

Witboek

# Ouderen, zorg en wonen

**actiz**

branchevereniging van zorgorganisaties

verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd



# Zorg, wonen en ouderen: actueel én explosief

**Achter de op het eerste gezicht drie onschuldige woorden zorg, wonen en ouderen gaat een wereld aan grote ontwikkelingen, uitdagingen en behoeften schuil. De groei van het aantal ouderen, de stijging van de zorgvraag, het tekort aan zorgpersoneel en de behoefte aan nieuwe woonzorgvormen voor ouderen. Ze maken het onderwerp zorg, wonen en ouderen buitengewoon actueel én explosief.**

De huidige situatie en de toekomstige ontwikkelingen zijn dermate ingrijpend en veelomvattend dat het onderwerp vraagt om directe aandacht en actie. Om hieraan bij te dragen, brengt ActiZ in dit witboek de uitdagingen op het gebied van zorg, wonen en ouderen op een heldere en compacte wijze bij elkaar. Daarbij worden de feiten, de cijfers en de trends van commentaar voorzien door verschillende betrokken deskundigen. Hiermee willen wij de urgentie en de noodzaak om het onderwerp direct en serieus op te pakken nogmaals benadrukken.

# Meer kwetsbare ouderen door dubbele vergrijzing

Met de vergrijzing neemt het aantal (kwetsbare) ouderen sterk toe. In 2040 zijn er 4,8 miljoen 65-plussers, 2,5 miljoen 75-plussers en 340.000 90-plussers. Daarnaast stijgt het aantal alleenstaande ouderen en is er sprake van meer dementie en eenzaamheid. Met al deze ontwikkelingen neemt de vraag naar zorg sterk toe. Volgens onderzoekster Femke Daalhuizen van het Planbureau voor de Leefomgeving is er sprake van een dubbele vergrijzing. 'De babyboomgeneratie van na de Tweede Wereldoorlog bereikt nu de 65-jarige leeftijd. En zij zijn met velen. Over 10 jaar is deze groep 75-plus en met deze leeftijd stijgt de kwetsbaarheid. 75-plussers hebben vaak één of meer chronische aandoeningen.' Steeds meer ouderen krijgen te maken met langdurige nek- en rugklachten, met (chronische) ziekten als artrose, diabetes of dementie en met andere lichamelijke beperkingen op het gebied van bewegen, zien en horen. De stijging van het aantal kwetsbare ouderen wordt volgens Daalhuizen een probleem wanneer alle betrokken partijen, zoals gemeenten, zorgorganisaties en verzekeraars, vooraf niet goed nadenken over de gevolgen en consequenties van de groei. 'En dat gebeurt nu nog onvoldoende met elkaar. Dat moet echt anders.'

.....

## Zorgvraag

**Ouderen wonen vaker zelfstandig en ook vaker alleen. Het aantal eenzame ouderen stijgt en de zorgvraag neemt toe.**

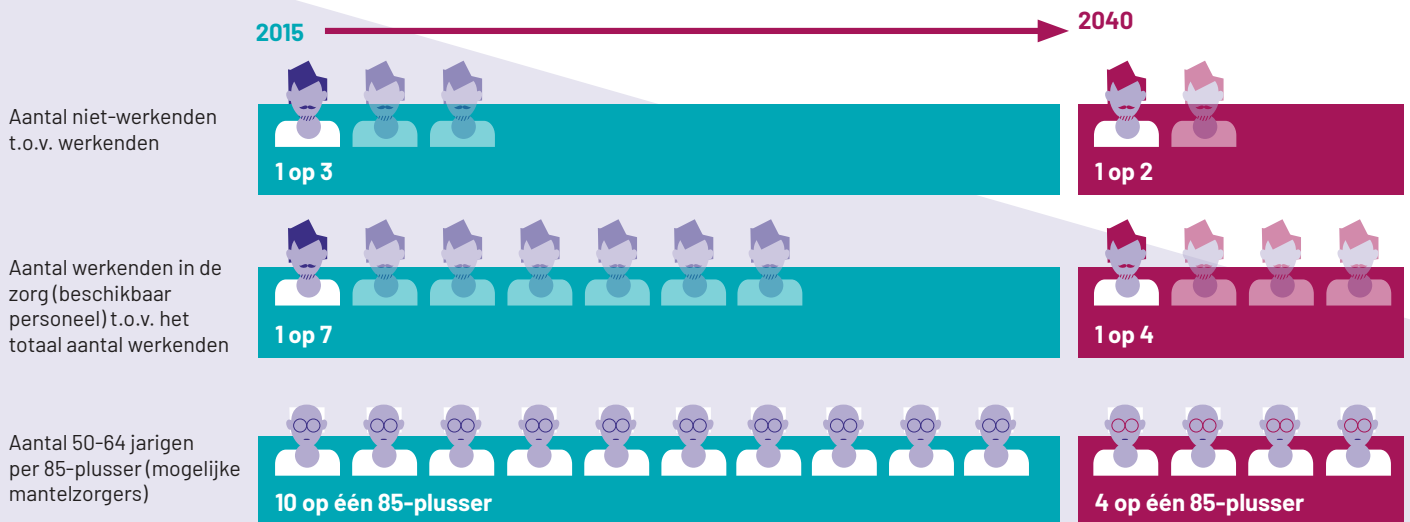


	2015	→	2040
Aantal 65-plussers	3,1 miljoen		4,8 miljoen
Aantal alleenwonende 65-plussers	920.000		1,73 miljoen
Aantal 90-plussers	117.000		340.000
Aantal mensen met meerdere chronische aandoeningen	4,3 miljoen		5,5 miljoen
Aantal mensen met diagnose dementie	154.000		330.000
Aantal mensen met dementie met indicatie verpleeghuis	76.000		165.000

# E-robots, innovatieve vloeren en vraagverlegenheid

Een andere uitdaging is de arbeidsmarkt. Het aantal werkenden neemt af en de vraag naar zorgpersoneel is enorm. 'Per 100 75-plussers zijn er nu 26 banen in de ouderenzorg. Als je die verhouding gelijk wilt houden in de toekomst moet het aantal zorgbanen verdubbelen van 350.000 naar 700.000. Een onmogelijke opgave.' Naast de arbeidsmarkt staat ook het aantal mantelzorgers onder druk. 'Nu zijn er voor elke 75-plusser nog 4 potentiële mantelzorgers. In de toekomst zijn dat er nog maar 2.' Volgens Daalhuizen is het gesprek tussen beide groepen mogelijk iets te stimuleren. 'Bij de ouderen kan de vraagverlegenheid soms omlaag en bij de potentiële mantelzorgers de handelingsverlegenheid. Zeker in een samenleving waar mensen hun zorg waarschijnlijk steeds vaker zelf moeten regelen en de regie moeten nemen.' Maar gegeven de demografische verhoudingen, ziet Daalhuizen de oplossing uiteindelijk vooral in meer gebruik van techniek, van e-robots tot innovatieve stembediening. 'Heb oog voor mogelijkheden om diverse beleidsdoelstellingen, zoals verduurzaming én een levensloopbestendige woningvoorraad, te combineren: als je toch de vloeren openbreekt voor vloerverwarming breng dan gelijk valsensoren aan.'

## Beschikbare (mantel)zorg in relatie tot toekomstige zorgvraag



Bron: RIVM, VWS

## De tijd is rijp voor alternatieve woonvormen

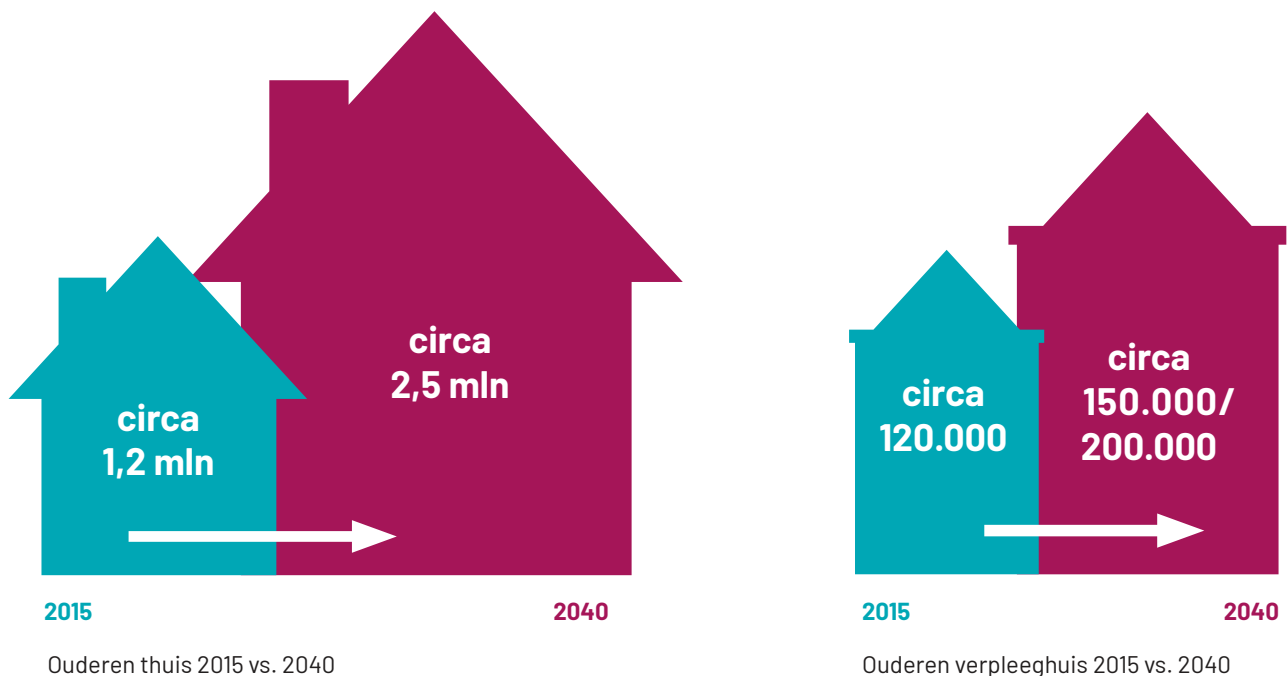
Zowel het aantal thuiswonenden als het aantal ouderen in verpleeghuizen stijgt de komende jaren. In 2040 wonen er naar verwachting 2,5 miljoen ouderen thuis, een verdubbeling ten opzichte van 2015, en circa 150.000 tot 200.000 ouderen in een verpleeghuis. Met de toename

van de (zware) zorgvraag, de groei van het aantal thuiswonende 85- en 95-plussers, de hoge aanpassingskosten van veel woningen en de toename van de wachttijd voor een plek in het verpleeghuis, is de tijd rijp voor alternatieve woonvormen waarin wonen, zorg en welzijn worden gecombineerd.

.....

## Aantal ouderen thuis verdubbelt

Het aantal thuis wonende ouderen groeit naar verwachting harder dan het aantal ouderen in het verpleeghuis. Het aantal thuis wonende ouderen verdubbelt naar ruim 2,5 miljoen. Het aantal ouderen in het verpleeghuis groeit ook: in 2040 zijn er 30.000 tot 80.000 extra plekken nodig. Dit betekent de komende 20 jaar jaarlijks 50 verpleeghuizen met 30 tot 80 plekken erbij.



Bron: CBS

## Verpleeghuiszorg in een inclusieve wijk

Volgens Rick Hogenboom, bestuurder bij De Posten, een woonzorgcomplex midden in de wijk in Enschede, zijn meer verpleeghuizen in ieder geval geen optie. 'Misschien op termijn alleen nog voor de meest kwetsbare ouderen. De uitdaging is om verpleeghuiszorg buiten het verpleeghuis aan te gaan bieden. Bij ouderen thuis of in een complex als De Posten. Dat wordt een forse uitdaging qua regels en financiering, maar zo zorgen we wel dat deze vorm van zorg en behandeling beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar blijft.' Voor De Posten ontwierp Hogenboom samen met de woningbouwcorporatie en de gemeente een visie

voor een inclusieve wijk. Door de nieuwbouw die momenteel plaatsvindt, kunnen ouderen in hun wijk blijven wonen en naar behoefte gebruikmaken van diverse (zorg)voorzieningen. 'Ik ben ervan overtuigd dat een veilige en prettige leefomgeving in hoge mate bijdraagt aan het welzijn van ouderen. Dat blijkt ook uit de gesprekken die wij met ze voeren. Over de zorg zijn ze tevreden. Het gaat vooral mis met eenzaamheid, verwaarlozing en verlies aan eigenwaarde.'

## Grenzen thuis en bij het verpleeghuis

Er is een stijging van het aantal spoedopnames en kortdurend verblijf van ouderen.

Ook is er een toename in wachttijden voor een passende verpleeghuisplek in de eigen regio.



Bron: RIVM, Vektis, PBL

## Regionale en lokale praktijkvoorbeelden als leidraad

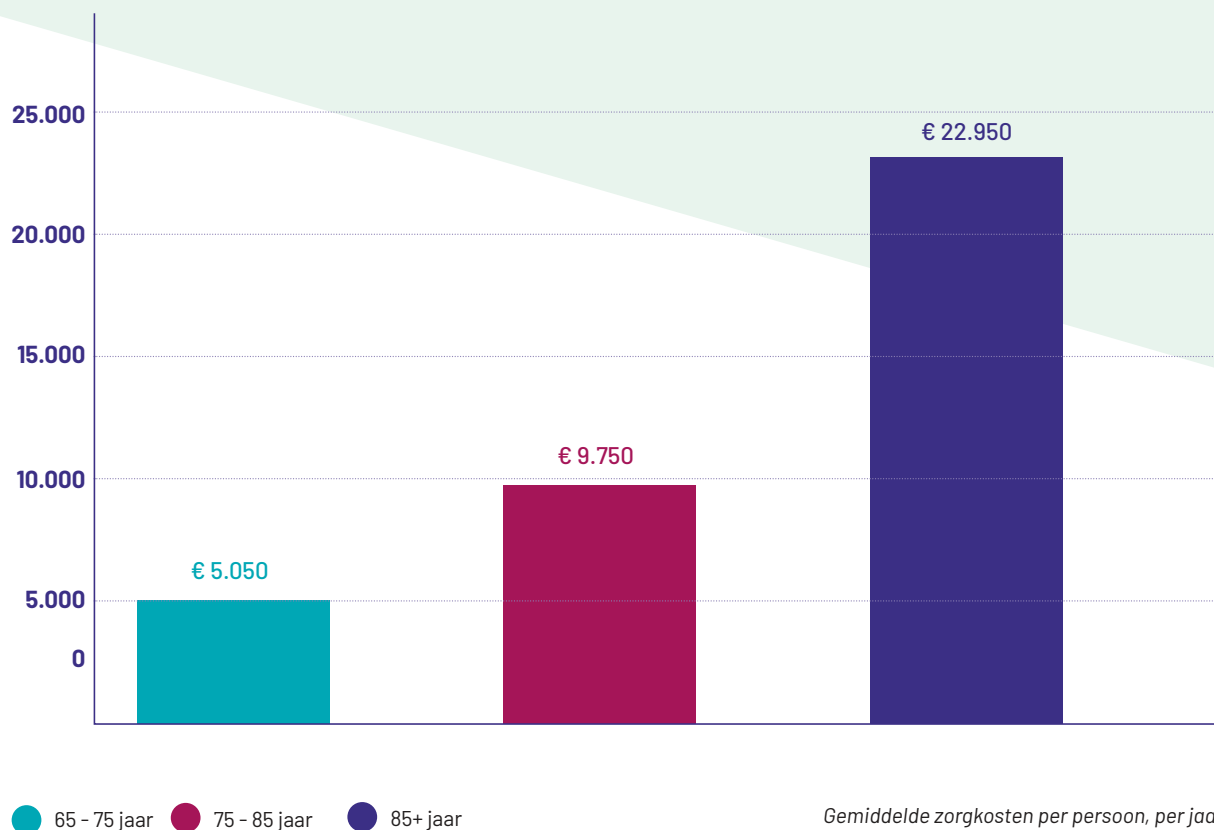
Het domeinoverstijgend werken met onder meer de gemeente en de woningcorporatie leidt volgens Hogenboom ook tot meer doelmatigheid. 'Ik zie nu nog wel eens vijf auto's van verschillende zorgorganisaties voor de flat bij ons aan de overkant staan. Dat kan doelmatiger. Voor wonen met zorg is het huidige concept van marktwerking niet echt geschikt. Er is angst dat de klant niet meer kan kiezen, maar als we zo doorgaan, valt er straks helemaal niets meer te kiezen.' Volgens Hogenboom is de bekostiging in de ouderenzorg op dit moment te complex. 'Het is beter om regionaal en lokaal te gaan kijken naar de vele goede praktijkvoorbeelden en op basis daarvan tot praktische afspraken over nieuwe initiatieven te komen.'

# Chronische ziekten, spoedopnames, dementie en eenzaamheid

De groei van het aantal ouderen betekent ook een groei van de zorgvraag en daarmee van de zorgkosten. De stijging van de zorgvraag heeft zowel te maken met ouderdomskwetsbaarheden als met comorbiditeit. Qua kosten zijn die van de 85-plussers vier keer zo hoog als die van de 65-plussers. Naast kosten voor chronische ziekten en aandoeningen gaat het hier bijvoorbeeld ook om 300.000 jaarlijkse opnames bij de spoedeisende hulp waarbij ouderen vaak nergens anders terecht kunnen en om 16.000 valongelukken, vaak als gevolg van een ongeschikte woning. Ook eenzaamheid en dementie vergroten de zorgvraag en de zorgkosten. Maar liefst 53 procent van de 65-plussers is eenzaam en de huidige kwart miljoen mensen met dementie verdubbelt de komende jaren.

## Hogere leeftijd, hogere zorgvraag

De gemiddelde zorgkosten voor 85-plussers lagen in 2018 ruim 4 keer hoger dan die van ouderen tussen de 65 en de 75 jaar. Gezien de verdubbeling van het aantal 85-plussers tot 2040, stijgen de totale zorgkosten naar verwachting aanzienlijk.



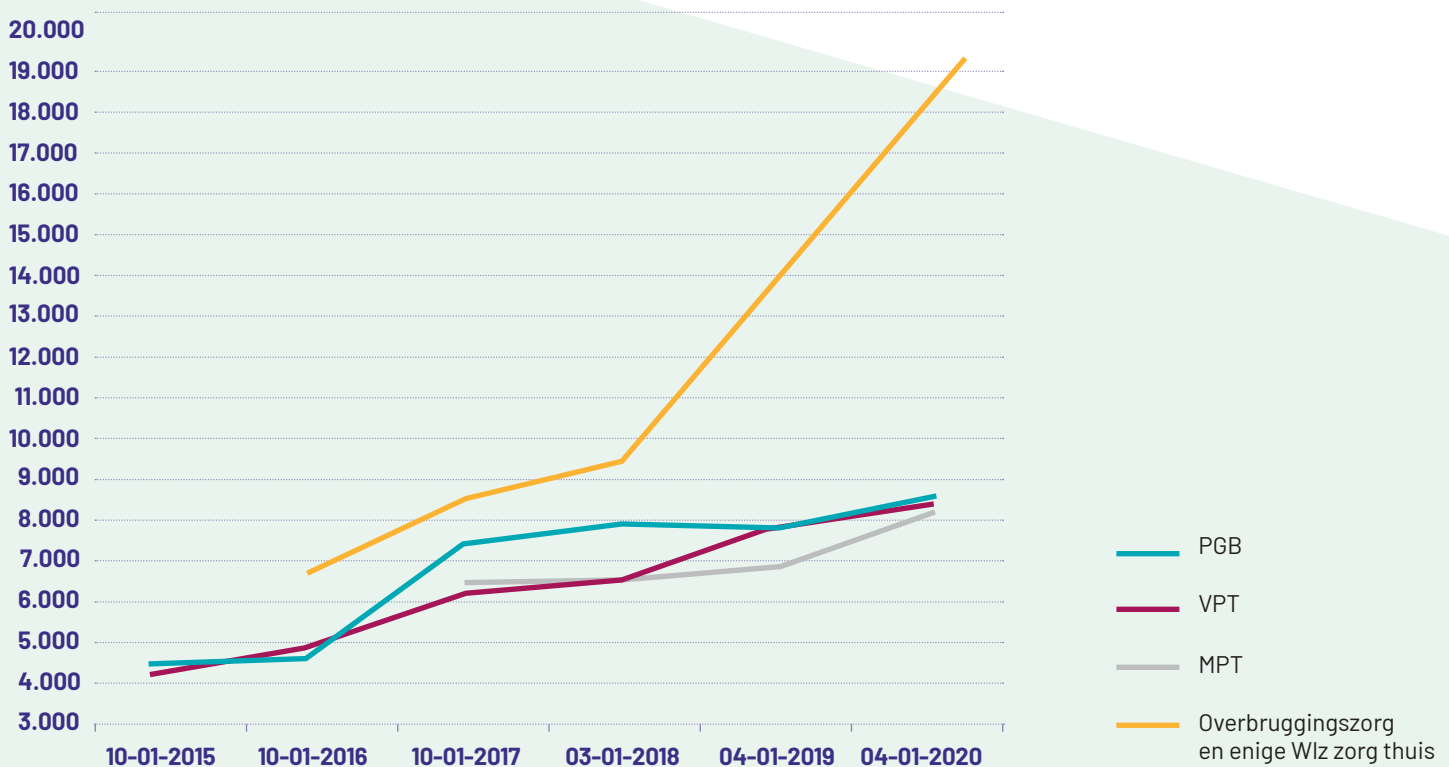
Gemiddelde zorgkosten per persoon, per jaar in 2018.

# Niets doen totdat de crisis uitbreekt

Het is vooral de hoogste tijd voor een nieuwe kijk op zorg thuis volgens Monique Cremers, bestuurslid bij De Zorgcirkel. 'We moeten zorg veel beter thuis gaan verlenen en dan gaat het niet alleen om professionele zorg, maar ook om informele zorg en preventie. Als je het zwart-wit stelt, doen we in Nederland nu niets aan ouderenzorg totdat er een crisis uitbreekt. Dan moet ineens alles. Dat kan anders.' Cremers vergelijkt het weleens met een kind op weg naar de volwassenheid. Daar doen we aan voorbereiding, planning en begeleiding met het consultatiebureau, de crèche en de school. Als je oud wordt, is de AOW, en mogelijk een pensioen, je enige houvast en zekerheid. 'We moeten daarom vroegtijdig gaan nadenken over hoe we oud willen worden, welke keuzes we daarbij hebben, welke partijen ons daarbij kunnen helpen en welke verantwoordelijkheden we daar zelf bij hebben. Wanneer thuis wonen het uitgangspunt is, moeten we hier heel snel mee aan de slag. En dan wel samen, want nu zijn er te veel losse zuilen en domeinen. Wanneer gemeenten, zorgorganisaties, verzekeraars, scholen, winkels, bedrijven en anderen de handen ineen slaan, kunnen we werken aan een samenleving waarin ouderen als mens onder de mensen blijven. Waar veel op het gebied van welbevinden 'als vanzelf' gaat en waar professionele zorg goed en doelmatig thuis geboden wordt. Het is niet alleen urgent en noodzakelijk maar ook een kwestie van beschaving.'

## Verdubbeling langdurige zorg thuis & verdriedubbeling overbruggingszorg

Het aantal mensen dat langdurige zorg thuis krijgt vanuit de Wlz is de afgelopen jaren sterk gegroeid.



# Van ontmanteling naar samen zorgen in het verpleeghuis

Volgens John Bos, voorzitter van de Raad van Bestuur van Woonzorg Flevoland, zijn we de afgelopen jaren doorgeslagen in de ontmanteling van verzorgingshuizen en in de opvatting dat ouderen zo lang mogelijk thuis moeten blijven wonen. Daardoor zijn onder meer wachtlijsten voor de verpleeghuizen ontstaan. Een bijzonder vervelende situatie die zich niet zomaar laat oplossen. Alleen het bijbouwen van verpleeghuizen lijkt hierbij geen optie. Zowel vanwege het grote gebrek aan zorgpersoneel als aan de enorme vraag naar nieuwbouw op de woningmarkt. Wanneer een verdubbeling van het aantal 75-plussers van 1,3 miljoen naar 2,5 miljoen in 2040 ook een verdubbeling van de verpleeghuiscapaciteit zou betekenen, zouden er elk jaar 4500 plaatsen bij moeten komen. Dat zijn per jaar 90 verpleeghuizen van 50 plaatsen. Dat is niet realistisch. De huidige situatie vraagt volgens Bos dan ook om een andere aanpak en vooral om een nieuw besef. 'We kunnen ons recht op zorg in de huidige vorm niet blijven verzilveren. Daar zijn de knelpunten en uitdagingen te groot voor. Eigenlijk redden we het niet meer met we gaan óf dit óf dat doen. Want we moeten én dit én dat doen. Maar ja hoe realistisch is dat?' Voor de verpleeghuizen zou dit bijvoorbeeld kunnen betekenen dat ze de intensieve 24-uurs zorg in de toekomst niet meer volledig kunnen bieden. 'Dan is er bijvoorbeeld een zorggarantie voor 's nachts maar niet meer voor overdag. Daarvoor moet je weer een beroep gaan doen op familie en mantelzorgers. Ik hoop niet dat dit gaat gebeuren, maar besef tegelijkertijd heel goed dat het zorgaanbod niet oneindig is.' Bos staat daarom ook niet negatief tegenover het idee dat binnen de verpleeghuizen in de toekomst ook organisaties en instellingen van buiten gaan bijdragen aan de zorg, de veiligheid en het woonklimaat. Niet als terugkeer naar de verzorgingshuizen van weleer, maar meer een variant op de nieuwe woonzorgvormen die momenteel door verschillende betrokken organisaties worden gerealiseerd. 'Om daar te komen, moet je nieuwe mogelijkheden stimuleren en koesteren. Dat lukt alleen wanneer je financiële en bureaucratische drempels wegneemt.'

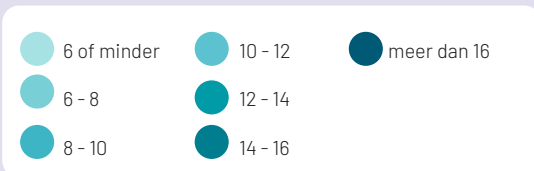
## Het ideale reisgezelschap voor ouderen

De uitdagingen voor zorg, wonen en ouderen verschillen per regio. In de Randstad gaat het vooral om het aanpassen van woningen voor ouderen. Buiten de Randstad, waar de groei van het aantal 75-plussers het grootst is, is de woonomgeving de grootste uitdaging. Daarbij spelen vooral de nabijheid van mantelzorgers en voorzieningen als winkels, de huisarts, de apotheek en het openbaar vervoer een rol. 'Je moet op regionaal en lokaal niveau bepalen wat de meest cruciale functies voor ouderen zijn in hun woonomgeving. Want als deze bijdragen aan hun welzijn neemt de zorgvraag af en daarmee ook de kosten. En ook hierbij is samen de rode draad. Dus met zoveel mogelijk betrokken partijen en de

ouderen zelf bepalen wat er nodig is', zegt Monique Cremers van De Zorgcirkel. Ze spreekt in dit verband ook over het meest ideale reisgezelschap voor ouderen. In dit geval niet voor de vakantie, maar voor de reis van het ouder worden. 'Wie hebben ze daarbij nodig en voor wie kunnen ze zelf nog van betekenis zijn met al hun ervaringen en levenswijshouding? Mantelzorgers nemen in aantal af, maar steeds meer anderen willen een rol op zich nemen, dit kunnen we samen stimuleren.'

## Opgave verschilt per regio

Aantal 75- plussers per 100 inwoners



**De toename van het aantal 75-plussers is het grootst buiten de Randstad en in krimpregio's.**

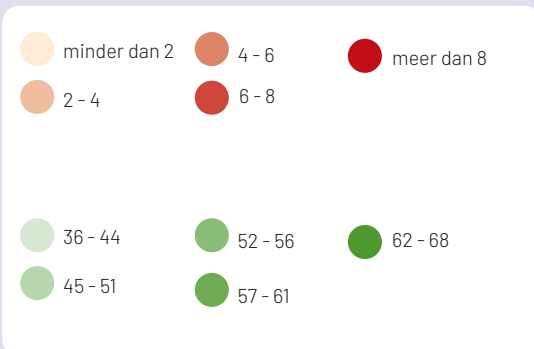
2015



2040 prognose

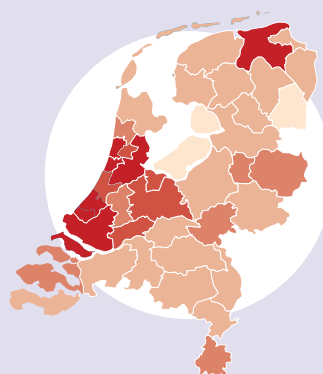


Percentage 65- plushuishoudens in ongeschikte woning / ongeschikte woonomgeving

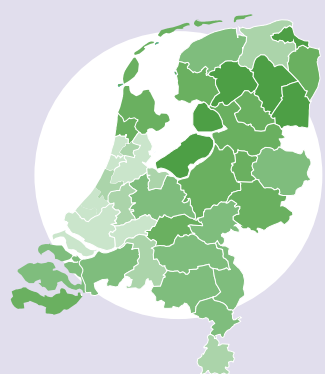


**Met name in de Randstad wonen 65-plushuishoudens in een woning die ongeschikt is voor aanpassingen.\* Buiten de Randstad is de woonomgeving vaak minder geschikt voor langer thuiswonende ouderen.\*\***

Woningen



Woonomgeving



\*Ongeschikte woning: niet aanpasbaar aan somatische beperkingen of alleen aanpasbaar voor meer dan €10.000.

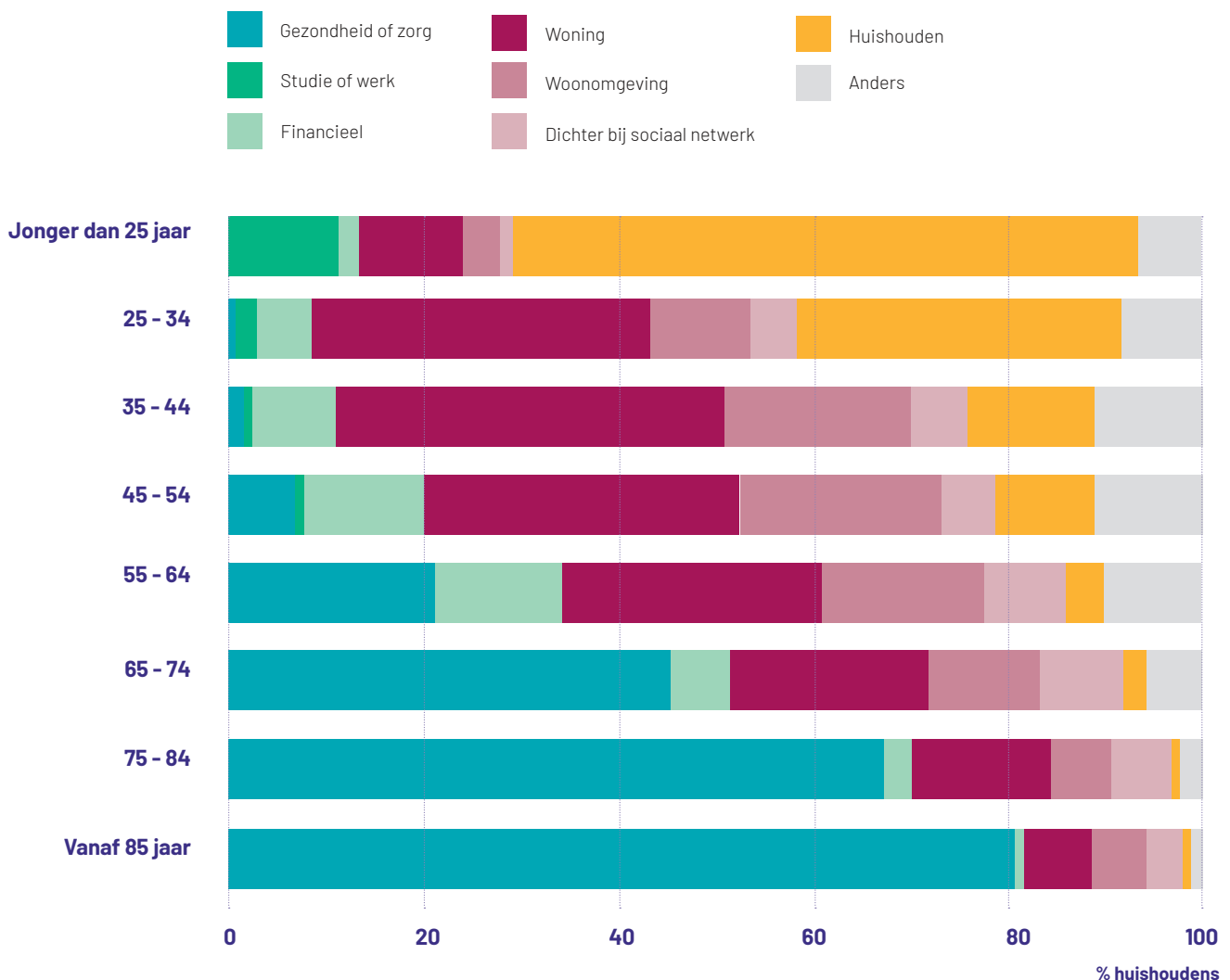
\*\*Ongeschikte woonomgeving: minder dan 2 primaire functies (arts, apotheek, supermarkt en ov-halte) binnen een afstand over de weg van maximaal 500 meter.

# Grote verhuisbereidheid onder ouderen

Met het stijgen van de leeftijd stijgen de aspecten gezondheid en zorg als belangrijkste verhuisredenen voor ouderen. Daarnaast spelen ook financiële en sociale overwegingen een rol. Volgens ANBO directeur-bestuurder Liane den Haan is de verhuisbereidheid onder ouderen behoorlijk groot. 'Een prettig thuis om te wonen, goede voorzieningen in de buurt en een veilige omgeving. Daar gaat het bij ouderen om.' Dit bleek ook al uit onderzoek van de Radboud Universiteit onder leiding van hoogleraar George de Kam naar de tevredenheid van ouderen die in Woonservicegebieden wonen. Dat zijn buurten, wijken of dorpen waar zorg, welzijn en wonen aan elkaar zijn gekoppeld. Ouderen wonen daar over het algemeen langer zelfstandig, gaan beter met eventuele problemen om en hun welbevinden gaat minder snel achteruit.

## Belangrijkste verhuisredenen naar leeftijd

Voor ouderen is gezondheid of zorg de belangrijkste reden om te verhuizen.



# Ontwikkelen en bouwen vanuit woon- en leefbehoeften

Volgens Den Haan willen ouderen vooral zelfstandig wonen. Een eigen thuis waar ze zelf bepalen of ze om 8 of 10 uur ontbijten of de hele dag in hun pyjama willen lopen. 'Er is echt sprake van een nieuwe generatie ouderen. Wanneer je bij hen de terugkeer van de verzorgingshuizen oppert, stuit dat bij de meesten op een dikke vette nee.' Volgens Den Haan worden ouderen nog veel te vaak gezien en aangesproken als kwetsbaar, hulpbehoevend en eenzaam. Maar lang niet elke oudere wil dat of herkent zich daarin. 'We moeten ouderen daarom vooral vragen naar hun woon- en leefbehoeften. Van daaruit kun je gaan ontwikkelen en bouwen en neem je hun zorgbehoefte mee.' Zo ver is het nog niet want de bepalende driehoek van gemeente, zorgorganisatie en woningcorporatie werken nog te weinig structureel samen. 'De landelijke overheid moet zorgen dat drempels op het gebied van financiering en wet- en regelgeving verdwijnen. Dan is de driehoek op lokaal of regionaal niveau in staat om een passende woon-en leefvisie te maken en die ook succesvol naar de praktijk te vertalen.'

## Woonwensen van ouderen



Ouderen zijn bereid extra geld uit te trekken voor een aangepaste woonvorm.



Meerderheid staat open voor meer gemeenschappelijk wonen.



Bereidheid van ouderen om te verhuizen neemt toe.



Behoefte aan veiligheid, ontmoeting en voorzieningen.



Behoefte aan woonvormen tussen thuis en verpleeghuis.



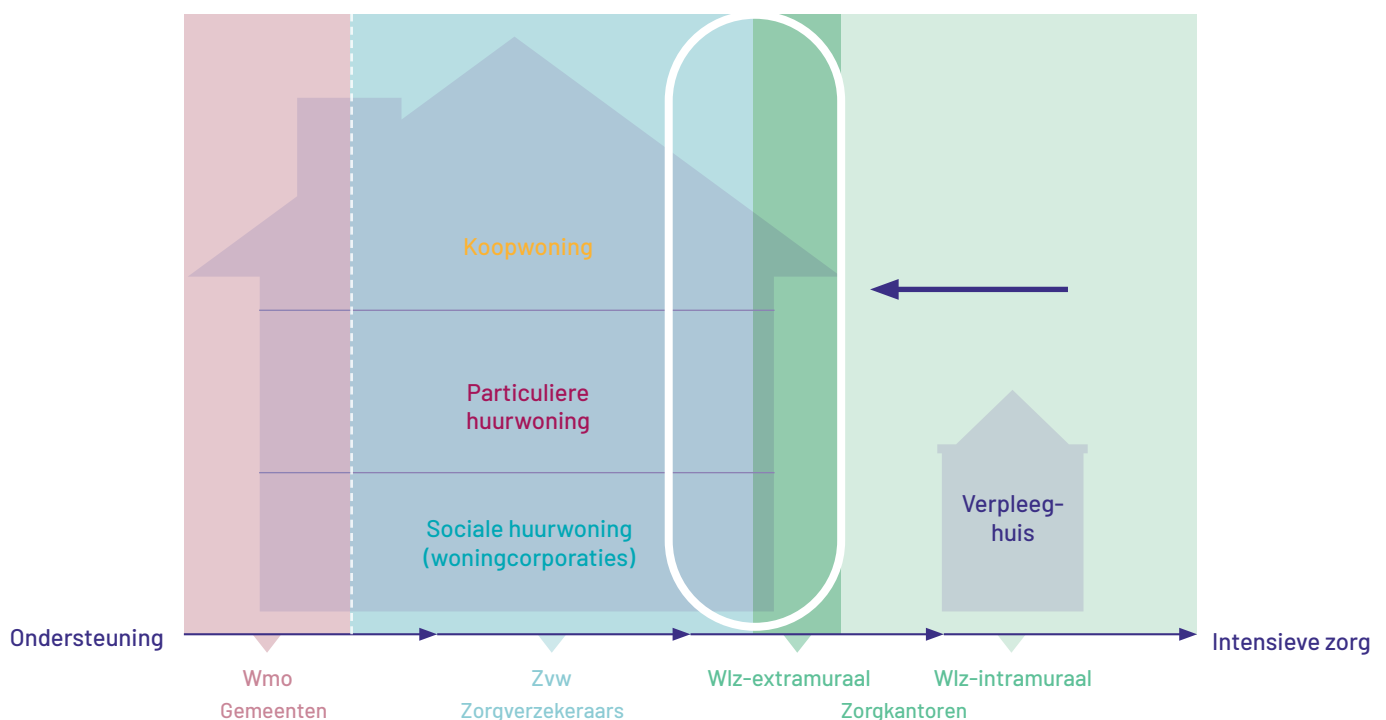
Behoefte aan diversiteit en (cultuur) specifieke woonvormen.

# Regionale en lokale aanpak

De puzzel zorg, wonen en ouderen is een ingewikkelde. Verschillende partijen opereren op diverse terreinen met regelmatige overlap. Verschillende wet- en regelgeving zorgt voor diverse vormen van zorg en financiering. Deze verzuiling belemmert een soepele en natuurlijke overgang naar diverse woonvormen voor ouderen in de praktijk. Volgens Cees van Boven, directeur bij Woonzorg Nederland is de kern van het probleem dat de beleidsterreinen wonen, zorg en welzijn jaren geleden uit elkaar zijn gehaald. 'Wonen zit bij Binnenlandse Zaken, zorg bij VWS en welzijn bij de gemeenten. De tsunami aan ouderen die eraan komt, en ik overdrijf niet, vraagt nu juist om een integrale aanpak van de vergrijzing. En bovendien scheelt een ons welzijn een kilo zorg.' Van Boven verwacht niet dat de integrale aanpak landelijk van de grond komt en hoopt dat de enorme uitdaging lokaal en regionaal wordt opgepakt. 'Steeds meer steden hebben een Economic Development Board, waarin de gemeente samenwerkt met diverse publieke en private partijen. Hoog tijd dat er ook een Social Development Board komt. Nu heeft bijvoorbeeld slechts 10 tot 15 procent van alle gemeenten een vergrijzingsbeleid in hun woonvisie. Dat kan echt niet meer.'

## ..... Waar knelt het

**Lokale partijen moeten aan de slag met passende woonvormen voor ouderen met (zware) zorg thuis. Met name als de zorgvraag zwaarder wordt en de verpleegzorg gefinancierd wordt uit de Wlz, maar mensen nog wel thuis wonen, knelt het. Gemeenten, woningcorporaties, zorgorganisaties, lokale partijen en burgers moeten beter samenwerken aan oplossingen voor de toekomst.**

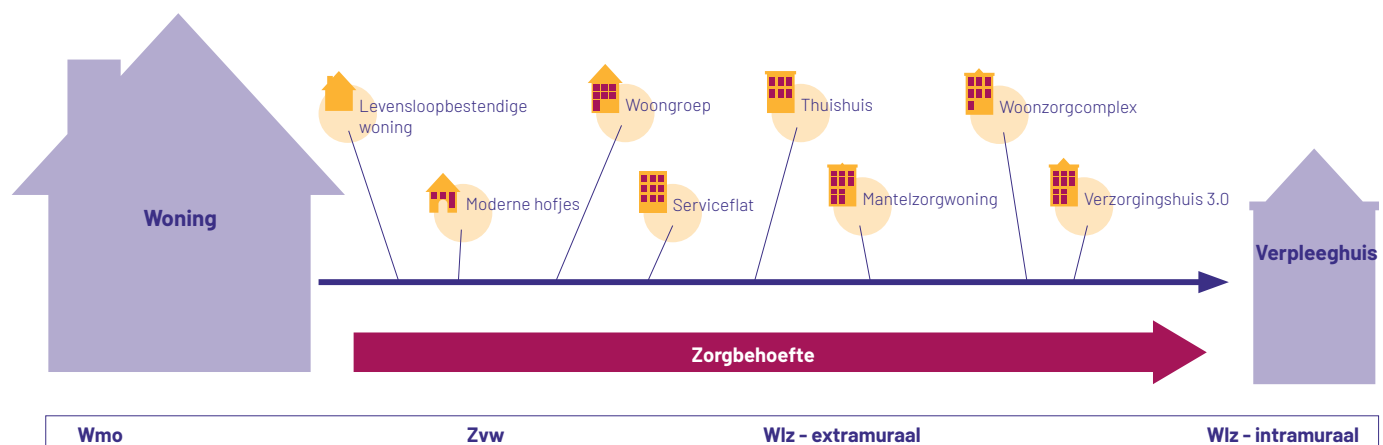


# Vegetarische woongemeenschappen en stadsveteranen

Volgens Van Boven vraagt de nieuwe generatie ouderen nadrukkelijk om meer woon- en woonzorgvormen tussen thuis en het verpleeghuis. Onder meer op basis van interesse en leefstijl. 'Oosterbeek heeft bijvoorbeeld een grote vegetarische woongemeenschap en in Amsterdam is een groep ouderen, ze noemen zich stadsveteranen, bezig met een woonconcept dat lijkt op studentenhuysvesting. Allemaal een eigen kamer met een gemeenschappelijke huiskamer en keuken. Die variatie aan mogelijkheden is wat mij betreft de toekomst.'

## Waar moet aan gewerkt worden?

**Er moeten meer passende woonvormen tussen thuis en het verpleeghuis gecreëerd worden. Naast nieuwbouw zijn daarvoor ook kansen in bestaand vastgoed. Ook zijn er meer tijdelijke oplossingen op lokaal niveau nodig, zoals kortdurend verblijf.**



## Optimaliseren van behoeften en mogelijkheden

Zorg, wonen en ouderen. De huidige situatie en de toekomstige ontwikkelingen laten zien dat het onderwerp in de fase 5 voor 12 zit. Er is geen tijd meer te verliezen. Op verschillende niveaus moet alle betrokken publieke en private partijen de handen ineen slaan om een toekomst te creëren waar de behoeften en mogelijkheden zo goed mogelijk en in balans worden geoptimaliseerd. Dat betekent onder meer dat er op landelijk niveau intensief moet worden gewerkt om de beleidsterreinen zorg, wonen en welzijn op het gebied van ouderen weer bij elkaar te brengen. Dan kunnen er kansrijke randvoorwaarden en afspraken ontstaan. Op lokaal en regionaal niveau moeten gemeenten, zorgorganisaties, verzekeraars, woningcorporaties, bedrijven en (maatschappelijke) organisaties aan de slag met de vraag wat zij in samenwerking met elkaar voor ouderen kunnen en willen betekenen. Een pittige én onvermijdelijke opgave, want er is geen alternatief. De diverse voorbeelden van nieuwe woonzorgvormen voor ouderen in het land laten zien dat het geen onmogelijke opgave is. Werk aan de winkel dus. Het liefst zo snel mogelijk.

# Bronnen

- **ActiZ**, [infographic arbeidsmarkt \(2019\)](#).
- **ActiZ**, [De toekomst van wonen en zorg, meer passende woonvormen in beeld \(2019\)](#).
- **ANBO**, [Uw woontoeekomst \(2019\)](#).
- **BZK**, [WoON onderzoek \(2018\)](#).
- **CBS**, [Huishoudensprognose 2018-2060 \(2018\)](#).
- **ING Economics Department**, [Elderly care and housing demand in the EU \(2019\)](#).
- **Nederlandse Zorgautoriteit**, [Monitor zorg voor ouderen \(2018\)](#).
- **Planbureau voor de Leefomgeving**, [Zelfstandig thuis op hoge leeftijd en deelstudies \(2019\)](#).
- **RIVM**, [Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2018: een gezond vooruitzicht \(2018\)](#).
- **Vektis**, [Factsheet ouderenzorg \(2019\)](#).
- **Vektis**, [Zorgthemometer ouderenzorg \(2018\)](#).
- **Zorginstituut**, [op basis van iWlz \(2020\)](#).



#### **Met dank aan:**

John Bos, Woonzorg Flevoland  
Cees van Boven, Woonzorg Nederland  
Monique Cremers, De Zorgcirkel  
Femke Daalhuizen, Planbureau voor de Leefomgeving  
Liane den Haan, ANBO  
Rick Hogenboom, De Posten

#### **Colofon:**

Tekst en interviews: Johan Vlasblom, Big Easy Communicatie  
Ontwerp en opmaak: maan identity. design. content.  
Ulvenhout  
Fotografie cover: Joost Brouwers

©juni 2020

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload. Afzonderlijk gebruik van het beeldmateriaal is niet toegestaan. Voorts alle rechten voorbehouden.

#### **Disclaimer**

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.

# branchevereniging van zorgorganisaties

verpleeghuiszorg | zorg thuis | revalidatie en herstel | jeugd