstverlening, de resultaten daarvan en de prijsstelling, des te kleiner de wens tot aanbesteding en de eventuele overstap naar een andere aanbieder. Tevredenheidsonderzoek is hiervoor een effectief instrument.
- **Leveren van een geïntegreerd dienstenpakket.** Dat maakt het de opdrachtgever lastig om voor gedeelten van het ouderenwerk over te stappen naar een andere aanbieder.
- **Leveren van een breed dienstenpakket.** Hoe breder het pakket, des te minder pijn als er onderdelen van het ouderenwerk niet meer worden afgenomen.
- **Stevige positie opbouwen in netwerken.** Een netwerk betekent onderlinge verbondenheid. Een plaats in een netwerk kan vaak niet zonder slag of stoot door een andere partij worden ingenomen en vormt dus een sterke toetredingsbarrière voor andere aanbieders.



6. Ontwikkelen of versterken van kernkwaliteiten

Kernkwaliteiten bepalen het succes van de organisatie, vormen een concurrentiebasis en zorgen voor onderscheid ten opzichte van andere aanbieders. Kernkwaliteiten worden gevormd door unieke strategische vaardigheden en bedrijfsmiddelen. Het is zaak om in de gaten te houden of de kernkwaliteiten die de organisatie bezit, nog steeds de kwaliteiten zijn die nu en in de toekomst het succes van de organisatie bepalen. En zo ja, of deze sterk genoeg ontwikkeld zijn. Resultaatgerichte contractafspraken bijvoorbeeld, vereisen een grotere mate van klantgerichtheid en gevalideerde werkmethoden. Maatwerk en kortdurende klussen voor vrijwilligers vragen weer een zekere mate van flexibiliteit van de organisatie. Van belang is om duidelijke keuzes te maken in de kernkwaliteiten die de organisatie wil ontwikkelen of versterken. Je kunt immers niet overal goed in zijn.

6.1 Belangrijke kernkwaliteiten

Voor Welzijn Ouderen zijn de volgende kernkwaliteiten nu en in de toekomst van belang:

- het meten van prestaties in relatie tot de beleidsdoelstellingen van opdrachtgevers. Oftewel het inzichtelijk maken van de bijdrage van de belangrijkste diensten aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de opdrachtgevers in plaats van verantwoording afleggen over aantallen geleverde activiteiten;
- vinden, binden en motiveren van vrijwilligers en flexibiliteit bij hun inzet;
- gestructureerd relatiebeheer, waarbij er binnen de organisatie afspraken zijn en discipline heerst over: wie wanneer met welke functionaris van de opdrachtgever / financier in contact treedt, de wijze waarop dit contact plaats heeft en de onderwerpen die besproken worden;
- een klantgerichte instelling waarbij zowel rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van ouderen als die van de opdrachtgevers;
- de mogelijkheid tot het aangaan van samenwerkingsverbanden en het opereren in netwerkverbanden;
- het profileren van de toegevoegde waarde van organisatie en haar diensten (marketingcommunicatie).

6.2 Instrumenten voor ontwikkelen kernkwaliteiten

Het kan zijn dat de organisatie constateert dat om bepaalde kernkwaliteiten te garanderen, vaardigheden van medewerkers aangescherpt moeten worden. Vaardigheden ontwikkelen gebeurt doorgaans door het opleiden van zowel medewerkers als vrijwilligers en het in dienst nemen van ander typen medewerkers of vrijwilligers. Ook de managementstijl en het belonen van gewenst gedrag dragen bij aan het ontwikkelen van vaardigheden. Ontwikkelen van bedrijfsmiddelen gebeurt doorgaans door herverdeling van financiële middelen (selectieve investeringen). Kernkwaliteiten staan ook in relatie tot schaalgrootte. Naarmate de organisatie groter is kan deze over meer kernkwaliteiten beschikken. De organisatie beschikt dan immers over meer personeel dat specifieke vaardigheden kan bezitten en over gespecialiseerde afdelingen zoals personeelszaken, productontwikkeling, marketing, etc.



7. (Her)formuleren van vrijwilligersbeleid

Welzijn Ouderen is voor de uitvoering van de dienstverlening in grote mate afhankelijk van de inzet van vrijwilligers. Ouderen zelf zijn grootleveranciers van het vrijwilligerswerk. De voorwaarden voor maatschappelijke inzet, waar vrijwilligerswerk onder valt, zijn voor de meeste ouderen de laatste jaren verbeterd. Ze zijn langer gezond en sociaal-economisch gaat het hen steeds beter. Hier liggen dus enorme kansen voor Welzijn Ouderen. Er is een groot potentieel aan oudere vrijwilligers en tegelijkertijd kunnen die ouderen via dat vrijwilligerswerk hun kennis, kunde en levenservaring inzetten waardoor zij vitaal ouder worden. Ze investeren zo in hun eigen toekomstige zelfredzaamheid en sociale netwerk. Vrijwilligerswerk door ouderen is dus een belangrijk instrument van Welzijn Ouderen dat bijdraagt aan het realiseren van haar doelstellingen!

Binnen het vrijwilligerswerk zijn ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op de wijze waarop Welzijn Ouderen met vrijwilligers omgaat.

Voorbeelden van ontwikkelingen binnen vrijwilligerswerk

- Er is een groeiende diversiteit in vrijwilligerspotentieel.
- Individualisering zorgt dat mensen zelf hun tijd en werkzaamheden willen invullen.
- Er worden steeds hogere eisen gesteld aan vrijwilligers.
- Vrijwilligers stellen steeds meer eisen aan het werk dat ze willen doen.

In bijlage E. is een uitgebreid overzicht opgenomen van ontwikkelingen die invloed hebben op het vrijwilligerswerk.

Ontwikkelingen dwingen Welzijn Ouderen beleid te ontwikkelen om ook in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende en goed gekwalificeerde vrijwilligers. Dit betekent onder meer dat zij:

- hun relatie met (nieuwe) partners zoals bijvoorbeeld vrijwilligerscentrales, gemeenten, andere vrijwilligersorganisaties, etc. moeten onderzoeken en versterken en samenwerkingsverbanden met hen moeten aangaan als die er nog niet zijn;
- zich moeten profileren, positioneren en duidelijk maken waar zij voor staan zodat (potentiële) vrijwilligers zich aangetrokken voelen;
- nieuwe doelgroepen moeten benaderen zoals jongeren en allochtonen;
- de eigen doelgroep (ouderen) dienen te motiveren voor vrijwilligerswerk;
- nieuwe kanalen c.q. communicatiemiddelen moeten gebruiken om specifieke doelgroepen te bereiken;
- goede randvoorwaarden moeten creëren om groepen vrijwilligers te behouden en aan zich te binden zoals door het aanbieden van opleidingen, begeleiding, intervisie en afgebakende klussen;
- aandacht moeten hebben voor specifieke wensen, behoeften en mogelijkheden van groepen vrijwilligers waardoor die zich thuis voelen in het werk en de organisatie;

- moeten werken aan win-win situaties door vrijwilligers competentieontwikkeling en loopbaanperspectieven te bieden;
- aandacht hebben en weten om te gaan met de diffuse scheiding tussen betaald en onbetaald werk, vrijwilligerswerk en professionele hulp en nieuwe regelgeving.

Dit alles vraagt van Welzijn Ouderenorganisaties meer flexibiliteit, maatwerk en organiserend vermogen.

8. Nieuwe en sterke verbindingen met netwerkpartners

Welzijn Ouderen werkt in toenemende mate samen met andere organisaties. Dit komt voort uit de wens een afgestemd en geïntegreerd voorzieningenaanbod rond ouderen te creëren. Veelal met als doel de ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.

Ouderenbonden

Welzijn Ouderen en ouderenbonden zijn natuurlijke partners van elkaar. Ze kunnen elkaar versterken door gezamenlijk op te trekken naar gemeenten wanneer het om de belangen van ouderen en ouderenbeleid gaat. Of door actieve samenwerking te zoeken tussen de (beroeps)ouderenadviseurs van de Welzijn Ouderen en de (vrijwillige) ouderenadviseurs van de bonden. In 2008 hebben de landelijke ouderenbonden met de MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening hierover een convenant afgesloten.

Woningcorporaties

Doordat steeds meer ouderen langer in hun eigen huis blijven wonen is het belangrijk om samen met woningcorporaties de welzijnscomponent voor bewoners in te vullen. Dit kan via gestructureerde afspraken en convenanten maar ook door bijvoorbeeld detachering van een medewerker bij de corporatie zoals bijvoorbeeld bij SWO Zwolle gebeurt. Steeds meer woningcorporaties zien het als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om ook zorg te dragen voor het welzijn van hun bewoners.

Thuiszorgorganisaties

Er kan ook worden samengewerkt met thuiszorginstellingen op het vlak van vroegsignalering en met verzorgingshuizen in het kader van een aanbod welzijnsactiviteiten. Dit biedt Welzijn Ouderen de mogelijkheid om op contractbasis welzijnsdiensten te leveren.

Wonen-Welzijn-Zorg

De laatste jaren wordt er ook steeds nauwer samengewerkt in de keten Wonen–Welzijn-Zorg. Er ontstaan lokale woonzorg zones.Welzijn Ouderen krijgt daarmee de mogelijkheid in handen om specifieke welzijnsdiensten en -activiteiten aan te bieden aan bewoners van woningen met daaraan gekoppelde zorgarrangementen.

Positioneren en profileren in de keten

Om een rol te kunnen spelen in die keten is het van belang dat Welzijn Ouderen zich duidelijk positioneert en profileert. Welzijn Ouderenorganisaties moeten laten zien welke diensten zij aanbieden, op wie deze gericht zijn, wat het oplevert en waar de verbindingen liggen. Maar ook wat hen onderscheidt van anderen binnen de keten en aanbieders die hetzelfde (kunnen) leveren.
Positionering en profilering is een zaak van àlle betrokkenen. Afhankelijk van het netwerk, zullen professionals gemaakte keuzen vanuit hun instelling moeten kunnen beargumenteren. Vanuit hun expertise moeten ze de behoeften vanuit de doelgroep kunnen benoemen en de diensten en activiteiten vanuit welzijn moeten ze kunnen plaatsen in de keten waarop het netwerk zich richt. Bijvoorbeeld in wijksteunpunten, multifunctionele ac-

commodaties en consultatiebureaus voor ouderen. Het Innovatie Programma Welzijn Ouderen van de MOgroep besteedt hier in haar programma voor 2008 uitgebreid aandacht aan.
Een sterke verankering van Welzijn Ouderen in ketensamenwerking heeft als bijkomend voordeel dat het de concurrentiepositie versterkt. Het vormt een toetredingbarrière voor andere aanbieders. De verbindingen in de keten kan immers niet zomaar opnieuw gevormd worden door een nieuwe partij.

9. Professionalisering van de organisatie

De welzijnsbranche verzakelijkt. Ook Welzijn Ouderen gaat daarin mee. Welzijn Ouderen wordt door opdrachtgevers niet alleen meer afgerekend op de realisatie van productiedoelstellingen, maar ook op de resultaten die er geboekt zijn op de beleidsterreinen van hun opdrachtgevers. Dit betekent dat zij de veelal algemeen geformuleerde doelstellingen van hun opdrachtgevers, in overleg met hen, moeten vertalen naar concrete resultaten. Met wat lef, een pro-actieve houding en gedegen kennis van de lokale situatie kan Welzijn Ouderen zelf sturend invloed uitoefenen op het ouderenbeleid van opdrachtgevers. En de organisaties die zij bij de uitvoering hiervan betrekken. Daarbij is het vooral zaak te laten zien dat investeren in Welzijn Ouderen relatief weinig kost en veel oplevert in termen van bijvoorbeeld langer zelfstandig kunnen wonen, minder zorgvraag, etc. Maar ook door het inzichtelijk maken van de opbrengsten en financiële waarde die inzet en ondersteuning van vrijwilligers met zich meebrengt.

Rekenvoorbeeld opbrengsten en financiële waarde inzet vrijwilligers

Gratis beschikbare fte's:
Welzijn Ouderen Zwolle werkt met 700 vrijwilligers die gemiddeld vier uur inzetbaar zijn gedurende dertig weken per jaar. Op jaarbasis is er 84.000 uur vrijwillige inzet beschikbaar. Uitgaande dat een fulltime formatieplaats 1500 productieve uren telt, komt dit overeen met 56 fte vrijwillige inzet. Afgezet tegen de 25 fte beroepskrachten staat er tegenover iedere fte beroepskracht ruim twee fte vrijwilligers!

Financiële waarde bij thuisadministratie:
Bij Welzijn Ouderen Zwolle ondersteunen dertig hoog opgeleide vrijwilligers 120 klanten bij hun administratie. Per klant hebben zij gemiddeld vier uur werk per maand. Totaal besteden zij 5.760 uur wat overeenkomt met 3,84 fte. Afgezet tegen een gemiddelde loonsom van 50.000 per fte vertegenwoordigt dit een financiële waarde van € 192.000.

Resultaat gerichtheid
Te behalen resultaten dienen zoveel mogelijk SMART geformuleerd te worden. Bijvoorbeeld in termen van 'verlaging van het percentage ouderen (65plussers) dat zich in gemeente X eenzaam voelt met 25% in drie jaar tijd'. Via de opzet en uitvoering van een activiteitenplan, waaraan een budget is gekoppeld en waarin randvoorwaarden zijn benoemd, wordt getracht dit resultaat te behalen. Nulmetingen, monitoren voortgang, productcijfers en kosten, oftewel een goede planning & controlcyclus (cijfermatige bewaking) zijn nodig om eventueel tijdig bij te sturen. Dit vraagt een professionele organisatie met een management dat in staat is duidelijke doelen te formuleren en hun medewerkers vanuit deze doelstellingen te laten werken.
Medewerkers dienen zich bij alles wat zij doen of willen ondernemen af te vragen of dit optimaal bijdraagt aan de realisatie van het beoogde resultaat. Vanuit de organisatie dient er dus continu oog te zijn voor de effectiviteit van de activiteiten. Innovatie en experimenteren gekoppeld aan meetsystemen zorgt ervoor dat de effectiviteit van activiteiten wordt vergroot.

Het gebruik van kwaliteitsystemen is een middel om professionalisering van organisatie, management en medewerkers vorm te geven. Door de eis van steeds meer opdrachtgevers om alleen nog zaken te doen met uitvoerende organisaties die werken met een gecertificeerd kwaliteitsysteem, is het niet langer de vraag óf maar wanneer Welzijn Ouderen een gecertificeerd kwaliteitsysteem invoert.
De komst van eventuele (gedeeltelijke) aanbesteding van het ouderenwerk maakt het kunnen berekenen van een juiste kostprijs op dienstenniveau tot een belangrijk vereiste. Dit voorkomt dat er voor te lage bedragen wordt geoffreerd. Daarnaast is het zaak om aan te kunnen tonen dat professionalisering de maatschappelijke winst vergroot. Professionals dragen het welzijnswerk. Zij zijn nodig om bedrijfsmatig(er) te werken, vernieuwingsdurf en spannende allianties aan te gaan.

10. Organisatieontwikkeling

Organisaties voor Welzijn Ouderen die inspelen op ontwikkelingen in hun omgevingen ontkomen er niet aan zich te buigen over de organisatievorm waarmee de toekomst het beste tegemoet kan worden getreden. Organisatieontwikkeling is een middel om de positie van de organisatie in een snel veranderende markt te versterken. De volgende strategische opties liggen hierbij voor:

1. op eigen kracht verder gaan;
2. samenwerkingsverbanden aangaan;
3. fuseren.

10.1 Op eigen kracht verder

Veel Welzijn Ouderenorganisaties kiezen er op dit moment bewust of onbewust voor om de toekomst op eigen kracht tegemoet te treden. Zij gaan uit van de eigen kracht en het aanpassingsvermogen van de organisatie. Vaak liggen defensieve gedachten ten grondslag aan het niet willen samengaan of –werken met andere organisaties:

- angst om de onafhankelijke status te verliezen;
- angst opgeslokt te worden door een grote organisatie en hiermee gepaard gaand identiteitsverlies;
- angst bij directies en besturen voor verlies van posities;
- angst om vrijwilligers te verliezen die zich verbonden voelen met de organisatie;
- angst om de goede naam die de organisatie heeft opgebouwd kwijt te raken;

Organisaties die op eigen kracht verder willen, dienen zich wel de vraag te stellen of hun huidige eigen organisatorische schaal nu en in de toekomst voldoende is om producten en diensten met de juiste kwaliteit, kostprijs en doelmatigheid te kunnen blijven leveren. Ontwikkelingen zoals verdere verzakelijking, professionalisering en veranderende behoeften van ouderen en opdrachtgevers stellen hoge eisen aan de bedrijfsvoering en vragen om een innovatieve organisatie. Grofweg kan gesteld worden dat voor de uitvoering van een goed primair proces bij een welzijnsorganisatie de volgende zaken van belang zijn:

- een fulltime management;
- een inhoudelijke staf voor werkontwikkeling en begeleiding van professionals;
- een staf op het gebied van personeel en financiën.

Daarbij dient er natuurlijk ook een goede balans te zijn tussen uitvoerende en niet-uitvoerende medewerkers. Bij een organisatie die een breed dienstenpakket levert en hierdoor werkt met meerdere productieprocessen zal een grotere schaalgrootte noodzakelijk zijn dan bij een organisatie die zich heeft gespecialiseerd.

10.2 Samenwerkingsverbanden

Binnen deze optie wordt samenwerking gezocht met andere organisaties die vaardigheden, bedrijfsmiddelen en/of producten meebrengen die de eigen organisatie mist of onvoldoende bezit maar wel denkt nodig te hebben. Of met organisaties die toegang geven tot nieuwe doelgroepen zoals bijvoorbeeld ouderen in verzorging- of verpleeghuizen.

Strategische alliantie

Samenwerken kan in een min of meer vrije vorm door bijvoorbeeld met een andere Welzijn Ouderenorganisatie, die actief is in een ander geografisch gebied, een strategische alliantie aan te gaan waarbij bijvoorbeeld gezamenlijk aan productontwikkeling c.q. innovatie wordt gewerkt. Maar ook samenwerkingverbanden met andere type organisaties buiten de branche behoort tot de mogelijkheden. Gezamenlijk kunnen sociale thema's worden aangepakt of kunnen de organisaties elkaar versterken of aanvullen op bepaalde terreinen. Zo kan er bijvoorbeeld samen met een thuiszorgorganisatie een nieuw activiteitenaanbod worden samengesteld voor hulpbehoevende ouderen. Of kan er samen met een organisatie die beschikt over complementaire producten een aanbod worden geleverd c.q. geoffreerd aan opdrachtgevers waarmee wordt voorzien in een integrale aanpak van een vraagstuk.

Shared Service Center (SSC)

Een andere, minder vrije vorm van samenwerking, is het met een aantal regionale Welzijn Ouderenorganisaties oprichten van een Shared Service Center (SSC). Hierin wordt een aantal niet strategische bedrijfsfuncties van de deelnemende organisaties ondergebracht. Te denken valt aan administratie, facilitaire zaken, etc. Het gezamenlijk organiseren en uitvoeren van deze functies leidt doorgaans tot kostenbesparingen en een hogere kwaliteit door verkregen schaalvoordelen. Bijkomend voordeel is dat de organisatie lokaal verankerd blijft, hetgeen vaak door gemeenten op prijs wordt gesteld.

Joint Venture

Een andere vergaande vorm van samenwerking is het oprichten van een joint venture. Hierin bundelen betrokken organisaties hun krachten om bijvoorbeeld een nieuwe doelgroep te gaan bedienen. Zo kan bijvoorbeeld gekeken worden of er met een woningcorporatie een joint venture kan worden opgericht waarbinnen activiteiten op het gebied van welzijnsondersteuning worden ontwikkeld en uitgevoerd. Dit ten behoeve van ouderen in woonvoorzieningen die door de woningcorporatie worden geëxploiteerd.

Voordelen en nadelen

Voordelen van samenwerkingsverbanden zijn het ontstaan van bedrijfssynergie, snelle en eenvoudige manieren om te beschikken over extra vaardigheden en middelen en bij een joint venture het spreiden van risico. Nadelen zijn mogelijke conflicten in bedrijfsvoering tussen de organisaties en het feit dat er niet of op beperkte onderdelen schaalvoordelen optreden. Belangrijkste voorwaarde is het aanwezig zijn van complementaire organisaties.

10.3 Fusie

Bij een fusie wordt de ene organisatie samengevoegd met een andere organisatie. Hiermee ontstaat toegang tot nieuwe doelgroepen of opdrachtgevers. Of krijgt de organisatie de beschikking over nieuwe producten en/of kernkwaliteiten. Deze strategie kan ook gebruikt worden om (potentiële) concurrentie uit te sluiten, schaalvergroting te realiseren of sterker te staan richting opdrachtgevers. Fusiepartners kunnen liggen binnen het ouderenwerk, maatschappelijke dienstverlening, breed welzijn of buiten de bedrijfstak zoals in de zorgsector. Belangrijk bij een fusie is dat er enige samenhang is tussen de producten en de primaire processen van de organisaties, dat de cultuurverschillen niet te groot zijn en dat er sprake is van enige mate van gelijkwaardigheid. Daarnaast dienen visies overeen te komen ten aanzien van bijvoorbeeld aanpakken (wijkgericht) en klantbenadering (individueel). Vanuit dit oogpunt hebben fusies met andere Welzijn Ouderenorganisaties en in iets mindere mate met maatschappelijke dienstverlening en breed welzijn de meeste kans van slagen. Bij fusies tussen Welzijn Ouderenorganisaties onderling moet gewaakt worden dat er niet teveel van hetzelfde ontstaat. Fuseren met breed welzijn heeft als specifiek voordeel dat de organisatie zich richt op alle geledingen van de samenleving, hier dwarsverbanden kan realiseren en de organisatie op meerdere Wmo-prestatievelden actief kan zijn. Daarentegen bieden fusies met bijvoorbeeld thuiszorgorganisaties of de maatschappelijke dienstverlening de mogelijkheid een breed Wmo-aanbod voor ouderen te realiseren en eenvoudiger diensten te leveren aan oudere zorgklanten.

10.4 Keuze van ontwikkelingstrategieën

Welke van bovenstaande strategische opties het beste is, is afhankelijk van de context. Om de stap te maken van specialist naar generalist is een fusie met een andere organisatie de meest logische keuze om dit op korte termijn te realiseren. Ook het al dan niet voor handen zijn van geschikte (complementaire) organisaties waarmee samen kan worden opgetrokken bepaalt welke vorm van organisatieontwikkeling het beste haalbaar is. Uiteindelijk zal de visie van het management en het bestuur grotendeels bepalend zijn. De praktijk leert ook dat gemeenten als belangrijkste financier sterk bepalend zijn voor de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt.



11. Slot

MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening maakte deze brochure om ondernemers die actief zijn in het ouderenwerk te ondersteunen bij visieontwikkeling en het maken van strategische keuzes. Ingegeven vanuit de ontwikkelingen die op de markt van Welzijn Ouderen gaande zijn. We hopen dat u met de informatie uit de brochure uw ondernemingsbeleid verder kunt aanscherpen en uw organisatie toekomstbestendig kunt inrichten. Juist nu de uitgangspositie van Welzijn Ouderen zeer sterk is en de marktontwikkelingen volop kansen bieden.

Graag bedankt MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening onderstaande personen die vanuit de werkgroep hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de brochure.

Frank van Rooij,	directeur Stichting Radius
Ben Vinke,	directeur Stichting Welzijn Ouderen Zwolle
Marion van Hoof,	directeur Stichting Welzijn Ouderen IJsselstein
Caroline Kooij,	directeur Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen

Altijd kansrijk. Niemand staat alleen.

Geraadpleegde literatuur en documenten

Rapportage ouderen 2006, Veranderingen in de leefsituatie en levensloop
Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag juni 2006

De zilverenkracht in cijfers, Factsheet maatschappelijke inzet door ouderen
MOVISIE, Utrecht juli 2008

Wanneer ben je eigenlijk oud
Toespraak Jet Bussemaker, maart 2008

De levensloopbenadering: een bron van inspiratie
Innovatieprogramma Welzijn Ouderen, Utrecht maart 2006

Klant in zicht, Marketing voor not-for profit organisaties
SDU Uitgevers, Den Haag 2007

Positie kiezen, Werkdocument strategische positionering welzijnsorganisaties
MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Utrecht maart 2008

Samen sterk voor zelfregie, Strategische verkenning 2005-2010
Stichting Welzijn Ouderen Zwolle, Zwolle 2005

Bedrijfsplan 2008-2011
Stichting Ouderenwerk Breda, Breda 2008

Jaarbeeld 2007
Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen, Nijmegen mei 2008

Actuele ontwikkelingen en trends, van invloed op het vrijwilligerswerk
MOVISIE, Utrecht juli 2008

Instrumenten voor bedrijfsvoering, Resultaten van een ontwikkelingstraject
VOG en Ministerie van VWS, Den Haag februari 1998

Website Vilans

Bijlage

A. Ontwikkelingen in de omgeving van Welzijn Ouderen

Vergrijzing

De komende decennia is er een 'vergrijzinggolf' op komst. Politieke besluitvorming loopt hierop vooruit, met name op het gebied van zorg- en dienstverlening en diversiteit in woonmogelijkheden voor ouderen. Hieronder is een tabel opgenomen die inzicht geeft in de landelijke bevolkingsopbouw.

Bevolkingsprognose en demografische druk

	PROGNOSE											
	2008		2010		2020		2030		2040		2050	
	x 1.000	%	x 1.000	%	x 1.000	%	x 1.000	%	x 1.000	%	x 1.000	%
totaal	16.377	100,0	16.433	100,0	16.748	100,0	16.976	100,0	16.963	100,0	16.797	100,0
tot 20 jaar	3.740	22,8	3.689	22,4	3.469	20,7	3.445	20,3	3.499	20,6	3.435	20,5
20-55 jaar	8.145	49,7	8.076	49,1	7.681	45,9	7.321	43,1	7.380	43,5	7.416	44,1
55-65 jaar	2.084	12,7	2.147	13,1	2.317	13,8	2.260	13,3	1.839	10,8	1.982	11,8
65-75 jaar	1.313	8,0	1.389	8,5	1.903	11,4	2.068	12,2	2.022	11,9	1.658	9,9
75-80 jaar	484	3,0	492	3,0	609	3,6	783	4,6	895	5,3	812	4,8
80-90 jaar	530	3,2	554	3,4	649	3,9	946	5,6	1.086	6,4	1.212	7,2
90 >	82	0,5	86	0,5	120	0,7	152	0,9	243	1,4	282	1,7
demografische druk												
grijze druk*	24,0		25,5		33,5		42,0		47,0		43,1	

Bron: CBS Statline, maart 2008, bewerking MOgroep.

De groei van de doelgroep ouderen blijkt de komende twintig jaar evident en dit vraagt van de samenleving actief beleid op het gebied van maatschappelijke participatie èn van de ouderen zelf en/of direct betrokken personen en organisaties een duidelijkheid wat hiervoor nodig is.

*De grijze demografische druk is het percentage ouderen (65 jaar of ouder) in verhouding tot de personen van 20 tot 65 jaar.

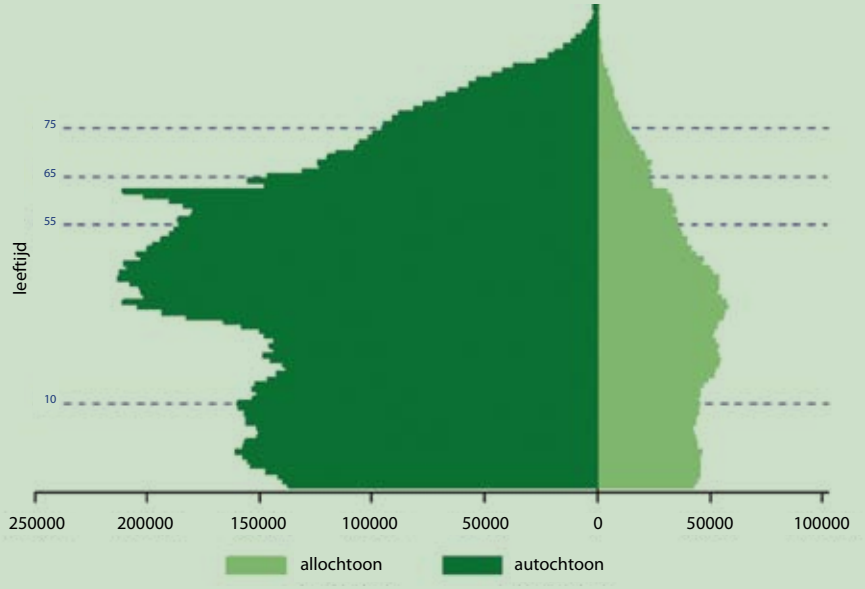
Vergrijzing regionaal

Voor Welzijn Ouderenorganisaties is het relevant te kunnen beschikken over de regionale cijfers. Deze kunnen een ander beeld geven dan de landelijke gegevens doen. Met deze cijfers kan gemeentelijk beleid worden beïnvloed en kunnen toekomstige plannen worden gemaakt.
In punt G. van de bijlage is een handleiding opgenomen die uitlegt hoe regionale cijfers zoals bevolkingsprognoses verkregen kunnen worden.

Etniciteit

Nederland telt inmiddels meer dan 10% inwoners van niet-westers allochtone herkomst, maar er zijn nog maar weinig allochtone ouderen. Dat heeft te maken met de afwijkende leeftijdsverdeling van de niet-westers allochtone bevolking. Niet meer dan 7% van hen is 55 jaar of ouder en nog geen 3% is 65-plusser. Voor de totale bevolking liggen die cijfers met respectievelijk 25% en 14% veel hoger.

Onderstaande grafiek toont de bevolkingspiramide van de Nederlanders per januari 2008, onderscheiden naar allochtonen en autochtonen.



Bron: CBS Statline, peildatum januari 2008, bewerking MOgroep

Bovenstaande grafiek laat zien dat het aantal allochtone ouderen de komende jaren sterk zal toenemen.

Beeldvorming

Het beeld dat de Nederlander heeft over ouderen is divers. Veelal stereotype en extreem. Enerzijds worden ouderen gezien als hulpbehoevend, eenzaam, ongelukkig en buiten de samenleving staand: ouderen kosten de samenleving alleen maar geld. Aan de andere kant is er een beeld van ouderen die van het leven genieten, de wereld rondreizen en veel geld te besteden hebben.
Feitelijk gezien gaat het met de ouderen in Nederland steeds beter: ze zijn gemiddeld langer gezond, hebben meer geld te besteden, zijn steeds hoger opgeleid en sociaal actief. De overheid stelt dat ouderenbeleid er mede op gericht moet zijn de samenleving anders naar ouderen te laten kijken. Dat ouderen de samenleving veel te bieden hebben en hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren. Natuurlijk is het goed als er positieve beeldvorming over ouderen bestaat. Dit neemt niet weg dat de samenleving zich ook moet realiseren dat een steeds groter wordende groep ouderen een kwetsbare positie inneemt en aandacht en ondersteuning vraagt. Het is belangrijk dit beeld onder de aandacht te blijven brengen bij gemeente(n) en andere opdrachtgevers. Bijvoorbeeld via buurtrapportage gemaakt op basis van gedegen onderzoek en door signalen van medewerkers uit het veld.

Wmo

Door de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is de doelgroep ouderen meer dan ooit in beeld. Eén van de redenen om de Wmo in het leven te roepen was om de toenemende kosten die met de vergrijzing gepaard gaan, te beperken. Dit heeft twee bewegingen tot gevolg:

1. ruimte en aandacht voor ouderen om langer actief in de samenleving mee te doen oftewel het bevorderen van maatschappelijke participatie van ouderen;
2. meer dienstverlening en zorg aan huis met eigen bijdragen als tegemoetkoming in de kosten.

Voor Welzijn Ouderen betekent de Wmo dat er een taak ligt in het bevorderen van maatschappelijke participatie van ouderen èn het (mede)realiseren van adequate dienstverlening waardoor ouderen minder snel zorg afhankelijk worden. Dit onder het mom Welzijn voorkomt zorg.

De Wmo leidt er toe dat gemeenten steeds meer de rol van opdrachtgever op zich nemen. De gemeente is verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en neemt ook de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van activiteiten op de prestatievelden van de Wmo. Bij gebrek aan een eigen uitvoeringsapparaat laat de gemeente dit laatste over aan private partijen en wordt e.e.a. geformaliseerd in een resultaatgerichte contractovereenkomst. Hiermee bepaalt de gemeente wat de uitvoeringsorganisatie moet bereiken en soms zelfs hoe dit dient te worden gerealiseerd. Dit laatste punt kan leiden tot gespannen verhoudingen zodra de inzichten over de te hanteren aanpakken en methodieken niet overeenkomen.

Zorgverzekeringswet

De in 2005 ingevoerde nieuwe zorgverzekeringswet biedt steeds meer ouderen de mogelijkheid een verzekering op maat af te sluiten, naast het basispakket dat voor iedereen geldt. De premies en eigen bijdragen per jaar worden stelselmatig verhoogd, waardoor een grote groep ouderen financieel in de knel (kan) komen.
Steun van onder meer ouderenadviseurs is en blijft nodig om zowel zicht en greep te houden op de eigen financiële situatie, alsmede tegemoetkoming(s) regelingen van de overheid optimaal te benutten.

AWBZ

Uit diverse adviezen en besluiten van de overheid blijkt dat de volksverzekering AWBZ in de (nabije) toekomst alleen nog bestemd zal zijn voor langdurige, chronische zorg. Ook de ontwikkeling naar een PGBsysteem - cliëntgebonden financiering- in de AWBZ dreigt te stagneren. Dit betekent dat de zorg voor hulpbehoevende ouderen zal verminderen. Per 1 januari 2009 worden de begeleidingstaken (OB en AB) naar gemeenten overgeheveld.
Veranderingen in de AWBZ hebben tot gevolg dat het aanbod van het totaalpakket van zorg voor ouderen minder wordt. Hierdoor zal een groter appèl ontstaan op zorg en dienstverlening aangeboden door vrijwilligers en welzijnsinstellingen, gefinancierd vanuit de Wmo. Dit betekent een nog grotere concurrentiestrijd tussen uiteenlopende instellingen om Wmo-gelden.

Beleid Rijksoverheid

In 2005 heeft het kabinet in de nota *Ouderenbeleid in het perspectief van de vergrijzing* zijn visie op integraal ouderenbeleid neergezet. Ruim twee jaar (!) na het verschijnen van deze visie vond het beloofde debat met de Tweede Kamer plaats. Dit debat concentreerde zich hoofdzakelijk op twee thema's: ouderen moeten langer werken èn hoe betalen we de kosten van de vergrijzing. Het integrale karakter van het ouderenbeleid werd hiermee grotendeels teniet gedaan. De landelijke politiek gaat niet zozeer uit van integraal ouderenbeleid, maar concentreert zich meer op selectief beleid voor segmenten van de doelgroep ouderen. Dit neemt niet weg dat integraal werken niet uit het oog mag worden verloren. Een integrale aanpak waarbij diverse activiteiten in samenhang met elkaar worden aangeboden werkt immers het meest efficiënt en effectief bij het realiseren van beleidsdoelstellingen.

Nationaal Programma Ouderenzorg

Dit programma is bedoeld om de zorg in de regio beter af te stemmen op de zorgvraag van ouderen. De Staatssecretaris heeft in april 2008 voor dit programma 80 miljoen euro gereserveerd. De komende vier jaar zal de inhoud van het programma bestaan uit: oprichten van regionale netwerken, subsidie voor projecten en experimenten die de zorg verbeteren en verspreiding van de resultaten.

Consultatiebureau voor Ouderen

Als gevolg van vragen van ouderen op het over welzijn en gezondheid zijn de afgelopen jaren op een vijftig tal plekken Consultatiebureaus voor Ouderen opgericht. Vroegsignalering en preventie zijn kernbegrippen die de basis vormen van deze specifieke bureaus die geen nieuwe losstaande voorziening hoeven te zijn. Het CbO werkt integraal en is een laagdrempelige vorm van preventieve zorg voor ouderen. Deze 'zorg' kan afhankelijk van de lokale situatie door verschillende partijen aangeboden worden. Voor Welzijn Ouderen is het van belang om betrokken te zijn bij de vorming van deze Consultatiebureaus voor Ouderen.

Scheiden van Wonen en Zorg

Het kabinet stelt in het Coalitieakkoord dat het scheiden van wonen en zorg moet worden bevorderd. Concreet vertaald: de bekostiging van verblijf(huisvesting) wordt niet meer uit de AWBZ gefinancierd, maar door de cliënt zelf. Hiermee wordt de mogelijkheid voor zorgarrangementen aan huis duidelijk vergroot. Voorwaarde

hiervoor is dat geschikte woonvormen en aanpasbare/levensloopbestendige woonvormen beschikbaar moeten zijn.
Voor Welzijn Ouderen betekent deze ontwikkeling dat in de toekomst ondersteuning en dienstverlening ook afgestemd moet zijn op de doelgroep ouderen die langer thuis kan blijven wonen met zorgarrangementen.
De positie in de keten wonen, welzijn, zorg kan divers lokaal gerealiseerd worden. Samen met ketenpartners plannen maken vanaf de start van ontwikkelingen is belangrijk.

B. Kenmerken en ontwikkelingen doelgroep ouderen

Hoewel de groep ouderen divers is, is er een aantal algemene kenmerken en ontwikkelingen te noemen.
Dit laat zien dat de ouderen van vandaag en morgen flink verschillen van de ouderen van 'vroeger'.

Gezondheid

Ouderen voelen zich langer gezond en zijn dit ook naar objectieve maatstaven. Lichamelijke beperkingen doen zich steeds meer voor op latere leeftijd. Naast chronische lichamelijke aandoeningen komen ook psychische stoornissen veel voor onder ouderen. 10% van de 55-85 jarigen had begin jaren negentig last van angststoornissen, 15% van depressieve stoornissen, en nog eens 10% van cognitieve stoornissen. Daarnaast neemt de levensverwachting steeds verder toe. Mannen op 65-jarige leeftijd hebben gemiddeld nog 15,8 jaar te leven en vrouwen 19,4 jaar. Voor Welzijn Ouderen betekent dit dat zij steeds meer te maken krijgen met vitale ouderen en dat zij, afhankelijk van het gevoerde beleid, hun voorzieningenaanbod hierop dienen af te stemmen. Daarnaast biedt dit toenemende mogelijkheden om ouderen ook als vrijwilliger in te zetten. Ook dienen organisaties te anticiperen op het feit dat een groot deel van hun doelgroep op steeds hogere leeftijd kwetsbaar genoemd kan worden.

Inkomen

De inkomenspositie van ouderen is het afgelopen decennium duidelijk verbeterd. Dit is grotendeels toe te schrijven aan verbeterde aanvullende pensioenen. Armoede onder 55 tot 65 jarigen blijkt daarentegen ook toe te nemen: 10,4% was in 2003 arm tegen het algemeen gemiddelde van 9,1%. Voor Welzijn Ouderen betekent dit enerzijds dat ouderen in toenemende mate in staat moeten worden geacht zelf financiële bijdrage te leveren voor de voorzieningen waarvan zij gebruik maken. Anderzijds dat kwetsbare ouderen geholpen moeten worden met hun financiële huishouding en bij het innen van tegemoetkomingregelingen.

Opleiding

Het opleidingsniveau van ouderen is het afgelopen decennium aanzienlijk gestegen en zal dit ook versterkt doorzetten als gevolg van de aflossing van generaties. Opleiding blijkt belangrijke invloed te hebben op de leefsituatie. Hoger opgeleide ouderen blijken langer zelfstandig te wonen en zich verder te ontplooien door het volgen van cursussen en opleidingen. De interesse hiervoor bij lager opgeleide ouderen, die hiermee het meest gebaat zijn, is gering. Welzijn Ouderen zal bij het voorzieningenaanbod rekening moeten houden met het feit dat hoger opgeleiden andere interesse hebben dan lager opgeleiden.

Arbeid

De arbeidsparticipatie van ouderen is de afgelopen jaren toegenomen. De netto arbeidsparticipatie van 55-64 jarigen bedroeg in 2005 40%. Van de ouderen van 60 tot en met 64 werkt echter minder dan één op de vijf. De economische ontwikkelingen, de vergrijzing en het overheidsbeleid zullen ertoe leiden dat de arbeidsparticipatie van ouderen de komende tijd groter wordt en dat zij op latere leeftijd zullen uittreden.

Tijdsbesteding

Van de 55-64 jarigen beschikken vrouwen over meer vrije tijd dan mannen. Bij de 65-plussers is dit omgekeerd doordat bij mannen de arbeidstijd grotendeels wegvalt en vrouwen de huishoudelijk taken voortzetten. De 55-64 jarigen besteden de laatste jaren meer tijd aan tv-kijken, pc-gebruik en sport. De tijd die deze groep besteed aan vrijwilligerswerk, mantelzorg en hobby's is de laatste jaren gelijk gebleven. Bij de 65-plusser is ook een toename waarneembaar van tv-kijken en pc-gebruik. De tijd die besteed wordt aan sportieve activiteiten en vrijwilligerswerk/mantelzorg laat echter een duidelijke stijging zien in deze leeftijdsgroep. Mannen blijken bovendien meer tijd te besteden aan elektronische media en vrouwen meer aan sociale contacten. Na hun 65ste blijken mannen bijna evenveel tijd te besteden aan sociale contacten als vrouwen van dezelfde leeftijd. Een slechtere gezondheid blijkt te leiden tot een passievere tijdsbesteding. Welzijn Ouderen zal met het aanbod aansluiting moeten zoeken bij de vrijtijdsbesteding van hun doelgroep.

Woonvorm

Ouderen blijven steeds langer zelfstandig wonen. Dat wordt gestimuleerd door de overheid maar is ook een wens van ouderen zelf. Dit betekent dat er steeds meer ouderen met fysieke en psychische problemen zijn en komen, die zelfstandig wonen. Voor Welzijn Ouderen is het daarom van belang zich te richten op een voorzieningenaanbod dat ondersteuning biedt in en rond het huis. Participatie in de keten wonen-welzijn-zorg is van essentieel belang om hieraan invulling te geven.

Woonvormen 55+

woonvormen	55 – 64 jaar	65 – 74 jaar	75-plus
inclusief zorg	5.000	21.000	75.000
inclusief diensten	16.000	43.000	82.000
overige ouderenwoningen	34.000	63.000	76.000
ingrijpend aangepast	16.000	19.000	23.000
overig nultreden	207.000	177.000	152.000
ongeschikt	765.000	465.000	280.000

Bron: WBO 2002, SCP bewerking (secundaire bron: Lang zullen we leven, Themacommissie Ouderenbeleid Tweede Kamer)

Individualisering

De toegenomen individuele ruimte heeft de directe sociale omgeving, bijvoorbeeld de familie of kerkgemeenschap, minder dwingend gemaakt. Daardoor zijn mensen in staat zelfstandig keuzes te maken over de invulling van hun leven. Tegelijkertijd geeft die directe sociale omgeving ook minder structuur en steun. Toenemende individuele ruimte zorgt er voor dat ouderen makkelijker kunnen deelnemen aan uiteenlopende sociale netwerken en zo komen tot sociale integratie. Zowel individualisering als integratie vragen heel veel van een individu: een flinke dosis sociale competenties, onafhankelijkheid, zelf keuzes kunnen maken, contacten, geld, vaardigheden. Met name de kwetsbare ouderen hebben juist op deze punten ondersteuning nodig van andere mensen. Iets waar Welzijn Ouderen bij uitstek in kan voorzien.

Algemene kenmerken

Hoewel de groep ouderen divers is en verandert, delen ouderen nog steeds een aantal overeenkomstige waarden zoals maatschappelijke betrokkenheid, milieubewustzijn, gerichtheid op gezondheid, huiselijkheid en een weinig hedonistische instelling (gericht op anderen, etc). Daarnaast delen zij vergelijkbare ervaringen zoals:

- verlies van maatschappelijke geaccepteerde rollen waaronder betaald werk en/of moeder/vader in een gezin;
- meer vrije tijd;
- het ontstaan van lichamelijke en psychische beperkingen bij zichzelf of de partner;
- het overlijden van partner en dierbaren;
- het omgaan met de eindigheid van het eigen leven.

Welzijnsbehoeften ouderen

De doelgroep ouderen verandert en daarmee verandert ook de wijze waarop hun welzijn dient te worden bevorderd. De vooroorlogse generatie (huidige 80-plussers), nu nog vaak een belangrijke doelgroep voor Welzijn Ouderenorganisaties, neemt de komende jaren gestaag af. De aandacht zal dus met name uit moeten gaan naar de volgende generatie ouderen. Onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering en een stijgend opleidingsniveau veranderen de waardenoriëntaties van ouderen. Voor toekomstige ouderen is het volgende van belang:

- zelfregie, het leven in eigen hand houden;
- kritische houding ten opzichte van woon- en zorgvoorzieningen;
- zelf kiezen met wie zij omgaan;
- goede buren worden belangrijker voor het sociale leven.

Kenmerken, trends en waarden vertalen zich naar de volgende behoeften van de nieuwe generatie ouderen:

- door individualisering meer behoefte hebben aan maatwerk;
- hoger opgeleiden hebben de behoefte om zich op oudere leeftijd te blijven ontwikkelen;
- door een kritischer opstelling en zelf willen beslissen verwachten ouderen een hogere kwaliteit van diensten en keuzemogelijkheden;
- door toegenomen individualisering behoefte aan ondersteuning bij het vinden en gebruikmaken

van nieuwe sociale netwerken;
- door langer zelfstandig wonen behoefte aan voorzieningen aan huis en in de directe omgeving;
- door toenemende statusgevoeligheid is er de behoefte om te gaan met mensen met een vergelijkbare achtergrond;
- behoefte aan activiteiten (voorzieningen) waarbij aandacht is voor sport, gezondheid, en zingeving (immateriële waarden);
- ouderen zullen in toenemende mate gebruik willen maken van voorzieningen en zullen hierover geïnformeerd willen worden.

C. Doelgroep ouderen segmenten

De ene oudere is de andere niet. Om aantrekkelijke producten te bieden die aansluiten op de vraag en behoeften van ouderen is het belangrijk herkenbare groepen te onderscheiden. Hiermee kunnen organisaties zich ook profileren ten opzichte van hun concurrenten. Er zijn verschillende wijzen waarop de grote groep ouderen ingedeeld (gesegmenteerd) kan worden. Bijvoorbeeld via:
1. leeftijd;
2. generatiemodel;
3. levensloop;
4. risicogroepen.

Ad.1. Leeftijd

Veel Welzijn Ouderenorganisaties stellen dat hun doelgroep bestaat uit ouderen vanaf 55 jaar. Sommige leggen de leeftijd hoger, naar bijvoorbeeld 65 jaar. Het voordeel van leeftijd als segmentatievariabele is dat dit objectief is en er veel gegevens over leeftijdsgroepen bekend zijn. Als het gaat om het creëren van een gericht aanbod van voorzieningen dat voorziet in behoeften van ouderen en effectief bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelstellingen van de gemeente of andere opdrachtgevers, biedt leeftijd minder houvast om herkenbare groepen te onderscheiden. Binnen de groep 65 -74 jarige zullen enorme verschillen bestaan tussen de situatie waarin de individuele ouderen zich bevinden en hun ondersteuningswensen en -behoeften die hieruit voortkomen.

Ad.2. Generatiemodel

Het generatiemodel borduurt voort op leeftijd en beschrijft drie onderscheidende groepen ouderen:
1. vooroorlogse generatie (geboren tussen 1910 en 1929) die zich kenmerkt door een sobere en traditionele levensvorm, behoefte aan strenge wet- en regelgeving, weinig tolerantie en een gerichtheid op immateriële waarden;
2. stille generatie (geboren tussen 1930 en 1945) die gekenmerkt wordt door een traditionele levensvorm, lokale oriëntatie, angst voor individualisering, behoefte aan strenge wet- en regelgeving en gerichtheid op immateriële waarden;
3. protestgeneratie (geboren tussen 1945 en 1954) die wordt gekarakteriseerd als autonoom, onafhankelijk, mondig, kritisch en niet hiërarchisch ingesteld.

De vooroorlogse generatie bestaat uit mensen die nu ouder zijn dan 75 jaar. De stille generatie is tussen de 60 en 75 jaar oud, terwijl de protestgeneratie nu tussen de 50 en 60 jaar oud is.
De kenmerken van de groepen geven richting aan de ontwikkeling van een gericht aanbod dat voorziet in de specifieke behoeften van deze groepen.

Ad.3. Levensloop

De leefstijl van ouderen is een andere wijze waarop de groep ouderen gesegmenteerd kan worden. De levensloopbenadering die uitgaat van levensstijlen en door veel Welzijn Ouderenorganisaties wordt toegepast, beschrijft vijf levensfases van mensen. Ouderen zitten hierbij veelal in fase vier en vijf. Mensen zitten in de vierde levensfase als hun bijdrage aan het functioneren van de samenleving afneemt en er enige mate van zorgafhankelijkheid in zicht komt. Mensen hebben in deze fase geen tijdsintensieve maatschappelijke rollen meer, zoals werk of zorg voor kinderen, en zoeken compensatie in andere bezigheden zoals reizen, hobby's of vrijwilligerswerk. Deze mensen worden ook wel vitale ouderen genoemd. Mensen komen in de vijfde levensfase als de gezondheidsklachten toenemen en men minder vitaal, mobiel en veerkrachtig is. Men gaat zich meer richten op de directe omgeving. Het sociale netwerk wordt kleiner en eenzaamheid dreigt. Ouderen in deze levensfase worden in toenemende mate kwetsbaar.

Ad. 4. Risicogroepen

De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft acht risicoprofielen opgesteld waarmee bepaald kan worden welke groepen ouderen verminderd zelfredzaam zijn of een grote kans lopen dit op korte te worden. Risicogroepen zijn:

1. ouderen uit lagere inkomensgroepen;
2. alleenstaande mannen vanaf 75 jaar;
3. alleenstaande vrouwen vanaf 75 jaar;
4. hoogbejaarden van 80 jaar en ouder;
5. ouderen uit etnische minderheden;
6. dementerende ouderen en hun omgeving;
7. chronisch zieke en gehandicapte ouderen;
8. ouderen met chronisch psychiatrische problematiek.

Afhankelijk van het doel van de segmentatie zal er een andere segmentatiekeuze gemaakt kunnen worden. Verschillende doelen kunnen zijn: beïnvloeding van de politiek, voorspellen van de vraag, bepalen van de doelgroep waarop de organisatie zich richt, creëren van een aanbod dat voorziet in behoeften, etc. Welzijn Ouderen zal benodigde lokale informatie over het segment moeten verzamelen. Bij punt G. in de bijlage is een beschrijving opgenomen hoe regionale cijfers van het CBS kunnen worden verkregen via internet.

D. Denkkader: van doelstelling naar functies en activiteiten

Welzijn Ouderen stelt zich primair ten doel de welzijnsbeleving van ouderen te bevorderen. Welzijn hangt voor ouderen specifiek samen met zaken als gezondheidsbeleving, aanpassingsvermogen, regie over je eigen leven, zelfredzaamheid, sociaal contact en zingeving. Het levensloopmodel stelt dat welzijn wordt ervaren als er balans is op de vijf levensdomeinen die de menselijke identiteit bepalen:

- lichaam en geest;
- sociale relaties;
- materiële zekerheid;
- arbeid en presteren;
- waarde en zingeving.

Onbalans

Bij het ouder worden kan er een onbalans ontstaan op één of meerdere domeinen. Door compensatie te zoeken op andere domeinen kan de onbalans hersteld worden. Compensatiemogelijkheden op kansrijke levensdomeinen, een inspirerende leefomgeving en persoonlijke stuurkracht zijn nodig (voorwaardelijk) om het compensatieproces goed te laten verlopen en de balans terug te vinden.

Functies

Om te zorgen dat de doelgroep deze balans vindt of behoudt, vervult Welzijn Ouderen diverse functies. Geheel zelfstandig of in samenwerking met andere partijen. Een functie is een samenhangend geheel aan activiteiten gericht op een specifiek doel. Functies kunnen bijvoorbeeld gericht zijn op:

- het bieden van compensatie op kansrijke domeinen, oftewel beschikbaar stellen van alternatieven;
- het creëren van een inspirerende omgeving;
- het bevorderen van de persoonlijke stuurkracht.

Gemeente en Wmo

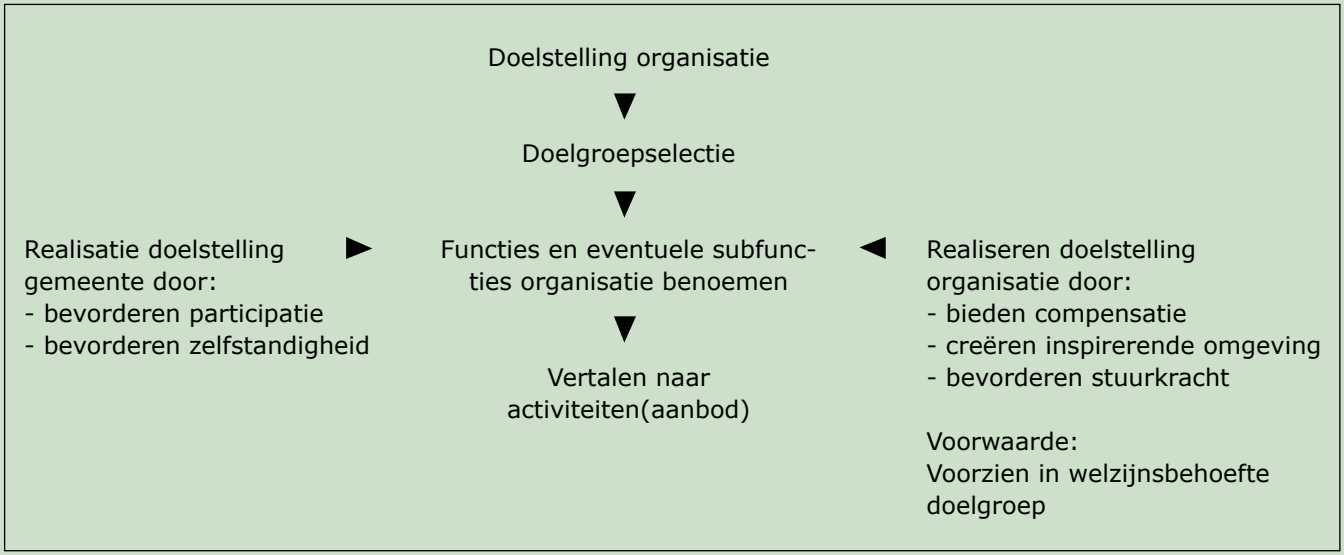
Bij het aanbieden van functies dient ook rekening gehouden te worden met het gemeentelijke Wmo-beleid en de rol die de gemeente de organisatie hierin toebedeelt. Het gemeentebeleid is over het algemeen gericht op:

- het zorgen dat ouderen maatschappelijk blijven participeren;
- het zorgen dat ouderen minder snel zorg afhankelijk worden.

Functies en in het verlengde hiervan activiteiten die wel bijdragen aan het bevorderen van het welzijn van ouderen in algemene zin maar niet bijdragen aan de realisatie van het Wmo-beleid van de gemeente(n), zullen niet snel gefinancierd worden. Daarnaast kunnen gemeenten, maar ook andere opdrachtgevers, natuurlijk ook nog andere beleidsdoelstellingen hebben ten aanzien van ouderen waarbij de organisaties een rol kan spelen in de realisatie.

Functies worden vervolgens ingevuld met concrete activiteiten/diensten. Daarbij dient rekening gehouden te worden gehouden met de welzijnsbehoeften van de doelgroep waarop de organisaties zich richt. Alleen als het activiteitenaanbod in lijn ligt met de behoeften zal hiervan gebruik gemaakt worden. Als voorbeelden van activiteiten kunnen genoemd worden maaltijdvoorziening, bezoek ouderenadviseur, cursus zingeving, bieden van vrijwilligerswerk, etc.

Schematisch



Voorbeeld Stichting Welzijn Ouderen Zwolle

Doelstelling: welzijn ouderen in gemeente Zwolle bevorderen
Doelgroep: mensen in de vierde en vijfde levensfase
Welzijnsfuncties: sociale, maatschappelijke en persoonlijke activering
Subfuncties sociale activering: ontmoeting en netwerkversterking, bevorderen gezonde levensstijl en informatie en advies over mogelijkheden tot ontmoeting
Activiteiten(aanbod) ontmoeting en netwerkversterking: dagtochten, inloopactiviteiten buurtcentrum, clubs, workshops, etc.

Wmo prestatievelden

Het is ook mogelijk om functies te baseren op de Wmo-prestatievelden. Hiermee wordt een direct verband gelegd tussen de activiteiten en de verantwoordelijkheden van de gemeente(n). De Wmo heeft als doel de zelfredzaamheid van mensen en hun deelname aan het maatschappelijk verkeer te vergroten en de sociale cohesie te versterken. In de Wmo worden negen prestatievelden benoemd. De gemeenten hebben naast de procesverantwoordelijkheid om op deze prestatievelden een samenhangend beleid te ontwikkelen en uit te voeren ook de verantwoordelijkheid om hierop resultaten neer te zetten. Welzijn Ouderen is op een groot aantal Wmo-prestatievelden actief. De belangrijkste zijn:

- informatie, advies en cliëntondersteuning;
- mantelzorg en vrijwillige inzet;
- leefbaarheid;
- zelfstandig functioneren van mensen met een beperking;
- voorzieningen voor mensen met een beperking.

Uit onderzoek van MOVISIE onder Welzijn Ouderenorganisaties blijkt dat deze nagenoeg allemaal een toename in de vraag naar hun diensten vaststellen als gevolg van de invoering van de Wmo. Een andere mede aan de Wmo toegeschreven ontwikkeling is een verbreding van de activiteiten van Welzijn Ouderenorganisaties.

E. Ontwikkelingen vrijwilligersgebied

Er is een aantal ontwikkelingen en trends gaande die van invloed zijn op het vrijwilligerswerk. Welzijn Ouderen moet hierop beleid ontwikkelen om ook in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende en goed gekwalificeerde vrijwilligers. De belangrijke ontwikkelingen zijn:

- De vrijwilligers van de organisaties die een belangrijke rol spelen in de hulp en zorg voor ouderen vergrijzen zelf ook en worden bovendien actief in de mantelzorg.
- Er ontstaat een groeiende diversiteit in het vrijwilligerspotentieel waaruit geput kan en moet worden zoals actieve, kritische, goed opgeleide en mondige (jonge) ouderen, arbeidsongeschikten, allochtonen en jongeren die een maatschappelijke stage moeten lopen.
- Individualisering leidt er toe dat mensen zelf hun vrije tijd en werkzaamheden willen kunnen indelen en minder (langdurige) verplichtingen willen aangaan.
- Mensen hebben minder vrije tijd waardoor het vrijwilligerswerk steeds meer moet concurreren met betaalde arbeid, zorg voor (klein)kinderen, mantelzorg en vormen van vrijetijdsbesteding zoals sport.
- Steeds meer communicatie loopt via internet waardoor het voor (potentiële) vrijwilligers belangrijk is om hier mee om te kunnen gaan.
- De samenleving wordt steeds multicultureler waardoor de doelgroep waarmee vrijwilligers te maken krijgen diverser wordt. Dit vraagt bepaalde kennis en vaardigheden.
- De Wmo doet een groot beroep op de inschakeling van vrijwilligers waardoor overbelasting kan ontstaan bij nu al actieve vrijwilligers en de concurrentie tussen vrijwilligersorganisaties toeneemt.
- Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het stimuleren van vrijwillige inzet en hebben hier financiële middelen voor waarop een beroep kan worden gedaan.

- De interesse voor het soort vrijwilligerswerk verschuift; vrijwilligers doen liever (kortdurende) activiteiten die minder intensief zijn en die overeenkomen met hun persoonlijke interesses en behoeften (maatwerk).
- Er worden hogere (kwantitatieve en kwalitatieve) eisen gesteld aan vrijwilligers, mede door de toenemende aandacht voor kwaliteit in de sector.

F. SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

Uit voorgaande beschrijvingen kunnen de volgende kansen en bedreigingen geformuleerd worden die zich voor Welzijn Ouderen voordoen op de markt.

Kansen

De belangrijkste kansen die zich voordoen zijn:

- De doelgroep ouderen, met name vitale groep, groeit de komende jaren sterk. Dat biedt mogelijkheden tot het leveren van meer diensten.
- De koopkracht van nieuwe ouderen (babyboomers) is groot, evenals hun aandacht voor een gezonde levensstijl. Dit biedt kansen voor het leveren van nieuwe gezondheidsbevorderende producten en diensten.
- Het overheidsbeleid is sterk gericht op het langer zelfstandig laten wonen van ouderen. Dit kan alleen met ondersteuning in en rond het huis waarbij welzijnsouderenorganisaties een belangrijke rol kunnen vervullen.
- Niet alleen gemeenten maar ook andere (potentiële) opdrachtgevers en financiers hebben steeds meer aandacht voor het welzijn van ouderen. Dit biedt mogelijkheden de afhankelijkheid van gemeenten te verminderen.
- De opgebouwde kennis, dienstverlening en netwerken bieden mogelijkheden de doelgroep te verbreden naar andere kwetsbare burgers zoals bijvoorbeeld gehandicapten.
- Gemeenten hebben beperkt beeld over wat er speelt in wijken en wat er nodig is om het welzijn van ouderen te bevorderen. Dit beidt de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het gemeentelijke ouderenbeleid en diensten weg te zetten.
- De Wmo biedt handvatten om gemeenten te wijzen op hun verantwoordelijkheid. En dus op de noodzaak te investeren in voorzieningen die bevorderen dat ouderen langer zelfstandig kunnen wonen (zelfredzaam zijn) en kunnen participeren in de samenleving.
- Continue wijzigingen in het financiële stelsel voor het gebruik en aanbod van voorzieningen maakt dat ouderen een sterke behoefte hebben informatie en advies op dit terrein. Dat kan ingevuld worden door Welzijn Ouderenorganisaties via bijvoorbeeld ouderenadviseurs.
- Vanuit landelijke- en provinciale overheid worden diverse programma's gestart of subsidieregelingen beschikbaar gesteld die de welzijnsfunctie moeten versterken. Hier is veel projectgeld beschikbaar waar een beroep op kan worden gedaan.
- Er dienen zich steeds meer ouderen aan als (potentiële) vrijwilliger. Dit biedt mogelijkheden om de dienstverlening op een relatief goedkope wijze verder uit te breiden, de dienstverlening ter ondersteuning van vrijwilligers te versterken en vrijwilligerswerk in te zetten als instrument om ouderen langer vitaal te houden en te laten participeren in de samenleving.

- Individualisering zorgt voor een toenemende behoefte aan ondersteuning van ouderen en biedt meer mogelijkheden om ouderen te betrekken bij uiteenlopende netwerken en activiteiten.

Bedreigingen

De belangrijkste bedreigingen die zich voor doen zijn:

- Bezuinigingen in de AWBZ leiden er toe dat deze financieringsbron afneemt. Tegelijkertijd betekent dit dat er een groter beroep zal worden gedaan op de Wmo-gelden (als vervanging van de AWBZ) waardoor de strijd tussen instellingen zoals welzijn en thuiszorg om gelden uit deze financieringsbron zal toenemen.
- Mogelijke aanbestedingen van delen van het ouderenwerk kan leiden tot de komst van nieuwe aanbieders en een verlies van marktaandeel voor Welzijn Ouderen.
- Schaalvergrotingstendens kan leiden tot de komst van sterke machtsblokken waar door kleinere organisaties moeilijk tegen op te boksen is.
- Gemeenten kunnen in hun rol als opdrachtgever strikter gaan voorschrijven wat uitvoerende organisaties moeten gaan doen waardoor de handelingsvrijheid afneemt en de kennis van de organisatie, als het gaat om bijvoorbeeld effectieve aanpakken, niet optimaal wordt aangewend.
- De doelgroep ouderen verandert in een redelijk snel tempo. Het nieuwe type ouderen heeft andere behoeften en stelt andere eisen waar Welzijn Ouderen tijdig op moet anticiperen. Zowel in hun dienstverleningsaanbod als benaderingswijze.
- Resultaatgerichte contractafspraken vragen een andere manier van werken, denken, controle- en sturingmechanisme, etc. Organisaties moeten hierop tijdig anticiperen.
- Grote groepen burgers hebben steeds minder vrije tijd waardoor het vrijwilligerswerk steeds nadrukkelijker moet concurreren met andere vormen van tijdsbesteding. Ook de strijd tussen verschillende vrijwilligersorganisaties om de gunsten van de vrijwilligers zal hiermee toenemen.

Sterke punten

Als sterke punten van Welzijn Ouderen kunnen genoemd worden:

- kennis van de lokale situatie in wijken en de vragen en behoeften van ouderen die hier leven;
- verstand van effectieve aanpakken, weten wat wel en niet werkt;
- de positie in de vrijwilligersmarkt;
- verankering in ketens waardoor ouderen snel kunnen worden doorgeleid naar andere instellingen op het moment dat hier behoefte aan is;
- verankering in ketens hetgeen een toetredingsbarrière vormt voor nieuwe toetreders op de markt;
- verankering in wijken en buurten;
- actief op meerdere Wmo-prestatievelden.

Zwakke punten

Als zwakke punten van Welzijn Ouderen kunnen genoemd worden:

- niet altijd goed weten wat opdrachtgevers van hen willen;
- vaak is er nog sprake van relatief kleine organisaties, met name in plattelandsgebieden, met een breed aanbod van diensten. Dit maakt hen kwetsbaar door afhankelijkheid van een beperkt aantal opdracht

gevers, relatief hoge kosten (geen schaalvoordelen), weinig mogelijkheden tot innovatie en beperkte specialisatie;
- organisaties die zich enkel en alleen richten op de doelgroep ouderen kunnen moeilijker verbindingen maken met andere doelgroepen, bijvoorbeeld samenbrengen van jong en oud. Dit moet gebeuren via samenwerkingsverbanden met andere organisaties;
- weinig aandacht voor rationalisatie van het aanbod oftewel: is wat wij aan diensten leveren nog wel afgestemd op de behoeften van ouderen, en draagt dat daadwerkelijk bij aan de realisatie van beleidsdoelstellingen van de opdrachtgevers?

G. Regionale cijfers verzamelen via CBS

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) geeft toegang tot (bijna) alle cijfers waarover zij beschikt. Om regionale cijfers te vinden zijn er twee mogelijkheden. Via www.cbsinuwbuurt.nl kunnen een (beperkt) aantal gegevens per buurt geselecteerd worden. Deze site is handig, maar beperkt. Zo kan maar één buurt geselecteerd worden. Er kan wel een vergelijkingsbuurt geselecteerd worden, maar ook daar is het niet mogelijk om meer dan één buurt te gelijk te selecteren. De site is verder wel erg toegankelijk en wat dat betreft de moeite waard om eens te bekijken. Maar voor echte regionale cijfers moet toch gebruik worden gemaakt van de officiële databank van het CBS. Deze is te benaderen via de website www.statline.nl.



Handleiding aan de hand van voorbeeld

Als u deze site opent kunt u op drie verschillende manier toegang tot de cijfers krijgen. Probeer vooral alles uit, maar in dit geval klikken we op 'Thema'. In het scherm dat dan verschijnt moet u een thema kiezen.
Scroll daar naar beneden en kies het mapje met **Nederland regionaal**.



Als u daarop klikt verschijnt daarnaast een aantal mapjes waaruit u ook weer kan kiezen.
Als u bijvoorbeeld op **Kerncijfers** klikt ziet u daarnaast een aantal mogelijkheden verschijnen waar u direct gegevens kan selecteren. U kunt ook op **Per thema** kijken. Klikt u daarop dan verschijnen er weer nieuwe onderwerpen. Klik dan bijvoorbeeld op **Bevolking**. Ook nu krijgt u mogelijkheid om te kiezen uit directe gegevens of onderwerpen waar binnen nog meer mogelijkheden te vinden zijn.



In ons voorbeeld gaan we kijken of we de nationaliteit van een gemeente kunnen vergelijken met die van totaal Nederland. Alles wat hierna volgt is natuurlijk ook van toepassing op andere thema's en onderwerpen. Het is vooral een kwestie van uitproberen.
We moeten eerst de 'basistabel' kiezen. In deze basistabel staan alle gegevens die van belang kunnen zijn voor het gekozen onderwerp. We kiezen de basistabel door achtereenvolgens te klikken op **Nederland regionaal, Per thema, Bevolking** en dan te kiezen voor **Bevolking: nationaliteit, regio**.
Als we dat gedaan hebben klikken we op de ronde pijl naar rechts **[maak keuze]**.



We krijgen dan een scherm waarin een groot aantal selecties gemaakt kunnen worden. Het is de bedoeling om voor elke 'onderwerp' (weergegeven met een tabblad, zie de gele ovaal hieronder) minimaal één selectie te maken.



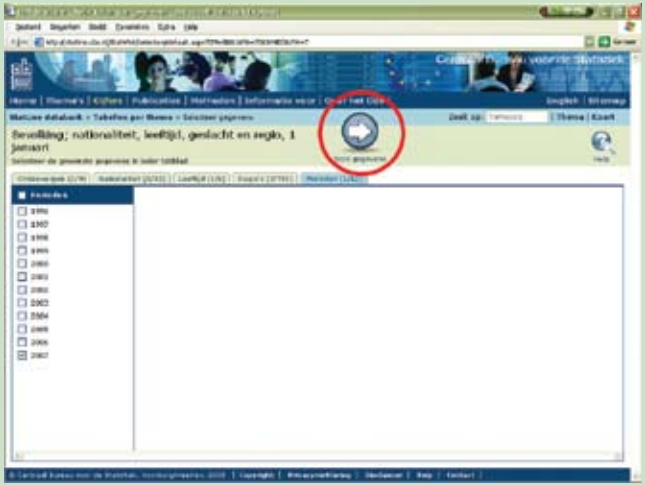
Kies achtereenvolgens voor dit voorbeeld:

- Bij **Onderwerpen** het vakje Bevolking: mannen en vrouwen
- Bij **Nationaliteit -> Groepstotalen -> Totalen per groep.** Hier kunt u selecteren welke gegevens u wilt zien. Bijvoorbeeld: Totaal nationaliteit, Nederlands, Niet-Nederlands en Europese Unie (exclusief Nederland).
- Bij **Leeftijd** kiezen we hier Totaal leeftijden, maar hier kunt u natuurlijk ook selecties gaan maken.
- Bij **Regio's** krijgt u de mogelijkheid om te gaan kiezen welke regio's u wilt selecteren. De gemeenten zijn op verschillende manier terug te vinden: per provincie, per landsdeel (Noord-, Oost-, West- en Zuid-Nederland) enzovoorts. Om het totaal van Nederland te vinden kiest u binnen **Regiototalen** voor **Totaal Nederland** en dan vinkt u het vakje Nederland aan.

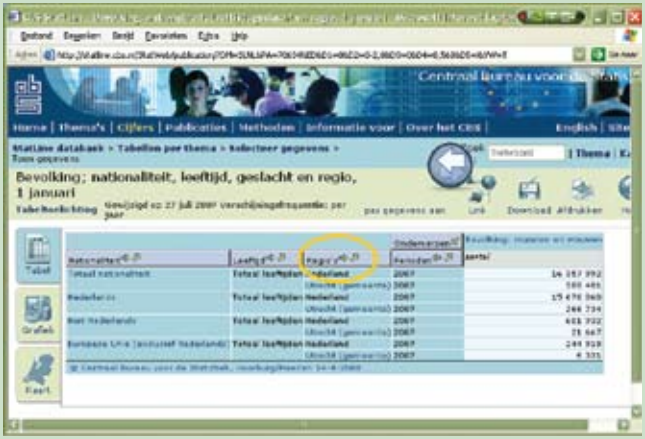
U ziet nu dat bij de Regio's één onderwerp geselecteerd is [1/6].



Hierna kunt u uw eigen gemeente selecteren door (bijvoorbeeld) **Gemeenten: provincie** aan te klikken. Wij kiezen nu voor de gemeente Utrecht.

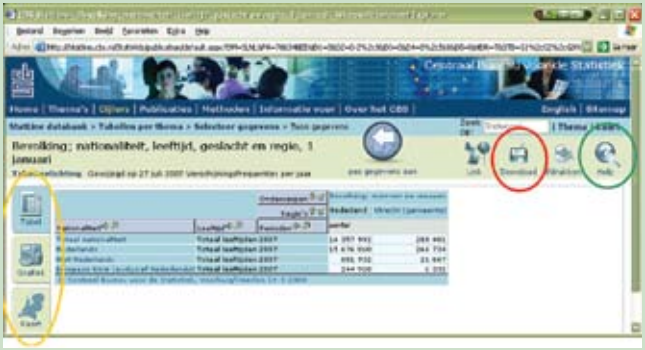


U ziet nu (op het tabblad regio) dat bij de regio's twee onderwerpen geselecteerd zijn. Tot slot kunt u een periode aanvinken waarop de gegevens betrekking hebben. Wij kiezen hier de meest recente periode. Soms zijn dit voorlopige cijfers. Meestal wijken die niet echt af van de definitieve cijfers.
Als u bij de onderwerpen uw selectie gemaakt heeft kunt u klikken op de pijl: **[toon gegevens]**



U krijgt dan de tabel met de gegevens in een standaard-opmaak.

Soms is dit al voldoende. Het is echter leuk om te weten dat u hier nog meer mee kunt doen.
Door te klikken op blauwe tekst in de tabel krijgt u de definitie te zien die het CBS hanteert bij die term te zien.
Het kan ook handig zijn om de indeling van de tabel te veranderen. Bijvoorbeeld omdat u Utrecht en Nederland naast elkaar, en niet onder elkaar, wilt presenteren. Daarvoor kunt u gebruik maken van de gele pijlen naast de onderwerpen staan (zie gele cirkel hiernaast). Klik op de pijl naast **[Regio's]** die schuin naar rechts boven wijst. U krijgt dan de volgende tabel:



Soms kunt u deze gegevens op een zinnige manier laten zien in een grafiek, of per kaart. Dat hangt af van het soort gegevens dat u geselecteerd hebt. Daarvoor kunt u dan klikken op de tabbladen links (gele ovaal). Vaak is dit een kwestie van proberen.

In dit voorbeeld wordt het resultaat gepresenteerd als aantallen mensen. Om vergelijkingen te maken in bijvoorbeeld de verdeling van nationaliteiten is het gebruik van percentages handiger. Binnen Statline kan dat niet, maar u kunt wel de tabel in Excel opslaan om daar de percentages uit te rekenen. Kies daarvoor de knop downloaden (rode cirkel hierboven). U kiest dan voor een download in de vorm van een **Microsoft Excel XP** en **2003** formaat.
Soms is het resultaat van deze download niet echt werkbaar (alle gegevens in één cel in plaats van alle gegevens in aparte cellen). Het CBS is nog bezig met dit verder te ontwikkelen.
Als dit gebeurt, kunt u ook kiezen voor het formaat **Puntkomma gescheiden waarden (CSV)**.

Als u een bestand met dat CSV-formaat opent in Excel gaat het wel goed. Binnen Excel kunt u dan de percentages berekenen. In dit geval geeft dat het volgende resultaat:

Nationaliteit	totaal Nederland	Utrecht
Nederlands	95,8%	92,5%
Niet-Nederlands	4,2%	7,5%
Europese Unie (exclusief Nederlands)	1,5%	2,2%

Bron: CBS Statline (april 2008), peiljaar 2007, bewerking MOgroep

De tabel hierboven is vormgegeven met de tabelgalerijoptie van Word. Bronvermelding is een goed gebruik, aangezien dan direct duidelijk is op welk jaar de gegevens betrekking hebben.

Statline biedt erg veel mogelijkheden. De Help-optie (groene cirkel in het laatste webvenster) geeft toegang tot een goede uitleg van al deze mogelijkheden.

Tot slot:

- omdat u werkt via een webbrowser kan het tonen van de tabellen soms tijd kosten. Dit hangt van de verbinding met het internet af en van de drukte op dat internet en bij het CBS.
- een voordeel van het gebruik van het internet is dat er nooit wat fout kan gaan met de feitelijke data. Gewoon opnieuw beginnen en andere selecties uitproberen levert vaak het meest (met soms verrassende resultaten) op.

Selectie voor overzicht naar leeftijd

In **bijlage A.** wordt onder andere aandacht besteed aan de leeftijdsopbouw in Nederland. De regionale leeftijdsopbouw zal verschillen van deze landelijke opbouw. Met behulp van Statline kan ook dit weergegeven worden. Hiervoor kunt u de volgende stappen nemen:

1. Kies in de thuispagina van Statline voor **Thema's**.
2. Kies bij Thema's voor **Nederland regionaal**.
3. Kies bij Nederland regionaal voor **Kerncijfers**.
4. Kies dan **Per thema**.
5. Daarna **Bevolking**.
6. En dan voor de tabel: **Bevolking; leeftijd, regio**.

Maak dan de volgende selecties per tabblad:

- **Onderwerpen** -> bevolking naar geslacht -> mannen en vrouwen.
- **Leeftijd** -> Totalen per leeftijdsgoep -> Vijfjaars leeftijdsgroepen -> vink dan de leeftijdsgroepen aan die voor u van belang zijn. Om later (in bijvoorbeeld Excel) percentages te kunnen berekenen is het belangrijk om ook het vakje **Totaal leeftijden** aan te vinken.
- **Regio's** -> Regiototalen -> Totaal Nederland -> **Nederland**.
- **Regio's** -> Gemeenten: provincie -> kies eigen provincie -> kies eigen gemeente of aantal gemeenten.
- **Perioden** -> Groepen van jaren -> vanaf 2005 -> 2008.

Klik dan op de pijl midden boven in het venster **(toon gegevens)**. U kunt daarna de tabel weer aanpassen op de wijze die beschreven is op voorgaande pagina. Na bewerking in Excel kan dit de volgende tabel opleveren:

leeftijdsgroepen	totaal Nederland	Noordoostpolder
55 tot 65 jaar	12,71%	11,82%
65 tot 75 jaar	8,01%	6,84%
75 tot 80 jaar	2,96%	2,53%
80 tot 90 jaar	3,24%	3,42%
90 jaar of ouder	0,51%	0,52%

Bron: CBS Statline (mei 2008), peildatum 1 januari 2008, bewerking MOgroep

Colofon

Uitdagingen op de markt voor Welzijn Ouderen
Visieontwikkeling en herijking strategische keuzes

Uitgave
MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening
Admiraal Helfrichlaan 1
Postbus 3332
3502 GH Utrecht
Tel.: 030 – 298 34 34
Fax: 030 – 298 34 37
www.mogroep.nl

Tekst
Marc van Gerdingen, Han Bijker, Christiane Vermunt
MOgroep W&MD

Eindredactie
Jennifer Elich, MOgroep W&MD

Vormgeving
de Smaakmakers Communicatie, Driebergen-Rijsenburg

Fotografie
Wilbert van Woensel, Amsterdam

ISBN 9789055682416
NUR 752

Prijs 7,50 euro

Bestelwijze
Bij de MOgroep, per fax of via de website, met vermelding van titel en brochurenummer WMDB0022.

Utrecht, januari 2009

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande toestemming van MOgroep W&MD. Bij overname is bronvermelding verplicht.



Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening

Admiraal Helfrichlaan 1, Postbus 3332, 3502 GH Utrecht
Tel 030 - 298 34 34, Fax 030 - 298 34 37, www.mogroep.nl/welzijn

De Maatschappelijk Ondernemers Groep is de brancheorganisatie van Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang.