



Marktkansen in wonen en zorg

Dienstverlening voor de nieuwe oudere

Inhoud

Voorwoord

Senioren hebben in 2025 tot zo'n 14 miljard euro te besteden aan diensten. Het huidige aanbod van woonzorgdiensten biedt vaak nog niet de omgeving waar senioren naar verlangen. De "nieuwe" oudere gaat echter een omslag teweeg brengen. Voor echt vernieuwende dienstverleningsconcepten ligt er een enorme markt in het verschiet. Er zijn volop kansen voor zowel nieuwe als bestaande partijen. Dus wacht niet af, kom in actie. De tijd is rijp voor het maken van dappere keuzes!

Met dit rapport willen wij u inspireren door de belangrijkste trends en best-practices te beschrijven en voorbeelden te geven van zowel bestaande aanbieders als toetreders.

Wij wensen u veel leesplezier.



Ceel Elemans
Sectormanager Public
ceel.elemans@ing.nl
06 547 88 283



Erwin Winkel
Sectormanager Zorg
erwin.winkel@ing.nl
06 836 42 427

Samenvatting

Woonzorgdisruptie: Nieuwe kansen in diensten voor senioren	3
Conclusie: grote kansen in segment voor lage- en middeninkomens	4
Markt voor seniordiensten potentieel 14 miljard euro groot	5
De bestaande markt op zijn kop	6
Seniordiensten in 2025: meer diversiteit en kwaliteit gevraagd	7

Kansen in diensten voor senioren

1 De nieuwe oudere is koopkrachtiger en zelfstandiger...	9
2 ...vaker online en besteedt meer	10
3 Oudere staat midden in samenleving	11
4 Breed dienstenpalet biedt oudere "veilige" woonomgeving	12
5 Een frisse blik op zorg en ondersteuning	13

Disruptieve vernieuwing

6 Disruptie in wonen en zorg: alle signalen staan op groen	15
7 Technologie biedt meer veiligheid en zelfstandigheid	16
8 Verhoging levenskwaliteit staat centraal	17
9 Wat leren de koplopers ons?	19
10 Wat maakt nieuwe concepten aantrekkelijk voor financiers?	23

Bijlage: Van verzorgingshuis naar eigen huis

a Het traditionele verzorgingshuis loopt leeg...	25
b ...er blijft behoefte aan verzorgd wonen...	26
c ...maar wel in meer vraaggestuurde vorm en vaker in eigen woonomgeving	27

Bronnen bij figuren	28
Met dank aan	29
Meer weten?	30

Woonzorgdisruptie: nieuwe kansen in diensten voor senioren



Senioren nemen toe in aantal,
kunnen en willen meer besteden,
en nemen de regie in handen...

Marktkansen
groeien

Conclusie: Grote kansen in segment voor lage- en middeninkomens

1. Het bestaande woonzorgaanbod is gevoelig voor disruptie

De markt voor woon- en zorgdiensten voor senioren is zeer gevoelig voor disruptie. Het gaat om een markt met een van oudsher sterk aanbodgedreven karakter, met weinig echt vernieuwende aanbieders. De kwaliteit en prijzen zijn niet transparant. Door regulering kennen ouderenzorg en sociale woningbouw weinig efficiëntieprikkels. Voor bestaande partijen is de switch naar meer klantgerichte dienstverlening door verouderd vastgoed en een traditionele organisatiecultuur vaak zeer uitdagend.

2. Innovaties in “minder lucratieve” segmenten het meest disruptief

Vernieuwers die zich op de lage- en middeninkomens richten, blijken op lange termijn veelal het meest disruptief. Aan de ene kant introduceren zij geheel nieuwe concepten en aan de andere kant brengen zij goedkopere vormen van bestaande luxe concepten op de markt. Dergelijke innovaties zullen voor een steeds grotere groep senioren een aantrekkelijk alternatief gaan vormen.

3. Drie aanjagers die de vernieuwing gaan vormgeven

Drie aanjagers zorgen ervoor dat de vernieuwing de komende jaren gaat plaatsvinden:

1. Veranderende vraag

De “nieuwe” oudere kan en wil zoveel mogelijk zelfstandig leven met ondersteuning op maat. Hij heeft meer grip op zijn leven (skwaliteit). De nieuwe oudere is vitaler, welvarender, woont vaker zelfstandig, zonder partner en

is vaker kinderloos dan de vorige generaties ouderen. Bovendien besteedt de nieuwe oudere meer en is hij vaker online.

2. Veranderende zorg

Informele zorg buiten de instelling neemt in belang toe. Eigen verantwoordelijkheid staat voorop. De overheid trekt zich terug.

3. Snelle technologische vernieuwing

Nieuwe technieken maken nieuwe zorgvormen mogelijk. Acceptatie van ICT-toepassingen en een toenemend gebruik van internet onder ouderen stimuleren de innovatie.

4. Markt voor dienstverlening aan senioren is een enorme groeiemarkt

Anders dan de leegloop van verzorgingshuizen misschien doet vermoeden vormt de dienstverlening aan senioren een enorme groeiemarkt. De potentiële markt voor seniordiensten zal van ruim 10 miljard euro nu groeien tot zo'n 14 miljard euro in 2025. Daarbinnen zijn huishoudens met benedenmodale inkomens goed voor zo'n 6 miljard euro.

5. De markt is nog onderontwikkeld

Nieuwe seniordiensten, zoals particuliere woonzorgconcepten, richten zich veelal op ouderen met hoge inkomens. Een deel van de ouderen met lagere inkomens wordt bediend door vernieuwende woningcorporaties en zorgaanbieders die de switch van aanbodgericht naar klantgericht werken hebben gemaakt. Ouderen met een zwaardere zorgvraag komen in aanmerking voor verpleeghuiszorg.

6. Grote kansen in het segment voor lage- en middeninkomens

Maar een groot deel van de ouderen wordt nog niet bereikt. Zij blijven langer zelfstandig wonen, terwijl het aanbod van diensten aan huis nog niet goed georganiseerd is en aantrekkelijke alternatieve woonzorgoplossingen vaak nog onvoldoende voorhanden zijn. Met name in die segmenten liggen grote marktkansen.

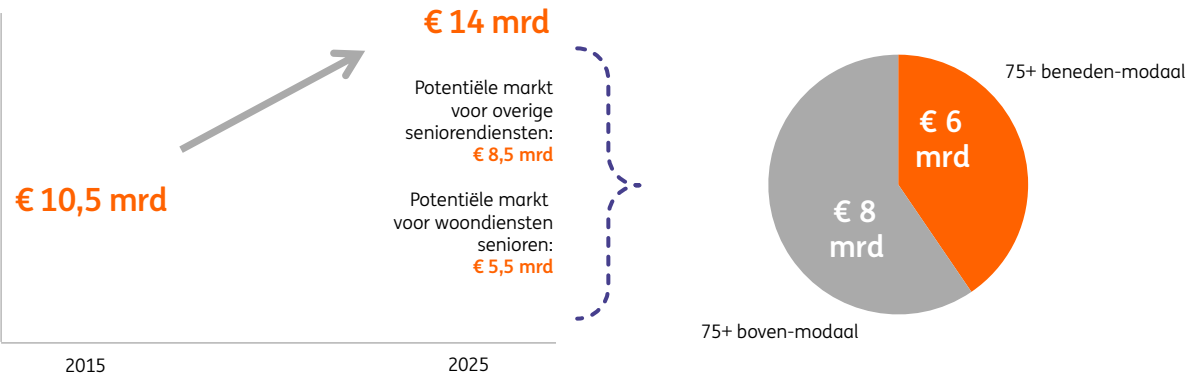
7. Tien lessen van innovatieve koplopers

Nieuwe tijden vragen om een nieuwe aanpak. De tien lessen van innovatieve koplopers:

1. Breng de markt grondig in kaart
2. Verleg de focus van wonen en zorg naar ontzorging en comfort
3. Verleid de klant
4. Specialiseer voor meer onderscheid
5. Maak slim gebruik van technologie
6. Ontwikkel toekomstbestendig vastgoed
7. Werk samen in regio en wijk
8. Ontwikkel diensten die elkaar versterken
9. Werk aan een klantgerichte cultuur
10. Benader kansen en uitdagingen zakelijk

Markt voor senioren diensten potentieel 14 miljard euro groot

Potentiële markt voor senioren diensten



1. Dienstverlening aan huis voor 75-plusser krijgt stimulans door leegloop verzorgingshuis en...

Een derde van de ouderen die voorheen naar een instelling zouden gaan, maakt door het nieuwe beleid nu zijn eigen keuzes. De markt voor dienstverlening aan huis krijgt daardoor een flinke stimulans.

2. ...toenemende inkomens, vitaliteit en veeleisender houding

De leegloop van verzorgingshuizen betreft vooral ouderen met benedenmodale inkomens. Over de hele linie nemen de inkomens van senioren toe. De nieuwe oudere blijft langer vitaal, is veeleisender en maakt bewustere keuzes op het vlak van wonen, zorg en andere diensten.

3. Een potentiële markt van 14 miljard euro in 2025...

75-plussers besteden in 2025 bij elkaar zo'n 5,5 miljard euro aan wonen (woonlasten en gas-water-licht). Wanneer zij gemiddeld grofweg de helft van hun overig besteedbaar inkomen aan voeding, kleding en overige producten uitgeven, blijft zo'n 8,5 miljard euro over voor uitgaven aan diensten. De potentiële markt voor senioren diensten inclusief wonen komt daarmee in 2025 op circa 14 miljard euro uit. Door de vergrijzing en verbeterde inkomenspositie van ouderen ligt de marktpotentie in 2025 bijna een derde hoger dan in 2015.

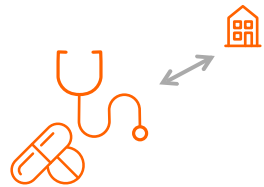
4. ...waar huishoudens met benedenmodale inkomens 6 miljard van uitmaken

Terwijl de meeste nieuwe woonzorginitiatieven op het hogere inkomenssegment zijn gericht, zijn senioren met benedenmodale inkomens in 2025 goed voor zo'n 40 procent van de markt voor senioren diensten. Dit komt neer op 6 miljard euro aan potentiële dienstverlening. Tegen die tijd zal ook een groter deel van de markt ontgonnen zijn door partijen die op de doelgroep afgestemde diensten aanbieden.

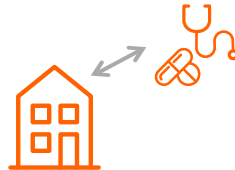
De bestaande markt op zijn kop

Focus van dienstverlening voor senioren verschuift fundamenteel...

...van verblijf in een instelling, waar goede zorg centraal staat...



...naar dienstverlening thuis, waar veilig wonen binnen het eigen sociale netwerk centraal staat...



...en zorg – afhankelijk van de gezondheid en het aanwezige netwerk van de bewoner – een onderdeel kan zijn van de dienstverlening



...waardoor nieuwe verdienmodellen van de grond komen



Innovators ontwikkelen nieuwe diensten voor ouderen...
+ Bestaande aanbieders moeten switch van aanbodgerichte naar vraaggerichte dienstverlening maken, afhankelijk van hun expertise en de regionale ontwikkeling van vraag en aanbod...

‘Het beleid van langer thuis wonen wordt door mensen geïnterpreteerd als zo lang mogelijk in de bestaande woning blijven. Terwijl thuis wonen een eigen woning inhoudt die net zo goed onderdeel van een beschermde omgeving kan zijn, maar dan zonder de collectieve bekostiging.’

(Prof. dr. Joris Slaets, Executive director Leyden Academy on Vitality and Ageing)

Drie aanjagers van vernieuwing:

1. Veranderende vraag

De nieuwe ouderen kunnen en willen zoveel mogelijk zelf doen. Dit vergroot de kwaliteit van leven.

2. Veranderende zorg

Informele zorg buiten de instelling neemt in belang toe. Eigen verantwoordelijkheid staat voorop. De overheid trekt zich terug.

3. Snelle technologische vernieuwing

Nieuwe technieken maken nieuwe zorgvormen mogelijk. Acceptatie van ICT-toepassingen en een toenemend gebruik van internet onder ouderen stimuleert de innovatie.

Seniorenendiensten in 2025: meer diversiteit en kwaliteit gevraagd

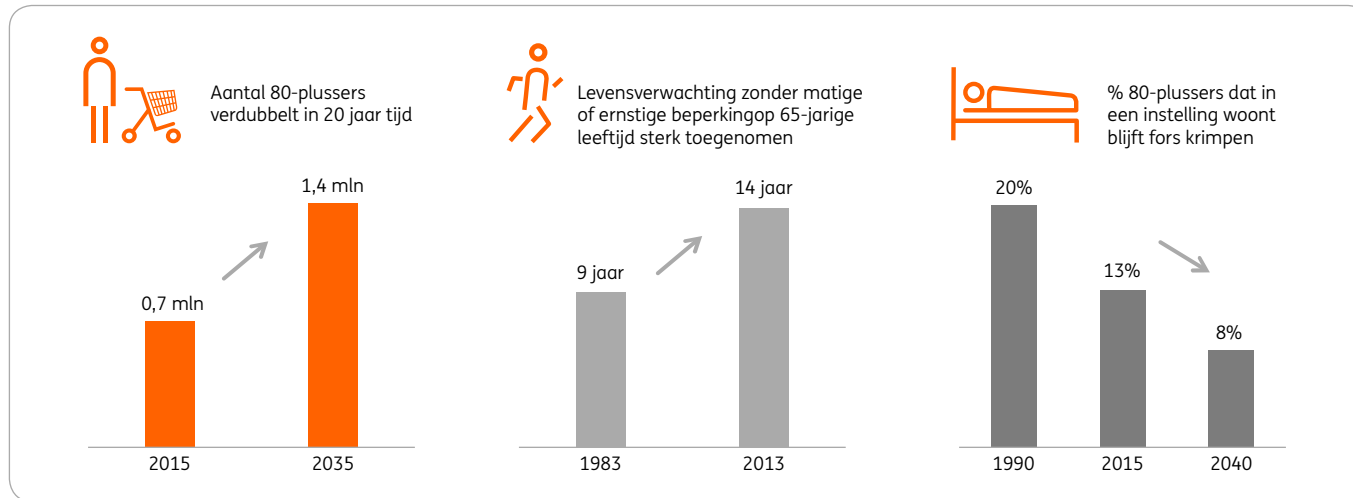


1. Een kwart meer 75-plussers in 2025
2. Ouderen zijn steeds vitaler...
3. ...hebben een hoger inkomen...
4. ...en meer vermogen
5. Ouderen wonen steeds vaker zelfstandig...
6. ...zonder partner...
7. ...en zijn vaker kinderloos
8. Ouderen besteden steeds meer...
9. ...en vaker online...
...en...
10. ...hebben meer grip op hun leven(skwaliteit)



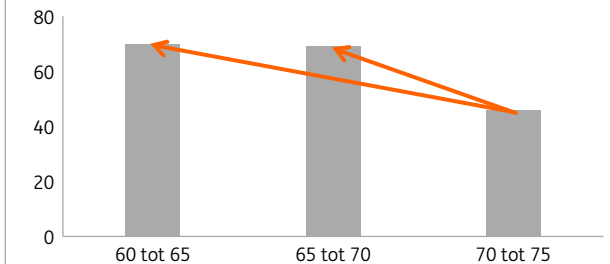
Kansen in diensten voor senioren

1 De nieuwe oudere is koopkrachtiger en zelfstandiger...



Nieuwe ouderen hebben flink meer vrij vermogen

Financieel vermogen, totaal van de leeftijdsgroep in 2013 (exclusief eigen woning en pensioenvermogen, in miljarden euro's)



1. De bevolking vergrijst 'dubbel'

De naoorlogse babyboom zorgt voor een groeiend aantal ouderen. Tegelijkertijd worden wij met zijn allen steeds ouder door een toenemende levensverwachting. In 2030 zal bijna een kwart van de bevolking ouder dan 65 jaar zijn. Nu is dat nog 18 procent. De komende jaren zal vooral het aandeel 65-79-jarigen sterk stijgen. Vanaf 2025 neemt ook de groep 80-plussers sterk toe: de dubbele vergrijzing.

2. Ouderen zijn steeds vitaler

Ouderen hebben in 2025 meer behoefte aan autonomie en eigen regie. Hoewel chronische ziekten onder ouderen toenemen, zijn ouderen in 2025 vitaler en zelfredzamer dan hun leeftijdsgenoten in 2015. Zij leven steeds langer zonder matige of ernstige beperking.

3. Nieuwe ouderen hebben hoger inkomen...

Het besteedbaar inkomen van ouderen neemt toe. Nieuwe generaties ouderen hebben namelijk veel vaker pensioen opgebouwd dan vorige generaties ouderen. Vooral de toegenomen arbeidsdeelname van vrouwen en het gestegen opleidingsniveau leiden tot hogere pensioeninkomens.

4. ...en meer vermogen

Tussen 2000 en 2013 namen de bestedingen van ouderen sneller toe dan hun inkomen. In 2012 en 2013 gaf een gemiddelde gepensioneerde zelfs meer uit dan er binnen kwam. Dat kon hij doen door zijn vermogen aan te spreken. Deze trend zet de komende jaren versterkt door, doordat de nieuwe generatie ouderen (de babyboomers) zeer

vermogen is. Ze hebben vaker een eigen woning met flinke overwaarde, maar ook meer spaargeld en/of beleggingen.

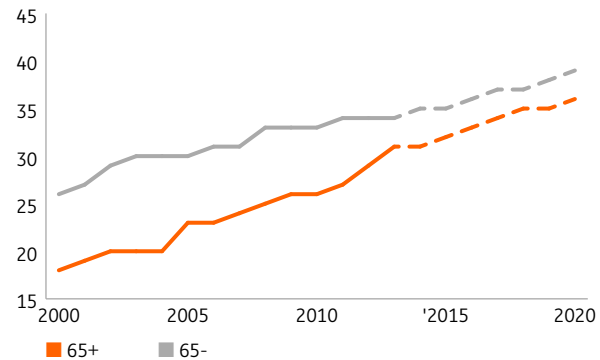
5. Ouderen wonen vaker zelfstandig...

De toenemende fysieke en financiële zelfredzaamheid maakt het mogelijk dat ouderen steeds langer zelfstandig blijven wonen. Het aandeel 80-plussers dat in een zorginstelling verblijft is in tien jaar tijd van 25 procent naar 15 procent teruggelopen. Deze tendens wordt ondersteund door het overheidsbeleid van extramuralisering.

2 ...vaker online en besteedt meer

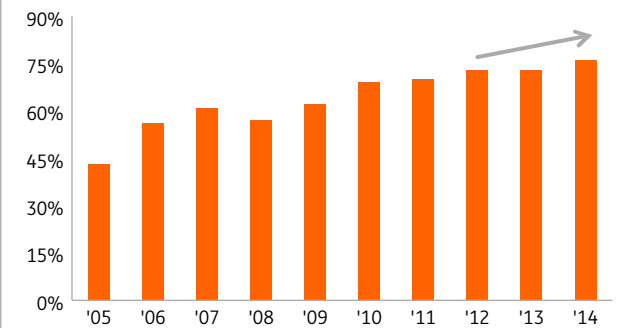
Bestedingen 65-plussers stijgen sneller dan die van 65-minners

Gem. bestedingen van huishoudens (*1.000 euro)



Senioren steeds vertrouwder met internet

Percentage ouderen (65 tot 75 jaar) dat (bijna) dagelijks internet gebruikt



6. ...vaker zonder partner...

Ouderen zijn steeds vaker alleenstaand: in 2040 is 36 procent van de 65-plussers alleenstaand tegenover 31 procent nu.

7. ...en hebben minder vaak kinderen

Het aandeel kinderloze vrouwen van 65 jaar en ouder stijgt naar verwachting van 11 procent nu naar zo'n 18 procent in 2040.

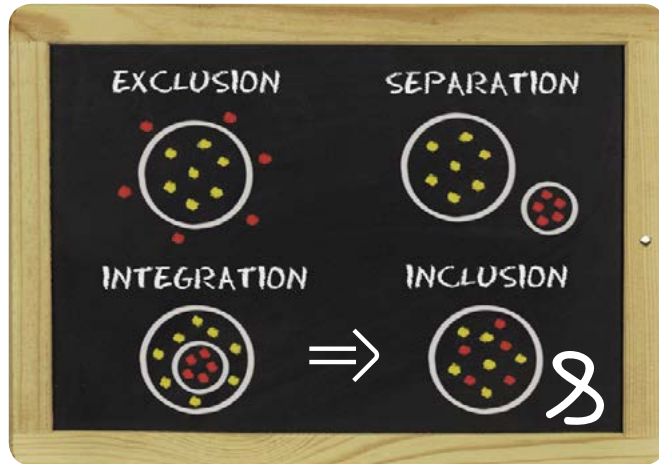
8. Nieuwe ouderen besteden meer...

Gepensioneerden geven op dit moment zo'n 10 procent minder uit dan andere huishoudens. Toch geven nieuwe generaties ouderen wel flink meer uit dan vroeger. Zo groeien de bestedingen van senioren langzaam naar het niveau van de rest van de bevolking toe. Zo lang er geen reden is om hun consumptiepatroon aan te passen (vanwege financiën of gezondheid), zullen ouderen ook niet geneigd zijn dit te doen.

9. ...en vaker online

De nieuwe ouderen zijn bovendien bekender met het internet. Zij zullen, wanneer hun beweeglijkheid afneemt, de mogelijkheden van online winkelen meer benutten en zo meer consumeren dan de huidige ouderen. Nu al is driekwart van de 65- tot 75-jarigen bijna dagelijks online.

3 Oudere staat midden in samenleving



1. Van integratie naar “inclusie”

De nieuwe oudere staat midden in de samenleving. Door de opheffing van de collectieve bekostiging van verzorgingshuizen, blijven (nog) meer senioren langer zelfstandig wonen, ook wanneer zij met beperkte lichamelijke gebreken te maken krijgen. Dat past in de maatschappelijke trend van zoveel mogelijk participeren in de samenleving met ondersteuning van anderen. We integreren niet langer alleen de ouderencolplexen, maar ook de ouderen zelf in de wijkgemeenschap: “van integratie naar inclusie”. Dit komt voort uit de overtuiging dat de zelfstandigheid en levenskwaliteit van ouderen het beste overeind blijft door hen niet af te zonderen, maar in de gemeenschap op te nemen en waar nodig te ondersteunen.

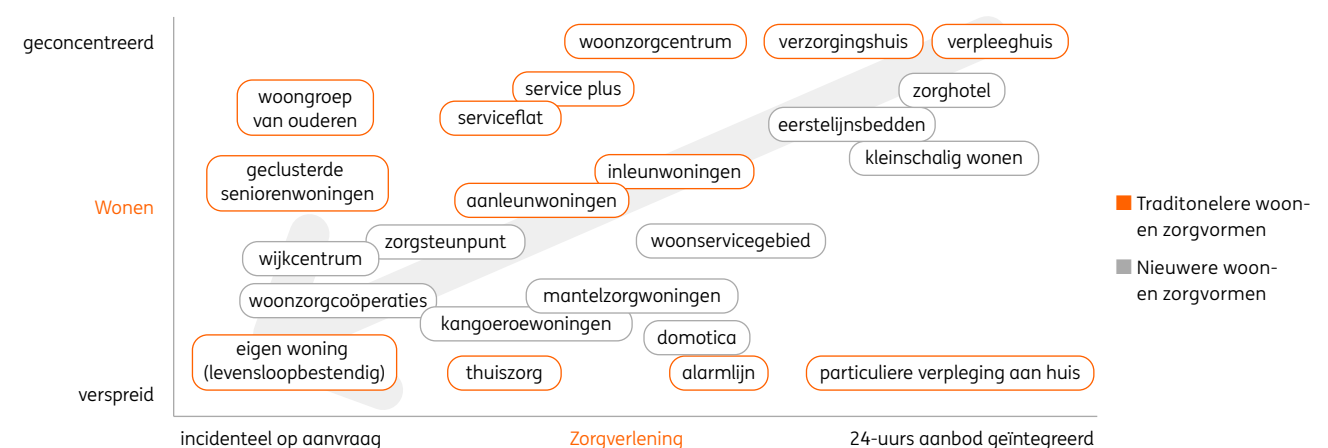
2. De vraag naar “veilig wonen” blijft...

Een “veilige” woonomgeving blijft een voorwaarde voor een onbezorgde oude dag. Tegenwoordig kan de eigen woning dankzij een sociaal netwerk aangevuld met vernieuwende dienstverlening voor veel mensen echter een even veilige woonomgeving zijn als een verzorgingshuis. Communicatie met zorgverleners via internet, een alarmeringsservice voor ongevallen en standby spoedzorg kunnen het onveilige gevoel dat ouderen in eigen huis kunnen hebben soms al voor een groot deel wegnemen. Dit verschilt echter per persoon. De individuele keuze staat centraal.

3. ...en er ontstaan steeds meer woonvormen voor senioren

Naast het verzorgingshuis “nieuwe stijl” waar alles om de klantwens draait, ontstaan er steeds meer woonvormen voor senioren. Zo richten burgerinitiatieven en sociaal ondernemers coöperaties op waarbinnen ouderen elkaar ondersteunen (zoals in ouderenhofjes). Andere voorbeelden zijn de duo-, schakel- of kangoeroewoning (twee zelfstandige woonruimtes die aan elkaar verbonden zijn) en mantelzorgwoning die in de tuin van de kinderen kan worden neergezet.

Woonzorglandschap wordt diverser, het zwaartepunt verschuift van geconcentreerde, 24-uurs zorg naar verspreide zorg op aanvraag:



4 Breed dienstenpalet biedt oudere “veilige” woonomgeving

1. Van verzorgd naar ontzorgd wonen...

Nieuwe woonzorginitiatieven focussen vooral op comfort en een veilige woonomgeving met zorg op afroep beschikbaar. Zij bieden ontzorging in plaats van verzorging. Senioren blijven zo in staat om zelfstandig hun leven vorm te geven in een aantrekkelijke woonomgeving waar zij veilig “oud kunnen worden”.

2. ...in zelfstandige woning binnen of buiten een complex...

Senioren zijn nog niet gewend geld uit te geven aan zorg of een dienstenpakket aan huis. Maar steeds meer diensten zullen zo worden ontwikkeld dat zij de zelfstandigheid vergroten en de overstap naar een wooncomplex met zorg

niet langer noodzakelijk is. Als dit aantrekkelijk genoeg is om de nieuwe oudere te verleiden, zal deze steeds vaker bereid zijn de portemonnee te trekken.

3. ...met op de persoon toegesneden dienstverlening

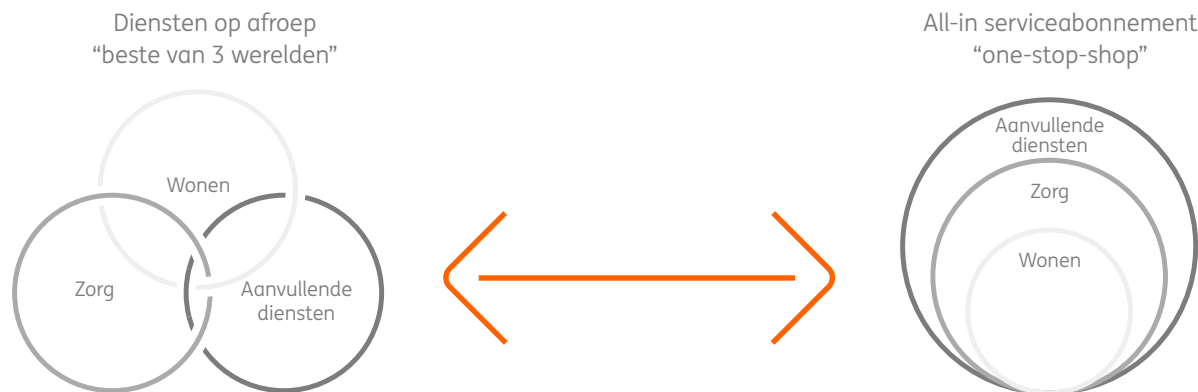
Daarvoor is keuzevrijheid essentieel. Senioren zijn langer op zichzelf aangewezen. Waar nodig zullen zij zelf ondersteuning, verzorging en andere diensten inschakelen die hun vitaliteit en levenskwaliteit vergroten. Zorg wordt dan meer en meer onderdeel van een breder palet aan diensten die elkaar aanvullen en waaruit ouderen persoonlijke oplossingen samenstellen. Een aantal dienstverleners speelt daar al goed op in.

Blue zones

Voor een gezond en gelukkig leven hebben senioren meer nodig dan goede gezondheidszorg. Zo hebben Amerikaanse onderzoekers ontdekt dat de oudste, meest gelukkige en gezonde mensen op verschillende plekken in de wereld een aantal zaken met elkaar gemeen hebben. Zij...

- maken (vrijwel) geen gebruik van gezondheidszorg, bewegen,
- hebben een plan voor nu en de toekomst,
- zijn verbonden met anderen (kennen geen eenzaamheid en zijn belangrijk in hun sociale omgeving),
- en eten gezond.

Ontzorgd wonen: afroepmodel versus abonnementsmodel



‘De nieuwe oudere hecht een groot belang aan dienstverlening die op de individuele behoefte is afgestemd. Het behoud van onafhankelijkheid staat daarbij centraal. Het belang dat gehecht wordt aan de directe omgeving van de woning, de ontmoetingsmogelijkheden en het op afroep en in eigen regie kunnen beschikken over zorg, heeft altijd het behoud van de onafhankelijkheid als doel. De nieuwe oudere wil een comfortabele, makkelijk toegankelijke woning die omgeven is door een goede infrastructuur met in de directe nabijheid tal van winkel- en ontspanningsmogelijkheden en zorgvoorzieningen.’

(Bart Smits, Archipel Wonen)

5 Een frisse blik op zorg en ondersteuning

Zowel bestaande partijen als toetreders brengen vernieuwing



Verscentrum

Service voor boodschappenbezorging en maaltijdbereiding voor zelfstandige en kleinschalige woonvormen. Vier concepten die zorgaanbieders in hun servicepakket kunnen opnemen: **Zorgboodschap**, **Thuisboodschap**, **Uw Kruidenier** en **'t Gruttertje**: Zowel online als lokale, op doelgroep afgestemde boodschappenvoorzieningen voor de zorg.



Maison van den Boer en Radboud MC

Het Radboud UMC biedt haar patiënten zes keer per dag à la carte gerechten naar keuze aan van cateraar Maison van den Boer. De voeding is op de patiënt afgestemd en de patiënt kiest zelf wat hij wil eten. Doordat het eten er smaakvol uitziet en actief wordt aangeboden, gaan patiënten beter eten, wat het herstel bevordert. In totaal zijn er meer dan 380 gerechten ontwikkeld onder de naam **FoodforCare**.



Van der Valk

Van der Valk is de eerste hotelketen die een zorgafdeling opent. De verpleegafdeling in Hotel Tiel richt zich vooral op revaliderende patiënten die nog niet zelfstandig thuis kunnen herstellen. Het **Van der Valk Care** arrangement kost 245 euro per nacht. De hotelketen wil zo op de kortere verpleegduren in ziekenhuizen en de groeiende behoefte aan comfort inspelen.



Nationale Apotheek

Internetapotheker die landelijk in samenwerking met zorgverzekeraars niet-spoedeisende medicijnen binnen twee dagen bij mensen thuis levert. Door het specifieke aanbod en logistieke kostenvoordelen (geen winkel, beperkte voorraden) kan de Nationale Apotheek tegen lagere tarieven werken.



Facilicom

Facilitair bedrijf Facilicom investeert in gezondheidscentra, in het omvormen van bestaande sociale werkvoorzieningen naar sociale ondernemingen en in nieuwe buurtgerichte concepten en ondernemingen. De nieuwe divisie **Incluzio** heeft de ambitie om preventie, zorg, ondersteuning en dienstverlening te integreren in één lokale organisatie en zo de versnippering op te heffen. In 2015 heeft zij huishulporganisatie Axxicom overgenomen.



Woonzorgcentra Humanitas in Deventer en Vredenhoff in Arnhem

Deze twee verzorgingshuizen laten enkele studenten een kamer huren, in ruil voor vrijwilligerswerk in het huis. Dit beperkt de leegstand, biedt studenten goedkopere kamers en verhoogt het woonplezier van de ouderen. Er is inmiddels een lange wachtlijst voor studenten die voor een kamer in aanmerking willen komen.

Woonzorgaanbieders bieden breder servicepakket

Amstelring Ledenservice werkt samen met online dienstenaanbieder Dinst. Via hun websites regelen mensen zelf de kapper of de klusjesman. De geselecteerde dienstverleners stellen zich persoonlijk voor in videopresentaties op Dinst.nl. 'Klanten kunnen op deze manier direct zien wie ze in huis halen en dat is voor het veiligheidsgevoel van ouderen erg belangrijk.'

HilverZorg organiseert haar diensten zoveel mogelijk rondom de plek waar senioren met plezier wonen en leven. 'Onze woondienstencentra vormen in de wijk een trefpunt voor mensen, ondersteuning en zorg. Een klantenkaart bij HilverZorg Op Maat geeft toegang tot gecontracteerde dienstverleners. Voor dertig euro per maand krijgt de klant daarbij persoonlijke begeleiding op afroep. Een select gezelschap dienstverleners

kan aan huis worden ingeschakeld. Van klussers tot kappers en pedicure, en van computerhulp, financiële hulp en boodschappendiensten tot gezelschapsservice. Bestuurslid Ben Hammer: 'De nieuwe oudere wil zelf kiezen wat bij hem of haar past. Babyboomers vormen een totaal andere generatie dan de ouderen die genoegen namen met de voorzieningen zoals ze zich voordeden.'

Disruptieve vernieuwing

6 Disruptie in wonen en zorg: alle signalen staan op groen

1. Drie disruptiefactoren

Door de snelle technologische ontwikkeling worden veel bestaande markten ontwricht door nieuwkomers met nieuwe toepassingen. Ook markten die sterk gereguleerd zijn (taxibranche, hotelserie). Markten die aan één of meer van de volgende drie kenmerken voldoen zijn extra gevoelig voor disruptie:

1. Gebrek aan keuze (klant zit in keurslijf)
2. Gebrek aan transparantie (onheldere kwaliteit en prijzen)
3. Gebrek aan efficiëntie (productieproces verspilt geld en mankracht)

2. Woonzorgmarkt voor ouderen scoort hoog op disruptiemeetlat

De markt voor woon- en zorgdiensten is zeer gevoelig voor disruptie. Het gaat om een markt met een sterk aanbodgedreven karakter met (daardoor) weinig echt vernieuwende aanbieders. De werkelijke kwaliteit en prijzen waren en zijn niet transparant. De overheidsbemoeienis en daarmee gepaard gaande reguleringskaders voor ouderenzorg en sociale woningbouw biedt bovendien weinig efficiëntieprikkels. Daar bovenop komt de ontkoppeling van wonen en zorg, waardoor alle ouderen zelf verantwoordelijk blijven voor hun woning, tenzij zij daar echt niet toe in staat zijn.

3. Vernieuwende diensten voor minder interessante doelgroepen zijn het meest disruptief

Volgens Harvard-hoogleraar Clayton M. Christensen is een disruptieve innovatie een simpeler product voor een doelgroep die voor de bestaande spelers minder interessant is, bijvoorbeeld klanten met weinig geld en lage

verwachtingen. Annet Aris, docent digitale strategie aan businessschool Insead legt dit in het FD als volgt uit: 'omdat deze groep meestal veel minder winstgevend is dan de klanten uit het middensegment en vooral het topsegment, voelen bestaande spelers zich niet bedreigd door deze nieuwe, in hun ogen zeer gebrekkige producten of services. Maar de onderbedeelde doelgroep denkt hier anders over en koopt gretig. In de loop van de tijd verbeteren de aanbieders door onderlinge concurrentie hun kwaliteit en op een gegeven moment is het product of de service zo goed dat ook het middensegment omgaat. Vaak is het dan te laat voor de bestaande spelers om de marktintreder nog te stoppen.' Vrij vertaald naar de woonzorgmarkt: vooral het aanbod voor het topsegment is nu sterk in ontwikkeling, terwijl lagere

en middeninkomens veel minder keus aan innovatieve woonzorgdiensten hebben. Vernieuwers die zich op de lage- en middeninkomens richten, blijken op lange termijn veelal het meest disruptief, doordat zij enerzijds nieuwe concepten introduceren die nog niet bestaan en anderzijds goedkopere vormen van luxe concepten op de markt brengen die ook voor aanbieders in het hogere marktsegment nieuwe concurrentie betekenen.

4. Echte disruptie heeft tijd nodig

Anders dan het woord disruptief doet vermoeden, kan het vaak meerdere jaren duren voor het zover is. In die tijd kunnen nieuwe spelers zich echter zo sterk ontwikkelen dat bestaande partijen uiteindelijk het onderspit delven.

Aanbieders die zich op minder lucratieve deel van de markt richten, zijn op lange termijn het meest ontwrichtend



7 Technologie biedt meer veiligheid en zelfstandigheid

Ook in dienstverlening voor senioren gaat technologie een grotere rol spelen



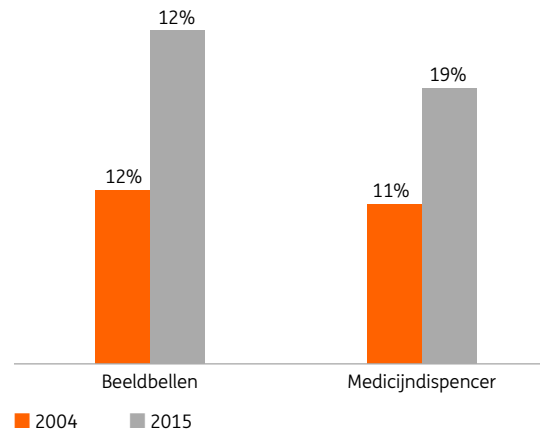
Centrale24 biedt verschillende diensten die het veiligheidsgevoel van ouderen en hun naasten kunnen vergroten. **'Luisterzorg'** is een vorm van passieve alarmering met gebruik van audiotechniek. Ook is cameratoezicht en inzet van bewegings- en geluidssensoren mogelijk. Bij **persoonssalarmering** zet de cliënt zelf het alarm in werking, bijvoorbeeld door op een alarmknop om hals of pols te drukken of via trekdraadjes aan de muur van zijn woning. Met **dwaaldetectie** kan via GPS worden voorkomen dat ouderen verdwalen.



FocusCura levert technologische toepassingen die meer zelfstandigheid voor ouderen of zorg op afstand voor zorgverleners mogelijk maken. Zij maakt **videochats** tussen klant en verpleegkundige of arts mogelijk, waardoor huisbezoeken en spreekuren minder vaak nodig zijn. In samenwerking met Philips heeft FocusCura Medido Medicatiebegeleiding ontwikkeld; een **medicatie dispenser** die ervoor zorgt dat de gebruiker de juiste medicijnen op het juiste moment ontvangt en eraan herinnerd wordt deze in te nemen. Met **SensorMonitoring** kan via een zevental sensoren in huis alarm worden geslagen als er bewegingen waargenomen worden die buiten het vaste leefpatroon van de bewoner vallen.

Gebruik technologie groeit snel in ouderenzorg

In % van het totaal aantal aanbieders



'Vooral het proces achter de gadget is interessant: hoe gebruik je als zorgaanbieder de modernste technologie om je bedrijfsvoering te verbeteren? Aanbieders leggen de verantwoordelijkheid voor gebruik van technologie nog te vaak bij de klant'

(Daan Dohmen, directeur FocusCura)

Slimme toepassingen voor een zelfstandiger leven

- **Smart Mattress:** Een slimme matras vol sensoren die via een internetkoppeling aangesloten kunnen worden op het alarmeringssysteem van een ziekenhuis, zorginstelling of thuiszorgorganisatie. 'Ieder matras heeft een eigen IP-adres. Als de wijkverpleegkundige een melding krijgt ergens in de wijk, dan ziet ze precies welk matras dat is, bij welke cliënt dat hoort, wat het adres is en hoe ze daar het snelst komt, dankzij de koppeling met Google Maps.'
- **Obli:** Een houder met verschillende sensoren, knoppen en lampjes. De gebruiker zet in de ochtend een karaf met water in deze houder. Door de dag heen herinnert het apparaat een gebruiker eraan om te drinken, totdat hij de benodigde hoeveelheid vocht binnen heeft gekregen.
- **Embracelet:** een slimme armband waarmee een oudere gebruiker die bijvoorbeeld tijdens een wandeling valt, eenvoudig alarm kan slaan. De (klein)kinderen of mantelzorgers krijgen een melding op hun smartphone. Op het moment dat er alarm wordt geslagen, wordt ook de exacte locatie van de oudere bepaald en continu doorgegeven.

8 Verhoging levenskwaliteit staat centraal

1. Koplopers innoveren zelf

Meerdere woonzorgaanbieders hebben tijdig de verandering in gang gezet en zijn begonnen met klanten een appartement te bieden in plaats van een kamer. Dit zijn ondernemende partijen die vaak relatief courant vastgoed in bezit hebben of tijdig zijn gaan renoveren. Daarnaast biedt een stabiele kasstroom voor verpleeghuiszorg vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) vaak enig comfort om investeringen te doen.

2. Niet het gebouw of de zorg, maar de totale ervaring staat centraal

Partijen die voorop lopen focussen niet enkel op hun vertrouwde expertise van woonzorgdiensten. Door slimme samenwerking met lokale dienstverleners bieden zij een totaalconcept voor bewoners, zowel binnen hun gebouw als in de wijk. Andere partijen positioneren zich duidelijker in een niche.



Kom uit je comfortzone!

Toen ik bij woningcorporatie Habion kwam werken werd me steeds verteld dat Habion vastgoedontwikkelaar voor de zorg was. Onder het motto: de zorginstelling vraagt en Habion draait. Ik zal niet ontkennen dat er mooie dingen zijn gerealiseerd. Maar het is toch raar dat we samen iets maakten dat oudere mensen steeds meer als afschrikwekkend voorland zien: het verzorgingshuis. Bijna alle ouderen willen gewoon in hun eigen vertrouwde huis blijven. Het roer moet dus echt om. Waarbij we als partners in de keten de overgang voor ouderen en hun naasten van zelfstandig wonen naar samen wonen verzachten. Waar we samenredzaam zijn in plaats van zelfredzaam. Gefaciliteerd door corporaties, zorgpartners en overheden. Want, voor wie het nog niet wist: de participatiesamenleving is allang begonnen.

(Peter Boerenfijn, directeur Habion)

Vernieuwende totaalconcepten:

Woningcorporatie De Alliantie met o.a. Accolade Zorggroep en Sprank - Hart van Vathorst:

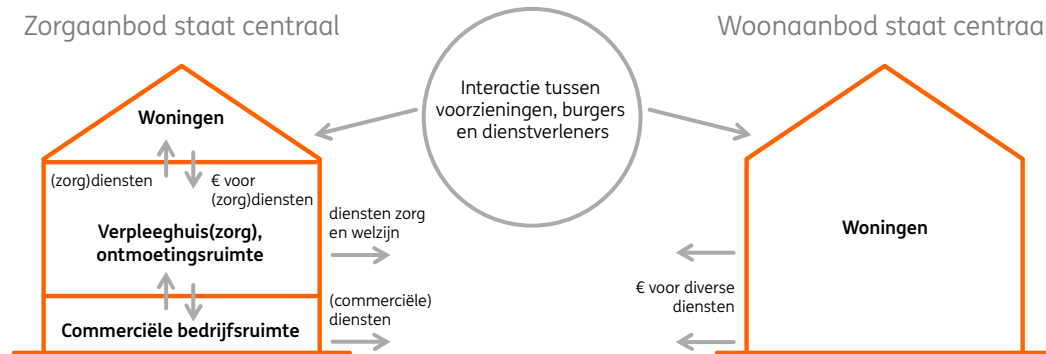
- Kerk, kindercentrum, ouderen- en gehandicaptenzorg onder één dak.
- Ontmoetingsplek voor de wijk.
- Sociale werkplaats en bedrijfsgebouw (kapper, tandarts, schoonheidssalon).
- Multifunctioneel gebruik van ruimten.
- Flexibele bouw, alternatief aanwendbaar.
- Gangbare woningen, sociale volkshuisvesting ('DAEB'-segment).

Opella:

- Focus op zorg- en dienstverlening in eigen woning en wijk.
- Al het vastgoed vernieuwd: van kamers naar appartementen.
- Marktconforme huur.
- Motto: 'Vrijwel alle zorg kan aan huis worden verleend'.
- Gezamenlijke ruimtes verpleeghuizen fungeren ook als wijkservicecentra.
- Vol ingezet op cultuurverandering van aanbodgericht naar cliëntgericht werken.
- Verkozen tot meest cliëntvriendelijke verpleeg- of verzorgingshuis 2015 (NPCF).

8 Verhoging levenskwaliteit staat centraal (vervolg)

Divers aanbod van wonen, zorg en andere diensten binnen complex èn wijk werkt zelfversterkend



'De markt voor ouderenwoonvoorzieningen zit op slot. De sleutel is out of the box denken door bijvoorbeeld dwarsverbanden met andere branches te leggen. Het verdienmodel van nieuwe initiatieven moet op vitaliteit en leefplezier zijn gebaseerd.'

(Prof. dr. Joris Slaets, Executive director Leyden Academy on Vitality and Ageing)

Vernieuwende totaalconcepten:

Archipel Zorggroep:

- Compleet aanbod van (ouderen)zorg- en dienstverlening.
- Eigen woonzorgcentra omgebouwd tot appartementencomplexen met wijkcentrum.
- Woontorens ontwikkeld en "kant-en-klaar" verkocht aan woningcorporatie. Sociale volkshuisvesting in de 150 appartementen van de torens, de plint (begane grond en eerste verdieping) in eigen beheer verhuurd aan gezondheidscentrum en dienstverleners.
- Verschillende functies van gebouwen versterken elkaar.
- Focus op comfort door aanvullende diensten naast zorg. 'Veiligheid staat in dienst van levenskwaliteit'.
- Comfort- en veiligheidsondersteunende middelen en

techniek (zoals personenalarmering) wordt zoveel mogelijk gekoppeld aan bestaande consumentenelectronica.

- Tweede plek in verkiezing van meest cliëntvriendelijke verpleeg- of verzorgingshuis 2015.

Futurazorg:

- 'Futurahuizen' - Particuliere, kleinschalige woonvoorzieningen voor senioren met fysieke of geheugenproblemen.
- Nieuwbouw. Ook toegankelijk zonder zorgvraag. Gericht op middeninkomens, circa 1.400 euro huur per maand inclusief voorzieningen en gebruik gezamenlijke ruimte.
- Ruime wooneenheden voorzien van domotica.
- Regie ligt bij de bewoner. Motto: 'De menselijke maat terug in de zorg'.

Vivium Zorggroep:

- Compleet pakket aan woonzorgdiensten, zowel met als zonder verblijf.
- Onder andere vier voormalige verzorgingshuizen die tot full-service appartementencomplexen omgevormd zijn en centraal in de woonwijk liggen.
- Alarmservice in appartement inbegrepen.
- Focus op het doorontwikkelen van het aanbod. Het servicepakket wordt op basis van feedback van de klant geoptimaliseerd.
- De huur van een appartement ligt in Bussum gemiddeld op zo'n 400 euro per maand en varieert per locatie en type woning.
- Bewoners maken gebruik van een servicepakket naar keuze: basis - 350 euro, of luxe - 695 euro per maand.

9 Wat leren de koplopers ons?

10 lessen voor succes in seniorediensten

1. Breng de markt grondig in kaart

Goed klantonderzoek vormt de basis van een klantgericht aanbod. Dit geldt zeker voor klantoplossingen voor senioren. De markt komt geleidelijk los, maar staat nog in de kinderschoenen. Met big data en kwalitatief onderzoek onder bewoners kan per wijk inzicht worden verkregen in de huidige en toekomstige marktvraag. 'Vraag wijkbewoners op welke manier een woonzorgcentrum de meeste waarde aan de wijk kan toevoegen.'

2. Verleg de focus van wonen met verzorging naar ontzorging en comfort

Niet de vorm, maar de vraag moet centraal staan. Waar verzorgd wonen voorheen in het teken stond van een aanbodgericht pakket bestaande uit een beschermende woonomgeving met zorg en ondersteuning binnen handbereik, wil de nieuwe oudere zelfstandig wonen en diensten op maat. De klantvraag verschilt per persoon. De beleving van een veilige woonomgeving vereist bijvoorbeeld een gedifferentieerd dienstenaanbod dat per wijk en per persoon kan verschillen, variërend van een "all-inclusive" woonomgeving tot een persoonsalarming op afstand. Het uitgangspunt moet altijd de klantvraag zijn en de wens van de nieuwe oudere om voor alles de zelfstandigheid te behouden, oftewel: "van zorg naar vitaal wonen met service".

3. Verleid de klant

'Speel niet in op behoeften, maar op verlangens.' Niet de geuite wensen, maar de dieper liggende verlangens bepalen waar de klant uiteindelijk voor gaat. Hoe wil de oudere zijn of haar leven het liefst vormgeven en welke dienstverlening past daar het beste bij? De klant weet niet altijd wat mogelijk is. Echte vernieuwers maken meer mogelijk dan voor mogelijk gehouden en verleiden de klant om van hun diensten gebruik te maken.

Carintreggeland heeft haar ontwikkeling van vastgoed gebaseerd op analyse van sociaal-economische data van alle Nederlandse huishoudens uit 1.350 openbare bronnen. De **16.500 beschikbare kenmerken** heeft zij gestructureerd in 50 coherente profielen en variabelen om zo tot een zeer gedifferentieerd beeld van seniorenhuishoudens te komen. Zij heeft aan de hand van deze profielen de potentiële klantvraag per wijk in beeld gebracht. Vervolgens werkt zij toe naar meer variëteit in het woningaanbod om bij de vraag aan te sluiten. Het accent verschuift daarbij van geïndiceerde zorg naar wonen met service en zorg in de nabijheid.

'Wat heeft iemand nodig, nu en in de toekomst? Denk als aanbieder vanuit de mens, niet vanuit de organisatie.'

'De wensen van de klant zijn bij ons leidend: veel kan, niets moet. De privacy en zelfredzaamheid van bewoners staat daarbij voorop. Iedere bewoner heeft zijn eigen voorkeur en maakt zijn eigen keuzes. Mensen kunnen **zelf kiezen** uit betaalde diensten, zich terugtrekken of sociale activiteiten opzoeken. Fysiotherapeuten, ondernemers en huisartsen huren centrale ruimten die eerder leegstonden. Onlangs heeft een bewoner zelf een bridgeclub opgezet. Dat kwam in de oude situatie niet voor.'

(Marjolein Bruning, directeur bij Vivium Zorggroep)

9 Wat leren de koplopers ons?

(vervolg)

4. Specialiseer voor meer onderscheid

Een dienstverlener kan niet overal even goed in zijn. Waar ligt de kracht van de organisatie? Breng focus aan: zet in op marktsegmenten waar een concurrentievoordeel te behalen is en laat minder kansrijke activiteiten los. Moet bijvoorbeeld het hele spectrum aan zorgdiensten – van huishoudelijke ondersteuning tot verpleeghuiszorg – worden geleverd, omdat dit altijd al het geval was of zijn bepaalde diensten niet rendabel aan te bieden?

5. Maak slim gebruik van technologie

Meer en meer senioren gebruiken moderne communicatiemiddelen. Bovendien zijn er steeds meer technologieën die zowel het leven van de oudere als dat van de dienstverlener vergemakkelijken. Zelfzorg en zorg op afstand maken de zorg bijvoorbeeld niet afstandelijker, maar vergroten bij een goede toepassing juist de zelfstandigheid van senioren. Ook de sociale omgeving kan een oogje in het zeil houden en vanuit het wijkcentrum kunnen sociale activiteiten worden aangeboden. Deze verschillende diensten kunnen elkaar aanvullen, maar zijn niet voor alle ouderen van toepassing en hoeven met slim gebruik van technologische toepassingen ook niet per se in één compleet dienstenpakket te worden aangeboden.



De Prinsemarij in Dordrecht is in 2013 opgeleverd en omvat 51 zorgwoningen van zorgorganisatie Het Spectrum, 27 koop- en vrije sector huurwoningen en 16 sociale huurwoningen. Woningcorporatie Trivire verhuurt de woningen en Het Spectrum verleent er extramurale zorg. De inzet van **domotica**, stimuleert zelfredzaamheid. In ieder appartement is een bedieningspaneel, een tablet-achtig scherm, waarmee de bewoners onder andere de centrale deur aan de straat kunnen openen of contact maken met andere bewoners of met de zorgpost die in het gebouw huist. Deze is er voor zorgvragen en voor een praatje voor de gezelligheid en is ook beschikbaar voor de bewoners van aanleunwoningen in de wijk.

Comfortabel wonen in een duurzaam gebouw

Vanuit een gezamenlijke vennootschap herontwikkelen woningcorporatie Habion en Amaris Zorggroep zeven locaties. Eén daarvan is De Veste in Naarden: een duurzaam woongebouw voor senioren met 30 reguliere appartementen, 40 tweekamer-zorgappartementen voor mensen met een somatische zorgvraag en 24 eenheden kleinschalig wonen met psychogeriatrische zorg. Het is een **multifunctioneel** gebouw met veel voorzieningen die toegankelijk zijn voor bewoners, familie en bezoekers uit de wijk.

'Weinig ouderen willen alleen maar tussen leeftijdsgenoten wonen. Breng de wijk het gebouw in'

'Habion blijft fors investeren in seniorenwoningen. Het is één van de weinige vastgoedsegmenten waar **alle indicatoren op groen** staan. Een goed evenwicht tussen maatschappelijk rendement, financieel rendement en risico is voor Habion bij iedere investeringsbeslissing belangrijk. Dat kan ook prima op minder voor de hand liggende locaties zoals in Voorst. Habion had daar een verouderd verzorgingshuis met aanleunwoningen die al jaren leegstonden. Samen met de nieuw opgerichte woonzorgcoöperatie Voorst en de zorgorganisaties Trimenzo en 's-Heeren Loo maken we nu van het verzorgingshuis een **vitaal gebouw** met meerdere huurders. Niet langer een 'alles-in-één' pakket, maar een plek waar ouderen gewoon huur betalen voor hun appartement en zorg en andere dienstverlening naar believen kunnen inkopen. De aanleunwoningen hebben we als kluswoningen verhuurd aan jongeren met daarbij de afspraak dat zij zich als vrijwilliger inzetten voor de ouderen.'

(Jaap van Berkel, portefeuillemanager Habion)

9 Wat leren de koplopers ons?

(vervolg)

6. Ontwikkel toekomstbestendig vastgoed

Bij nieuwbouw en verbouw moet niet alleen de huidige functie, maar ook de alternatieve aanwendbaarheid centraal staan. Flexibel bouwen zorgt ervoor dat woningen met geringe investering voor verschillende doelgroepen bewoonbaar zijn te maken en daardoor langer meegaan. Het financiële rendement moet bij nieuwbouw minstens zo hoog in het vaandel staan als het sociaal-maatschappelijke rendement. Het afschrijven en uiteindelijk slopen van vastgoed is onnodige (maatschappelijke) kapitaalvernietiging, omdat dit kan worden voorkomen door flexibele bouw op gewilde plekken in combinatie met strategisch vastgoedbeheer.

7. Werk samen in regio en wijk

Er zijn veel organisaties die zich inzetten voor ouderen in de wijk. Intensieve samenwerking tussen zorgverleners, woningcorporatie, verzekeraar, gemeente, welzijn en bijvoorbeeld lokale (buurt)verenigingen is een must om ook het welbevinden en de gezondheid van de minst draagkrachtige ouderen te bevorderen. Gemeenten streven naar een integrale aanpak per wijk, waarin diensten op elkaar zijn afgestemd. Dit is vanuit preventief oogpunt ook vereist om de groeiende en steeds complexere zorgvraag adequaat op te pakken. Om de grote groep minder draagkrachtige ouderen (met gemiddeld een relatief minder gezonde leefstijl) te bereiken, kunnen dienstverleners niet om samenwerking heen. Bovendien kan een blik buiten de deur nieuwe win-win's opleveren, zoals het gebruik van elkaars ruimten en diensten om een completer aanbod tegen beperkte kosten te realiseren.

'Ons speerpunt is: "Kwaliteit naar buiten brengen". Wij gaan in samenwerking met andere lokale partijen de wijk in. Dit gebeurt vanuit zorglocaties die de functie van wijkgebouw hebben. Samen met bewoners kijken we hoe de zorgvraag kan worden teruggedrongen en welke zorg echt noodzakelijk is. Daar hoort bijvoorbeeld ook **scholing voor familieleden** over de omgang met dementerenden bij. Pleyade is er 24 uur per dag voor de wijkbewoners.'

(Floor de Vroome, directeur Pleyade)

'Espria heeft met een integrale aanpak gericht op **sociale samenhang** het welbevinden van bewoners van de Emmense wijk Emmerhout in drie jaar tijd sterk verbeterd. De uitdaging was de burgers in de wijk weer het primaat te geven en het deels leegstaande vastgoed weer van echte betekenis voor de gemeenschap te laten zijn. Voorheen werd de wijk platgewalst door zorg- en welzijnsorganisaties die aanbodgedreven te werk gingen. Eén van de lessen is de aanbieders zoveel mogelijk de **handen op de rug** te laten houden en eerst vraagonderzoek uit te voeren naar behoeften en verlangens van bewoners. Vervolgens ga je samen aan de slag met zorg, welzijn, woningcorporatie, buurtverenigingen en gemeente. Ruzies en belangenverschillen tussen stakeholders zijn eerst opgelost door het belang van de **burgers centraal** te stellen, vervolgens zijn de bewoners betrokken en zijn innovatiegelden ingezet voor hele concrete projecten. Zo is een oud schoolgebouw nu in gebruik als gemeenschapshuis met consultatieruimten voor zorg- en welzijnsorganisaties. De aanpak heeft de onderlinge **verbondenheid** tussen bewoners sterk vergroot. En dan blijkt dat er met minder professionele zorg meer leefplezier kan ontstaan.'

(Prof. dr. Joris Slaets, Executive director Leyden Academy on Vitality and Ageing)

9 Wat leren de koplopers ons?

(vervolg)

‘De investeringen in zelforganiserende teams en de aanpassing van onze huisvesting zijn de meest in oog springende uitingsvormen van de “transitie”. Daaronder ligt de “transformatie”: de **cultuurverandering** naar klant-centraal die doorslaggevend is voor ons succes.’

(Ben Hammer, bestuurslid HilverZorg)

8. Ontwikkel diensten die elkaar versterken

Uitdaging is om, nu meer mensen thuis blijven wonen, zorgdiensten efficiënt aan te bieden. Zo vergt het leveren van adequate zorg “achter de voordeur” in de wijk veelal de infrastructuur van een verpleeghuis. Collectief bekostigde zorg kan in dat geval een stabiele financiële basis bieden voor extramurale activiteiten. Tegelijkertijd kunnen extramurale activiteiten de binding tussen woonwijk en aanbieder versterken. Op dezelfde manier kunnen wooneenheden, collectief bekostigde (Wlz-)zorg en commercieel verhuurde bedrijfsruimten binnen één complex of wijk zelfversterkend werken. Ook zorgsteunpunten in wijkgebouwen zijn voorbeelden van uitvalsbases die betere preventie mogelijk maken en daarnaast de “ogen en oren in de wijk” opleveren die nodig zijn om nieuwe zorgbehoeften tijdig te signaleren.

9. Werk aan een klantgerichte cultuur

Alles staat of valt met een klantgerichte organisatiecultuur. Ouderen (de babyboomers) willen meer invloed uitoefenen op wonen en zorg. Om goed op hun wensen in te kunnen spelen moeten dienstverleners actief met de senioren in gesprek gaan. Personeel heeft veel autonomie en “regelruimte” nodig, anders verzanden ideeën in goede bedoelingen. Oftewel: minder controle vanuit het management en meer zelfsturing, ondersteund door slimme ICT. Medewerkers op de vloer moeten vervolgens leren om zoveel mogelijk “de handen op de rug houden” om senioren geen zaken uit handen te nemen die zij zelf kunnen. Ook een flexibele, meer ondernemende instelling van personeel is cruciaal. Uiteindelijk profiteert zowel klant, personeel als organisatie.

10. Benader kansen en uitdagingen zakelijk

Zakelijk acteren en organiseren is noodzaak. Veel senioren moeten eraan wennen om voor welzijnsdiensten te betalen, maar dit proces gaat snel. Kwaliteit heeft een prijs. Ook intern is een strakke kostensturing nodig om snel te kunnen schakelen bij verlieslatende activiteiten. De transitie van de markt voor seniorendiensten vergt ook intensievere marketing en communicatie om klanten te werven. De aandacht moet meer “van inkoop naar verkoop” verschuiven. Ook organisaties zonder winst oogmerk, met focus op maatschappelijk rendement, mogen het financieel rendement nooit uit het oog verliezen.

‘Opella doet al jaren aan regelarm werken. De meeste regels zijn uit de eigen organisatie afkomstig, daarom streeft Opella een platte organisatie na. Het uitgangspunt van Opella is: **thuis verplegen**. Alleen opname indien niet anders mogelijk. Behalve in geval van vergevorderde dementie of een ontoereikend sociaal netwerk kan elke verpleeghuiszorg ook aan huis worden geleverd.’

(Kars Hazelaar, bestuurder Opella)

10 Wat maakt nieuwe concepten aantrekkelijk voor financiers?

Wet langdurige zorg is stabiele financieringsbron voor zorgorganisaties

De Wlz is een goede basis voor de financiering van zorg en bijbehorend vastgoed. Dit reguleringskader vergt focus van zorgaanbieders op de zwaardere doelgroepen en een heldere positionering in de regionale markt.

De afbouw van verzorgingshuiscapaciteit heeft ertoe geleid dat er een vermenging in geldstromen (tussen particuliere middelen en bijvoorbeeld Wmo-, Wlz -en Zvw-middelen) is opgetreden. Banken kijken anders naar de balans en de onderliggende financieringsvraag. De focus op doelgroep en positie in de keten worden nog belangrijker. Ben je van de zorg of van het wonen? Enige flexibiliteit hierin is noodzakelijk, maar wel vanuit een eenduidige strategie. Financiering is onder meer afhankelijk van een sluitende businesscase en een duidelijke strategie.

Financierbare woonconcepten voor senioren zijn gebaseerd op...

- een stevige businesscase met meerdere scenarioanalyses;
- solide kasstromen;
- een hoge eigen inbreng;
- aantrekkelijke en bereikbare locaties;
- degelijke huurcontracten;
- alternatieve bestemming van het vastgoed;
- werkbare concepten met een bewezen track record;

...en zijn...

- flexibel en duurzaam gebouwd;
- niet afhankelijk van één zorgaanbieder;
- gericht op een brede doelgroep...
- ...en toekomstbestendig.

Voor woningcorporaties geldt daarbij dat investeringsplannen:

- passen binnen de kerntaak;
- voldoen aan de uitgangspunten van de nieuwe Woningwet;
- zullen moeten aansluiten op de gemeentelijke woonvisie en op de visie van de huurders.

Flexibiliteit en diversiteit sleutelwoorden voor marktconforme financiering

'Zorginstellingen ervaren steeds meer een terughoudende en meer kritische houding van banken. Gezien de toegenomen risico's is dit een logische trend. Wij zien echter ook dat financiering ondanks alle ontwikkelingen mogelijk blijft. Een solide businesscase is daarbij uiteraard het belangrijkste. Daarin moet – nog meer dan voorheen – duidelijk aandacht bestaan voor een scenario- en risicoanalyse en inzicht in de huidige en toekomstige flexibiliteit van de bedrijfsvoering. Bepaal als zorginstelling tijdig uw **financieringsstrategie**. Maak onderscheid in de financiering en zoek verschillende partijen voor intramuraal- versus woningvastgoed. Voor woningvastgoed is de diversiteit in financiers aanzienlijk groter. Spreiden en diversifiëren leidt tot een optimaal financieringspalet met de meest aantrekkelijke voorwaarden.'

Pim Diepstraten, partner Finance Ideas

Toekomstbestendig vastgoed met focus op wonen en beleven

'Het woonzorglandschap is volop in beweging. Een interessante ontwikkeling is het meer en meer scheiden van wonen en zorg. ING Real Estate Finance oriënteert zich voorzichtig op deze sector. Voor toekomstbestendig en duurzaam vastgoed waar de focus ligt op wonen en beleven kijken wij van geval tot geval wat de financieringsmogelijkheden zijn. Een goede locatie van het vastgoed is cruciaal, waarbij – voor wat betreft het aantrekken van financiering – het hebben van **directe huurcontracten** met de bewoners in plaats van één huurovereenkomst met zorginstellingen één van de financieringsvoorwaarden is.'

Begga Berben, Regio-directeur ING Real Estate Finance Zuid-Nederland



Bijlage: Van verzorgingshuis naar eigen huis

Bijlage

a Het traditionele verzorgingshuis loopt leeg...

1. De overheid heeft de bekostiging van de ouderenzorg aangepast ...

Al voor de opsplitsing van de AWBZ-zorg in de Wet langdurige zorg (Wlz), Wet maatschappelijke ordening (Wmo) en Zorgverzekeringswet (Zvw) van begin 2015, heeft het kabinet een aantal stelselwijzigingen in gang gezet. Hoofddoel van alle nieuwe regels: ouderen die zichzelf kunnen redden ook zelf verantwoordelijk maken voor wonen en zorg.

2. ...waardoor ruim 30% minder ouderen recht hebben op een plek in een verzorgingshuis...

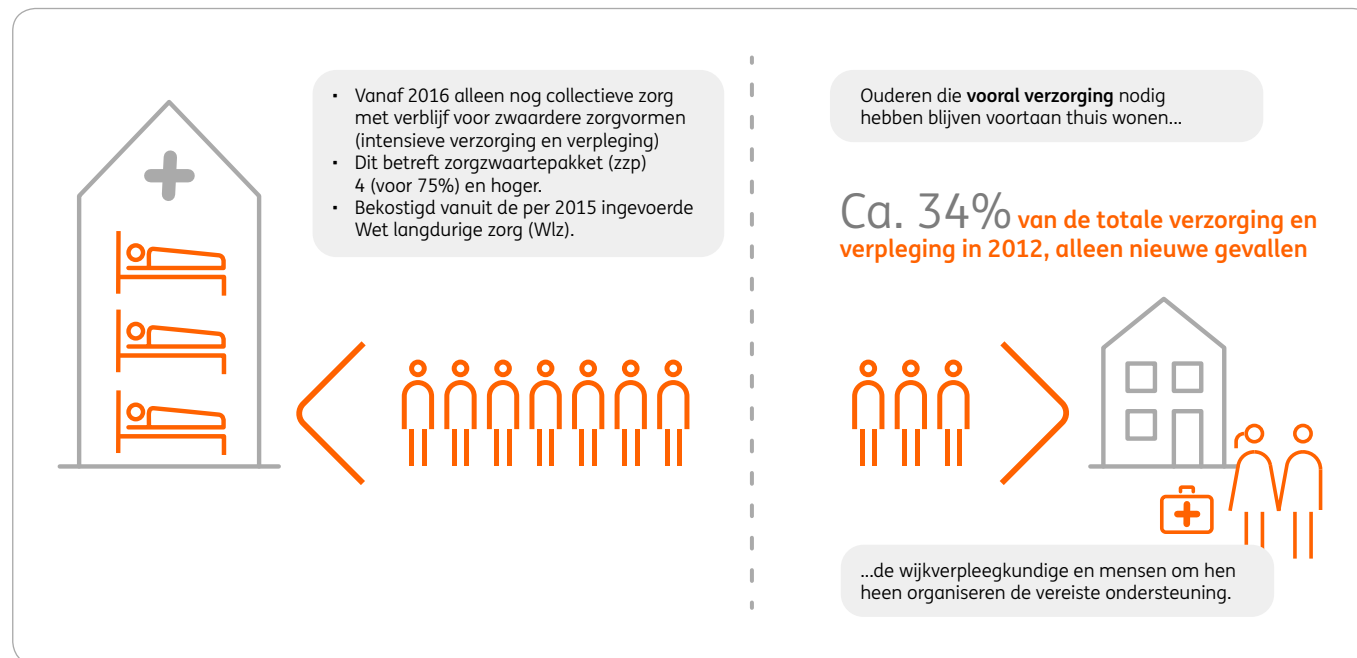
Door “extramuralisering”, ook wel “het scheiden van wonen en zorg” genoemd, dragen nieuwe zorgvragers voortaan zelf hun woonlasten. Zo’n 34 procent van de ouderen die in 2012 – het jaar voorafgaand aan de stelselwijzigingen – in een verzorgingshuis verbleef, zou daar onder de nieuwe regels geen recht op hebben gehad.

3. ...een leegloop plaatsvindt...

Senioren kunnen nog altijd kiezen voor een woning in een traditioneel verzorgingshuis, maar de kwaliteit van woningen en diensten sluit vaak niet meer aan bij hun wensen. Een leegloop is het gevolg. Bovendien is de exploitatie voor veel verzorgingshuizen sowieso moeilijk rond te krijgen, doordat er geïnvesteerd moet worden in vernieuwde wooneenheden met een eigen voordeur en de vastgoedlasten relatief hoog zijn door de bestaande, relatief grote gemeenschappelijke ruimtes. Zo ligt de huurprijs die een voormalig verzorgingshuis als aanbieder van particuliere appartementen kan vragen fors lager dan de huisvestingsvergoeding die hij eerder ontving vanuit de collectieve bekostiging. Dit kan een teruggang in inkomsten betekenen van een vergoeding van circa 800 euro (op basis van de oude AWBZ-regels) tot 300 à 500 euro per wooneenheid per maand (o.b.v. het woningwaarderingstelsel).

4. ...en veel verzorgingshuizen hun deuren moeten sluiten

Half 2015 gaf ruim driekwart van de ouderenzorgaanbieders aan in financiële problemen te komen door de transitie van de langdurige zorg. Eerder meldde brancheorganisatie Actiz dat voor 200 van de bijna 1.300 verzorgingshuizen sluiting dreigt, doordat het scheiden van wonen en zorg op veel locaties financieel niet rendabel is. Adviseurs van Berenschot schat dit aantal zelfs op 600.



Bijlage

b ...er blijft behoefte aan verzorgd wonen...

1. Substantieel deel van ouderen staat positief tegenover verzorgd wonen...

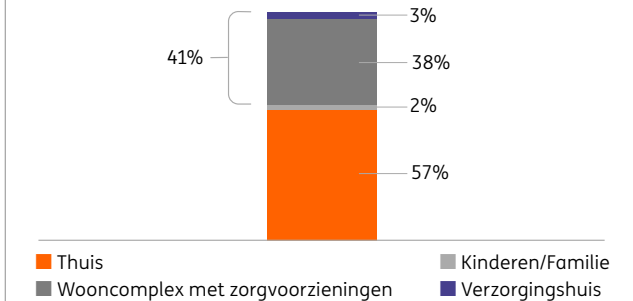
Uit verschillende onderzoeken naar woonvoorkeuren blijkt dat achttien tot veertig procent van de 75-plussers positief tegenover verzorgd wonen staat. Of en wanneer de overstap naar een dergelijke beschermende woonomgeving wordt gemaakt, hangt echter sterk af van de individuele situatie en voorkeuren.

2. ...vanuit behoefte aan veiligheid, gezelligheid en comfort

De meeste senioren willen zo lang mogelijk thuis blijven wonen. Een verslechterde gezondheid of het overlijden van de partner vormt veelal de aanleiding voor het overwegen van een andere woonomgeving. De keuze voor verzorgd wonen wordt vooral ingegeven door de behoefte aan veiligheid, comfort en gezelligheid. De zorgvraag speelt lang niet altijd een prominente rol. Zorg en ondersteuning kunnen meestal ook prima buiten een beschermende woonomgeving worden geleverd.

Bij lichte zorgbehoefte op hoge leeftijd kiest: 40% van de ING-klanten voor verzorgd wonen 60% voor thuis wonen

ING-poll: Welke woonvorm heeft uw voorkeur in geval van lichte zorg op gevorderde leeftijd...

**Tijdslijn stelselwijzigingen ouderenzorg**

- Invoering van integrale tarieven voor zorgaanbieders in de care
- Kapitaallastenvergoeding voor bestaande aanbieders op basis van nacalculatie jaarlijks afgebouwd en gelijktijdige opbouw van de normatieve huisvestingscomponent

Care-instellingen krijgen voor het laatst een deel van de kapitaallasten vergoed op basis van nacalculatie

2012

2013

2014

2015

2016

2017



Nieuwe cliënten met indicatie ZZZ-VV1 en -VV2 ontvangen geen verblijfsindicatie meer

Nieuwe cliënten met indicatie ZZZ-VV3 ontvangen geen verblijfsindicatie meer

Invoering Wlz, intramurale zorg blijft een verzekerd recht voor ZZZ-VV4 en hogere ZZZ's. Begeleiding naar de Wmo overgeheveld, extramurale verpleging en verzorging komen onder wijkverpleging in de Zvw te vallen

Ongeveer 25% van de nieuwe cliënten met indicatie ZZZ-VV4 (met relatief lichte zorgvraag) ontvangt geen verblijfsindicatie meer

Bijlage

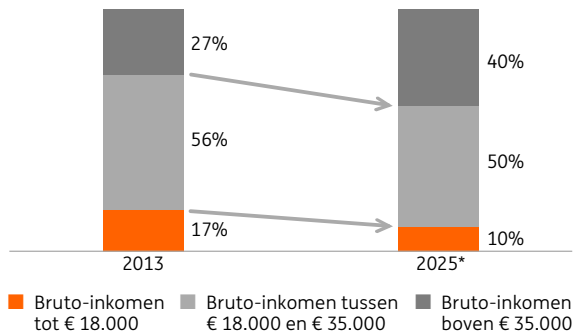
c ...maar wel in meer vraaggestuurde vorm en vaker in eigen woonomgeving

1. Welvaartsverschillen nemen toe onder senioren...

Terwijl senioren gemiddeld steeds rijker worden, neemt de ongelijkheid in vermogens en inkomens onder ouderen wel toe, blijkt uit onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving. Tegenover de groep welgestelde oudere paren met aanvullende pensioenen en een afgeloste, sterk in waarde gestegen koopwoning, staan de lager opgeleide ouderen en personen met een kortere werkloopbaan (waaronder vaker vrouwen en asielzoekers) en met een bescheiden pensioen en huurwoning.

Inkomen 75+ huishoudens in 2025 hoger, minder draagkrachtige groep blijft het grootst

Percentage huishoudens met hoofdkostwinner van 75 jaar of ouder (gem. grootte huishoudens: 1,4 personen)



* Nominaal, excl. inflatiecorrectie

2. ...waardoor ook in 2025 ouderen met benedenmodaal inkomen de meerderheid vormen,...

Ouderen met benedenmodale inkomens vormen een belangrijke doelgroep van traditionele verzorgingshuizen. Ook in 2025 heeft een meerderheid van de 75-plussers een inkomen dat nu als benedenmodaal geldt (minder dan 35.000 euro per jaar). Had in 2013 nog 73 procent van de kostwinners van 75 jaar en ouder een benedenmodaal inkomen, bij een voortgaande trend van inkomensgroei zal dat naar verwachting in 2025 nog altijd zo'n 60 procent zijn.

3. ...de potentiële vraag naar verzorgd wonen minimaal even groot blijft als het huidige aanbod...

Wanneer in 2025, net als nu, tussen de achttien en veertig procent van de ouderen open staat voor verzorgd wonen, dan ontwikkelt zich een potentiële vraag naar 120 tot 270 duizend woningen. Dit betekent dat het huidige aantal eenheden verzorgd wonen minimaal overleefd zou moeten blijven om aan de vraag te kunnen voldoen.

4. ...maar er meer diversiteit in woonvormen ontstaat...

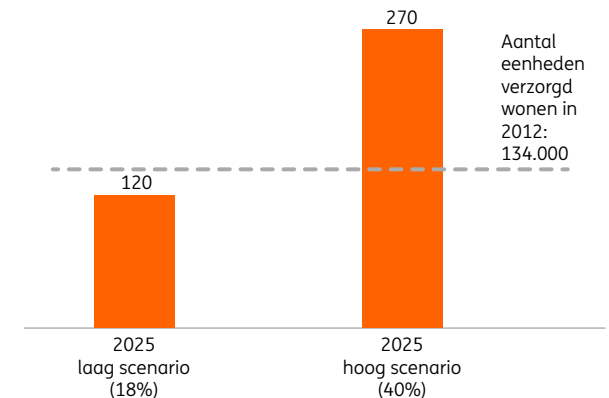
Tegelijk neemt de diversiteit in woonvormen en technologieën waarmee in de behoefte kan worden voorzien ook toe. Het concept van verzorgd wonen zal steeds vaker rond de eigen woning worden aangeboden.

5. ...en aanbieders met maatwerk klanten moeten verleiden

Nu senioren bij lichte zorgvraag zelf hun woonlasten blijven betalen, kiezen zij minder snel voor de overstap naar een traditioneel verzorgingshuis. Aanbieders moeten daardoor meer maatwerk aanbieden om klanten te trekken of hun focus verleggen naar andere activiteiten (zoals verpleging of thuiszorg).

Vraag naar verzorgd wonen stijgt sterk

Aantal particuliere huishoudens (*1.000) met hoofdkostwinner van 75 jaar of ouder dat open staat voor verzorgd wonen...



Bronnen bij figuren

Pag: 9

Alle figuren:

ING Economisch Bureau o.b.v. cijfers CBS

Pag: 10

Figuur linksboven:

CBS, prognose ING Economisch Bureau

Figuur rechtsonder:

ING Economisch Bureau o.b.v. cijfers CBS

Pag: 11

Figuur rechtsonder:

ING Economisch Bureau, gebaseerd op Breuer e.a. 1992, Berenschot en Woonz.nl

Pag: 15

Figuur: Christensen, Raynor, en McDonald, Harvard Business Review, december 2015

Pag: 16

Figuur:

EHealthmonitor 2015, Nictiz en Nivel

Rechter kader:

www.smarthealth.nl/trendition/category/langer-thuis-wonen

Pag: 20

Linker kader:

www.kcwz.nl

Pag: 26

Figuur 1:

Prognose ING Economisch Bureau met gebruik van cijfers CBS

Figuur 2:

ING Economisch Bureau o.b.v. cijfers CBS

Pag: 27

Linker figuur 1:

CBS, *raming ING Economisch Bureau

Rechter figuur 2:

ING Economisch Bureau (raming op basis van CBS)

Overige figuren en kaders

ING Economisch Bureau

Met dank aan

Actiz
 Archipel Wonen
 BeBright
 BMC

BPD Ontwikkeling (Bouwfonds)
 De Alliantie

Eigen Haard
 Finance Ideas

FocusCura
 Habion
 Hanzehogeschool Groningen,
 Corporate Real Estate Management
 Het Zand
 HilverZorg
 Kalorama, WoonInvest
 Leyden Academy on Vitality and Ageing
 Martha Flora
 Nederlandse Investeringsinstelling (NLII)
 Opella

Platform 31

Pleyade
 Stichtig Vivium
 Stichting Ouderenhuisvesting Rotterdam
 Syntrus Achmea
 ZinnZorg
 Zorggroep Charim

Lenard Markus
 Bart Smits
 Philip J. Idenburg
 Erik Dannenberg,
 Jan Hoogendorp
 Rink Drost
 Egbert Dekker,
 Gert Visser
 Mieke van den Berg
 Pim Diepstraten,
 Michiel Majoor
 Daan Dohmen
 Jaap van Berkel

Jan Veuger
 Wybren Bakker
 Ben Hammer
 Marianne Straks
 Joris Slaets
 Marco Ouwehand
 Willem-Jan Brinkman
 Eric Boerstoele,
 Kars Hazelaar
 Annette Duivenvoorden,
 Netty van Triest
 Floor de Vroome
 Marjolein Bruning
 Harry Rietveld
 Ralph Sommer
 Wil Koopmans
 Jan Baan

Meer weten?

Kijk op ing.nl/kennis en volg ons op Twitter
Of neem contact op met:

Auteur

Edse Dantuma

ING Economisch Bureau

edse.dantuma@ing.nl

Redactie

Marieke Blom

ING Economisch Bureau

marieke.blom@ing.nl

Maurice van Sante

ING Economisch Bureau

maurice.van.sante@ing.nl

Ceel Elemans

ING Sectormanagement

ceel.elemans@ing.nl

Alex Kuiper

ING Sectormanagement

alex.kuiper@ing.nl

Erwin Winkel

ING Sectormanagement

erwin.winkel@ing.nl

Pim Diepstraten

Finance Ideas

pim.diepstraten@finance-ideas.nl

Michiel Majoor

Finance Ideas

michiel.majoor@finance-ideas.nl

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten.

ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie.

Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 17 maart 2016.