

# Beleidsplan op hoofdlijnen

## Inleiding

Dit beleidsplan beschrijft op hoofdlijnen de koers van Vivium voor de komende periode. Centraal staat hoe Vivium, tegen de achtergrond van toenemende zorgvraag, arbeidsmarktdruk en beperkte middelen, haar dienstverlening toekomstbestendig organiseert voor cliënten, medewerkers en de bedrijfsvoering.

De dienstverlening van Vivium concentreert zich op vier klantgroepen met de volgende proposities:

- Klantgroep ZW/ZaH: prettig wonen, midden in het leven, met alle zorg dichtbij. Daarnaast geldt voor Torenhof: een zo volwaardig mogelijk leven bij ernstige somatische problemen.
- Klantgroep PG: wonen voor mensen met dementie, als het thuis echt niet meer gaat.
- Klantgroep GRZ: revalideren is samenwerken aan de toekomst. Deze klantgroep richt zich op zorgvormen waar intensieve behandeling een belangrijke rol speelt. Daarbij ligt voor nieuwe doelgroepen de focus op de Parkinson-community.
- Advies- en Behandel Centrum (ABC): multidisciplinaire zorg door een specialist ouderengeneeskunde en paramedici naast de huisarts, gericht op kwaliteit van leven en welzijn voor kwetsbare ouderen met een complexe zorgvraag.

Met de toenemende druk op de budgetten neemt het risicoprofiel van Vivium toe en dient zich de vraag aan waar de schaarse beschikbare middelen, bij een acceptabel risicoprofiel, de meeste toegevoegde waarde opleveren. Toegevoegde waarde betekent meerwaarde voor cliënten, medewerkers en bedrijfsvoering, zowel in kwaliteit als in financiën. De onderliggende trend in de huidige visie is een beweging van zorg die nu nog intramuraal in een instelling wordt verleend naar zorg en ondersteuning in de wijk of thuis. Dit wordt ook wel aangeduid als de transitie.

Deze transitie heeft invloed op de zorgverlening aan cliënten van alle klantgroepen van Vivium. De beweging is in een versnelling gekomen met het vaststellen van het Regiokompas door alle VVT-aanbieders en de daarvan afgeleide transformatieblokken. Samenwerking met andere partijen en doorontwikkeling van deze transitie komen ook duidelijk naar voren in Gezond Gooi, waarin zorgaanbieders de komende jaren blijven samenwerken en ontwikkelen op verschillende terreinen in de zorg, zoals digitalisering en arbeidsmarkt. Daarnaast is er de beweging om de toenemende vraag naar intramurale zorg voor kwetsbare ouderen op te vangen met de inzet op het verpleeghuis thuis.

Bij het concept van het verpleeghuis in de wijk op basis van de sociale benadering van dementie als ook bij het concept van het ziekenhuisverplaatste zorg speelt de hiervoor genoemde transitie ook een rol. Dit zijn, tezamen met de investeringen gericht op duurzame huisvesting en sociale en technologische innovatie, de zaken waar de schaarse beschikbare middelen met voorrang aan besteed dienen te worden.

## Zorgeloos Wonen

De maatschappelijke opgave voor Zorgeloos Wonen is om de propositie bestendig te maken voor de toekomst. Hierin staat de vraag naar zorg centraal.. De locaties zullen nog meer

onderdeel worden van de wijk, georganiseerd voor en door bewoners in nauwe samenwerking met professionals.

Vivium blijft continu investeren in het vakmanschap en de verbinding van zorg en facilitair met welzijn en welbevinden. Het verduurzamen van onze locaties is onderdeel van het plan van aanpak en hangt nauw samen met het strategisch vastgoedplan en de hiervoor opgestelde routekaart. Daarnaast is het kunnen voorzien in voldoende en gekwalificeerd personeel een speerpunt. Zorgeloos Wonen zet daarbij in op het vergroten van het aantal opleidingsplaatsen, via stage of een leerovereenkomst, conform de aanpak van het Vivium Leerbedrijf (Vivium Academy) en op gezond en met plezier blijven werken in de zorg bij Vivium.

Voor Zorg aan Huis blijft de maatschappelijke opgave om de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van cliënten te bevorderen: niet meer zorgen voor, maar zorgen dat.

De cliënt en zijn netwerk worden uitgenodigd om digitale hulpmiddelen in de thuissituatie te leren toepassen. Wij zetten de stap om systemen slim in te zetten, waarbij data ons helpen om vooruit te kijken en zorgvragen vroegtijdig te signaleren, uit te stellen of te voorkomen.

Ook het verlagen van de administratieve last door slimme systemen zal de professional helpen in haar verantwoordelijkheid. Samenwerking in de regio is noodzakelijk om de gevraagde transitie te realiseren. Dit vraagt een gedragen visie in de keten waarin wij gezamenlijk 'Samen Anders' gaan doen.

Vivium blijft hoog scoren in de klanttevredenheid en daar zijn wij blij mee. Wij houden dit vast door te blijven investeren in het vakmanschap van onze medewerkers en het behouden van werkplezier.

Demografische ontwikkelingen laten zien dat het aantal mensen met dementie thuis zal toenemen. Dit maakt de uitbreiding van wijkteams met extra zorg thuis van belang. Daarnaast verkennen wij de mogelijkheden om vanuit de sociale benadering dementie een aanbod te ontwikkelen voor dagbehandeling in de wijk. Samenwerking met netwerkpartners, zoals vrijwilligersorganisaties, is hierbij essentieel. De inzet van het maatjeschap in Huizen heeft ons geleerd dat samen op weg gaan voor zowel de cliënt als de vrijwilliger en professional van toegevoegde waarde is. Wij hebben elkaar nodig om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Wij benutten elkaars kennis en kunde om de zorg voor kwetsbare ouderen zo optimaal mogelijk vorm te geven.

In de komende jaren blijft de ontwikkeling van het technisch thuiszorgteam van belang. Het verplaatsen van de zorg vanuit het ziekenhuis naar huis biedt mogelijkheden voor de cliënt maar ook voor de professional in de keten. Wij zullen nauw samenwerken met het ziekenhuis en de huisarts om de technische zorg rendabel thuis mogelijk te maken.

## **Klantgroep PG**

De klantgroep PG wil persoonsgerichte zorg bieden aan de doelgroep die dit het meeste nodig heeft. Omdat mensen met dementie langer thuisblijven, zal de doelgroep zwaardere zorg nodig hebben. Vivium blijft voor hen een nieuw thuis bieden waar mensen volwaardig kunnen leven.

Het is fijn om te constateren dat mantelzorgers onze inspanningen waarderen met een 7,9 (uitkomst CWO 2025). Om mensen zo prettig mogelijk hun eigen leven te laten leiden, moeten wij hen kennen, weten wat voor hen de dag de moeite waard maakt en tijd vrijmaken

om daar invulling aan te geven. Opleiding en training van onze medewerkers spelen daarin een belangrijke rol. Daarnaast is welzijn, leefplezier en zingeving van belang. Bewoners en familie vragen om meer activiteiten op de huiskamer. Daarbij is het van belang dat wij transparant zijn over wat bewoners en familie kunnen verwachten binnen de tarieven en de beperkingen van de arbeidsmarkt, en wat familie zelf kan blijven bijdragen aan een zinvolle daginvulling voor de bewoner. Het meer inzetten van mantelzorg om welzijn te optimaliseren is belangrijk en zal de komende jaren naar verwachting een steeds grotere rol spelen.

Alle locaties werken vanuit de visie dat ook cliënten met dementie recht hebben op (bewegings)vrijheid. Afdelingsdeuren en voordeuren zijn open. Naast investeren in de kwaliteit en het boeien en binden van medewerkers die al voor Vivium werken, richten wij ons ook op het aantrekken van nieuwe medewerkers. Er moeten meer medewerkers instromen dan uitstromen. PG zet daarbij in op het vergroten of minimaal op peil houden van het aantal opleidingsplaatsen, via stage of een leerovereenkomst, conform de aanpak van het Vivium Leerbedrijf (Vivium Academy) en op het verder verbreden van het functiegebouw. Daarnaast wordt geïnvesteerd in innovaties die leiden tot minder inzet van medewerkers en/of groter welzijn van cliënten. Ook werken wij aan nieuwe teams voor de toekomst, waarbij rekening wordt gehouden met maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie, vergrijzing, minder werknemers en techniek.

Wij willen steeds concretere stappen zetten om duidelijk te maken dat wij een expertisecentrum zijn voor mensen met dementie, waar professionals, bewoners en mantelzorgers kennis en ervaring kunnen ophalen en uitwisselen. In en vanuit het expertisecentrum werken wij ook steeds meer met en voor de wijk.

Wat betreft investeringen zal er geïnvesteerd worden in het kwalitatief op peil houden van de locaties. Onderdeel hiervan is het, mits bedrijfseconomisch verantwoord, verduurzamen van de locaties.

## **Klantgroep Geriatrische Revalidatiezorg**

De klantgroep Geriatrische Revalidatiezorg (GRZ)/behandelintensieve zorg heeft als doel om cliënten snel weer zelfstandig te laten functioneren. Dit kan zowel door verblijf met revalidatie in locatie Naarderheem als vanuit huis. De klantgroep beschouwt het als haar opdracht om de voorspelde groei van de vraag te bedienen met de huidige capaciteit. Revalidatie thuis gaat daarin een belangrijke rol spelen.

Met het beschikbare budget revalideren cliënten sneller dan het landelijk gemiddelde en met een hogere zelfredzaamheidsscore. De klantgroep behoort hiermee tot de best presterende geriatrische revalidatiezorgorganisaties van Nederland en is trots op haar erkenning als Topcare-organisatie en haar rol in het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO). Die positie willen wij behouden. Dat vraagt, naast het continueren van het huidige beleid, om goed op de hoogte te blijven van nieuwe behandelmogelijkheden en die aan de propositie toe te voegen. Het uitbouwen van de specialistische Parkinson-afdeling is daar een uitvloeisel van. Daarnaast is uitbreiding van de contacten met het onderwijs en het implementeren van nieuwe kennis en inzichten een speerpunt om productleiderschap te continueren. Voor de klantgroep is nieuwbouw van Naarderheem geprioriteerd als strategische investering. De sloop van het huidige pand en de nieuwbouw van het nieuwe Naarderheem met 220 plaatsen is eind 2023 van start gegaan en is begin 2026 opgeleverd.

## Advies- en Behandel Centrum (ABC)

Het Vivium ABC is de behandeldienst van Vivium met drie vakgroepen: ouderengeneeskunde, psychologie en paramedisch. Deze vakgroepen zijn verantwoordelijk voor de medische zorg en behandeling in de verpleeghuizen van Vivium en werken daarnaast samen met huisartsen in Gooi Noord en deelgebieden in Amsterdam voor advies, consultatie en medebehandeling. Het Vivium ABC wil toegankelijk zijn voor alle kwetsbare ouderen in het eigen werkgebied, ongeacht hun verblijfspot. Daarom werken wij met wijkgerichte teams van artsen en behandelaren die beschikbaar en bereikbaar zijn van thuis tot in het verpleeghuis en alle woonvormen daartussen. Daarnaast heeft het Vivium ABC een opleidingsfunctie voor specialisten ouderengeneeskunde, physician assistants en GZ-psychologen.

Het Vivium ABC heeft een leidende rol in het regionaal programma IMOZ onder het Regiokompas, waarin VVT-organisaties en Zilveren Kruis als preferente zorgverzekeraar samenwerken aan duurzame zorg in de regio. Specifiek voor IMOZ is ook de RHOGO, de regionale huisartsenorganisatie, bestuurlijk verbonden. In de IMOZ-aanpak staan nieuwe manieren van samenwerken tussen zorgverleners uit verschillende domeinen centraal. Er ontstaan nieuwe werkwijzen met positieve gevolgen voor zowel kwaliteit als capaciteit. Dit betekent dat op termijn hetzelfde aantal huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde, verzorgenden en helpenden voor een toenemend aantal kwetsbare ouderen kan zorgen.

## Verduurzaming

Vivium heeft de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. We zijn ervan overtuigd dat verduurzaming onderdeel kan en moet zijn van onze strategie en bedrijfsvoering en blijven hier ook de komende jaren aan werken.

## Toekomstverwachtingen — route naar 2030

Vivium werkt richting 2030 aan toekomstbestendige zorg in een context van groeiende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en toenemende druk op financiering en samenwerking. De koers is daarom richtinggevend én wendbaar: optimaliseren binnen bestaande kaders, innoveren waar dat nodig is en stap voor stap kantelen naar nieuwe vormen van zorg, ondersteuning en samenwerking.

## Strategische herijking

In 2026 ligt de nadruk op het borgen van wat in 2025 in gang is gezet en op een strategische herijking als route naar 2030. Deze route start bij de externe context, vertaalt die naar de positie van Vivium per klantgroep en ondersteunende dienst, en werkt dit vervolgens uit in proposities, vastgoedkeuzes, HR-agenda, meerjarenbegroting en investeringsprogramma. De drie-lagen-aanpak vormt ook de basis voor de dialoog met Audit Commissie, Raad van Toezicht en accountant.

## Vastgoed, duurzaamheid en ICT

Voor vastgoed en duurzaamheid worden de uitkomsten van het Fastlane-traject verder financieel en operationeel uitgewerkt, met Paris Proof in 2050 als eindbeeld. Daarbij horen onder meer verduurzaming van locaties, dakisolatie, zonnepanelen en keuzes over behoud, renovatie of nieuwbouw van locaties. De renovatie van De Bolder volgt naar verwachting in het najaar van 2026. Ook de regionale samenwerking rond GRZ-zorg wordt verder uitgewerkt.

Op ICT-gebied werkt Vivium verder aan toekomstbestendige verpleegoproepsystemen, netwerkzorgsystemen, informatiebeveiliging, NEN 7510, NIS2 en cybersecurity. Daarnaast wordt de verkenning van AI en Copilot vertaald naar concrete toepassingen in de bedrijfsvoering. De verwachting is dat ICT-uitgaven de komende jaren een groter aandeel van de investeringsagenda vormen.

## **Regionale en landelijke ontwikkelingen**

Regionale samenwerking blijft essentieel om met schaarse capaciteit goede zorg toegankelijk te houden. Vivium werkt daarom verder aan onder meer de RegioFlexpool, Plan Bee voor Waardig Ouder Worden en de doorontwikkeling van het Innovatief Contract met Zilveren Kruis. De aanbevelingen uit de tussenevaluatie van SiRM worden in 2026 vertaald naar een ontwikkelagenda, inclusief het gesprek over continuïteit na 2027.

De koers van Vivium sluit aan bij landelijke ontwikkelingen zoals het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg, het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord en de Visie Eerstelijnszorg 2030. Via Gezond Gooi en het Regiokompas verbindt Vivium de regionale agenda met deze landelijke bewegingen, zodat transformatie, samenwerking en domeinoverstijgende zorg duurzaam kunnen worden versterkt.