



# Toolkit Verzilveren

Handvatten voor het benutten van  
de kennis en ervaring van senioren



kennis en aanpak van  
sociale vraagstukken



## Inhoudsopgave

<b>Overzicht tools</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
Hoofdstuk 1	
<b>Senioren</b>	<b>6</b>
Hoofdstuk 2	
<b>Vrijwilligersorganisaties en initiatieven van burgers</b>	<b>12</b>
Hoofdstuk 3	
<b>Welzijnsorganisaties en lokale steunpunten vrijwilligerswerk</b>	<b>18</b>
Hoofdstuk 4	
<b>De gemeente</b>	<b>27</b>
Hoofdstuk 5	
<b>Zoek elkaar op en werk samen</b>	<b>32</b>
<b>Literatuur</b>	<b>36</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>37</b>

 **Overzicht tools**

Onderstaande tools en verwijzingen komen aan bod in de bijbehorende hoofdstukken.

### 1 - Senioren

De keuzetest <u>Vrijwilligerswerk</u>	8
Methode voor zelfonderzoek <u>ZelfReflector Ouderen</u>	9
Zelfhulpboek <u>Succesvol ouder worden</u>	9
Groeps cursus <u>Op weg naar de gouden jaren</u>	
Cursus <u>Rust zonder roest</u>	9
Cursus <u>Ongekend talent</u>	9
Handleiding <u>Van droom naar initiatief</u>	11

### 2 - Vrijwilligersorganisaties en initiatieven van burgers

De <u>Vliegwielmethode</u>	14
Trainershandleiding <u>Grip op vergrijzing</u>	14
Wervingsmethode de <u>Bijspringer</u>	14
Wervingsmethode de <u>Bronmethodiek</u>	14
Wervingsmethode de <u>quickscan Vinden en Binden</u>	14
Werkboek <u>Ben ik in beeld?</u>	17

### 3 - Welzijnsorganisaties en lokale steunpunten vrijwilligerswerk

Documentaireserie <u>Zilveren Kracht in beeld</u>	20
Handleiding <u>Grip op vergrijzing</u>	21
Oriëntatiemethode <u>Senioren voor uw gemeente</u>	21
Wervingsmethode de <u>Bijspringer</u>	21
Wervingsmethode de <u>Bronmethodiek</u>	21
Wervingsmethode de <u>quickscan Vinden en Binden</u>	21
De keuzetest <u>Vrijwilligerswerk</u>	21
Methode <u>Motiverende gespreksvoering</u>	22
Procedure <u>Erkenning Verworven Competenties</u>	23
Toolkit <u>Competentieontwikkeling Vrijwilligerswerk</u>	23
Cursus <u>Ongekend talent</u>	23
Cursus <u>Op weg naar de gouden jaren</u>	24
Cursus <u>Rust zonder roest</u>	24
<u>Handleiding met stappenplan</u> ontwikkelen Zilveren Kracht Centrale	25
Publicatie <u>Het Eemlands model</u>	26
Handleiding <u>Van droom naar initiatief</u>	26

### 4 - De gemeente

Eindrapport <u>De Zilveren Kracht van Amersfoort</u>	27
Nota <u>Ouderenbeleid</u>	28
Methode <u>Senioren voor uw gemeente</u>	29
Handreiking <u>Het is niet alles (g)oud wat er blinkt</u>	31
Film <u>Actief Oud</u>	31
Project <u>Verzilver je club</u>	31

# Inleiding

Het is bekend: het aantal 65-plussers neemt snel toe en maakt een steeds groter deel uit van de Nederlandse bevolking. Wat oneerbiedig noemen we dat 'vergrijzing'. We associëren de vergrijzing vooral met bedreigingen: hoe houden we onze pensioenen en ouderenzorg overeind? Maar steeds vaker zien we ook de andere kant van de medaille: een groeiende groep mensen met een enorm potentieel aan kennis, ervaring en tijd dat erom vraagt 'verzilverd' te worden.

Senioren doen overigens al veel. Bijna de helft van al het vrijwilligerswerk wordt bijvoorbeeld verricht door mensen tussen de 55 en 75 jaar. Bovendien besteden 65-plussers relatief veel tijd aan mantelzorg en passen ze op hun kleinkinderen. Uit onderzoek blijkt echter dat er nog een groot onaangesproken potentieel is onder 65-plussers (Alblas en Penninx, 2008). Mensen geven aan dat zij zich nog best ergens voor willen inzetten, als zij daar tenminste voor gevraagd worden *en* de juiste randvoorwaarden worden geboden.



## Van belang willen zijn

Een zinvolle tijdsbesteding vinden als je ouder wordt, is niet voor iedereen eenvoudig. Zit de samenleving nog wel op je te wachten? Welke mogelijkheden zijn er om je kennis en ervaring in te zetten? En welke mogelijkheden passen bij je? De een richt zich op familie en vrienden,

de ander werkt door als zelfstandig ondernemer en weer een ander zet zich in voor een maatschappelijk doel op vrijwillige basis. Want iedereen heeft er, ook met het ouder worden, behoefte aan om van belang te zijn voor een ander. Bovendien blijkt uit onderzoek een duidelijke samenhang tussen maatschappelijke inzet en gezondheid. Ouderen die op vrijwillige basis participeren, ervaren minder pijn en depressieve gevoelens, scoren hoger op zelfwaardering en het geloof in eigen kunnen, doen meer nieuwe sociale contacten op en beoordelen hun eigen gezondheid positiever (Lee en Brudney, 2008, in: Penninx, 2010).

## Praktische handvatten

Om senioren meer mogelijkheden te geven zinvol en vitaal ouder te worden, heeft MOVISIE in 2006 het programma Zilveren Kracht opgezet. Hierin staat een omslag in het denken centraal: ouderen niet zien als last, maar als mensen met een groot potentieel aan kennis en ervaring. De kennis en praktijkervaring die MOVISIE heeft opgebouwd met dit programma, ligt ten grondslag aan deze toolkit. Waar vind je als senior de mogelijkheden om je kennis en ervaring in te zetten? En hoe verzilver je het potentieel van senioren als maatschappelijke organisatie of gemeente? Met deze publicatie bieden we praktische handvatten als antwoord op deze vragen.

## Voor iedere partij een eigen hoofdstuk

Uit de praktijk weten we dat bij het verzilveren vier partijen een belangrijke rol spelen. Dat zijn in de eerste plaats natuurlijk de senioren zelf. Daarnaast vrijwilligersorganisaties, professionele maatschappelijke organisaties (zoals welzijnsinstellingen) en de gemeente. Voor elke partij hebben we in aparte hoofdstukken (1 tot en met 4) op een rijtje gezet hoe je aan de slag kunt gaan. De beste resultaten ontstaan als de verschillende partijen constructief samenwerken. In hoofdstuk 5 beschrijven we dan ook hoe deze samenwerking gestalte kan krijgen.

### Toelichting symbolen:



Link naar internetpagina



Tools



Link naar filmpje



Link naar publicatie



Cursussen

# Hoofdstuk 1

## Senioren

### Inleiding

Leeftijd is maar een getal. En toch, met het ouder worden verandert de kijk op het leven. Het besef dat het leven eindig is, de kinderen die hun eigen gezinnen stichten, het lichaam dat strammer wordt en het werken dat niet langer *moet*. Zo rond het 65<sup>ste</sup> levensjaar breekt voor veel mensen een nieuwe levensfase aan. In de literatuur spreekt men wel van een derde levensfase en soms zelfs over de 'tweede adolescentie' (Knipscheer, 2006).

Boeken over de nieuwe levensfase verschijnen met de regelmaat van de klok. Het is immers niet voor iedereen gemakkelijk om een nieuw evenwicht te vinden. In vorige levensfasen waren er altijd rollen waarop je terug kon vallen, zoals student, werknemer of opvoeder. Maar als 'oudere' mag en moet je het leven voor een groot deel zelf vormgeven. Sommigen gaat dat gemakkelijk af, maar voor velen is het een zoektocht waarbij handvatten welkom zijn. In dit hoofdstuk bieden we tips en bruikbare instrumenten voor mensen die overwegen om zich in de nieuwe levensfase actief in te zetten. Want door met anderen aan de slag te gaan voor een maatschappelijk doel draag je bij aan je gezondheid en je welbevinden (Broese van Groenou, 2007). Wat zijn de mogelijkheden en welke handvatten bieden uitkomst?

*"Achter de geraniums zitten, is gevaarlijk! 'Use it or lose it' geldt voor bijna alles: je spieren, je hersens. Je bent het zo kwijt. Ik kan de ouder wordende mens alleen maar aanraden actief en betrokken te blijven."*

Jan Terlouw (in tijdschrift Geron, nr. 1, 2012).

### Aan de slag

#### Ga uit van talenten en dromen

Het is misschien een cliché, maar daarom niet minder waar. Het beste startpunt is te bepalen waar je goed in bent en wat je wilt bereiken. Zijn er dingen die je altijd al een keer wilde doen? Durf daarbij breed te kijken. Veel mensen kiezen er in de praktijk voor om activiteiten te zoeken in het verlengde van wat zij altijd gedaan hebben. De gepensioneerde boekhouder bijvoorbeeld die anderen gaat helpen bij het op orde brengen van hun administratie. Maar je kunt ook kiezen voor iets wat je misschien altijd al wilde, maar waar je nooit aan toekwam. Sommige mensen kiezen er bijvoorbeeld voor om met een zelfgevoemd

groepje een landmarkt met streekproducten te organiseren in de eigen woonplaats.

### Waarvoor inzetten?

Er zijn vele doelen en sectoren waarvoor je je actief kunt inzetten. De thema's natuur en cultuur blijken het populairst onder 65-plussers (Alblas en Penninx, 2008). Sommige organisaties in deze sectoren, bijvoorbeeld veel musea, gebruiken zelfs wachtlijsten voor mensen die zich aan hen willen verbinden. En er zijn natuurlijk ook heel andere terreinen waarvoor je je kunt inzetten: duurzame ontwikkeling, stadslandbouw, kwetsbare mensen in de wijk, leefbaarheid en sport.

Wanneer je gelooft in de doelen van de organisatie of het initiatief, dan levert dat op termijn de meeste voldoening op. Het is daarom van groot belang dat je bepaalt voor welk onderwerp of welke sector je je wilt inzetten. Maar nog belangrijker is dat je van jezelf weet welk soort werk bij je past. De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- \* Vind je het vooral belangrijk om anderen te helpen?
- \* Wil je jezelf ontwikkelen?
- \* Werk je graag aan vernieuwende projecten?
- \* Werk je graag binnen een grotere organisatie?

### StadsdorpZuid

Steeds vaker richten bewoners zelf samenwerkingsverbanden op om zo lang mogelijk actief, gezond en zelfstandig wonen mogelijk te maken. De kartrekkers zijn vaak vitale senioren, die op hun eigen manier ouder willen worden in hun dorp of stad. [StadsdorpZuid](#) in Amsterdam, een coöperatie met 300 leden, is een voorbeeld van zo'n samenwerkingsverband. De coöperatie heeft als motto 'zelf de regie voeren over ons eigen leven'. De maandelijkse contributie bedraagt 7,50 euro per persoon en 11,25 euro voor een stel. Daarvan kan een parttimecoördinator worden betaald, die de website beheert, vraag en aanbod bij elkaar brengt en bijeenkomsten organiseert. Binnen de coöperatie zijn 'kringen' van leden actief, waarin deze leden bijvoorbeeld met elkaar wandelen, naar de film gaan of bridgen. Daarnaast zijn er 'binnenbuurten', waarin mensen die dicht bij elkaar wonen, klusjes voor elkaar doen of lichte vormen van zorg bieden.



## Cursussen en instrumenten

Bijna elke gemeente heeft een 'vrijwilligerssteunpunt', waar je kosteloos terecht kunt als je je wilt oriënteren op passend vrijwilligerswerk in de gemeente. Daarnaast zijn er verschillende cursussen en instrumenten beschikbaar die helpen bij het maatschappelijk actief ouder worden. Hierna hebben we deze hulpmiddelen in vier categorieën ingedeeld: talenten en kwaliteiten ontdekken; zelfreflectie en plannen maken; kennis en ervaring blijven gebruiken en initiatieven opzetten.

### Talenten en kwaliteiten ontdekken

Als je al precies weet waar je goed in bent en welke ambities je hebt, heb je geen cursus of gesprek nodig om dat te ontdekken. Maar veel mensen vinden het niet gemakkelijk om van zichzelf te zeggen waar ze precies goed in zijn en welke dromen of ambities ze hebben. Daarbij stilstaan met anderen kan dan veel inzicht geven. Anderen kunnen vaak beter benoemen waar je sterke kanten liggen. En als de juiste vragen worden gesteld, komen de ambities en inspirerende toekomstbeelden vanzelf omhoog. Een goed gesprek met een vriend of vriendin kan voldoende zijn om meer inzicht te krijgen in je eigen talenten en wensen. Ook zijn er hulpmiddelen en cursussen die hierbij kunnen helpen:



Op de website [www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl) kun je verschillende [keuzetests](#) invullen en bekijken welke vormen van vrijwilligerswerk bij je interesses en vaardigheden passen.



Stel je meer prijs op een gesprek? Dan kun je altijd contact opnemen met het vrijwilligerssteunpunt of de vrijwilligerscentrale in de gemeente of regio. Kijk op de website [www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl) voor het dichtstbijzijnde steunpunt.



## Zelfreflectie en plannen maken

Er zijn ook cursussen die speciaal gericht zijn op reflectie in de nieuwe levensfase en het maken van plannen voor de toekomst.



Naast de bekende cursussen 'Pensioen in zicht' is er bijvoorbeeld de [ZelfReflector ouderen](#). Deze methode voor zelfonderzoek is door de Universiteit voor Humanistiek (Utrecht) en Medina ontwikkeld. Met behulp van deze methode kun je op een relatief eenvoudige manier systematisch reflecteren op het leven en de toekomst.



De groepscursus [Op weg naar de gouden jaren](#) richt zich op het maken van concrete toekomstplannen. Het doel is te voorkomen dat er problemen ontstaan die samenhangen met het ouder worden. De methode is ontwikkeld en onderzocht door de Universiteit van Utrecht en blijkt goed te werken. De cursus is ook in de vorm van een zelfhulpboek beschikbaar: [Succesvol ouder worden](#).



De cursus [Rust zonder roest](#) is bedoeld voor oudere volwassenen, die samen met anderen stil willen staan bij de mogelijkheden van een nieuwe levensfase. De cursus richt zich op het bijstellen van negatieve verwachtingen over het ouder worden. Ook gaat het erom dat mensen zich bewust worden van de nieuwe vermogens die zich op latere leeftijd kunnen openbaren. De cursus is ontwikkeld door de Universiteit Nijmegen.



In Rotterdam ontwikkelde Pluspunt de cursus [Ongekend talent](#). Hierin brengen senioren met verschillende achtergronden de eigen mogelijkheden en competenties in kaart. Vervolgens maken ze concrete plannen voor de toekomst. Dit gebeurt onder leiding van twee oudere, vrijwillige cursusleiders. De cursus is opgenomen in de [databank Effectieve Sociale Interventies](#).

## Kennis en ervaring blijven gebruiken

Je kennis en ervaring blijven gebruiken in een nieuwe levensfase kan op veel manieren. De een werkt door als zelfstandig ondernemer, de ander brengt zijn stamboom in kaart en weer een ander zet zich op vrijwillige basis in voor een maatschappelijk doel. Hiernaast geven we een aantal voorbeelden van organisaties waar je terecht kunt als je je wilt inzetten op vrijwillige basis.



Bij de [Sesam Academie](#) kunnen gepensioneerden met academisch werk- en denkniveau, na een praktijkgerichte opleiding, aan de slag als adviseur en coach voor vrijwilligersorganisaties. Daarbij gaat het om het helpen bij organisatorische en bestuurlijke vraagstukken en bij vragen over financiën en fondsenwerving. Ook begeleiden en coachen de adviseurs besturen, teams of personen.



Bij de [Nestorkring](#) werken vrijwillige 'nestors', die als persoonlijke coach, communicatie- of organisatieadviseur optreden of als adviseur bij beleidsontwikkeling, fusies en reorganisaties.



Bij [PUM](#) zetten gepensioneerden hun kennis en ervaring in voor het midden- en kleinbedrijf in ontwikkelingslanden.



[Gilde](#) is een organisatie van gepensioneerde senioren met maar liefst 65 afdelingen door heel het land. De voornaamste activiteiten van de medewerkers van Gilde zijn stadsrondleidingen, taallessen aan asielzoekers (Samenspraak) en mentoraat voor scholieren die een steuntje in de rug kunnen gebruiken.



Ook kun je door je aan te sluiten bij een [studiekring](#) of een [leesgroep](#) op een eenvoudige manier je kennis en ervaring up-to-date houden. Bovendien ontmoet je mensen met gelijke interesses. Denk ook aan de mogelijkheid om zelf een studiekekring of leesgroep op te richten.

## Initiatieven (helpen) opzetten

Je kunt je aansluiten bij een organisatie als je je maatschappelijk wilt inzetten, maar je kunt ook zelf een initiatief (helpen) opzetten. Door heel het land ontstaan bijvoorbeeld allerlei initiatieven op het gebied van duurzame energie, streekproducten, landschapsbeheer en voorzieningen voor ouderen. Senioren spelen in deze initiatieven dikwijls een dragende rol. Voor steeds meer senioren blijkt dit dan ook een aantrekkelijke vorm te zijn om zich maatschappelijk in te zetten. Er zijn verschillende plekken waar initiatiefnemers voor ondersteuning terecht kunnen. De gemeente heeft bijvoorbeeld vaak een budget voor initiatieven van bewoners. En lokale welzijnsinstellingen bieden meestal praktische ondersteuning aan deze mensen. Vraag ernaar bij het informatiepunt van je gemeente.



De landelijke organisatie [Greenwish](#) helpt initiatiefnemers graag bij het opzetten van duurzame initiatieven.

In Leiden is specifiek voor senioren een [Zilveren Kracht Centrale](#) actief. De vrijwillige medewerkers van deze centrale ondersteunen initiatiefnemers en koppelen hen aan mensen die willen bijdragen aan maatschappelijke initiatieven.



In de handleiding [Van droom naar initiatief](#) staat beschreven wat er zoal komt kijken bij het opzetten van een initiatief. De handleiding bevat veel praktijkvoorbeelden en een stappenplan met praktische tips.

# Hoofdstuk 2

## Vrijwilligersorganisaties en initiatieven van burgers

### Inleiding

Dit hoofdstuk is gericht op vrijwilligersorganisaties en initiatieven van burgers, ook wel de 'civil society' genoemd. De verscheidenheid van organisaties en initiatieven die de 'civil society' vormen, is groot. Zo zijn er grote landelijke organisaties, zoals Vluchtelingenwerk, Humanitas, natuur- en milieuorganisaties en ouderenbonden. Daarnaast zijn er kleine lokale organisaties en initiatieven die bijvoorbeeld met elkaar een dagvoorziening voor ouderen runnen. Het is dit maatschappelijk middenveld waarvan in de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) veel wordt verwacht. En dat is niet zo vreemd, want veel van deze organisaties koppelen vrijwilligers aan mensen die ondersteuning kunnen gebruiken. Relatief veel senioren zijn al actief binnen deze organisaties en initiatieven. Maar vaak worstelen organisaties met de vraag hoe zij de nieuwe generatie, de 'jonge senioren' met hun kennis en ervaring, kunnen werven en kunnen behouden. Hoe pak je dat aan? En hoe maak en houd je je organisatie aantrekkelijk voor senioren van verschillende leeftijden en met verschillende leefstijlen?

"Meer dan ooit staan duizenden capabele 65-plussers klaar om mede vorm te geven aan de samenleving van de 21e eeuw. Maar dan wel in een volwaardige rol. Samen met overheid en maatschappelijke instellingen de regie voeren over beleid en uitvoering daarvan. Onze inzet is het vormgeven van nieuwe vormen van solidariteit zoals zorgcoöperaties voor kwetsbare burgers van alle leeftijden."

Joop J. Belderok en Anjo Geluk (Denktank60+Noord)

### Aan de slag

#### Werven

Voordat je gaat werven, is het van belang de vraag te stellen welk type vrijwillige medewerker je eigenlijk zoekt. Niet iedereen is immers even geschikt voor elke taak. Op basis van onderzoek naar de motieven van



senioren om zich maatschappelijk in te zetten, is een indeling in vier moti-  
vatietypen gemaakt (zie [bijlage 1](#)). Je kunt van deze indeling gebruikmaken  
door eerst te bepalen welk soort vrijwilliger je zoekt en vervolgens met je  
werving in te spelen op de motieven van het type dat je zoekt.

Een valkuil bij het werven is dat je te veel handelt vanuit de gedachte  
dat openstaande vacatures vervuld moeten worden. Daardoor ontgaat  
je misschien de motivatie van potentiële vrijwilligers. Toon daarom in ge-  
sprek met potentiële nieuwe medewerkers oprechte belangstelling en ga  
zo veel mogelijk uit van hun talenten en wensen. Stel vragen als: Waar

ben je goed in? Wat zoek je in een organisatie? Wat zou je graag willen  
proberen? Laat daarnaast in de wervingsuitingen zien wat voor soort orga-  
nisatie je bent, hoe flexibel deze is en wat ze mensen te bieden heeft.  
Wees natuurlijk ook kritisch tegenover de eigen organisatie: zijn we wel  
de organisatie die we zeggen te zijn?

### Communicatie

Goede en aansprekende communicatie is cruciaal bij het werven.  
Maak bij de externe communicatie bijvoorbeeld gebruik van  
pakkende citaten van bestaande vrijwilligers. Wat levert het werk  
voor hen op? Denk daarnaast niet alleen aan een vacature in de  
vrijwilligersvacaturebank of een advertentie in een stadsblad, maar  
verken ook de mogelijkheden van sociale media zoals Facebook  
en Twitter. Mensen die jouw organisatie via sociale media volgen,  
kunnen dan jouw berichten doorsturen binnen hun eigen netwerk.  
Zo bereik je snel een grote groep mensen. En natuurlijk is mond-  
tot-mondreclame nog altijd het beste middel: medewerkers die  
met plezier en overtuiging voor een organisatie of initiatief  
werken, zijn de beste ambassadeurs.

### Drie tips bij het werven

- \* Vraag aan mensen die je wilt binnenhalen, of zij zich actief voor je organisatie willen inzetten. Dit is en blijft de meest simpele en ook meest effectieve vorm van werven.
- \* Werk met projecten met een kop en een staart. Nieuwe generaties senioren zoeken vrijheid en autonomie en neigen meer naar korte, afgebakende klussen die zij kunnen doen wanneer het hun uitkomt. Door (ook) met projecten te werken, maak je bovendien de stap kleiner voor mensen om zich als vrijwillige medewerker aan te melden. Als het mensen bevalt, is de kans groot dat zij zich alsnog voor langere tijd aan je organisatie verbinden.
- \* Geef als organisatie duidelijk aan wat het werk voor iemand oplevert. Een belangrijk motief van senioren om zich vrijwillig in te zetten, is namelijk dat het werk nuttig en zinvol moet zijn. Ze willen graag zien dat zij het verschil kunnen maken.

### Instrumenten

Met de bovenstaande uitgangspunten en tips leg je een goede basis voor het werven van jongere senioren. Daarnaast zijn er ook enkele methoden en handleidingen die hier verder op ingaan. Maak bijvoorbeeld gebruik van de volgende mogelijkheden:



De [Vliegwielmethode](#) is gericht op ouderenorganisaties die op zoek zijn naar jongere, actieve leden en bestuursleden. Met behulp van de methode worden niet-actieve, jonge leden uitgenodigd om in kleine groepjes projectmatig aan de slag te gaan: waar hebben zij behoefte aan en wat willen zij daarin betekenen? Ook andere organisaties kunnen gebruikmaken van de uitgangspunten.



Met behulp van de trainershandleiding [Grip op vergrijzing](#) kun je als organisatie een training (laten) organiseren, waarin je leert hoe je je organisatie kunt verjongen. Centraal in de aanpak staat het leren kennen van de leefwereld en motivatie van jongere generaties senioren.



Op de website van MOVISIE staan verschillende algemene methoden voor het werven van vrijwilligers. Deze kunnen vanzelfsprekend ook gebruikt worden voor het werven en binden van senioren. Enkele voorbeelden zijn:

- de [Bijspringer](#)
- de [Bronmethodiek](#)
- de [quickscan Vinden en Binden](#).



## Binden

Hoewel veel organisaties wel aandacht besteden aan het werven van nieuwe medewerkers, is het behouden van medewerkers vaak een ondergeschoven kindje. Dat mensen met plezier en overtuiging voor een organisatie of initiatief blijven werken, gaat helaas niet vanzelf. Een aantal zaken is bij het binden van senioren van belang. Uit onderzoek van Penninx (2010) blijkt dat senioren het belangrijk vinden dat de volgende vijf randvoorwaarden binnen organisaties op orde zijn:

- \* Een heldere visie op actuele ontwikkelingen en daarop kunnen inspelen;
- \* Een goed georganiseerde werkomgeving (o.a. duidelijkheid over de leiding en werkprocedures en een opgeruimde werkplek);
- \* Een welgemeend oog voor de behoeften van de vrijwillige medewerkers;
- \* Een zorgvuldige omgang met elkaar;
- \* Voorkomen dat vrijwillige medewerkers het gevoel krijgen ergens voor 'gebruikt' te worden.

Loop deze punten met de eigen organisatie eens langs en bepaal in hoeverre je aan deze randvoorwaarden voldoet.

### Pak de passie: inspiratie bij het vinden en binden

Het magazine [Pak de Passie!](#) gaat over betrokkenheid in (vrijwilligers)organisaties en geeft antwoord op vragen als:

- Wat is betrokkenheid eigenlijk?
- Hoe kun je betrokkenheid herkennen en inzetten?
- Kun je betrokkenheid eigenlijk wel organiseren?

Het magazine geeft nieuwe gezichtspunten, legt spannende verbindingen en biedt inspirerende verhalen. 'Pak de Passie!' is interessant voor iedereen die met mensen en specifiek met vrijwilligers werkt en meer over betrokkenheid wil weten.

Daarnaast is het van belang dat je als organisatie een goede band onderhoudt met je vrijwillige medewerkers. Dat doe je door op verschillende momenten aandacht aan hen te besteden, bijvoorbeeld:

- \* Toon geregeld je waardering. Bijvoorbeeld met een compliment, een gezamenlijk etentje of een kerstpakket.
- \* Houd regelmatig voortgangsgesprekken en overweeg om persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) op te stellen. Veel jonge senioren vinden het belangrijk dat de organisatie hun de kans biedt zichzelf te ontwikkelen. Op het internet vind je verschillende handleidingen voor het voeren van POP-gesprekken.
- \* Bied deskundigheidsbevordering aan, zoals het volgen van een cursus of training.
- \* Maak functies flexibel. De nieuwe generatie senioren heeft meer behoefte aan flexibele vormen van inzet. Creëer bijvoorbeeld duobanen als je moeilijk bestuursleden kunt vinden. Daarmee kan de verantwoordelijkheid gedeeld worden en is het geen probleem als iemand wat langer met vakantie is. Duobanen kunnen ook uitkomst bieden als medewerkers kwetsbaarder worden en niet altijd beschikbaar zijn.

De ANBO en de Nederlandse Vrouwenraad (NVR) hebben in 2010 'Toekomstwerkplaatsen' voor hun vrouwelijke leden en vrijwilligers georganiseerd. De deelnemers gingen daarin op zoek naar hun sterke kanten en koppelden daar plannen voor de toekomst aan vast. Op de website van de NVR is een beschrijving gemaakt van de [opzet en resultaten van de werkplaatsen](#). Inspireer je leden en vrijwilligers en organiseer eigen Toekomstwerkplaatsen.

### Vernieuwen van je organisatie

Met het werven en binden van medewerkers hangt ook het voortdurend vernieuwen van de organisatie samen. Als je een aantrekkelijke werkomgeving kunt bieden, is het werven en behouden veel eenvoudiger. Daarom is het van belang om regelmatig met de vrijwillige medewerkers te evalueren en reflecteren op de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld met vragen als: Welke nieuwe ontwikkelingen zijn er in de maatschappij waarop de organisatie aan zou moeten sluiten? Staat de organisatie open voor nieuwe doelgroepen en nieuwe diensten of activiteiten? Wie zijn onze klanten, gebruikers, gasten, cliënten precies? Zijn we vindbaar via de nieuwe media? Sluit de organisatie goed aan bij de wensen en behoeften van de vrijwilligers?

Steeds meer vrijwilligers vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat zij zich op flexibele basis kunnen inzetten. Hoe faciliteert de organisatie dit? Is het bijvoorbeeld mogelijk bestuursfuncties in een duobaan op te pakken? En kunnen mensen zich ook op projectbasis inzetten?



De organisatie up-to-date houden doe je bovendien door je medewerkers te stimuleren hun kennis en vaardigheden voortdurend bij te houden en te ontwikkelen. Vergeet daarom niet om zo mogelijk financiële ruimte in te boeken voor deskundigheidsbevordering, zoals trainingen, intervisie en cursussen.



## Drie tips voor het vernieuwen van de organisatie



Kijk vanuit een helicopterview kritisch naar je eigen organisatie. Vaak is dat niet gemakkelijk. Het kan veel inzicht geven als een buitenstaander met ervaring daarbij helpt. De ervaren adviseurs van de [Sesam Academie](#) geven tegen een beperkte vergoeding professioneel organisatieadvies aan vrijwilligersorganisaties. Pak die kans!



Doe mee aan de lokale [maatschappelijke beursvloer](#). Deze beursvloeren worden regelmatig door heel het land georganiseerd. Tijdens deze informele bijeenkomsten komen organisaties die met vrijwilligers werken, vrijwilligers zelf en het bedrijfsleven elkaar tegen. Ze kunnen dan een ruil of samenwerking aangaan. Op deze manier hebben al vele vernieuwende samenwerkingsverbanden het licht gezien.



Maak gebruik van het werkboek [Ben ik in beeld?](#) Dit is gericht op ondernemende vrijwilligersorganisaties die bereid zijn tijdens drie bijeenkomsten kritisch naar zichzelf te kijken. Het doel daarvan is om meer leden, klanten, vrijwilligers en financiers te bereiken.

# Hoofdstuk 3

## Welzijnsorganisaties en lokale steunpunten vrijwilligerswerk

### Inleiding

Dit hoofdstuk richt zich in de eerste plaats op welzijnsorganisaties. Bovendien is er aandacht voor de wervende en makelende rol van lokale steunpunten vrijwilligerswerk (waaronder vrijwilligerscentrales). Vroeger draaide het bij welzijnsorganisaties vooral om het bieden van voorzieningen en het zorgen voor kwetsbare mensen. Maar nu ligt steeds meer de nadruk op het activeren van mensen. Welzijn begint immers met meedoen, erbij horen en je betekenisvol kunnen inzetten. Ook op latere leeftijd.

Dat betekent een kanteling in de manier van werken van welzijnsorganisaties. Terwijl vroeger de activiteit of vrijwilligersvacature het uitgangspunt was, is dat nu de senior met zijn talenten en wensen. Waar is iemand goed in en waaraan zou iemand met die talenten een bijdrage kunnen leveren? Daarnaast moet je als welzijnsorganisatie en vrijwilligerssteunpunt mensen met een idee voor een eigen initiatief kunnen ondersteunen. Hoe pak je dat activerende deel in de praktijk aan? Kortom: hoe stimuleer en ondersteun je senioren bij het zelf actief zijn?

*“Senioren zijn de schouders waar volgende generaties op staan. Senioren verrijken de samenleving met hun levenservaring en talenten. Maatschappelijke betrokkenheid geeft senioren bovendien veerkracht en voldoening in het dagelijkse leven. Reden genoeg om als senior midden in de maatschappij te blijven staan en zelf gevoed te worden door andere generaties.”*

Heili Bassa, directeur Pluspunt Rotterdam.

### Aan de slag

Welzijnsorganisaties zijn voor veel van hun taken afhankelijk van de vrijwillige inzet van mensen. Denk bijvoorbeeld aan de begeleiding van activiteiten voor ouderen, buurtbemiddeling en maatjesprojecten. Steunpunten vrijwilligerswerk hebben als belangrijkste functie het bemiddelen tussen vrijwilligers en organisaties die met vrijwilligers werken. In dit

deel bespreken we achtereenvolgens de belangrijkste taken van beide organisaties bij het verzilveren: het werven, binden, bemiddelen en faciliteren van oudere vrijwilligers.

### Werven

Jonge senioren vormen een veelbelovende, maar ook kritische en zelfbewuste groep mensen, die zich niet zomaar laten winnen voor maatschappelijke inzet. Het is daarom van belang je eerst te verdiepen in hun motieven en achtergronden. Dit kun je doen door de vier motivatietypen in [bijlage 1](#) te bestuderen. Speel met je werving in op de motivaties en kernwaarden van de typen die je wilt bereiken. Vertrouw daarbij niet alleen op een mooie flyer, maar ga het gesprek aan en wijs daarin op persoonlijke voordelen als: veel beleven, je ontplooiën, lichaam en geest soepel houden, nodig zijn en waardering krijgen.

Een valkuil bij het werven is dat je te veel uitgaat van de gedachte dat je openstaande vacatures moet vervullen. Hierdoor ontgaat je wellicht de motivatie van potentiële vrijwilligers. Toon in gesprek met hen daarom oprechte belangstelling en ga zo veel mogelijk uit van hun talenten en wensen. Stel vragen als: Waar ben je goed in? Wat zoek je in een organisatie? Wat zou je graag willen proberen? Laat in je wervingsuitingen zien wat voor soort organisatie je bent, hoe flexibel je bent en wat je mensen te bieden hebt. En wees natuurlijk ook kritisch tegenover je eigen organisatie: kun je wel waarmaken wat je belooft?

### Zeven tips bij het werven van senioren

- \* Denk er vooral aan om mensen die je in je organisatie wilt binnenhalen, persoonlijk te vragen of zij actief willen worden. Dit is de meest simpele en ook de meest effectieve vorm van werven.
- \* Stel je flexibel op. Nieuwe generaties senioren zoeken vrijheid en autonomie. Ze neigen meer naar korte, afgebakende klussen die zij kunnen doen wanneer het hun uitkomt. Dat betekent dat klussen aantrekkelijk zijn als ze enige vrijheid en flexibiliteit bieden. Door je als organisatie flexibel op te stellen en met projecten te werken, maak je de stap kleiner voor mensen om zich als vrijwillige medewerker aan te melden. Als het mensen bevalt, is de kans groot dat zij zich alsnog voor langere tijd aan de organisatie verbinden.
- \* Geef duidelijk aan wat het werk oplevert. Een belangrijk motief van senioren om zich vrijwillig in te zetten, is namelijk dat het werk nuttig en zinvol moet zijn. Ze willen graag zien dat zij het verschil kunnen maken.
- \* Let er bij de communicatie op welke begrippen je gebruikt. Vermijd het woord 'ouderen'. Wat valt goed: senioren of 65-plussers? Specifiek werven op senioren is overigens niet altijd nodig. Sommige projecten trekken uit zichzelf senioren aan. In bijlage 2 vind je in een tabel hoe verschillende generaties senioren aangesproken willen worden.


- \* Knip zware functies op. Functies waarin mensen verschillende taken moeten oppakken en die veel tijd kosten, schrikken af. Klussen van ongeveer 2 tot 3 uur per week zijn over het algemeen goed in te passen in de agenda's van senioren. Als functies meer ureninzet vergen, overweeg dan om deze op te knippen in een aantal kleine, afgebakende klussen met duidelijk resultaat.
- \* Benadruk de professionele aanpak van je organisatie; senioren houden niet van amateurisme. Zorg ervoor dat de organisatie functioneel en transparant is georganiseerd en dat verzekeringen, onkostenvergoedingen en faciliteiten goed geregeld zijn. Zorg er verder voor dat er eenvoudige en effectieve procedures zijn voor de stroomlijning van het werk.
- \* Ga erop af. Bedenk waar in de gemeente senioren met ervaring en kennis bij elkaar komen en trek de stoute schoenen aan. Ga op bezoek en vertel over de mogelijkheden van vrijwillige inzet. Denk aan clubs als Lions, Kiwanis en Rotary.

MOVISIE heeft een documentaireserie laten maken over ondernemende senioren. In de twaalfdelige serie, uitgezonden op televisie, maakt de kijker kennis met een aantal enthousiaste senioren. Zij zijn op allerlei manieren maatschappelijk actief en dragen zo hun kennis en levenservaring aan anderen over. De serie Zilveren Kracht in beeld is ook op dvd verschenen. Deze serie bevat inspirerende voorbeelden voor zowel senioren als maatschappelijke organisaties die met senioren werken.






## Instrumenten voor werving

Met de hiervoor staande uitgangspunten en tips leg je een goede basis voor het werven van jonge senioren. Daarnaast kun je gebruik maken van een aantal methoden en handleidingen die handvatten aanreiken. Maak bijvoorbeeld gebruik van de volgende mogelijkheden:

-  De handleiding [Grip op vergrijzing](#): met deze handleiding voor trainers kun je als vrijwilligerssteunpunt een training organiseren waarin je organisaties leert hoe zij zich kunnen verjongen. Centraal in de aanpak staat het leren kennen van de leefwereld en motivatie van jongere generaties senioren.

*“Voorlichting aan senioren over vrijwillige inzet moet tijdig gegeven worden, bij voorkeur al tijdens de beroepsfase. Later wordt het moeilijker een vrijwilligerscarrière op te bouwen. Voorlichting aan mensen die al met pensioen zijn, kan het beste één à twee jaar na de pensionering plaatsvinden. Dan hebben veel senioren genoeg ‘genoten’ van hun vrije leven.”*

(Penninx, 2010).

-  Organiseer een oriëntatiebijeenkomst vrijwillige inzet voor jonge senioren over vragen als: wat wil ik, wat kan ik en wat ga ik doen in de nieuwe levensfase? Een beproefde methode voor zo'n oriëntatiebijeenkomst is [Senioren voor uw gemeente](#). Eindhoven en Oude IJsselstreek maken bijvoorbeeld gebruik van de uitgangspunten van deze methode en noemen de bijeenkomsten 'Pittige koffiemeetings'.
-  Op de website van MOVISIE staan verschillende algemene methoden voor het werven van vrijwilligers. Deze methoden kunnen vanzelfsprekend ook gebruikt worden voor het werven en binden van senioren. Enkele voorbeelden zijn:
  - de [Bijspringer](#)
  - de [Bronmethodiek](#)
  - de [quickscan Vinden en Binden](#).
-  Op de website [www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl) staan verschillende [keuzetests](#). Potentiële vrijwilligers kunnen de test doen en bekijken welke vormen van vrijwilligerswerk bij hun interesses en vaardigheden passen.



### De rode draad

Na hun pensionering blijken mensen meestal door te gaan met activiteiten die in het verlengde liggen van wat zij in hun leven hebben gedaan of interessant hebben gevonden. Mensen blijken in hun derde levensfase op zoek te zijn naar continuïteit in bezigheden, in sociale contacten en in verworven status. Maatschappelijke inzet kan bijdragen aan die continuïteit en een samenhangend levensverhaal.

Maatschappelijke organisaties doen er dus goed aan daarop in te spelen bij het werven van vrijwilligers. Zij kunnen daarbij gebruikmaken van vrijwillige 'scouts', 'headhunters' of 'ambassadeurs' uit de doelgroep zelf. Deze mensen gaan op zoek naar de rode draad in het levensverhaal van andere senioren. Zij kunnen in die levensverhalen aanknopingspunten vinden die de gesprekspartners in hun kracht brengen en activeren. De methode [Motiverende gespreksvoering](#) kan daarbij behulpzaam zijn (Penninx, 2010).

## Binden

Hoewel er relatief veel aandacht is voor het werven van nieuwe vrijwillige medewerkers, is het behouden van medewerkers nog wel eens een ondergeschoven kindje. Dat mensen met plezier en overtuiging voor een organisatie of initiatief blijven werken, gaat namelijk niet vanzelf. Een aantal zaken is bij het binden van senioren van belang. Uit onderzoek van Penninx (2010) blijkt dat senioren het belangrijk vinden dat de volgende vijf randvoorwaarden binnen organisaties op orde zijn:

- \* Een heldere visie op actuele ontwikkelingen en daarop kunnen inspelen;
- \* Een goed georganiseerde werkomgeving (o.a. duidelijkheid over de leiding, werkprocedures en een opgeruimde werkplek);
- \* Een welgemeend oog voor de behoeften van de vrijwillige medewerkers;
- \* Een zorgvuldige omgang met elkaar;
- \* Voorkomen dat vrijwillige medewerkers het gevoel krijgen ergens voor 'gebruikt' te worden.

Daarnaast is het voor het binden van belang dat je als organisatie een goede band onderhoudt met de vrijwillige medewerkers. Dat doe je door op verschillende momenten aandacht te besteden aan je medewerkers, bijvoorbeeld:

- \* Waardeer je medewerkers geregeld. Bijvoorbeeld met complimenten, een etentje of een kerstpakket.
- \* Houd regelmatig voortgangsgesprekken en overweeg of je persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) opstelt. Veel jonge senioren vinden het belangrijk dat de organisatie hun de kans biedt zichzelf te ontwikkelen of iets te leren.



Denk ook aan het in kaart brengen van competenties met behulp van de procedure [Erkenning Verworven Competenties](#). Dit vergroot het zelfvertrouwen en stimuleert de verdere ontwikkeling van de vrijwilligers. In de toolkit [Competentieontwikkeling Vrijwilligerswerk](#) staan ook andere instrumenten beschreven waarmee je mensen in staat stelt hun competenties te ontwikkelen.

- \* Bied concrete mogelijkheden tot zelfontwikkeling en deskundigheidsbevordering aan, zoals het volgen van een cursus, intervisie of training.
- \* Maak functies flexibel. De nieuwe generatie senioren heeft meer behoefte aan flexibele vormen van inzet. Creëer bijvoorbeeld duobanen voor zwaardere functies. Daarmee kan de verantwoordelijkheid gedeeld worden en is het geen probleem als iemand wat langer met vakantie is. Duobanen kunnen ook uitkomst bieden als medewerkers kwetsbaarder worden en niet altijd beschikbaar zijn.
- \* Steunpunten vrijwilligerswerk kunnen jaarlijks samen met de gemeente als waardering een evenement organiseren voor vrijwilligers. Nodig daarvoor de wethouder uit en reik prijzen uit aan vrijwilligersorganisaties en/of individuele vrijwilligers.



### Bemiddelen

Zeker voor steunpunten vrijwilligerswerk is het een belangrijke taak om te bemiddelen tussen mensen die zich willen inzetten en organisaties die medewerkers zoeken. Bemiddelen kan op veel manieren. In deze paragraaf gaan we in op de specifieke mogelijkheden voor het bemiddelen van senioren.



Bied cursussen aan waarin 65-plussers zich kunnen verdiepen in hun talenten en een koppeling kunnen leggen met zinvolle activiteiten. Voorbeelden van deze cursussen zijn: [Ongekend talent](#), [Op weg naar de gouden jaren](#) en [Rust zonder roest](#). Uit evaluaties van Ongekend talent blijkt dat in de cursus een vertrouwde omgeving ontstaat doordat mensen uit dezelfde levensfase bij elkaar zitten. Daardoor kunnen ze zich gemakkelijk inleven in elkaar en kunnen ze elkaar goed verder helpen.

Bemiddel bij werknemersvrijwilligerswerk. Sommige bedrijven bieden hun oudere werknemers de gelegenheid om aan het einde van hun loopbaan, deels in de tijd van de baas, vrijwilligerswerk te doen. Zo verloopt de overgang naar de pensionering geleidelijk en is de kans groter dat mensen ook na hun pensionering actief blijven als vrijwilliger.



## Zilveren Kracht Centrale

In Leiden is specifiek voor senioren een [Zilveren Kracht Centrale](#) actief. De vrijwillige medewerkers van deze centrale ondersteunen initiatiefnemers en koppelen hen aan mensen die willen bijdragen aan maatschappelijke initiatieven. In Overijssel ontwikkelde Landstede Welzijn een vergelijkbaar project onder de naam Perspectief. De pilotperiode van dit project leidde tot een praktische [handleiding met stappenplan](#).

## Faciliteren

Met nieuwe stromingen in de sociale sector, zoals Welzijn Nieuwe Stijl, is het woord 'faciliteren' helemaal in zwang gekomen. De nieuwe sociale professional heeft niet langer een zorgende houding, maar stelt mensen, initiatieven en vrijwilligersorganisaties in staat om het beste uit henzelf te halen. Hoe kun je senioren, hun initiatieven en vrijwilligersorganisaties faciliteren?

Bij 'faciliteren' denk je in de eerste plaats aan het scheppen van de juiste randvoorwaarden. Vergaderruimtes en accommodaties blijken in de praktijk bijvoorbeeld geregeld een knelpunt te zijn. Bekijk wat je op dit terrein kunt betekenen. Let wel, Welzijn Nieuwe Stijl is niet 'u vraagt, wij regelen het'. Speel gerust de vraag terug als senioren om een vergaderruimte of accommodatie vragen. Hebben zij al bekenden en vrienden gevraagd? Is er bijvoorbeeld een bevriend bedrijf dat in de avonden ruimte vrij heeft?

Financiering van projecten, initiatieven en organisaties blijkt daarnaast ook vaak een probleem. De gemeente heeft doorgaans een budget voor initiatieven en vrijwilligersorganisaties, maar dat is meestal niet toereikend. Je kunt daarom organisaties en initiatieven helpen bij het aanboren van alternatieve financieringsbronnen, zoals het bedrijfsleven en fondsen. Overweeg, als daar behoefte aan is, om een cursus 'Fondsen werven' te organiseren.

Initiatieven en organisaties hebben nogal eens de neiging om zich naar binnen te richten. Praktische problemen kunnen dan soms gemakkelijk worden opgelost als organisaties of initiatieven in contact worden gebracht met andere initiatieven en organisaties. Zo kunnen win-win samenwerkingsverbanden ontstaan.

Samenwerking moet overigens geen doel op zich worden. Beide organisaties moeten iets aan de samenwerking hebben. Een valkuil bij het faciliteren is dat degene die faciliteert, het initiatief overneemt of vrijwilligers gaat inschakelen voor de eigen organisatie. Voor het faciliteren van initiatieven van senioren zijn twee handleidingen beschikbaar:



In de publicatie [Het Eemlands model](#) lees je aan de hand van veertien pilotprojecten hoe je senioren kunt ondersteunen bij het opzetten van burgerinitiatieven.



In de handleiding [Van droom naar initiatief](#), gericht op de initiatiefnemers zelf, lees je aan de hand van voorbeelden wat er zoal komt kijken bij het opzetten van een initiatief. Een bijgevoegd stappenplan helpt initiatiefnemers met praktische tips bij het opzetten van het initiatief.

### Netwerkbijeenkomsten

In de gemeente Oude IJsselstreek biedt een groepje senioren zogenaamde netwerkbijeenkomsten aan. Deze zijn bedoeld voor de ondersteuning van senioren die een goed idee hebben voor een initiatief, maar die nog geen concrete stappen hebben gezet voor de uitvoering daarvan. Het lokale vrijwilligerssteunpunt faciliteert deze bijeenkomsten.

### Ouderen Samen

[Ouderen Samen](#) is een club actieve 55-plussers uit Vught, die hun kennis en ervaring willen gebruiken om zich in te zetten voor de samenleving en de belangen van ouderen in Vught en Cromvoirt. Een van de projecten van de stichting is 'Vrijwillige Ouderenadviseurs': geschoolde vrijwilligers bezoeken 75-plussers in Vught en Cromvoirt. Zij informeren en adviseren senioren over regelingen en voorzieningen, zoals woningaanpassing, vervoersvoorziening en welzijnsactiviteiten. De welzijnsorganisatie Welzijn Vught biedt de stichting en de ouderenadviseurs ondersteuning.

# Hoofdstuk 4

## De gemeente

### Inleiding

De Wmo en de aanstormende transformatie in het sociale domein stellen de gemeente voor een uitdaging. Inwoners moeten worden gestimuleerd meer naar elkaar om te kijken en zelf maatschappelijke initiatieven op te zetten of daaraan bij te dragen. Vitale ouderen kunnen een zeer belangrijke bijdrage leveren door hun tijd, aandacht en ervaring in te zetten.

De zilverenkrachtbenadering sluit dan ook naadloos aan bij de nieuwe stromingen in het sociale domein, zoals Welzijn Nieuwe Stijl en de Kanteling. Hierbij neemt het inspelen op de energie, talenten en vindrijkheid van bewoners een centrale rol in. Juist onder de senioren in Nederland bevinden zich mensen die zich willen inzetten voor een maatschappelijk doel. En daarmee helpen ze niet alleen een ander, het is ook goed voor hun eigen gezondheid. Bovendien beschermen ze zichzelf tegen vereenzaming. Op welke manier kun je vanuit de gemeente de kennis en levenservaring van 65-plussers mobiliseren?

### Het beschikbare potentieel

Iedereen zegt wel dat er onder senioren veel kennis en ervaring te verzilveren is, maar hebben senioren het tegenwoordig juist niet 'drukker dan ooit'? Hebben zij wel tijd en energie om zich maatschappelijk in te zetten? MOVISIE onderzocht deze vraag in een aantal gemeenten, waaronder Amersfoort. Het beschikbare potentieel bleek aanzienlijk. Veel senioren willen zich, als zij daarvoor gevraagd zouden worden, (extra) inzetten voor een maatschappelijk doel. Zij stelden daarbij wel voorwaarden. Het werk moet niet alleen nuttig zijn en aansluiten bij de persoonlijke leefwereld, het moet bovendien wat opleveren voor henzelf, zoals waardering, plezier en mogelijkheden tot zelfontwikkeling.



[Eindrapport De Zilveren Kracht van Amersfoort.](#)

## Aan de slag

Medewerkers van de gemeente die de Zilveren Kracht willen benutten, moeten eerst een aantal keuzes maken, bijvoorbeeld over de eigen rol. In deze paragraaf staan de belangrijkste keuzes en de belangrijkste taken van de gemeente op een rij. In hoofdstuk 5 vind je een stappenplan, waarin je meer kunt lezen over de projectorganisatie van een gezamenlijk verzilverproject.

### Bepaal de visie

Verzilveren begint bij het vastleggen van de ideeën en doelen in een notitie of beleidsnota. Sommige gemeenten hebben een aparte nota over ouderenbeleid, waarvan verzilveren een onderdeel kan uitmaken. De gemeente Vught bijvoorbeeld heeft de algemene uitgangspunten van Zilveren Kracht centraal gesteld in haar nota Ouderenbeleid. Maar het is niet altijd nodig om de ideeën en plannen op te nemen in een officiële nota. Een notitie voor het collegeprogramma, bij voorkeur door of in samenwerking met vertegenwoordigers van de doelgroep opgesteld, kan ook een goede basis bieden. In Den Bosch lag het initiatief voor zo'n notitie bijvoorbeeld bij de seniorenraad.

### Bepaal je rol als gemeente

Vanuit de gemeente kunnen verschillende medewerkers betrokken zijn bij het verzilveren, zoals de beleidsmedewerker, de directeur Maatschappelijke Ontwikkeling en de wethouder. Voor iedereen is het van belang te weten welke regierol de gemeente inneemt. Stel je je als gemeente



vooral op als opdrachtgever op afstand, die beleid en taken uitzet, bijvoorbeeld bij welzijns- of vrijwilligersorganisaties? Of stel je je op als gelijkwaardige partner in het samen vormgeven, het co-creëren? Je bepaalt dan samen met het maatschappelijk middenveld en inwoners wat de doelen zijn, wat je wilt realiseren en welke randvoorwaarden daarvoor nodig zijn.

Ervaringen in projecten die MOVISIE begeleidde, hebben geleerd dat de meest duurzame resultaten worden bereikt als de gemeente uitgaat van co-creatie en regelmatig bij projectoverleggen aanwezig is. Door actief betrokken te zijn als medewerker van de gemeente ontwikkel je *feeling* voor de hobbels én kansen in de praktijk en ben je beter toegerust om de regierol gedegen in te vullen.

### Bepaal de procesorganisatie

Verzilveren kan het beste vorm krijgen als de vier partijen die centraal staan in deze publicatie, met elkaar samenwerken. Het gaat dus om een samenwerkingsverband tussen in elk geval (vertegenwoordigers van) senioren, vrijwilligersorganisaties, welzijnsorganisaties, steunpunten vrijwilligerswerk en gemeente. Afhankelijk van de insteek en de lokale context kunnen ook andere partijen, zoals bedrijven, worden betrokken. Los van de samenstelling is het van belang dat de beleidsmedewerker van de gemeente die zich bezighoudt met vrijwilligerswerk en de Wmo, plaatsneemt in de projectgroep. Een stappenplan voor de procesorganisatie van een gezamenlijk verzilverproject is opgenomen in hoofdstuk 5.

## Nodig senioren uit om hun talenten in te zetten



Het ligt voor de hand en het werkt: als gemeente kun je mensen uitnodigen om hun talenten en ervaring voor de lokale samenleving in te zetten. In veel gemeenten organiseren welzijnsorganisaties en vrijwilligerscentrales bijvoorbeeld samen jaarlijks bijeenkomsten voor gepensioneerden volgens de methode Senioren voor uw gemeente. De essentie van deze aanpak is dat de gemeente een brief stuurt aan alle 65- en/of 66-jarigen in de gemeente. Zij worden daarin uitgenodigd voor een informele oriëntatiebijeenkomst over de mogelijkheden van maatschappelijke inzet. In sommige gemeenten heten deze bijeenkomsten 'Pittige koffiemeetings'.

*"Het project Verzilveren heeft in Eindhoven een omslag bewerkstelligd in het denken over maatschappelijk actief zijn. Het gaat er niet om dat er een probleem moet worden opgelost. Het gaat erom dat je nadenkt over je ambitie en het inzetten van je talent en tijd. Dat is in eerste instantie goed voor jezelf en daarnaast ook voor de samenleving. En op den duur is het ook nog eens kostenbesparend."*

Lettie Hoogstra, beleidsmedewerker Senioren,  
gemeente Eindhoven.

### Bied randvoorwaarden

Naast het vastleggen van de uitgangspunten en een visie en het verbinden van partijen heeft de gemeente een derde belangrijke taak, namelijk het bieden van de juiste randvoorwaarden. Als het bijvoorbeeld om initiatieven van oudere inwoners gaat, is het van belang dat de gemeente deze mogelijk maakt. Dat kan door het bieden van:

- \* Een opstartbudget;
- \* Een accommodatie of vergaderruimte;
- \* Praktische ondersteuning en advies aan initiatiefnemers, bijvoorbeeld door een welzijnsinstelling dit als taak te geven;
- \* Een budget voor deskundigheidsbevordering en fondsenwerving, zowel voor vrijwilligersorganisaties en vrijwilligers van welzijnsorganisaties als voor burgerinitiatieven.

### Regisseur bij improvisatietheater

Niet altijd sluiten initiatieven van inwoners naadloos aan bij het gemeentelijk beleid. Volgens Meijs (hoogleraar Volunteering, Civil Society and Businesses) moeten gemeenten en welzijnsinstellingen zich anders opstellen richting actieve bewoners. *“De insteek zou niet moeten zijn: hoe kan ik deze bewoners gebruiken voor mijn plannen, maar hoe kunnen deze bewoners gebruikmaken van mij? Dat is een wezenlijk verschil. De overheid moet niet te veel regie willen voeren over de ‘civil society’. Geen strakke regisseur die bepaalt wie waar moet staan, hooguit een regisseur bij rommelig improvisatietheater. De overheid moet ruimte geven en ondersteunen, niet sturen.”* (Klumper en Klein, p.3, 2012.) Zo’n insteek lijkt zeker onder vitale senioren kansrijk, omdat zij vaak zelf het heft in handen willen hebben en zich niet ‘voor iemands karretje’ willen laten spannen.

### Waardeer mensen die actief zijn

Als gemeente heb je bij uitstek de mogelijkheid om waardering te geven aan mensen die actief zijn. Dat kan bijvoorbeeld door een vrijwilligersdag te organiseren waarop prijzen worden uitgereikt. Door met een afvaardiging van het gemeentebestuur aanwezig te zijn, geef je aan dat het werk niet alleen gezien, maar ook gewaardeerd wordt. Een *must* voor elk gemeentebestuur dus. Vanzelfsprekend zijn er ook andere

momenten, zoals startbijeenkomsten of jubilea, waarbij de aanwezigheid van de gemeente zeer op prijs wordt gesteld. In Amsterdam-Nieuw-West heeft het stadsdeel ervoor gekozen twaalf oudere vrijwilligers die veel binnen het stadsdeel hebben gedaan, in het zonnetje te zetten. Deze vrijwilligers zijn geportretteerd in een kalender van het stadsdeel.

### Houd aandacht voor diversiteit onder senioren

Het is een beetje een cliché, maar daarom niet minder waar: *dé* oudere bestaat niet. De diversiteit onder 65-plussers is net zo groot als die onder andere leeftijdscategorieën. Mensen hebben niet alleen heel verschillende leefstijlen en waardeoriëntaties, de komende tien jaar zal bovendien het aantal 55-plussers van allochtone afkomst bijna verdubbelen (van 190.000 in 2010 naar 355.000 in 2020).

De volgende instrumenten bieden handvatten als je rekening wilt houden met diversiteit:



Forum heeft een handreiking met praktische tips geschreven voor gemeenten en maatschappelijke organisaties die in hun ouderenbeleid met diversiteit rekening willen houden: [Het is niet alles \(g\)oud wat er blinkt](#).



Het [NOOM](#), een actief netwerk van organisaties van oudere migranten, biedt veel informatie over oudere migranten aan op zijn website.



De film [Actief Oud](#) gemaakt door Stichting Voorbeeld met hulp van het NOOM, laat zien hoe oudere migranten omgaan met het ouder worden in Nederland.

### Sport en verzilveren

Sportorganisaties zijn meestal niet de eerste organisaties waaraan mensen denken bij het benutten van de kennis en ervaring van senioren. Maar dat is niet terecht. Senioren leveren dikwijls een belangrijke bijdrage aan de organisatie en het in stand houden van sportverenigingen. Met het project [Verzilver je club](#) van de Nederlandse Sport Alliantie werken meerdere sportorganisaties en -verenigingen in een gemeente aan twee doelstellingen: het seniorvriendelijk maken van sportverenigingen en de toename van het aantal ouderen dat zich op vrijwillige basis inzet binnen sportverenigingen.

# Hoofdstuk 5

## Zoek elkaar op en werk samen

### Inleiding

In voorgaande hoofdstukken staat voor verschillende partijen afzonderlijk beschreven hoe zij de mogelijkheden voor senioren om vitaal en zinvol ouder te worden, kunnen verbeteren. Door de handen ineen te slaan, kunnen deze partijen elkaar versterken, zo blijkt uit de ervaringen van een aantal pilotgemeenten (o.a. Eindhoven, 's-Hertogenbosch en Oude IJsselstreek). Hieronder staan, op basis van deze ervaringen, de belangrijkste stappen van het gezamenlijk 'verzilveren' op een rij.

### Aan de slag

#### Werk met een compacte projectgroep

De basis van verzilveren ligt in een gemotiveerde projectgroep, waarin de verschillende partijen plaatsnemen: senioren(organisaties), vrijwilligersorganisaties, welzijnsorganisaties, steunpunten vrijwilligerswerk en de gemeente. Afhankelijk van de insteek en de lokale context kunnen ook andere partijen worden betrokken, zoals bedrijven en het UWV. Een compacte projectgroep van zes tot maximaal tien personen bleek in de verschillende projecten het beste te werken.





### Neem communicatie serieus

Het is van belang dat een communicatiemedewerker van een van de betrokken partijen in de projectgroep plaatsneemt. Het gaat bij verzilveren immers in de kern om het aanspreken en betrekken van inwoners. Slim communiceren door de juiste kanalen te gebruiken en goed aan te sluiten bij de behoeften en realiteit van senioren is dan een must.

### Werk volgens de uitgangspunten van co-creatie

De partijen blijken elkaar het meest te versterken als zij de uitgangspunten van co-creatie volgen. Bij co-creatie hebben alle deelnemers, vanuit een open dialoog en gelijkwaardige positie, invloed op de invulling en voortgang van het project en de resultaten. Centraal staan concrete acties, daadkracht en focus op het eindresultaat.

### Ontwikkel een gedeelde visie op Zilveren Kracht

Een belangrijke eerste stap in de lokale samenwerking rond verzilveren is het samen bespreken en doordenken van de visie op de maatschappelijke inzet van senioren. Dat begint bij een kanteling in het denken: van senioren als afhankelijke mensen naar senioren als 'zilveren kracht'. Vervolgens komen vragen aan de orde als: op welke groepen senioren richten we ons precies? En: welke vormen van participatie willen we bevorderen?

Samenwerkingspartners die vanuit een heldere en gezamenlijke visie werken, begrijpen elkaar beter tijdens de uitvoering. Het is overigens aan te bevelen om het debat over maatschappelijke inzet van inwoners breed te voeren, dus niet alleen met de betrokken partijen. Dit vergroot het draagvlak voor verzilveren.

### Debat over maatschappelijke inzet

In de gemeente 's-Hertogenbosch nam de seniorenraad het initiatief tot een lokaal politiek debat over Zilveren Kracht. De seniorenraad wees op het belang van een gericht participatiebeleid voor senioren. Door onder meer te wijzen op de voordelen: participeren is een investering in zelfredzaamheid en sociale netwerken. In het coalitieakkoord spraken de burgemeester en wethouders van 's-Hertogenbosch zich uit voor het stimuleren van de participatie van senioren. Ze gaven aan gebruik te willen maken van de kennis, kunde en levenservaring van ouderen. De gemeente wil dat iedereen de kans krijgt zijn of haar talenten te benutten. Het motto in Den Bosch werd: "Wij zoeken senioren met tijd, talent en toewijding."

### Stel concrete doelen

De volgende stap is dat je met elkaar afspreekt welke doelen je wilt bereiken. De algemene en overkoepelende doelstelling van verzilveren is: het bevorderen van de maatschappelijke participatie van senioren door het beter benutten van hun potentieel aan talenten. Daaraan horen wel concrete en specifieke doelen te worden gekoppeld, die bij voorkeur SMART geformuleerd zijn. Denk daarbij aan doelen zoals:

- \* Een x-aantal senioren dat voorheen niet maatschappelijk actief was, zet zich op vrijwillige basis in.
- \* Een x-aantal maatschappelijke organisaties maakt beter gebruik van het maatschappelijk kapitaal van senioren.
- \* De beeldvorming over wat senioren maatschappelijk gezien kunnen betekenen, is positief beïnvloed, zowel onder senioren zelf als in de samenleving. Dit is bereikt door een x-aantal media-uitingen over goede voorbeelden (senioren en initiatieven).
- \* Een x-aantal mensen dat binnenkort met pensioen gaat, heeft kennisgemaakt met vrijwilligerswerk binnen de gemeente.

Het SMART formuleren van doelstellingen betekent niet alleen dat de doelen concreet en meetbaar moeten zijn, maar ook realistisch. Voorkom teleurstellingen en formuleer daarom haalbare doelstellingen.

### Verleiden in plaats van aanspreken op verantwoordelijkheid

In de praktijk blijkt het niet te werken als ervan wordt uitgegaan dat senioren bereid zijn zich maatschappelijk in te zetten 'omdat zij meer tijd hebben'. De huidige generatie senioren laat zich niet aanspreken op maatschappelijke plichten of verantwoordelijkheden, maar wil 'verleid' worden. Dat betekent dat organisaties en initiatiefnemers op intelligente wijze moeten inspelen op de wensen, behoeften en verwachtingen van senioren. In de voorgaande hoofdstukken hebben we hiervoor, voor elke betrokken partij, praktische handvatten en instrumenten op een rij gezet.

### Stel een plan van aanpak op

Het delen van een gezamenlijke visie en vaststellen van de doelstellingen zijn belangrijke eerste stappen. Vervolgens staat het maken van afspraken over de activiteiten en de financiering daarvan centraal. Uit de pilots blijkt dat de betrokken partijen elkaar daarbij goed kunnen aanvullen.

De lokale context bepaalt voor een deel de activiteiten die in het plan van aanpak worden opgenomen. Uit de pilots kwamen echter vier kernactiviteiten naar voren, die op elke locatie van toepassing bleken:

- \* Het voor het voetlicht brengen van de visie op Zilveren Kracht. Het gaat daarbij vooral om het zorgen voor media-aandacht, waarbij de talenten van senioren, hun initiatieven en 'best persons' in beeld worden gebracht. Denk bijvoorbeeld aan film- of fotoportretten en artikelen in stadsbladen, op websites en via nieuwsbrieven. Het werkt bovendien goed als senioren zelf als 'ambassadeur' kunnen vertellen over Zilveren Kracht tijdens bijeenkomsten voor senioren.
- \* Het organiseren van bijeenkomsten voor senioren die zich willen oriënteren op de mogelijkheden om zich maatschappelijk in te zetten. Dat kan bijvoorbeeld via de formule van Senioren voor uw gemeente.
- \* Het organiseren van workshops 'Werven en binden van vrijwilligers' voor vrijwilligersorganisaties en burgerinitiatieven. Doorgaans wordt het beste resultaat bereikt als deze worden gegeven door een senior (als ambassadeur), samen met een trainer uit een welzijnsorganisatie of vrijwilligerssteunpunt.
- \* Het doorontwikkelen van de vrijwilligersvacaturebank van het vrijwilligerssteunpunt (of de welzijnsorganisatie) met meer aandacht voor talenten of het oprichten van een Zilveren Kracht Centrale. Daarbij kunnen getrainde senioren (vrijwilligers) een belangrijke rol spelen door mensen te helpen hun talenten en wensen te benoemen.



### Verbreed de activiteiten geleidelijk

Ten slotte leert de ervaring in de verzilverpilots dat het goed werkt om een aantal activiteiten gericht op het vinden en binden van senioren, eerst in een wijk of dorp uit te proberen. In de loop van de tijd kunnen ze dan worden uitgebreid naar andere delen van de gemeente. Houd er daarbij rekening mee dat verzilveren tijd en ruimte nodig heeft om te groeien. De gemeente schept de randvoorwaarden. Dit doet ze door het welzijnswerk en vrijwilligersorganisaties te faciliteren en afspraken met hen te maken over activiteiten en resultaten. Maar zoals uit deze publicatie blijkt: alle partijen zijn aan zet bij het benutten en waarderen van de Zilveren Kracht in de gemeente.

# Literatuur

- \* Alblas, M. en K. Penninx (2008). *De zilveren kracht van Amersfoort. Over de mogelijkheden om de maatschappelijke inzet van Amersfoortse senioren te behouden en te versterken*. Utrecht: MOVISIE.
- \* Broese van Groenou, M. (2007). *Deelname aan activiteiten*. In: Tilburg T. van & J. de Jong Gierveld (eds.) (2007). *Zicht op eenzaamheid; achtergronden, oorzaken en aanpak*. Assen: Van Gorcum.
- \* Engelen, J. (2012). *Train de trainer Grip op vergrijzing*. Utrecht: MOVISIE.
- \* Klumper, J. en M. Klein (2012). *Grote verwachtingen van kleine initiatieven. Ongebonden vrijwilligerswerk in beeld*. Velp: Spectrum.
- \* Knipscheer, K. (2006). *De uitdaging van de tweede adolescentie*. Nijmegen: Macula.
- \* Penninx, K. (2010). *Zin in meedoen*. Utrecht: MOVISIE.
- \* Van de Maat, J.W. (2012). *Het stimuleren van maatschappelijke inzet door vitale ouderen. Een verkenning*. Utrecht: MOVISIE.

# Bijlagen

## Bijlage 1 - Vier motivatietypen van senioren

Op basis van een kwalitatief onderzoek (Penninx, 2010) is een typologie ontwikkeld van vier typen motivatie voor vrijwillige inzet bij mensen in de derde levensfase. De typologie is gebaseerd op twee dimensies: zelfgericht versus omgevingsgericht zijn en behoudend versus vernieuwend zijn. Zie voor een toelichting op de motivatietypen de volgende pagina.

	Gericht op het zelf	Gericht op anderen/gemeenschap
Behouden	<b>Zelfzorgers</b>  Behoud eigen welzijn, gezondheid, zelfredzaamheid, sociale contacten	<b>Hulpverleners</b>  Willen helpen van anderen die problemen of beperkingen hebben
Vernieuwen	<b>Zelfontplooiers</b>  Persoonlijke ontwikkeling, nieuwe kennis en vaardigheden, horizonverbreding, persoonlijke zingeving	<b>Maatschappelijk ondernemers</b>  Werken aan maatschappelijke verbetering, (politieke) invloed uitoefenen, talenten inzetten voor innovatieve projecten

(Kees Penninx, LESI, 2010)

**Type 1: Zelfzorgers (zelfgericht en behoudend)**

Zelfzorgers zijn vooral gericht op het behoud van eigen welzijn en vitaliteit: lichamelijke en geestelijke gezondheid, zelfredzaamheid en sociale contacten.

**Type 2: Zelfontplooiers (zelfgericht en vernieuwend)**

Zelfontplooiers zijn sterk gericht op persoonlijke ontwikkeling, horizonverbreding, nieuwe kennis en vaardigheden opdoen en persoonlijke zingeving. Deze groep heeft een sterke oriëntatie op persoonlijke groei via kennis, kunst, cultuur, reizen, lezen, studeren, discussiëren.

**Type 3: Hulpverleners (omgevingsgericht en behoudend)**

Hulpverleners worden vooral gedreven door het willen helpen van andere mensen die problemen hebben, die arm of minder bedeeld zijn, eenzaam zijn, de taal niet spreken of wonen in een buurt met veel problemen. De hulpverleners zijn vaak gericht op behoud van zelfredzaamheid van anderen en leefbaarheid van buurten.

**Type 4: Ondernemers (omgevingsgericht en vernieuwend)**

Zij willen sociaal ondernemen, werken aan maatschappelijke veranderingen en verbeteringen; hun talent inzetten in innovatieve praktijken, een eigen geluid laten horen in het maatschappelijk debat en invloed uitoefenen in de politieke arena.

De motieven van mensen zijn overigens niet statisch en kunnen veranderen. Zo kunnen mensen met een bepaald motief binnenkomen in een organisatie, bijvoorbeeld zelfzorg (“het is goed voor mij om wat aan vrijwilligerswerk te gaan doen”) en, eenmaal opgenomen in de werkzaamheden, na verloop van tijd andere motieven ontwikkelen.

**Waardensets van motivatietypen**

De motivatietypen hebben elk een eigen waardenset.

- \* Achter de motieven van de zelfzorgers worden relatief vaak waarden aangetroffen als balans, harmonie, overzichtelijkheid, regelmaat, relaties, stabiliteit en structuur.
- \* De achterliggende waarden bij de zelfontplooiers zijn creativiteit, vakmanschap, kennis, leergierigheid, spiritualiteit, ruimte en wijsheid.
- \* Achter de motieven van de hulpverleners liggen waarden als begrip, gemeenschapszin, gelijkheid, rechtvaardigheid, service, verantwoordelijkheid, voldoening, vriendschap, waardering en zorgzaamheid.
- \* De waarden van de ondernemers kenmerken zich vooral door maatschappelijke betrokkenheid, daadkracht, enthousiasme, klantgerichtheid, ondernemingszin, samenwerking en solidariteit.

De bovenstaande informatie is afkomstig uit de publicatie [Zin in meedoen](#), geschreven door Kees Penninx en in 2010 uitgegeven door MOVISIE. In de publicatie zijn de typen en de kernwaarden verder uitgewerkt.

## Bijlage 2 - Verschillen tussen generaties

	<b>Aanpak vooroorlogse generatie</b>	<b>Aanpak babyboomers</b>
Taakopvatting bestuur	Bestuur doet alles, vervult alle taken	Bestuur coördineert werkgroepen en vrijwilligers. Veel mensen doen beperkte taak.
Activiteiten	Spel, recreatie, soosmiddagen	Cultuur, beweging, ontmoeting
Locaties voor bijeenkomsten	Locaties van ouderen	Neutrale locaties, restaurants. Veel activiteiten buiten vaste locaties (musea bijvoorbeeld)
Gebruik van nieuwe media; Vormgeving van ledenbladen	Grootste deel per post Geen of alleen passieve website Gesloten boekje Geen eyecatchers aan de buitenkant Veel tekst, weinig foto's	Veel via mails en website. E-zines. Veel beeld, minder tekst.
Belangenbehartiging	Vooraf vertegenwoordiging in overlegorganen	Korte acties, veel mensen betrekken, bijvoorbeeld via panel en klankbord
Contacten met leden	Uitsluitend via blad en telefonisch	Meer gebruik van e-mail
Aanspreekvormen	De heer en mevrouw; geen voornamen	Voornamen in publicaties

(Engelen, 2012)

## Colofon

**Auteurs:** Jan Willem van de Maat en Hilde van Xanten

**Redactie:** Mariët Hermans en Communicatie MOVISIE

**Vormgeving:** Ontwerpburo Suggestie en illusie

**Fotografie:** Joyce van Belkom, Marcel van den Bergh, Roel Burgler, Sanne Donders, Cees Elzenga, Peter Hilz, Luuk van der Lee en Bert Spiertz

**Met dank aan:** Jel Engelen, Bram van der Loeff, Renate Martens en Harry Mertens

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding: © MOVISIE, kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

Juni 2013



Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

Deze publicatie is tot stand gekomen dankzij financiering van het ministerie van VWS

MOVISIE is hét landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid. Onze activiteiten zijn georganiseerd in vijf actuele programma's: effectiviteit en vakmanschap, participatie en actief burgerschap, sociale zorg, huiselijk en seksueel geweld en gebiedsgericht werken. Onze ambitie is het realiseren van een krachtige samenleving waarin burgers zoveel mogelijk zelfredzaam kunnen zijn.