



STRATEGISCH BELEIDSPLAN LAVERHOF 2020-2025

'DE KRACHT VAN LAVERHOF IN BEWEGING'

(DEFINITIEF)

Auteur: Inge Almekinders, bestuurssecretaris

Vastgesteld door de raad van bestuur op 30 april 2020, na positief advies van de OR en de CCR en met goedkeuring van de RvT d.d. 29 april 2020.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1 EXTERNE ONTWIKKELINGEN	6
2 BELANGRIJKE INTERNE THEMA'S VOOR LAVERHOF	10
3 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN	12
4 LAVERHOF IN BEWEGING 2020-2025	14
5 BESTUURLIJKE EN STRATEGISCHE OPGAVEN	18
6 Bijlagen	22

VOORWOORD

In 2014 heeft Laverhof het strategisch beleidsplan 2015-2020 'De kracht van het lokale' opgesteld. Inmiddels is het 2020 en loopt dit beleidsplan af. In 2019 hebben we met elkaar gewerkt aan de herijking van dit plan door intern en met onze samenwerkingspartners stil te staan bij wat we om ons heen zien gebeuren en welke thema's belangrijk zijn voor medewerkers, bewoners en cliënten van Laverhof.

Daarbij hebben we antwoorden geformuleerd op de vraag wat de organisatie kan doen om zich voor te bereiden op de toekomst. En hoe we daarbij trouw kunnen blijven aan onze waarden, die voortkomen uit de traditie van congregaties van religieuzen die zich begaven op het terrein van zorg en onderwijs, daar waar dat nodig was. En die nog steeds worden gezien als belangrijke positieve eigenschappen van Laverhof, die klank en kleur geven aan wie wij zijn en richting geven aan wat we doen.

In het eerste deel van dit nieuwe strategische beleidsplan voor de periode 2020-2025, worden de ontwikkelingen geschetst die een belangrijke invloed gaan hebben op de ouderenzorg in het algemeen en Laverhof in het bijzonder. Daarna worden de uitkomsten van de herijking beschreven en verder toegelicht.

We beginnen echter met het opmaken van de balans van de afgelopen periode. Dan kunnen we met trots een aantal opvallende resultaten benoemen:

- Laverhof heeft zich als fusieorganisatie sinds 2013 stevig op de kaart gezet. Met respect voor het verleden en inspeland op de behoeften van het heden hebben de locaties en wijkteams van Laverhof hun positie in de gemeenschap behouden en versterkt.
- De kernwaarden van Laverhof geven aan waar wij van zijn en waarvoor wij er zijn. Wij zijn dichtbij, we kennen elkaar, we staan voor ons vakmanschap en we geloven in de visie van waaruit we dat met elkaar doen, in afstemming met de zorgvrager en zijn/haar familie.
- Extern en intern maken we de verbinding. Zoals de verbinding tussen de locaties, de verbinding tussen medewerkers in de teams en de verbinding met de medezeggenschap op alle niveaus in de organisatie. Extern vormen we een schakel in wijkteams, zorgketens en netwerken, met als doel ouderen die dat nodig hebben op de juiste manier te ondersteunen.
- De afzonderlijke locaties zijn steeds meer Laverhof geworden, met behoud van eigen 'couleur locale'. Dit gebeurde op organische wijze; niet alleen via een blauwdruk maar vooral ook op basis van visie en vertrouwen.
- Cliënten, medewerkers en vrijwilligers weten ons te vinden en hebben veel waardering voor wat we doen. Maar ook voor collega zorgaanbieders, ouderenorganisaties, gemeenten, financiers, zorgkantoor, welzijnsorganisaties, woningcorporaties en vastgoedontwikkelaars is Laverhof een betrouwbare samenwerkingspartner in de regio.
- We hebben onze oren en ogen open gehouden en geluisterd naar waar behoefte aan is. Ook voor mensen met een lichte zorgvraag een veilige en beschermde woonomgeving creëren. Eerstelijnsverblijf, logeren, respijtzorg, revalidatie, eerstelijns behandeling en hospicezorg: het is mogelijk bij Laverhof. Kleinschalig, op maat en aansluitend bij wat er nodig is.
- In de wereld van zorg en ondersteuning is er veel mogelijk. Ook zijn er veel aanbieders. Maar wat past bij de cliënt? Hoe vindt hij of zij daarin de weg? Laverhof geeft informatie

en advies aan mensen met (zorg)vragen. Soms kunnen we daar zelf een antwoord op geven en soms verwijzen we door. Het cliëntenservicebureau heeft een belangrijke rol als voordeur voor Laverhof en informatie- en adviespunt voor de regio.

- We hebben niet afgebouwd maar omgebouwd. Het Mgr. Bekkershuis en St. Barbara zijn vernieuwd. In De Bongerd heeft aan de binnenkant een transformatie plaatsgevonden die aansluit bij verschillende woonwensen en een nieuwe beleving van eten en drinken. Kloosterpark en het Anna Hospice zijn erbij gekomen. Er wordt ruimte gemaakt voor woonzorgvoorzieningen die passen bij de vraag en die flexibel kunnen worden ingezet. Aanvullende diensten kunnen naar wens worden ingekocht om wonen en zorg op maat verder in te vullen.
- Geen van deze ontwikkelingen zijn mogelijk zonder medewerkers die bereid en in staat zijn mee te bewegen en te luisteren naar de cliënt. Medewerkers zijn geschoold en blijven in ontwikkeling, individueel en als team. Processen zijn onder de loep genomen en verbeterd of aangepast. Er is een nieuw kwaliteitsbeleid ontwikkeld, met de methode Familiezorg als belangrijke basis. Het kwaliteitsbeleid sluit aan bij onze visie op goede zorg. Afgestemde zorg en het nastreven van 'het kleine geluk' staan hierin centraal. Om medewerkers in de veranderingen te begeleiden, te coachen, te trainen en te ondersteunen, hebben het MT, het middenkader en de behandelaren een eigen leertraject gevolgd, onder begeleiding van HRM.
- Waar dat kan, zetten we technologie in om ons te ondersteunen. Dat gaat van een nieuw ECD met familie- en medewerkersportaal, tot het gebruik van mobiele apparatuur, knuffel- en medicatierobots, digitaal vergaderen en automatiseren van processen en controles. Informatie en communicatie staan vaak centraal bij automatisering. Hier kunnen we nog meer in bereiken, maar wel steeds op maat van de medewerkers, zorgvragers en organisatie.

Aan de strategische doelstellingen die we in 2014 met elkaar hebben geformuleerd, is in 2017 nog een extra doelstelling toegevoegd: instroom en behoud van medewerkers. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken dat er meer tijd, aandacht en menskracht nodig is om meer nieuwe medewerkers enthousiast te maken en voor Laverhof te kiezen. En om medewerkers voldoende te kunnen boeien om bij Laverhof te willen blijven werken.

Onderwerpen waar we ook in de komende periode meer aandacht aan moeten blijven geven omdat die nog onvoldoende uit de verf zijn gekomen zijn:

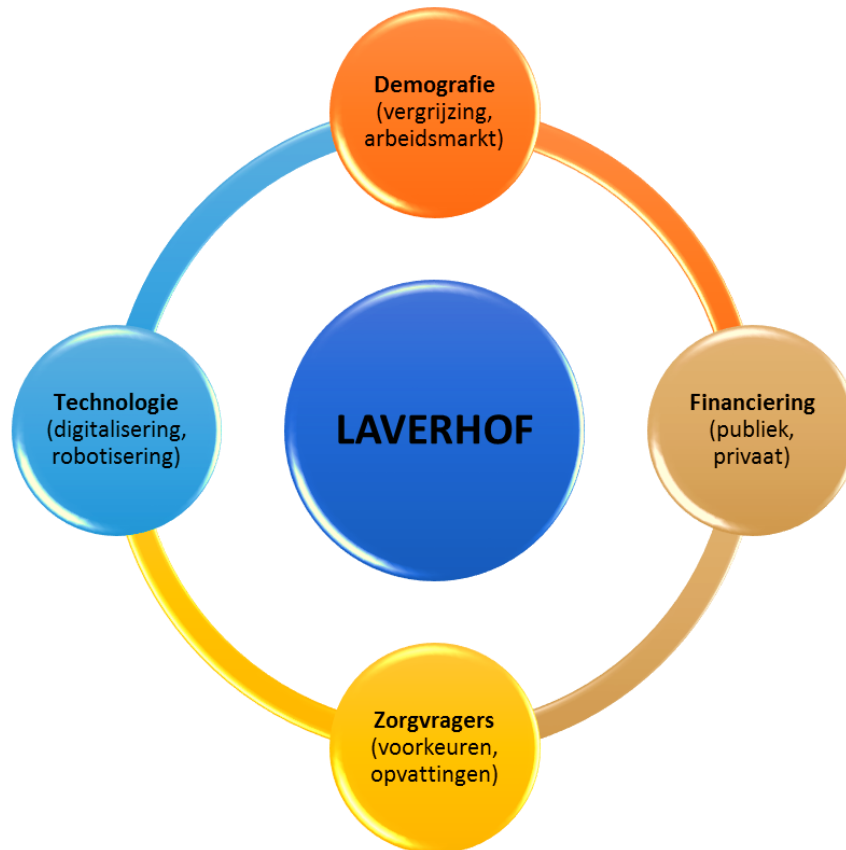
- De cultuurverandering die we nastreven, van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', heeft meer tijd nodig. In de samenleving maar ook binnen Laverhof moet worden nagedacht over de vraag of de verantwoordelijkheid voor zorg wel altijd bij ons als zorgaanbieder ligt. Is de vraag die gesteld wordt wel altijd een zorgvraag? En hoe wordt 'zorgen dat' beleefd door onze medewerkers? Hoe vullen we dit in en welke dilemma's geeft dat?
- In het verlengde daarvan mag Laverhof ook meer zichtbaar zijn, zich minder bescheiden opstellen en meer proberen het publieke debat te beïnvloeden door de mooie voorbeelden die we de afgelopen periode met elkaar hebben gerealiseerd, te laten zien. Voorbeelden die laten zien dat ouderen, ook met een zorg- of ondersteuningsvraag, onderdeel zijn van de samenleving. Waarbij we inzetten op afgestemde zorg, samen met mantelzorgers, familie en de buurt en in samenwerking met welzijn, gemeenten en andere zorgaanbieders.
- Ons aanbod aan zorg- en dienstverlening, ook particulier gefinancierd in de vorm van servicepakketten, mag nog meer divers zijn en beter onder de aandacht worden

gebracht. Dit geeft zorgvragers de mogelijkheid om keuzes te maken uit een breed pakket, wat beter aansluit bij hun wensen, behoeftes en mogelijkheden.

- De discussie over eigenaarschap 'Van wie is Laverhof?' is nog onvoldoende gevoerd. Als er wordt gesproken over zeggenschap en medezeggenschap wordt dat nog vaak gedaan binnen de huidige kaders van structuren en wet- en regelgeving en met de mensen die al bij Laverhof betrokken zijn. Het wordt de uitdaging om ook de inwoners van de dorpen en gemeenschappen waarin Laverhof actief aanwezig is, meer structureel te betrekken bij de afwegingen die we maken.

1 EXTERNE ONTWIKKELINGEN

In de wereld om ons heen zijn verschillende trends en ontwikkelingen te onderscheiden die van invloed zijn op de ouderenzorg. Die hebben te maken met veranderende voorkeuren en opvattingen van (toekomstige) zorgvragers, demografische veranderingen, de financiering van zorg en de toename van de inzet van technologie in de zorg.



Deze veranderingen vinden plaats in een context waarin we zien dat:

- **De bevolking vergrijst**

Mensen bereiken steeds vaker een hoge leeftijd en het aandeel vitale ouderen in de samenleving neemt toe. Het aantal ouderen dat in de laatste levensfase op enig moment zorg nodig heeft neemt ook toe.

Rond 2040 bereikt de vergrijzing van de Brabantse bevolking haar hoogtepunt. Dan is 27,5% 65 jaar of ouder, tegen 19% in 2016. De hoogste leeftijdsgroepen (75+) groeien het sterkst. Het percentage 75+-ers loopt sterk op: van 8% in 2016 naar iets meer dan 17% in 2050. Rond 2050 zullen er ruim 450.000 75+-ers zijn, tegen bijna 200.000 in 2016; meer dan een verdubbeling dus (+125%). In 2050 is ongeveer 63% van het totaal aantal 65+-ers ouder dan 75 jaar. Hier tekent zich de 'dubbele vergrijzing' af: er komen, gelet op de leeftijdsopbouw op dit moment, niet alleen meer ouderen bij, zij leven gemiddeld ook steeds langer. Landelijke gebieden vergrijzen meer dan stedelijke gebieden.¹

¹ <https://bevolkingsprognose.brabant.nl/hoofdstuk/veranderingen-leeftijdssamenstelling> (9 januari 2020)

Deze zelfde demografische ontwikkeling zien we ook in de gemeenten van ons werkgebied. Ook andere kenmerken van de bevolking veranderen, zoals leefstijl, inkomen en vermogen. Deze zijn van invloed op het besteedbaar inkomen, de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen en de wensen en behoeften t.a.v. wonen en vrijetijdsbesteding. En schetsen een beeld van toekomstige zorgvragers, mantelzorgers en vrijwilligers. In de bijlage zijn deze gegevens per kern of gemeente verder in beeld gebracht.

- **De uitgaven voor de zorg nemen toe**

Door de vergrijzing en de toename van de zorgvraag stijgen de kosten voor de zorg. Als het financieringsbeleid en de uitvoering niet veranderen, zijn in 2040 de uitgaven voor de zorg verdubbeld ten opzichte van nu.

Het aandeel ouderenzorg in de economie neemt toe. Afhankelijk van sociale en economische ontwikkelingen van 2,2% van het BNP nu naar 2,45 tot 3,0% in 2030. In 2040 is dit zelfs 3,1% tot 4,1%. In 2018 werd € 15,6 miljard uitgegeven aan ouderenzorg. Afhankelijk van keuzes die worden gemaakt in de breedte van het zorgpakket en de economische groei kunnen de uitgaven stijgen naar bijna € 40 miljard euro.²

- **Tekort aan personeel en minder mantelzorgers**

Ook zorgmedewerkers worden steeds ouder. In 2030 is bijna 30% van het huidige personeelsbestand zelf ouder dan 65 en stroomt uit vanwege pensioen. De mantelzorg zoals we die nu kennen komt onder druk te staan, omdat ook mantelzorgers steeds ouder worden.

De zorgvraag wordt steeds groter, terwijl het aantal inzetbare medewerkers afneemt. Ondanks dat het aantal jongere mensen dat kiest voor een baan in de zorg op dit moment weer toeneemt, is dat niet genoeg om aan de stijgende zorgvraag te voldoen. Ook neemt de vraag naar hoger opgeleid personeel toe, omdat de zorgvraag steeds complexer wordt.

- **Inzet van technologie neemt toe**

Zorgtechnologie wordt gezien als één van de oplossingen voor het toenemend personeelstekort binnen de zorg. Zorgtechnologie kan worden ingezet voor ontspanning en vermaak van bewoners en cliënten, waarbij de verwachting is dat zij minder frequent een beroep zullen doen op zorgmedewerkers. Arbeidsbesparende zorgtechnologie is gericht op het overnemen van deeltaken van medewerkers wat leidt tot efficiënter werken en verlaging van de fysieke werklust. Voorbeelden zijn medicatierobots en druppelbrillen.

Zorgvragers maken steeds meer gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zoals gezondheidsapps en wearables (slimme 'horloges' die lichaamsfuncties bijhouden, vaak gekoppeld aan een app). Ook zorgaanbieders zetten hierop in met bijvoorbeeld beeldzorg en monitoring op afstand.

Technologische ontwikkelingen kunnen kosten besparen maar vragen ook om nieuwe en andere vaardigheden van zorgverleners en zorgvragers. En er moet ook aandacht zijn voor groepen die niet zo makkelijk met deze ontwikkeling mee kunnen.

² Scenario's ouderenzorg in beeld (2019)

Welke trends zien we voor de toekomst?

- Ouderen wonen zo lang mogelijk zelfstandig thuis, alleen of geclusterd, met ondersteuning van technologie zoals domotica, monitoring op afstand, sensoren en robots.
- Ouderen gaan eerder anticiperen op ouder worden, op hoe ze gezond oud kunnen worden en wat in die levensfase voor hen belangrijk is. Preventie van problemen en klachten wordt belangrijker, ondersteund door technologie. Bij de zorg ligt er meer nadruk op het stimuleren van veerkracht en gaat het om wat een persoon kan en wil in zijn/haar leven, ook met beperkingen. Vragen over de betekenis van het leven komen steeds meer op de voorgrond te staan.
- De zorg vindt meer en meer in de thuissituatie plaats. Om passende wijk- en thuiszorg te leveren, werken ouderenzorgorganisaties samen met de gemeente, welzijnsorganisaties, huisartsen en andere ketenpartners. Waarbij grenzen tussen organisaties verdwijnen en zorg, behandeling en ondersteuning geboden wordt door verschillende disciplines vanuit een integrale visie. Met veel aandacht voor welzijn en kwaliteit van leven en minder focus op beperkingen.
- Interventies in de thuissituatie vinden eerder plaats, zodat dure behandeling en (onnodige) opname in een zorginstelling voorkomen worden. Bij een eventuele opname wordt gestreefd naar laagdrempelig eerstelijnsverblijf dichtbij en snelle terugkeer naar huis zodra het herstel is ingezet.
- Bestaande sociale structuren zijn niet meer vanzelfsprekend maar worden vloeibaar en veranderlijk. De gemeenschap vindt zichzelf opnieuw uit en er vormen zich nieuwe sociale verbanden waartoe we ons als zorgorganisatie dienen te verhouden.
- De traditionele groep van mensen die mantelzorg verricht (tussen 50 en 65) wordt kleiner. Daar staat tegenover dat mensen langer gezond blijven en dus tot op hogere leeftijd mantelzorg kunnen bieden. Wel is dan de vraag of er nog steeds sprake is van een familierelatie tussen mantelzorger en oudere of dat er een vorm van bemiddeling of ondersteuning nodig zal zijn om passende mantelzorgers te vinden.
- Meer ouderen en mantelzorgers kopen zelf zorg in (PGB, zorg au-pairs); dit komt tegemoet aan de behoefte aan persoonlijke zorg en eigen regie maar doet tevens een nog groter beroep op de beschikbare arbeidskrachten.
- Digitale hulpmiddelen kunnen worden ingezet bij ziekte, voor therapeutische doeleinden en om gezonder te leven (meer bewegen, monitoren van bloeddruk, bloedsuikerspiegel etc.). Robots in de ouderenzorg kunnen ouderen activeren en ondersteuning bieden.
- Er blijft echter altijd een groep ouderen die de mogelijkheden van de techniek niet kan benutten, minder digitaal vaardig is en meer ondersteuning nodig heeft bij zelfredzaamheid en preventie. Of financieel de mogelijkheden niet heeft om hieraan mee te doen. Deze groepen hebben speciale aandacht nodig. Samenwerking tussen zorg- en welzijnsorganisaties, (lokale) overheden en financiers in de zorg zijn ook hierbij van belang.

- Nieuwe generaties betreden de arbeidsmarkt. Jongere medewerkers hebben andere behoeftes en vinden andere zaken belangrijk in hun werk, zoals individueel talent ontdekken en hiervoor ruimte krijgen. Dit wordt belangrijker dan uniforme competenties ontwikkelen. Aandacht voor het faciliteren van medewerkers in het nemen van regie over vitaliteit en duurzame inzetbaarheid is van essentieel belang. Dit stelt andere eisen aan onze arbeidsvoorwaarden. Flexibiliteit wordt de norm.

Al deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden en ruimte om anders te kijken naar de maatschappij en naar de zorg en zo tot vernieuwende oplossingen te komen. Een passend antwoord op deze ontwikkelingen kan niet alleen door zorgorganisaties zelf worden geboden maar vraagt inbreng van alle zorgaanbieders, gemeenten, woningcorporaties, zorgverzekeraars, ouderen zelf en de samenleving als geheel.

2 BELANGRIJKE INTERNE THEMA'S VOOR LAVERHOF

In het proces van herijking van de strategie is met medewerkers, bewoners en cliënten van Laverhof gesproken over dominante thema's die binnen Laverhof actueel zijn: trots, maatwerk, initiatief nemen, kwaliteit van leven en samen leren. Centraal stond de vraag hoe je op een menselijke en flexibele manier voor anderen kunt zorgen in de laatste fase van hun leven. Deze thema's zijn besproken in socratische gesprekken³.

- **Trots op het werk**

Uit de gesprekken kwam naar voren dat deelnemers trots zijn op hun werk in de zorg en dit heel graag doen. Laverhof is een organisatie waar medewerkers opbouwend kritisch op durven zijn, maar waar ze ook graag bij willen werken.

- **Veranderen is nodig**

Het besef dat het werken in de zorg enorm is veranderd en nog steeds aan het veranderen is, lijkt algemeen te worden gedeeld. Vanuit een keurslijf van allerlei verplichtingen en protocollen moeten nieuwe vormen van zorg worden ontwikkeld. Dat is binnen een bestaande organisatie ingewikkeld, maar niet onmogelijk.

- **Verbinding maken is belangrijk**

Veelgenoemde bouwstenen voor een goed, modern zorgontwerp zijn: goed naar elkaar luisteren, met elkaar werken op basis van vertrouwen en nadruk op informeel contact. Dat laatste komt neer op een goede antenne voor wat er écht speelt bij mensen. Minder redderen, méér in het moment samen met collega's, cliënten en hun familie / sociale netwerk goed kijken naar wat mensen nodig hebben.

- **Dè cultuur van Laverhof bestaat niet?**

Wel of geen ruimte voor maatwerk, eigen initiatief of creativiteit? Deelnemers waren het niet altijd eens over wat nu precies de 'cultuur' is bij Laverhof. Ook over openheid is uitvoerig gesproken. Het lijkt erop dat het sterke familiegevoel ervoor zorgt dat er af en toe wat met de mantel der liefde wordt bedekt. Belangrijk is ook dat er veel aandacht is voor zowel medewerkers als cliënten die wat stiller zijn en minder op de voorgrond staan.

- **Samen leven is niet vanzelfsprekend**

Een belangrijk dilemma dat naar voren kwam, ligt besloten in het woordje 'samen'. Veel cliënten zijn gewend zelf hun leven te bepalen. Dan is het niet eenvoudig om in de laatste levensfase die zij bij Laverhof doorbrengen in een groep te moeten leven. Het samen leven en zorgen vergt een omslag bij een groep mondige, individualistisch ingestelde cliënten en hun familieleden.

³ Socratisch gesprek: In een socratisch gesprek zoeken de deelnemers een gemeenschappelijk antwoord op een voor hen betekenisvolle vraag. Die vraag staat gedurende het gehele gesprek centraal. Anderen overtuigen van een mening is niet aan de orde. De deelnemers stellen vragen, luisteren nauwkeurig en denken gezamenlijk na. Een socratisch gesprek is vooral een zelfonderzoek.

De belangrijkste opbrengsten van de socratische gesprekken zijn in een woordwolk weergegeven. Hoe vaker een woord is gezegd, hoe groter het woord is.



3 MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN

De bij het ontstaan van Laverhof geformuleerde missie, visie en kernwaarden zijn op basis van de gevoerde gesprekken opnieuw tegen het licht gehouden. In essentie staan deze nog stevig overeind, maar met andere accenten.

Onze overtuiging (Visie)

Waar Laverhof in gelooft

Laverhof gelooft in de eigen kracht van mensen om zelf keuzes te maken. Mensen geven naar eigen inzicht vorm aan hun leven. Ook in de laatste levensfase.

Laverhof gelooft in de waarde en de kracht van familie- en vriendschapsrelaties en sociale verbindingen in de gemeenschap. Die dragen bij aan de kwaliteit van het leven voor ieder mens.

Professionele zorg- en welzijnsorganisaties en vakbekwame medewerkers voegen met kennis en kunde extra waarde toe.

Onze opdracht (Missie)

Waar Laverhof voor staat

Laverhof wil solidariteit op eigentijdse wijze vorm geven. We voegen in om de eigen kracht van mensen en de gemeenschap te versterken. Dit doen wij voor ouderen en hun naasten, mensen in de laatste fase van hun leven en de gemeenschap als geheel.

Wij leggen lokaal de verbinding en leveren met kennis en vakbekwaamheid onze bijdrage. Zo kunnen we door onze manier van werken een versterking zijn van de lokale gemeenschap.

Onze werkwijze (Kernwaarden)⁴

Hoe Laverhof dit doet



De kracht van
het lokale

Wij zijn een lokaal verankerde organisatie, die middenin de gemeenschap staat. Wij bieden onze diensten aan waar mensen ons willen hebben. Wij werken samen met lokale partijen, zodat wij vanuit ons vakmanschap maximaal kunnen aansluiten bij wat er nodig is voor cliënten en de gemeenschap.



De kracht van
erin geloven

Wij geloven in de kracht van mensen om zelf keuzes te maken en oplossingen te bedenken. Wij denken met hen mee om dat mogelijk te maken. Samen versterken wij een leven als thuis.



De kracht van
elkaar kennen

Medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun naasten maken deel uit van de gemeenschap waarin Laverhof werkt. Wij hechten veel waarde aan deze herkenbare, persoonlijke en warme samenwerkingsrelaties.



De kracht van
ervoor staan

Wij staan voor wat we doen, vanuit visie en vakmanschap. Dit gedachtegoed dragen wij uit en zo geven we zelf actief vorm aan onze toekomst.

⁴ Dit zijn de teksten uit 2015. De teksten bij de kernwaarden worden aangepast na vaststelling van het strategisch beleidsplan en de vernieuwde missie en visie.

4 LAVERHOF IN BEWEGING 2020-2025

Laverhof wil niet alleen inspelen en anticiperen op relevante maatschappelijke ontwikkelingen, maar hier ook actief mede vorm aan geven. Bestaande sociale en maatschappelijke structuren staan onder druk en zijn veranderlijk. Vanuit de gedachte dat wij een maatschappelijke organisatie van en voor de gemeenschap zijn, wil Laverhof nauw samenwerken met burgers, zorgvragers en organisaties die een rol spelen bij welzijn, wonen, zorg en ondersteuning van ouderen. Om in co-creatie initiatieven die van waarde zijn voor de leefgemeenschap op te starten, te ondersteunen en hier zelf actief aan bij te dragen.

Laverhof kiest ervoor zich te onderscheiden op basis van toegevoegde waarde en vakmanschap. Onze identiteit en ons bestaansrecht worden bepaald door het vermogen om samen met de lokale gemeenschap op te trekken en in afstemming gezamenlijk vorm te geven aan de gewenste ontwikkelingen.

Medewerkers zijn cruciaal voor onze organisatie. Medewerkers die in diversiteit aansluiten en kunnen afstemmen op wat bewoners en cliënten nodig hebben. Laverhof heeft de ontwikkelopdracht een boeiende organisatie te zijn, die medewerkers hierin uitdaagt en ondersteunt en vertrouwen en werkplezier geeft.

Dit strategisch beleidsplan moet daar de basis voor leggen. De koers die we vijf jaar geleden met elkaar hebben ingezet en onze vier kernwaarden staan nog steeds overeind. We zien de dynamiek van continue veranderingen om ons heen en om daar bij aan te kunnen blijven sluiten moeten we in beweging zijn. De kracht van Laverhof is in beweging!

De koers voor 2020-2025 wordt in zes bewegingen benoemd en toegelicht.

1. Beweging van zorggemeenschap naar leefgemeenschap

Ouderen wonen zo lang mogelijk zelfstandig thuis, ook als er zorg nodig is. De vraag naar zorg kan worden uitgesteld of voorkomen door woonvormen te realiseren die aansluiten bij de leefstijlen en woonwensen van ouderen. Als de woning de zelfstandigheid ondersteunt, bijvoorbeeld door levensloopbestendig te bouwen en met de inzet van domotica. En als er veel aandacht is voor en van het sociale netwerk, gevormd door familie, burens, mantelzorg en vrijwilligers. Zo kunnen mensen binnen de gemeenschap veel voor elkaar betekenen en kan eenzaamheid worden voorkomen. Professionele thuiszorg is dichtbij, voor als het nodig is. Of zorg wordt zelf ingekocht.

Verpleeghuiszorg blijft bestaan, voor als de zorg te complex wordt. Ook zal er meer behoefte zijn aan plaatsen waar mensen voor een korte tijd kunnen verblijven, voor herstel, revalidatie of logeren.

Laverhof verbindt zich als kenniscentrum met expertise over 'zo comfortabel mogelijk ouder worden en oud zijn' met de gemeenschap. Zo kunnen wij als partner in een sociale beweging bijdragen aan een inclusieve leefgemeenschap. We zoeken samenwerking met relevante partners, zoals gemeenten, woningcorporaties en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, zorg coöperaties, ouderenorganisaties en het bedrijfsleven. Het gaat erom hoe we als gemeenschap om willen gaan met het ouder worden, met aandacht voor preventie en nieuwe vormen van wonen, zorg en welzijn.

2. Beweging naar kwaliteit van leven

Als mensen ouder worden, nemen gezondheidsproblemen toe. De fitheid neemt af en ook de mobiliteit vermindert. Gevoelens van eenzaamheid worden sterker. Het huis waarin men altijd heeft gewoond, past niet meer bij deze nieuwe levensfase: de tuin is te groot, de trappen te hoog, de badkamer te krap.

Dit bewustzijn over de (mogelijke) gevolgen van ouder worden, neemt toe. Ouderen nemen meer zelf de regie en de verantwoordelijkheid om beter voorbereid oud te worden. Ze kiezen ervoor om te verhuizen naar een passende woonvorm, investeren in gezond blijven en zoeken meer ondersteuning bij elkaar. Het gebruik van technologie kan hierbij helpen. Zo maken zij hun eigen keuzes en geven zelf vorm aan de kwaliteit van leven die zij voor ogen hebben.

Zorg is niet doorslaggevend als het gaat om kwaliteit van leven, maar kan wel bijdragen om kwaliteit van leven zo veel mogelijk in stand te houden. Mensen kunnen erop vertrouwen dat onze zorg goed en veilig is, want zorg en behandeling is ons vak.

Ouderen en hun mantelzorgers bepalen zelf hoe zij betekenis geven aan het leven en wat bijdraagt aan hun geluk. In dit samenspel dragen we bij, waar nodig en gewenst, met onze kennis over zorg, behandeling en ondersteuning. We gaan lastige keuzes niet uit de weg, maar maken dilemma's bespreekbaar. We nemen de verantwoordelijkheid voor kwaliteit van leven niet over, maar dragen bij waar dat moet en kan.

3. Beweging naar samenwerken, netwerkvorming en samen leren

Om vorm te geven aan de leefgemeenschap en kwaliteit van leven voor ouderen te ondersteunen, heeft Laverhof partners nodig.

We stellen ons open voor initiatieven van lokale en regionale partijen en organisaties in het sociale domein. We zoeken de samenwerking met andere zorgaanbieders, ziekenhuizen en maatschappelijke organisaties om de juiste zorg op de juiste plek te bieden. Medewerkers krijgen tijd om vorm te geven aan nieuwe initiatieven die bijdragen aan deze beweging. Laverhof stelt zich hierin niet te bescheiden op: het werk is immers interessant en belangrijk.

Medezeggenschap wordt flexibeler, om mogelijkheden te creëren om samen tot ideeën en oplossingen te komen. We laten ons hierin niet beperken door strakke wet- en regelgeving, maar zoeken creatief met elkaar naar oplossingen die werken. We trekken hierin samen op en leren van onze ervaringen.

4. Beweging naar vertrouwen en vakmanschap

Medewerkers moeten meer mogelijkheden en meer zeggenschap krijgen om vanuit hun eigen rol bij te dragen aan kwaliteit van leven van de zorgvrager en de leefgemeenschap. Dit vraagt om een onderzoekende, professionele houding met oog voor elkaars kwaliteiten. Om een organisatie die ruimte geeft om met elkaar te reflecteren op de visie van Laverhof en wat er voor nodig is om mensen te inspireren en het goede gesprek te faciliteren. Dit betekent een versterking van de autonomie van de medewerker.

Als er fouten gemaakt worden rekenen we elkaar daar niet op af, maar gebruiken het om te leren voor de toekomst. Samen kunnen we, met vallen en opstaan, een lerende organisatie worden. Een organisatie die duidelijk is in wat ze verwacht van medewerkers en het vertrouwen heeft dat vakmensen werken vanuit de intentie om het juiste te doen. Dit mag niet vrijblijvend zijn; medewerkers en de organisatie moeten de ruimte bieden en krijgen om elkaar aan te spreken; om te kunnen groeien, elkaar te accepteren en dingen te gunnen.

We werken toetsbaar en transparant en stellen ons open voor de dialoog. Een constructieve dialoog die onderling vertrouwen geeft en levend houdt vraagt om nieuwe vormen van leiderschap.

5. Beweging naar vinden, vormen en verbinden van medewerkers

Het werken in de zorg is uitdagend en biedt veel voldoening. Het aantrekken van nieuwe medewerkers met de juiste competenties is van cruciaal belang, voor nu en voor de toekomst.

We willen een breed palet aan mensen aantrekken en creatief zijn in het bieden van ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. We werken daarbij samen met onderwijsinstellingen en andere organisaties.

Het familiegevoel bij Laverhof, door warme onderlinge relaties op alle niveaus, in het bijzonder met de zorgvrager en diens familie, blijft een bron van werkplezier. We versterken intervisie en schuwen ethische dilemma's daarbij niet.

We maken juist het verschil door onderscheid te willen maken; onderscheid dat recht doet aan individuen en aan het geheel en we bespreken waar dit schuurt. Het personeelsbeleid is niet gericht op 'iedereen eerlijk altijd hetzelfde' maar op de ambitie: de medewerkers van Laverhof hebben het grootste werkplezier en voelen zich het meest verbonden met elkaar.

6. Beweging naar inzet van technologie die helpt, verrijkt en ondersteunt

Technologie maakt nieuwe ontwikkelingen mogelijk. De digitalisering in het algemeen en die van de zorg in het bijzonder gaat steeds sneller en er is steeds meer mogelijk om ouderen optimaal te ondersteunen bij het ouder worden. Technologie biedt kansen om betrokkenheid te organiseren, samenwerking te ondersteunen en bepaalde taken over te nemen, waardoor langer thuis wonen mogelijk wordt. Dit draagt bij aan kwaliteit van leven maar vraagt ook andere werkzaamheden en vaardigheden van professionals.

Technologie gaat over anders doen, innoveren en veranderen. We kunnen hierin leren van elkaar, van andere zorgorganisaties en van het bedrijfsleven. We zetten technologie in om de best mogelijke persoonlijke zorg te bieden. We introduceren technologie die werkt voor de mens en zich technisch heeft bewezen. De vraag of het echt waarde toevoegt voor de gebruiker moet hierbij centraal staan.

De toenemende inzet van technologie in de zorg is echter ook een noodzaak, omdat er schaarste is op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om specifieke kennis en ervaring. Investeren in medewerkers om hen te leren met technologie te werken is nodig.

5 BESTUURLIJKE EN STRATEGISCHE OPGAVEN

Als zorgorganisatie doen we ons werk in het spanningsveld van overheid, marktwerking en maatschappelijk middenveld. De waarden die hier bij horen kunnen tegenstrijdig zijn aan elkaar. Als Laverhof willen we daarin keuzes maken en zijn we bereid om over die keuzes intern en extern het debat te voeren en verantwoording af te leggen.

Laverhof is een organisatie die er wil zijn voor de lokale (leef)gemeenschap en de mensen die er wonen. Mensen zijn sociale wezens, die floreren binnen familie- en vriendschapsverbanden en sociale gemeenschappen. Binnen die gemeenschappen wordt voor elkaar gezorgd en is ruimte voor afhankelijkheid en kwetsbaarheid, ook bij ziekte en ouderdom. Bij een zorgzame samenleving horen waarden als dienstbaarheid, bescheidenheid en zorgzaamheid. Vanuit die waarden wil Laverhof duurzaam vorm geven aan een goed leven.

In het voorgaande hoofdstuk is de richting voor de toekomst van Laverhof geschetst binnen een context van externe ontwikkelingen en interne thema's. Om de organisatie op deze koers te brengen en te houden is het van belang dat Laverhof in attitude, gedrag en besturing hierop aansluit. Zodat de beweging van zorggemeenschap naar leefgemeenschap wordt vormgegeven, uitgedragen, gestimuleerd en ondersteund.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bestuurlijke en strategische kernopgaven voor de komende periode beschreven.

- **Samen één Laverhof**

Om ons gedachtegoed, onze manier van werken en specifieke expertise te onderhouden en verder te ontwikkelen, is centrale borging van onze professionele inzet van belang. De missie, visie en kernwaarden van Laverhof zijn wat ons bindt tot één organisatie om onze expertise over goed oud worden en kwaliteit van zorg te borgen en uit te dragen in de locaties en wijken. Wie we zijn, wat we doen en hoe we dat doen is verankerd in dit gezamenlijke DNA. Dit moet een bron zijn waar we onze identiteit aan ontleen en waaruit we gezamenlijk kunnen putten. Zo kunnen we onze belofte van 'leven als thuis' en het warme welkom dat we bieden blijven garanderen en stimuleren.

We versterken elkaar en de lokale gemeenschappen waarin we actief zijn door interne en externe uitwisseling van specifieke kennis en kunde. Om te komen tot een passende leefgemeenschap voor elke locatie en wijk, waaraan Laverhof een herkenbare en onmisbare bijdrage levert. Een leefgemeenschap waarin ook zorgvragers, mantelzorgers, medewerkers en vrijwilligers zich herkennen, die vertrouwen geeft en waarbij zij zich betrokken voelen.

- **Aansluiten op lokaal niveau**

Laverhof wil in verbinding met de gemeenschap dienstbaar zijn aan die gemeenschap. Als organisatie met diverse locaties en wijkteams voelen we ons verbonden met de lokale gemeenschappen in ons werkgebied. De besturing en inrichting van onze organisatie moet hier opnieuw op worden afgestemd, om nog beter in aansluiting op die lokale gemeenschap te kunnen acteren en bewegen.

Door de zeggenschap binnen de organisatie op het niveau van die lokale gemeenschap te beleggen stimuleren we dat er op lokaal niveau in de organisatie interactie plaats kan vinden tussen teams, medewerkers en cliënten, bewoners, vrijwilligers, familieleden, mantelzorgers en andere belanghebbenden. Zo kan er sprake zijn van een permanente dialoog tussen Laverhof op lokaal niveau en de lokale gemeenschap, die naar inzicht van de interne en externe deelnemers wordt opgebouwd. Deze dialoog stimuleert betrokkenheid, wederkerigheid en een gemeenschapsgevoel.

Deelnemers aan de dialoog dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de activiteiten van Laverhof, in aansluiting op wat er nodig is in de lokale (leef)gemeenschap. De lokale gemeenschap staat dicht bij de besluitvorming en heeft zicht op wat er binnen de organisatie gebeurt. Op deze wijze ontwikkelen we medezeggenschap op een wijze die past bij de nieuwe ambities van de organisatie en ruimte biedt aan medezeggenschap door inwoners van de gemeenschap.

- **Actief op zoek naar wat er nodig is**

In de permanente dialoog tussen Laverhof en de lokale gemeenschap gaan we proactief op zoek naar wat er nodig is. Vanuit de verbinding tussen onze eigen (lokale) kracht en de behoeften van de lokale gemeenschap komen we in co-creatie tot innovatieve oplossingen.

Laverhof heeft als ouderenzorgorganisatie met een lange traditie expertise opgebouwd over zorg en welzijn en 'zo comfortabel mogelijk oud worden en oud zijn'. Ook bouwen we steeds meer kennis op over zorgtechnologie en hoe dat als ondersteuning kan worden ingezet en kan bijdragen aan ouder worden in een veilige omgeving, over preventie en over nieuwe vormen van wonen, zorg en welzijn. Nu nog vooral binnen de muren van het verpleeghuis maar in toenemende mate ook in de wijk en bij mensen thuis.

Door raadplegen en meedenken, ideeën aandragen en respons oproepen kunnen we in de lokale gemeenschap toetsen of ons aanbod aansluit bij wat er nodig is en op de juiste manier een bijdrage levert. En zorgvragers en mantelzorgers ondersteunen in het maken van keuzes die bijdragen aan kwaliteit van leven.

- **Dynamische ontwikkeling van vastgoed**

Laverhof heeft een specifieke opgave als het gaat om de lokale ontwikkeling van (zorg)vastgoed, met oog voor wat er in de lokale gemeenschap nodig is en de lokale dynamiek. Concrete initiatieven voor deze beleidsperiode zijn Annahof+ in Wijbosch (Schijndel), vernieuwing van De Bongerd in Heeswijk, het Mgr. Bekkershuis en – in samenspraak met de congregatie Zusters van Liefde - St. Jozefklooster in het centrum van Schijndel. Daarnaast verkennen en ontwikkelen we zo nodig nieuwe initiatieven in Meierijstad en de toekomstige gemeente Maashorst (Uden/Landerd).

Voor ons vastgoedbeleid is van belang dat we onze huidige strategie van ontwikkeling in eigen beheer herijken en de mogelijkheden van een mix van eigen beheer, financiering uit eigen middelen, via banken en de optie van derde (lokale?) partijen onderzoeken.

- **Verbinding en vertrouwen voor medewerkers**

Een belangrijke opgave is het vinden en behouden van personeel. Medewerkers willen zich nuttig voelen en een herkenbare bijdrage leveren aan kwaliteit van leven voor zorgvragers. Dit doen zij vanuit vakmanschap en betrokkenheid en ieders bijdrage is daarin belangrijk. Dit moet worden erkend en gestimuleerd.

Medewerkers kunnen met hun vakmanschap van grote betekenis zijn voor de lokale gemeenschap en vanuit verbondenheid een bijdrage leveren aan de dialoog met Laverhof namens de gemeenschap. Zij zijn aanspreekbaar op hun professionaliteit. En worden uitgedaagd om via co-creatie mee te denken over en zelf bij te dragen aan oplossingen die aansluiten bij lokale behoeften. Zo brengen medewerkers (en vrijwilligers) de lokale gemeenschap naar binnen en vertegenwoordigen de organisatie naar buiten toe.

Zij moeten de ruimte en het vertrouwen krijgen om dit op individueel en collectief niveau vorm te geven. En kunnen reflecteren op hoe zij hier als professional aan bijdragen. Vanuit verbinding met de leefgemeenschap voelen zij zich blijvend betrokken bij Laverhof en zijn ze onze belangrijkste ambassadeurs.

Tot slot

De discussie rond de herijking van de strategie van Laverhof heeft zich vooral toegespitst op de waarden waar Laverhof voor staat en de consequenties van de veranderingen in de samenleving voor de invulling van de koers in de komende jaren. Een vraagstuk dat minder aandacht heeft gekregen, is hoe om te gaan met één van de grootste uitdagingen van deze tijd: duurzaamheid.

Omdat het in de genen zit van Laverhof als waarden gedreven maatschappelijke organisatie is een zorgvuldige inzet van menskracht en middelen welhaast een vanzelfsprekendheid. Gezien de grote opgave die we ons gesteld hebben, ook op het gebied van ontwikkeling, beheer en vernieuwing van vastgoed, is het evident dat Laverhof bij de verdere planontwikkeling daar gericht aandacht aan dient te besteden. Zodat de beweging die we gaan maken ook de toets van duurzaamheid kan doorstaan. En Laverhof een voorbeeld is voor een verantwoorde en harmonieuze ontwikkeling op het gebied van *People, Planet & Profit*.

Gebruikte bronnen

Scenario's ouderenzorg in beeld. Sectorbeeld ouderenzorg naar 2030 – 2040. SiRM, september 2019.

De ouderenzorg van morgen. Vergrijzing vraagt om ingrijpende veranderingen. Morgens, oktober 2019.

Markt- en doelgroep analyses Bernheze, Schijndel, Uden, Veghel, St. Oedenrode (Coresta, 2015)

Gespreksverslagen van externe stakeholdersbijeenkomsten, socratische gesprekken en diverse bijeenkomsten raad van toezicht, raad van bestuur, MT en teammanagers (Studio Zeitgeist)

6 BIJLAGEN

Kengetallen en leefstijlgroepen per kern werkgebied Laverhof (bron: markt- en doelgroep analyses Coresta 2015⁵).

UDEN

Demografie

In vergelijking met de provinciale gemiddelden heeft gemeente Uden relatief minder 20- tot 30-jarige en 45- tot 60-jarige inwoners. Het aandeel 5- tot 20-jarigen en 60+ is daarentegen sterker vertegenwoordigd. Het aantal 80-plussers in kern Uden neemt in de komende 20 jaar toe van 1.958 naar 4.165 (stijging van 112%). Het aantal 70- tot 80-jarigen stijgt van 3.397 naar 4.722 (toename van 39%).

	2014	2019	2024	2029	2034	2039
Totale bevolking	35.385	37.120	38.070	39.234	40.707	41.430
Aantal 70-80	2.722	3.397	3.976	4.059	4.308	4.722
70-80 in % totaal	8%	9%	10%	10%	11%	11%
Aantal 80+	1.425	1.958	2.468	3.149	3.831	4.165
80+ in % totaal	4%	5%	6%	8%	9%	10%

Tabel: Demografie kern Uden

Leefstijl

Er zijn in de kern Uden drie leefstijlgroepen die het merendeel van alle senioren vertegenwoordigen. Dit zijn achtereenvolgens:

- De 'Intellectuele Cultuurliefhebbers': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: hoogopgeleid, 1,5 modaal +, opera's en klassieke concerten en musea, culturele vakanties, golf, verantwoorde producten, exclusieve kleding, financiële producten, actieve donateurs.
- De 'Traditionele Dorpelingen': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: laag opleidingsniveau, modaal of beneden modaal, rijtjeshuis, weinig verhuisbereid, rustige vakanties, natuur, relatief weinig activiteiten, gezelschapsspellen, tuinieren, restaurant, kansspelen, niet merkentrouw, kleding goedkoop of middelklasse, minder te besteden, beperkt goede doelen. De Traditionele Dorpeling is wat meer 'op zichzelf'.
- De 'Behoudende Weldoeners': deze groep neemt relatief sterk af maar blijft in absolute zin wel sterk vertegenwoordigd. Kenmerken van deze groep zijn: lage opleiding, inkomen bovengemiddeld, fiets- en wandelvakanties, tuinieren, vrijwilligerswerk, verzamelen, niet gevoelig voor trends en mode, merkentrouw, risicomijdend, gul voor goede doelen, met name gezondheid gerelateerd.

Inkomen en vermogen

Door data zoals de demografische prognose, de inkomensverdelingen per leeftijdsgroep en de gemiddelde overlevingskans per leeftijdsgroep (bron: CBS) met elkaar te combineren, is het mogelijk om een prognose te maken van het inkomen van de toekomstige 80-plusser in de kern Uden.

Circa 35% van de 80-plussers valt in de lage inkomensgroepen. Dat aandeel daalt de komende 15 jaren naar circa 20%. De middengroep heeft in 2015 betrekking op circa 50%

⁵ Deze cijfers zijn wellicht enigszins gedateerd, maar niet sterk veranderd.

van de 80-plussers, deze groep blijft vrijwel gelijk. De hoogste inkomens nemen relatief sterk toe de komende 15 jaren, namelijk van 15% naar 30%.

Een andere indicator is het vermogen. Het vermogen zoals in onderstaande tabellen weergegeven betreft uitsluitend het vermogen uit sparen en beleggen, vermogen uit de woning maakt hier geen deel van uit.

Vermogen 70 - 80 jarigen	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	98%	96%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	93%	61%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	4%	16%	5%	0%
150.000 - 300.000	1%	3%	3%	23%	95%	3%
> 300.000	1%	1%	0%	0%	0%	97%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (70-80) kern Uden

Vermogen 80+	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	100%	96%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	95%	65%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	0%	0%	16%	0%
150.000 - 300.000	0%	0%	5%	35%	84%	6%
> 300.000	0%	4%	0%	0%	0%	94%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (80+) kern Uden

VEGHEL (Veghel, Erp, Eerde, Mariaheide, Vorstenbosch, Boerdonk en Keldonk)

Demografie

In vergelijking met de provinciale gemiddelden heeft (de voormalige gemeente) Veghel relatief minder 20- tot 40-jarige inwoners. Het aandeel 5- tot 20-jarigen en 45- tot 60-jarigen (gezinnen) is daarentegen sterker vertegenwoordigd. Het aantal 80-plussers in Veghel neemt in de komende 20 jaar toe van 1.800 naar 3.600 (stijging van 100%). Het aantal 70- tot 80-jarigen stijgt van 3.200 naar 4.800 (toename van 50%).

	2014	2019	2024	2029	2034	2039
Totale bevolking	37.464	38.300	38.800	39.600	40.200	40.300
Aantal 70-80	2.736	3.200	3.800	4.300	4.600	4.800
70-80 in % totaal	7%	8%	10%	11%	11%	12%
Aantal 80+	1.541	1.800	2.100	2.600	3.100	3.600
80+ in % totaal	4%	5%	5%	7%	8%	9%

Tabel: Demografie Veghel

Leefstijl

Er zijn in Veghel drie groepen die het merendeel van alle senioren vertegenwoordigen. Dit zijn achtereenvolgens:

- De 'Intellectuele Cultuurliefhebbers': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: hoogopgeleid, 1,5 modaal +, opera's en klassieke concerten en musea, culturele vakanties, golf, verantwoorde producten, exclusieve kleding, financiële producten, actieve donateurs.
- De 'Traditionele Dorpelingen': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: laag opleidingsniveau, modaal of beneden modaal, rijtjeshuis, weinig verhuisbereid, rustige vakanties, natuur, relatief weinig activiteiten, gezelschapsspellen, tuinieren, restaurant, kansspelen, niet merkentrouw, kleding goedkoop of middelklasse, minder te besteden, beperkt goede doelen. De Traditionele Dorpeling is wat meer 'op zichzelf'.
- De 'Behoudende Weldoeners': deze groep neemt relatief sterk af maar blijft in absolute zin wel sterk vertegenwoordigd. Kenmerken van deze groep zijn: lage opleiding, inkomen bovengemiddeld, fiets- en wandelvakanties, tuinieren, vrijwilligerswerk, verzamelen, niet gevoelig voor trends en mode, merkentrouw, risicomijdend, gul voor goede doelen, met name gezondheid gerelateerd.

Inkomen en vermogen

Door data zoals de demografische prognose, de inkomensverdelingen per leeftijdsgroep en de gemiddelde overlevingskans per leeftijdsgroep (bron: CBS) met elkaar te combineren, is het mogelijk om een prognose te maken van het inkomen van de toekomstige 80-plusser in Veghel.

Ruim 40% van de 80-plussers valt in de lage inkomensgroepen. Dat aandeel daalt de komende 15 jaren naar circa 20%. De middengroep heeft in 2015 betrekking op circa 45% van de 80-plussers en zal de komende 15 jaren toenemen naar circa 55%. De hoogste inkomens nemen relatief sterk toe de komende 15 jaren, namelijk van 10% naar 30%.

Een andere indicator is het vermogen. Het vermogen zoals in de volgende tabellen weergegeven betreft uitsluitend het vermogen uit sparen en beleggen, vermogen uit de woning maakt hier geen deel van uit.

Vermogen 70 - 80 jarigen	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	96%	96%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	90%	46%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	5%	26%	5%	0%
150.000 - 300.000	1%	2%	6%	28%	95%	6%
> 300.000	3%	2%	0%	0%	0%	94%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (70-80) Veghel

Vermogen 80+	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	99%	99%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	97%	41%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	0%	0%	8%	0%
150.000 - 300.000	0%	0%	3%	59%	92%	11%
> 300.000	1%	1%	0%	0%	0%	89%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (80+) Veghel

SINT OEDENRODE (Sint-Oedenrode, Boskant, Nijnsel, Olland en Eerschot)

Demografie

In vergelijking met de provinciale gemiddelden heeft (de voormalige gemeente) St. Oedenrode relatief minder 20 tot 50 jarige inwoners. Het aandeel 5 tot 20 jarigen en 50-plussers is daarentegen sterker vertegenwoordigd. Het aantal 80-plussers in St. Oedenrode neemt in de komende 20 jaar toe van 900 naar 1.900 (stijging van 111%). Het aantal 70- tot 80-jarigen stijgt van 1.700 naar 2.200 (toename van ruim 29%).

	2014	2019	2024	2029	2034	2039
Totale bevolking	17.934	18.000	18.400	18.300	18.700	19.000
Aantal 70-80	1.505	1.700	2.000	2.100	2.200	2.200
70-80 in % totaal	8%	9%	11%	11%	12%	12%
Aantal 80+	744	900	1.300	1.400	1.700	1.900
80+ in % totaal	4%	5%	7%	8%	9%	10%

Tabel: Demografie Sint Oedenrode

Leefstijl

Er zijn in Sint Oedenrode drie groepen die het merendeel van alle senioren vertegenwoordigen. Dit zijn achtereenvolgens:

- De 'Intellectuele Cultuurliefhebbers': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: hoogopgeleid, 1,5 modaal +, opera's en klassieke concerten en musea, culturele vakanties, golf, verantwoorde producten, exclusieve kleding, financiële producten, actieve donateurs.
- De 'Traditionele Dorpelingen': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: laag opleidingsniveau, modaal of beneden modaal, rijtjeshuis, weinig verhuisbereid, rustige vakanties, natuur, relatief weinig activiteiten, gezelschapsspellen, tuinieren, restaurant, kansspelen, niet merkentrouw, kleding goedkoop of middelklasse, minder te besteden, beperkt goede doelen. De Traditionele Dorpeling is wat meer 'op zichzelf'.
- De 'Behoudende Weldoeners': deze groep neemt relatief sterk af maar blijft in absolute zin wel sterk vertegenwoordigd. Kenmerken van deze groep zijn: lage opleiding, inkomen bovengemiddeld, fiets- en wandelvakanties, tuinieren, vrijwilligerswerk, verzamelen, niet gevoelig voor trends en mode, merkentrouw, risicomijdend, gul voor goede doelen, met name gezondheid gerelateerd.

Inkomen en vermogen

Door data zoals de demografische prognose, de inkomensverdelingen per leeftijdsgroep en de gemiddelde overlevingskans per leeftijdsgroep (bron: CBS) met elkaar te combineren, is het mogelijk om een prognose te maken van het inkomen van de toekomstige 80-plusser in Sint Oedenrode.

Ruim 40% van de 80-plussers valt in de lage inkomensgroepen. Dat aandeel daalt de komende 15 jaren naar circa 15%. De middengroep heeft in 2015 betrekking op circa 45% van de 80-plussers en zal de komende 15 jaren toenemen naar circa 50%. De hoogste inkomens nemen relatief sterk toe de komende 15 jaren, namelijk van 15% naar 35%.

Een andere indicator is het vermogen. Het vermogen zoals in de volgende tabellen weergegeven betreft uitsluitend het vermogen uit sparen en beleggen, vermogen uit de woning maakt hier geen deel van uit.

Vermogen 70 - 80 jarigen	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	93%	90%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	89%	33%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	4%	32%	3%	0%
150.000 - 300.000	4%	7%	7%	35%	97%	3%
> 300.000	4%	3%	0%	0%	0%	97%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (70-80) Sint Oedenrode

Vermogen 80+	minimum	< modaal	modaal	1,5 x modaal	2 x modaal	2,5 x modaal +
Tot 30.000	98%	97%	0%	0%	0%	0%
30.000 - 60.000	0%	0%	91%	32%	0%	0%
60.000 - 150.000	0%	0%	0%	0%	2%	0%
150.000 - 300.000	0%	0%	9%	68%	98%	0%
> 300.000	2%	3%	0%	0%	0%	100%

Tabel: Aandeel huishoudens naar leeftijd, inkomen en vermogen (80+) Sint Oedenrode

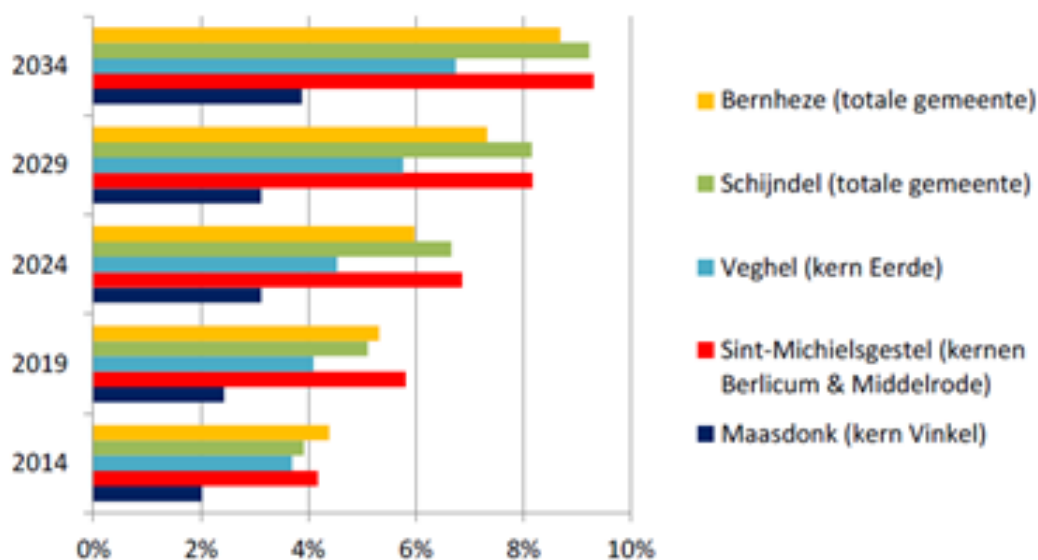
BERNHEZE, SCHIJNDEL EN ST. MICHIELSGESTEL (BERLICUM EN MIDDELRODE)⁶

In 2014 heeft Laverhof in het kader van het strategisch vastgoedplan een aantal analyses uit laten voeren voor het werkgebied van Laverhof op dat moment. Er zijn uit deze periode minder gegevens uitgesplitst per gemeente beschikbaar.

Regio	2014	2019	2024	2029	2034
Bernheze (totale gemeente)	1.303	1.600	1.800	2.200	2.600
Schijndel (totale gemeente)	915	1.200	1.600	2.000	2.300
St-Michielsgestel (Berlicum & Middelrode)	408	561	660	792	892
Maasdonk (Vinkel)	52	59	66	86	102
Veghel (kern Eerde)	48	54	70	70	89
Totaal Laverhof	2.726	3.474	4.196	5.148	5.983

Tabel: Aantal 80+ in werkgebied 2014

Het aantal 80-plussers in het werkgebied van Laverhof (2014) neemt in de komende 15 jaar toe van 3.474 naar 5.983 (stijging van 72%).



Grafiek: 80+ in percentage van de bevolking in werkgebied (2014)

Leefstijl

Er zijn in het werkgebied van Laverhof (2014) drie groepen die het merendeel van alle senioren vertegenwoordigen. Dit zijn achtereenvolgens:

- De 'Intellectuele Cultuurliefhebbers': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: hoogopgeleid, 1,5 modaal +, opera's en klassieke concerten en musea, culturele

⁶ Alle gepresenteerde cijfers en grafieken betrekking hebben op het werkgebied van Laverhof in 2014 (d.w.z. inclusief de kernen Vinkel en Eerde). Eerde is ook meegenomen in de cijfers over Veghel; in Vinkel heeft Laverhof op dit moment geen aanbod.

vakanties, golf, verantwoorde producten, exclusieve kleding, financiële producten, actieve donateurs.

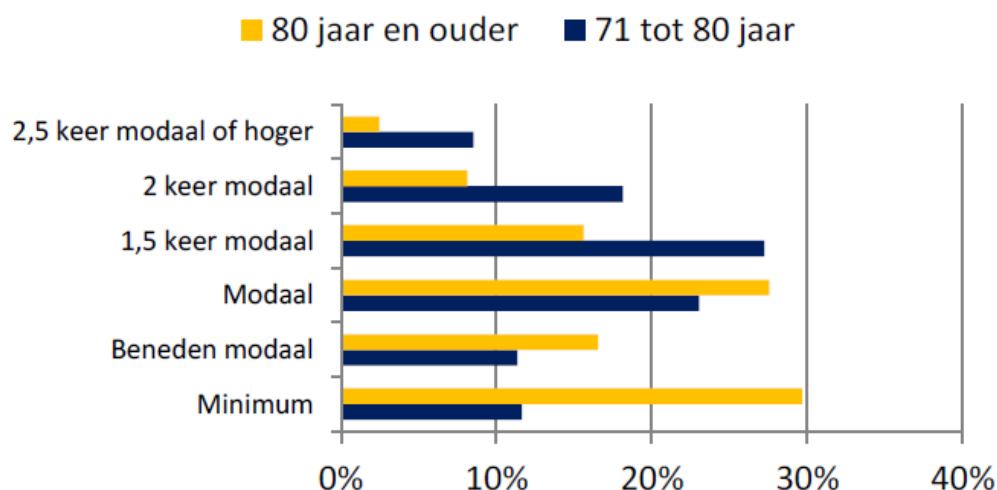
■ De 'Traditionele Dorpelingen': deze groep is sterk in opkomst. Kenmerken van deze groep zijn: laag opleidingsniveau, modaal of beneden modaal, rijtjeshuis, weinig verhuisbereid, rustige vakanties, natuur, relatief weinig activiteiten, gezelschapsspelen, tuinieren, restaurant, kansspelen, niet merkentrouw, kleding goedkoop of middelklasse, minder te besteden, beperkt goede doelen. De Traditionele Dorpeling is wat meer 'op zichzelf'.

■ De 'Behoudende Weldoeners': deze groep neemt relatief sterk af maar blijft in absolute zin wel sterk vertegenwoordigd. Kenmerken van deze groep zijn: lage opleiding, inkomen bovengemiddeld, fiets- en wandelvakanties, tuinieren, vrijwilligerswerk, verzamelen, niet gevoelig voor trends en mode, merkentrouw, risicomijdend, gul voor goede doelen, met name gezondheid gerelateerd.

Inkomen en vermogen

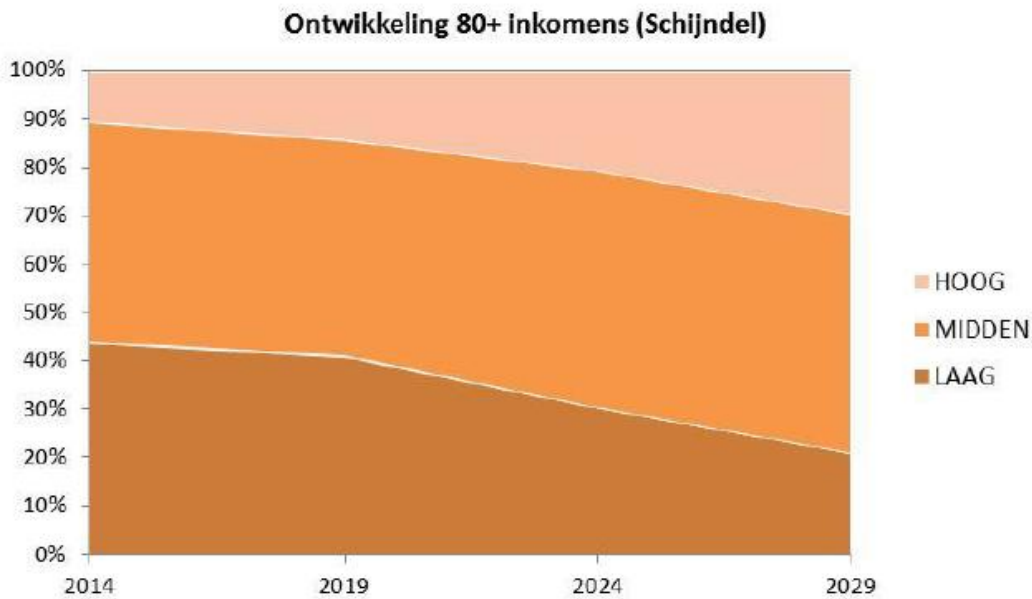
Inkomen	71 tot 80 jaar		80 jaar en ouder	
Minimum	370	12%	591	30%
Beneden modaal	361	11%	330	17%
Modaal	732	23%	549	28%
1,5 keer modaal	865	27%	311	16%
2 keer modaal	576	18%	162	8%
2,5 keer modaal of hoger	271	9%	49	2%

Tabel: Financiële situatie senioren (inkomen) (2014)



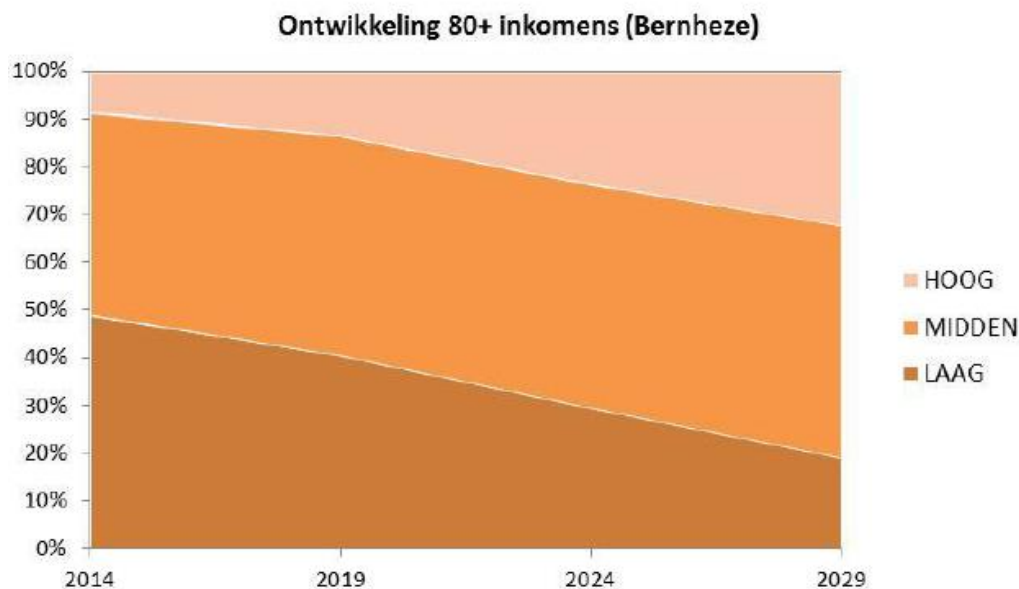
Grafiek: Financiële situatie senioren (inkomen) (2014)

Ontwikkeling welvaart in Schijndel en Bernheze



Ruim 40% van de 80-plussers valt in 2014 in de lage inkomensgroepen. Dat aandeel daalt in de 15 jaar daarna naar circa 20%. De middengroep heeft in 2014 betrekking op circa 45% van de 80-plussers en zal in de 15 jaar daarna toenemen naar circa 50%. De hoogste inkomens nemen relatief sterk toe, namelijk van 10% naar 30%.

■



Bijna 50% van de 80-plussers valt in 2014 in de lage inkomensgroepen. Dat aandeel daalt in de 15 jaar daarna naar circa 20%. De middengroep heeft in 2014 betrekking op circa 40% van de 80-plussers en zal in de 15 jaar daarna toenemen naar circa 50%. De hoogste inkomens nemen in die periode relatief sterk toe, namelijk van 10% naar 30%.