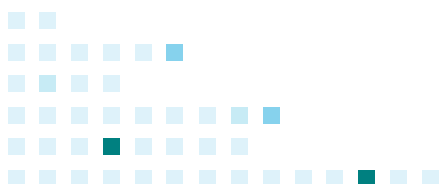




KOERS28

De toekomst begint met doen

Erasmus MC
Universitair Medisch Centrum Rotterdam





INHOUD



Wij zijn het Erasmus MC	4
1 Maatschappelijke uitdagingen.....	5
2 De kracht van het Erasmus MC.....	7
3 Hoofddoel voor Koers28	10
4 Strategische ambities	12
4.1 Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg.....	12
4.2 Oplossen van maatschappelijke vraagstukken door wetenschappelijk onderzoek.....	15
4.3 Investeren in leren voor de zorg van de toekomst	16
5 Verder bouwen aan een stevig fundament.....	20
5.1 Behouden en aantrekken van medewerkers	20
5.2 Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap	21
5.3 Een innovatieve technologische en digitale infrastructuur	22
5.4 Een effectieve bedrijfsvoering.....	23
Dankwoord.....	26
Afkortingen- en begrippenlijst	27



KOERS28 OP ÉÉN PAGINA



WHY: de rationale achter de Erasmus MC-strategie, vanuit onze missie en kernwaarden adresseren we de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd.

Maatschappelijke uitdagingen:

- Toenemende zorgvraag en oplopende kosten
- Tekorten aan medewerkers
- Impact van gezondheidszorg op klimaat en impact van klimaat op gezondheid
- Daardoor houdbaarheid en toegankelijkheid van gezondheidszorg onder druk en daarmee de kwaliteit van zorg & focus nodig op (regionale) samenwerking (IZA)

Missie:

Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs

Kernwaarden:

verantwoordelijk | verbindend | ondernemend

WHAT: ons antwoord op de maatschappelijke uitdagingen vanuit de kracht van het Erasmus MC

Hoofddoel:

Het Erasmus MC transformeert de zorg: toegankelijk, duurzaam en beter in balans

Om grote maatschappelijke uitdagingen aan te pakken is een transformatie van de zorg nodig. Als Erasmus MC nemen we onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een gelijke toegang tot zorg, die duurzaam is en waarbij we ons richten op het in balans brengen van zorgvraag en capaciteit; enerzijds door in te zetten op het verminderen van de zorgvraag, anderzijds door het effectief benutten van onze beperkte capaciteit. In vervolg op Koers23 met als motto Technologie & Toewijding, onderscheiden we ons met een technologisch innovatieklimaat en focus op digitalisering. Dat doen we op een manier die het Erasmus MC kenmerkt: door te denken en vooral ook te dóén, met elkaar én samen met anderen.

HOW: de manier waarop het Erasmus MC de gezondheidszorg wil transformeren in 3 ambities

1

Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg

2

Oplossen van maatschappelijke uitdagingen door wetenschappelijk onderzoek

3

Investeren in leren voor de zorg van de toekomst

De keuzes die we maken om beter in balans te komen: door de zorgvraag te verminderen en/of de capaciteit effectief in te zetten en toegankelijkheid en duurzaamheid te borgen

Wij transformeren de zorg door:

- Meer focus op tertiaire, complexe zorg
- Passende zorg vormgeven door waardegedreven en persoonsgerichte zorg
- Digitaal toegankelijk maken van alle zorg
- Inzetten op voorkomen, verplaatsen of vervangen van zorg
- Doelmatig gebruik van dure geneesmiddelen
- Gezamenlijk vormgeven van regionale zorgpaden
- Versterken interne interprofessionele en multidisciplinaire samenwerking in de kliniek

Wij transformeren de zorg door:

- Onderzoek naar meer toegankelijke, doelmatige en duurzame zorg op maat
- Samenwerken in de onderzoeksketen voor valorisatie van nieuwe diagnostiek en behandeling
- Effectiviteit aantonen van innovaties voor betere gezondheid en zorg
- Versterken ecosysteem rond onderzoek
- Antwoorden op onderzoeksvragen terugbrengen naar de maatschappij

Wij transformeren de zorg door:

- Onderscheidend onderwijs gericht op innovatie
- Toekomstgericht leren en ontwikkelen
- Een inclusieve, stimulerende en veilige leeromgeving bieden
- Docentschap als gewaardeerde kerntaak
- Aandacht voor maatschappelijke vraagstukken in alle curricula
- Vergroten van aandacht voor interprofessionele samenwerking
- Intensiveren regionale samenwerking met onderwijspartners en zorgaanbieders

Wat we daarvoor nodig hebben: een stevige basis

Verder bouwen aan een stevig fundament

Behoud en aantrekken van medewerkers

- Een inclusieve, gezonde en veilige werkomgeving bieden
- Een aantrekkelijke werkgever voor iedereen zijn
- Eigenaarschap en ruimte voor ideeën om het eigen werk te verbeteren
- Veerkrachtige medewerkers die met plezier naar hun werk gaan

Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap

- Leidinggevend als inspirerend rolmodel
- Stimuleren van een door kernwaarden gedreven cultuur
- Werken aan acceptatie, adoptie en implementatie van innovatieve technologie
- Vergroten van het verbeter- en verander-vermogen

Een innovatieve technologische en digitale infrastructuur

- Vormgeven van een toekomstgericht ICT-landschap
- Creëren van een optimale pijplijn voor innovatie
- Faciliteren van delen en (her)gebruiken van data
- Een betrouwbare partner zijn voor het gebruik van patiëntendata

Een effectieve bedrijfsvoering

- Maximaal delen van (kritische) faciliteiten
- Een beweging van 'bricks' naar 'bytes'
- Harmoniseren en standaardiseren van (digitale) bedrijfsprocessen
- Inrichten professionele onderzoekssteun
- Inrichten professionele onderwijsorganisatie
- Risk en compliance op orde en inzicht in de grootste risico's
- Een duurzame bedrijfsvoering
- Financieel gezond



WIJ ZIJN HET ERASMUS MC



Wij zijn Erasmus MC'ers. Elke dag zetten wij, medewerkers, vrijwilligers en studenten, ons in voor een gezonde bevolking. Wij werken samen om patiënten beter te maken en te begeleiden. Om nieuwe mogelijkheden te ontdekken in het voorkomen en behandelen van ziekten, of technologische innovaties om een zo groot mogelijke gezondheidswinst te bereiken met zo min mogelijk neveneffecten. Om de medische, verpleegkundige en andere zorgprofessionals van de toekomst op te leiden, en een nieuwe generatie maatschappelijk betrokken en creatieve wetenschappers. En, tot slot, om onze kennis en kunde te delen met de samenleving.

Het is onze diepste overtuiging dat we de zorg altijd nóg beter kunnen maken. We zijn steeds op zoek naar vernieuwing, naar de beste diagnostiek en behandelmethodes en de nieuwste inzichten op het gebied van gezondheid, zorg en ziekte. Het gaat daarbij niet alleen om het inzetten van (medische) innovaties, maar ook om het adequaat inspelen op verschillen tussen mensen, zodat zorg en begeleiding ook werkelijk inclusief worden. Professionals die door het Erasmus MC zijn opgeleid, verbinden de meest actuele wetenschappelijke en technologische inzichten met praktisch handelen, zodat patiënten en de zorg hier optimaal van profiteren.

Werken aan een gezondere wereld kan niemand alleen. Wij pakken onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als universitair medisch centrum, en dat doen we samen met alle betrokkenen. Dus met onze patiënten en mensen om hen heen. Met iedereen die bij ons in huis werkt of in opleiding is. En met onze externe partners, van lokaal tot internationaal.



1 MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN



We leven in turbulente tijden. Ontwikkelingen gaan razendsnel, de maatschappelijke uitdagingen zijn groot, en niemand kan voorspellen waar de wereld naartoe beweegt. Als universitair medisch centrum heeft het Erasmus MC een duidelijke positie in te nemen in deze steeds veranderende wereld, met name als het gaat om maatschappelijke vraagstukken die raken aan gezondheid en zorg. Ons uitgangspunt is positief: waar veel onzekerheden bestaan, zijn ook altijd kansen. De samenleving verwacht van ons een richtinggevende rol om die kansen te zien en in actie te komen om maatschappelijke vraagstukken te helpen oplossen. Om te zorgen dat goede zorg voor iedereen beschikbaar blijft, is het zaak de hele gezondheidszorg fundamenteel anders te organiseren en de maatschappij in die transformatie te betrekken.

Een maatschappij in verandering

Veel van de maatschappelijke uitdagingen vloeien voort uit demografische ontwikkelingen als vergrijzing, migratie en ontgroening. Volgens ramingen moet één op de vier mensen in de toekomst in de zorg gaan werken om aan de steeds verder stijgende zorgvraag te voldoen, met name die onder ouderen. Dit zet grote druk op het zorgsysteem en op de kwaliteit van zorg zoals we die gewend zijn. Er is bovendien sprake van maatschappelijke ongelijkheid, die zich vertaalt in forse sociaaleconomische gezondheidsverschillen. Ook hebben grote groepen mensen te kampen met lage gezondheidsvaardigheden. Zij weten de weg niet goed te vinden in de complexe en veelal talige omgeving van de zorg. Intussen stijgen de kosten in de gezondheidszorg nog altijd fors, deels in verband met dezelfde demografische ontwikkelingen, maar ook door de introductie van meer en betere, maar vaak ook dure diagnostiek, geneesmiddelen en behandeling.

Een digitaler wordende wereld

We zien kansen – maar ook uitdagingen – in de alsmaar digitaler wordende wereld. Innovatie en democratisering van technologie gaan steeds sneller en veel patiënten verwachten meer digitale ondersteuning in het zorgproces. Dat biedt ons de kans een voorloper te worden om patiënten een drempelloze digitale ervaring te bieden. Tegelijkertijd is er ook een groep mensen die niet zo makkelijk mee kan in deze beweging naar meer digitalisering. Ze beschikken over onvoldoende digitale vaardigheden of het ontbreekt ze aan de benodigde middelen. Omdat digitalisering een steeds crucialere rol zal gaan spelen in de zorg van morgen, zullen we ook deze groep goed moeten begeleiden. Datzelfde geldt voor onze huidige medewerkers en toekomstige professionals. Het Integraal Zorgakkoord (zie kader) vraagt van alle partijen in de gezondheidszorg om meer (gezamenlijke) inzet van technologie. Continu opleiden en leren zijn daarvoor onmisbaar.

Een veilige en gezonde leefomgeving

Een van de grootste vraagstukken van deze tijd is het bevorderen van een veilige en gezonde leefomgeving. Het is duidelijk dat de samenleving steeds kwetsbaarder wordt voor de consequenties van mondiale problemen op het gebied van milieu en klimaat. Denk aan grootschalige uitbraken van infectieziekten, die zowel op de volksgezondheid als op de samenleving als geheel een forse impact kunnen hebben. We hebben te maken met verschillende leefstijlen en een (sociale) omgeving die weinig gezondheidsbevorderend zijn, waardoor welvaartsziekten een alsmaar groter vraagstuk worden. Maar ook de impact die de zorgsector zelf heeft op milieu en klimaat is relevant. De ecologische voetafdruk van de zorg is enorm.

Zorg anders inrichten

De samenleving vraagt om goede zorg die door voldoende én slim ingezette capaciteit voor iedereen toegankelijk is en blijft, juist ook voor de kwetsbaren in de samenleving. Gezien de verwevenheid van uiteenlopende factoren die gezondheid en ziekte bepalen, is dit een complexe opgave. Mogelijke oplossingen zitten – naast het voorkomen of vertragen van ziekten – in het vergroten van de zorgcapaciteit en het innoveren van de gezondheidszorg. Dat kan onder meer door de zorg dichter rondom de patiënt te organiseren, onder meer door gebruik te maken van nieuwe technologische en digitale mogelijkheden. Dit vergt andere vaardigheden van patiënten en een andere manier van werken zowel voor de huidige professionals als voor de nieuwe generatie die wordt opgeleid. Of zij nu arts, verpleegkundige, paramedicus, doktersassistent, analist of medewerker in de apotheek zijn.



Integraal Zorgakkoord

Het Integraal Zorgakkoord (IZA, 2023-2026) heeft als doel de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Het IZA geeft richting aan de hiervoor noodzakelijke transformatie van zorg, met passende zorg als belangrijk richtinggevend kader. De juiste zorg op de juiste plek en regionale samenwerking zijn daarbij de uitgangspunten. Hierover zijn afspraken gemaakt tussen het ministerie van VWS en een groot aantal partijen in de zorg, waaronder de NFU, de koepelvereniging van umc's waar het Erasmus MC onderdeel van uitmaakt. De beweging naar passende zorg is gebaseerd op vier principes: zorg is waardegedreven, effectief en doelmatig, komt samen met en rond de patiënt tot stand, is juiste zorg op de juiste plek en gaat over gezondheid in plaats van over ziekte. Passende zorg verwijst zowel naar gepast gebruik als naar een passende organisatie van zorg, inclusief inzet op behoud van (schaarse) zorgprofessionals. Dat kan onder meer door te zorgen voor werkplezier in een veilige werkomgeving, te werken vanuit vertrouwen en het verminderen van administratieve lasten.

2 DE KRACHT VAN HET ERASMUS MC



Als publieke organisatie die zich bezighoudt met gezondheid en ziekte op regionaal, nationaal en internationaal niveau, zijn we ons bewust van de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. We zien ook de noodzaak de zorg te transformeren. Voor ons vormen de vragen en behoeften vanuit de samenleving een leidraad voor hoe wij de komende jaren de zorg, het onderzoek en het onderwijs en onze opleidingen inrichten. Zodat we onze kennis en ervaring voortdurend uitbreiden en omzetten in concreet bruikbare innovaties. Om meerdere redenen is het Erasmus MC in staat om bij te dragen aan de transformatie in de zorg en te werken aan een gezonde samenleving.

Onze missie

Om te beginnen maakt onze missie duidelijk wat ons bestaansrecht is en waar we ons hard voor willen maken:

**Het Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking
en excellente zorg door onderzoek en onderwijs.**

Onze kernwaarden

De manier waarop wij aan onze missie werken, is weerspiegeld in onze kernwaarden:



Ondernemend



Verantwoordelijk



Verbindend

We nemen initiatief, denken in oplossingen en tonen lef. We zijn optimisten die mogelijkheden zien voor vernieuwing of verbetering. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af. We zijn professioneel, transparant en we hebben integriteit hoog in het vaandel staan. We zoeken de verbinding met elkaar, onze patiënten, studenten en met onze omgeving. We handelen met toewijding en we hebben oprechte interesse in elkaar. Deze drie kernwaarden zijn leidend in ons gedrag en hierop zijn we aanspreekbaar. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zorgen voor een gedeelde mentaliteit van 'dóén'.

Onze mensen

Bij alles wat we doen beseffen we steeds dat het draait om mensen. Het verlenen van zorg is in de eerste plaats mensenwerk. Maar dat geldt ook voor het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek en het verzorgen van onderwijs en opleiding aan een nieuwe generatie zorg- en researchprofessionals. In het Erasmus MC zetten zo'n 17.000 medewerkers en vrijwilligers en 4.500 studenten en professionals in opleiding zich elke dag in voor onze patiënten en hun naasten, en voor de gezondheid van mensen in het algemeen. Soms heel direct aan het bed of op de polikliniek, soms wat minder direct door de mechanismen achter ziekte en gezondheid te ontrafelen of ziekten te helpen voorkomen. Daarbij worden zij bijgestaan door vele anderen, inclusief vrijwilligers. Samen vormen we een divers en inclusief netwerk van bevlogen mensen die gezamenlijk willen bijdragen aan de missie van het Erasmus MC.

Onze organisatie

Het Erasmus MC is een vooruitstrevend universitair medisch centrum met het volledige spectrum aan medische vakgebieden. We bieden plaats aan meer dan 80 opleidingen. De reikwijdte van ons wetenschappelijk onderzoek is groot: van de kleinste fragmenten van een cel, via klinisch en patiëntgebonden onderzoek tot aan grote populatiestudies. Voor het steeds verder verbeteren van behandelingen maken we gebruik van onze kracht in de nauwe verbinding tussen kliniek en faculteit: we combineren fundamenteel, translationeel en klinisch onderzoek met patiëntenzorg én een breed palet aan onderwijs en opleidingen. Met biomedisch onderzoek leggen we de onderliggende mechanismen van ziekte en gezondheid bloot. Voor het bijdragen aan preventie van ziekten en het verbeteren van de volksgezondheid, verbinden we ons onderzoek in de kliniek met onderzoek in de bevolking.

Onze omgeving

Het Erasmus MC ligt in het hart van Rotterdam, een stad van aanpakkers met bijna 600.000 inwoners en meer dan 170 nationaliteiten. Een cultureel diverse stad met veel kansen, maar ook een die kampt met complexe problematiek op het gebied van armoede en gezondheid. Bovendien kent Rotterdam een zeer divers achterland van dorpen, steden, landbouwgebied, industrie en een haven.

Het is ook de plek waar op korte afstand van elkaar drie wetenschappelijke instituten gesitueerd zijn: de Technische Universiteit (TU) Delft, de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en het Erasmus MC. Zij zijn met elkaar verbonden in de Convergentie (zie hieronder). Deze unieke samenwerking, in combinatie met onze Rotterdamse fysieke locatie, zorgt voor een ecosysteem van innovatie, experimenteren en aanjagen van veranderingen in gezondheid en zorg. En dat zowel op technologisch en digitaal terrein, als op het sociaaleconomische, ethische en juridische vlak. Met de Convergentie dragen we bij aan de verbinding tussen uiteenlopende wetenschapsgebieden met als doel: antwoorden vinden op de grote maatschappelijke vraagstukken van onze tijd op het gebied van gezondheid en zorg.

Vanuit het langlopende samenwerkingsband van Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ) zijn we samen met de zes ziekenhuizen in Groot-Rijnmond betrokken in de BeterKeten. In de BeterKeten werken we vooral aan samenwerkingsvraagstukken rondom patiëntenzorg en wetenschappelijk onderzoek.

Wat is de Convergentie?

Om de grote maatschappelijke uitdagingen op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, verstedelijking en digitalisering aan te gaan, zijn wetenschappers en docenten van de TU Delft, Erasmus Universiteit en het Erasmus MC nauw met elkaar gaan samenwerken. Dat doen zij onder de naam Convergentie, een ecosysteem met een groot en gevarieerd aanbod van kennis en expertise. In deze infrastructuur kunnen onderzoekers en docenten uit het medische domein, technologie en sociaaleconomische wetenschappen gemakkelijk samenwerken. Het onderzoek en onderwijs binnen de Convergentie moet maatschappelijk relevant zijn en gericht op het oplossen van problemen. Daar is volop mee gestart en de eerste successen zijn zichtbaar, bijvoorbeeld in al meer dan 100 peer-reviewed publicaties. De samenwerking heeft in 2023 al zo'n 65 miljoen euro aan externe onderzoeksfinanciering opgeleverd. En er is al veel vernieuwing in onderwijs en opleiding gerealiseerd, zoals met het nieuwe curriculum voor geneeskunde: Erasmusarts 2030.

Onze Koers: bouwstenen voor een gezonde toekomst

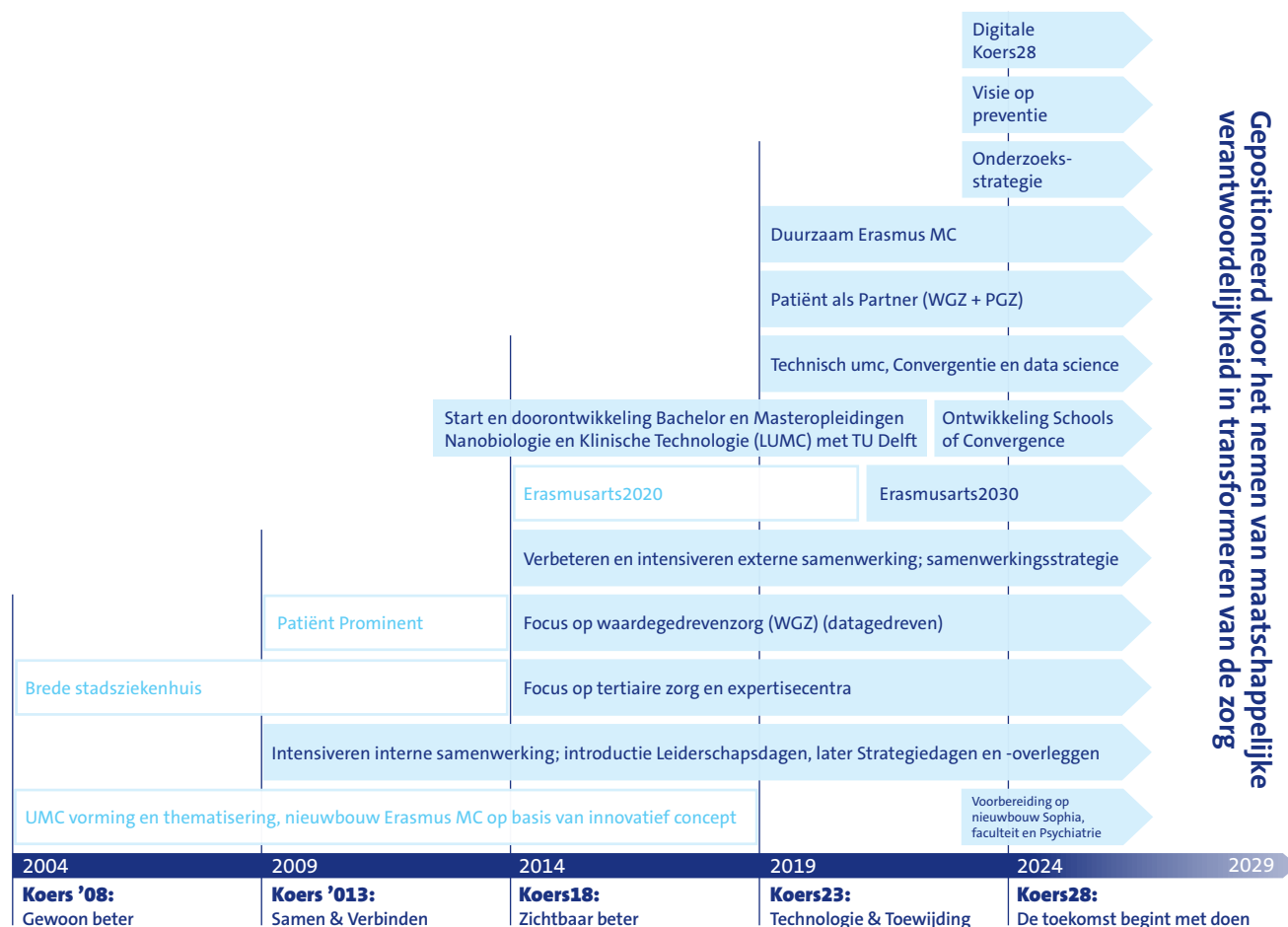
Tot slot, maar niet minder belangrijk, is onze Koers. Startend met onze eerste Koers twintig jaar geleden hebben we telkens bouwstenen toegevoegd, en soms ook afgehaald, aan onze positionering en ambities voor een gezonde samenleving. In de periode 2004-2008 (Koers '08) stond de professionalisering van de interne organisatie centraal. Na de umc-vorming in 2002 hebben we invulling gegeven aan een gezamenlijke organisatie voor zorg, onderzoek en onderwijs. Via thematisering brachten we afdelingen samen die, als voorbereiding op de nieuwbouw, elkaar verder konden versterken en samenwerken. In de jaren daarna hebben we gewerkt aan het uitbouwen van die interne samenwerking. Dat gebeurde onder de noemer 'Samen & Verbinden' de titel van Koers '013.

Met de keuzes die we maakten in Koers18 (2014-2018) verlegden we onze blik naar buiten. We kozen allereerst voor een focus op tertiaire zorg, met consequenties voor de wijze waarop we onze patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs moesten inrichten. De luiken gingen open en we intensiverden onze samenwerking met regionale, landelijke en internationale partners. Het was ook de tijd waarin expertisecentra voor zeldzame aandoeningen ontstonden op landelijk niveau, en de European Reference Networks op Europees niveau. De tweede keuze die we maakten, was om leidend te zijn in waardegedreven zorg: de zorg die we leverden, en met name de uitkomsten van die zorg, moest waarde toevoegen voor de patiënt. Om dit te kunnen doen waren data nodig, die bovenal betrouwbaar moesten zijn. Het was de start van datagedreven werken (Registratie aan de bron), een aanpak die ervoor zorgde dat onderzoek en zorg nog dichter bij elkaar kwamen.

Deze lijn zetten we door in Koers23 (2019-2023). De focus op tertiaire zorg bleef, die op waardegedreven zorg ook, maar we voegden hier persoonsgerichte zorg aan toe. Het programma Patiënt als Partner was een feit. En we kozen voor nog een extra ambitie, namelijk die om het eerste technische umc te worden. De Convergentie, die mede hieruit voortkwam, bleek een voedingsbodem voor innovatief transdisciplinair onderzoek op het gebied van Health & Technology. Ook vormde het de aanzet tot de Resilient Delta, waarin de Convergentie-partners samenwerken aan oplossingen voor uitdagingen in de Rotterdamse delta, om deze ook elders te kunnen implementeren. Ten slotte is ook het Pandemic & Disaster Preparedness Center (PDPC) – in de slipstream van de covid-pandemie – een voortvloeisel van de samenwerking binnen de Convergentie.

Inmiddels spelen we een belangrijke rol in waardegedreven zorg, zetten we nog steeds vol in op datagedreven samenwerken - ook regionaal -, floreert het ecosysteem van de Convergentie en investeren we nog steeds volop in samenwerkingen en partnerschappen. We zien erop toe een gewaardeerde en betrouwbare partner te zijn.

Onze missie, kernwaarden, mensen, organisatie, omgeving en koersbouwstenen (zie ook de afbeelding) hebben ons gebracht tot waar we nu zijn met onze vijfde Koers: uitstekend gepositioneerd om de komende jaren een cruciale rol te spelen in de transformatie van zorg en gezondheid.



3 HOOFDDOEL VOOR KOERS28



In Koers28 geven we concrete invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om mee te helpen aan de noodzakelijke transformatie van zorg en gezondheid. Dat doen we op een manier die het Erasmus MC kenmerkt: door te denken en vooral ook te dóén, met elkaar én samen met anderen. Koers28 biedt de kaders voor gericht beleid dat bijdraagt aan de gemeenschappelijke opdracht om de zorg toekomstbestendig te maken. Zodat de kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid gewaarborgd blijven en de zorg duurzamer wordt.

Wij vertalen dat in het volgende hoofddoel voor Koers28:

**Het Erasmus MC transformeert de zorg:
toegankelijk, duurzaam en beter in balans.**

Als Erasmus MC nemen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om met passende en digitale zorg, maatschappelijke gedreven wetenschappelijk onderzoek, toekomstgericht onderwijs en opleiden, en met technologische innovaties de gezondheidszorg toegankelijk te houden.

Volgend op Koers23, met als motto Technologie & Toewijding, onderscheiden we ons met een innovatieklimaat en -infrastructuur. Daarmee kunnen we, samen met onze partners, technologische en digitale (zorg)innovaties snel en effectief ontwikkelen, intern opschalen en delen met de maatschappij. Wat betreft het delen en hergebruiken van data zijn we een betrouwbare partner. In een intensieve samenwerking realiseren we inclusieve zorg en zoveel mogelijk gezondheidswinst voor onze patiënten, en vinden we oplossingen die bijdragen aan een gezonde samenleving. We leiden onze mensen op tot maatschappelijk betrokken professionals die in staat zijn om multi-, inter- en transdisciplinair samen te werken en die technologie en digitale hulpmiddelen ten volle te benutten. En we nemen onze verantwoordelijkheid voor een gezonde samenleving door bij te dragen aan het verder verduurzamen van onze zorg, onze organisatie en onze omgeving. De inzet op ons hoofddoel vertalen we naar onze kerntaken als universitair medisch centrum. Daarmee realiseren we de komende jaren een betere balans tussen een enerzijds stijgende zorgvraag en een anderzijds beperkte beschikbare capaciteit in mensen en middelen.

Onze plek in de zorgketen

In onze patiëntenzorg richten we ons met name op het versterken van tertiaire, digitale en passende zorg. Deze zorg is waardegedreven, persoonsgericht, van hoge kwaliteit en veilig. Voor patiënten met een complexe (acute) zorgvraag of een zeldzame aandoening hebben we de juiste kennis en infrastructuur in huis, zodat we de zorg kunnen bieden die zij nodig hebben. In samenwerking met partners in de regionale zorgketen zorgen we dat de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau blijft en niet-effectieve zorg wordt voorkomen. We houden rekening met onze plek hier in Rotterdam, met een grote diversiteit aan mensen, inclusief kwetsbare groepen die minder gemakkelijk hun toegang tot zorg weten te vinden. We zien behandeling en het werken aan gezondheidswinst nadrukkelijk als een proces dat je samen met de patiënt vormgeeft, en daarmee afgestemd is op hun behoeften, kennis en vaardigheden. We maken gebruik van technologische en digitale hulpmiddelen om de zorg rondom de patiënt te organiseren.

Maatschappelijk gedreven onderzoek

Met ons wetenschappelijk onderzoek zijn we in staat antwoorden te vinden die een positieve impact op de samenleving hebben. Van onderzoek voor begrip van het ontstaan van ziekten op de kleinste nanoschaal tot het bevorderen van gezondheid op populatieniveau. Met translationeel onderzoek, implementatie en opschaling vertalen we wetenschappelijke uitkomsten naar de concrete praktijk. Wetenschappelijk onderbouwde digitale en andere technologische innovaties bevorderen de volksgezondheid en leiden tot duurzame en passende zorg in ziekenhuis en thuisomgeving. Bovendien dragen ze bij aan het effectief inzetten van personeel en middelen.

Lees meer over de [Onderzoeksstrategie 2023-2029](#).

Onderwijs, opleiden en ontwikkelen voor de zorg van de toekomst

Onderwijs en opleiding vormen een belangrijke basis voor onze bijdrage aan een toegankelijke, innovatieve en duurzame gezondheidszorg. Om te kunnen blijven anticiperen op een veranderend zorglandschap, is een optimale leeromgeving nodig voor de professionals en wetenschappers van vandaag en morgen. In ons universitaire onderwijs en onze opleidingen gaat het om academische vorming waarin maatschappelijke betrokkenheid en omgang met technologie centraal staan.

We zetten in onze andere praktijkopleidingen en trainingen ook steeds meer in op korte en flexibele leerprogramma's waarmee we zorgprofessionals uitrusten met kennis en vaardigheden die direct toepasbaar zijn in de dagelijkse klinische praktijk binnen een zeer diverse context.

Valoriseren van innovaties

Naast patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs, is valorisatie – het maatschappelijk of economisch benutten van kennis uit onderzoek en innovaties onze vierde kerntaak. Antwoorden op de maatschappelijke vragen vanuit wetenschappelijk onderzoek en zorg- en andere innovaties brengen we op deze manier terug naar de maatschappij. Succesvolle toepassingen schalen we zo snel mogelijk op en maken we beschikbaar voor anderen.

Digitale Koers28

Koers28 zet in op meer focus binnen alle kerntaken. Om dit te realiseren is een digitale versnelling nodig. Hoe we dat willen verwezenlijken, is uitgewerkt in [Digitale Koers28](#). Ons uitgangspunt is dat de data van iedere patiënt de zorg voor de volgende patiënt verbeteren. Momenteel benutten we het potentieel van (digitale) technologie en data nog niet ten volle. Beperkte proces- en datastandaardisatie belemmert ons in de maximale toepassing van digitalisering en data. De komende jaren zetten we daarom in op het creëren van een digitaal volwassen organisatie. Dit betekent een leven lang leren en werken aan betere (digitale) zorg binnen het Erasmus MC. We werken hierin datagedreven en hebben continu aandacht voor de adoptie, training en begeleiding. Arbeidsbesparende technologie maakt het daarnaast mogelijk om meer zorg te leveren met dezelfde capaciteit. Om de digitalisering te versnellen zetten we AI in op grote schaal en op verantwoorde wijze. We pakken daarbij de kans om voorloper te worden in digitalisering van de 'patiëntreis' en het leveren van zorg dichtbij.

4 STRATEGISCHE AMBITIES



In dit hoofdstuk werken we nader uit hoe we ons hoofddoel willen realiseren. We beschrijven drie strategische ambities en de focus die we hierin aanbrengen. Alle strategische ambities dragen bij aan het transformeren van de gezondheidszorg met nadruk op innovaties die de toegankelijkheid vergroten, bijdragen aan duurzaamheid en daarmee zorgen voor een betere balans tussen zorgvraag en capaciteit. In de periode tot en met 2028 zetten we in op de volgende onderwerpen:

- Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg
- Oplossen van maatschappelijke vraagstukken door wetenschappelijk onderzoek
- Investeren in leren voor de zorg van de toekomst



4.1 Versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg

Als universitair medisch centrum willen we – als onderdeel van de (regionale) zorgketen – bijdragen aan passende en goede zorg die voor iedereen vindbaar en toegankelijk is én blijft, juist ook voor de kwetsbaren in de samenleving. Wij richten ons als umc vooral op tertiaire zorg. Dus op zorg waarvoor onze specifieke academische setting en daarbij horende expertise noodzakelijk zijn. Hierbij is het van belang ook ons huidige brede en samenhangende aanbod van alle medische specialismen te behouden. Voor de juiste zorg op de juiste plek stemmen we steeds nauw af met onze partnerziekenhuizen in de regio.

Onmisbaar voor onze focus op tertiaire en passende zorg is een verdergaande toepassing van technologie en data, passend bij de voorkeuren en digitale vaardigheden van patiënten. Hoewel we rond digitalisering en innovatie al resultaten hebben behaald – zowel in zorg, onderzoek als onderwijs en opleiden – is een verdere transformatie nodig om het potentieel van technologie en data ten volle te benutten.

Het versterken van tertiaire, digitale en passende patiëntenzorg laat onverlet dat we – als academische partner in een breed netwerk rond zorg en gezondheid – ook kunnen en willen bijdragen aan een gezondere bevolking in het algemeen. Dit is niet voor niets onderdeel van de missie van het Erasmus MC. Effectieve en passende behandeling draagt in zichzelf uiteraard al bij aan de gezondheid van onze patiënten. Maar we hebben het ook over het realiseren van gezondheidswinst door het stimuleren van een gezonde leefstijl, het bevorderen van een gezonde levensloop, het vroeg opsporen van (zeldzame) ziekten en het voorkomen van onnodige zorg en complicaties.

Wij transformeren de zorg door:

Meer focus op tertiaire, complexe zorg

In de komende jaren gaan we ons nog meer richten op de patiënten met een complexe (acute) zorgbehoefte of zeldzame aandoening. Het gaat om patiënten die voor hun behandeling de unieke combinatie nodig hebben van de interdisciplinaire kennis en kunde van onze medewerkers en onze specifieke infrastructuur. We beschouwen daarbij tertiaire zorg nadrukkelijk als onderdeel van netwerkzorg vanuit het principe van de juiste zorg op de juiste plek. We gaan uit van een holistische mensvisie, waarin het primair draait om gezondheid, kwaliteit van leven en welzijn van onze patiënten. De specialistische diagnostiek, behandeling en begeleiding die wij leveren past dus in een bredere aanpak, waarvoor we intensief samenwerken met onder meer de eerste en tweede lijn, het sociaal domein, VVT-organisaties en revalidatie-instellingen. Deze samenwerking willen we verder intensiveren, om met elkaar tot passende zorg te komen. Goede regionale en landelijke samenwerkingsafspraken maken het mogelijk om patiënten optimaal van dienst te kunnen zijn, inclusief het bieden van nazorg op de best passende plek.

Passende zorg vormgeven door waardegedreven en persoonsgerichte zorg

Passende zorg geven wij invulling via het programma Patiënt als Partner, met waardegedreven zorg (WGZ) en persoonsgerichte zorg als belangrijkste uitgangspunten. Hier gaan we mee verder, met extra aandacht voor de meest kwetsbare patiënten en met een focus op zorggerelateerde preventie. Het doel is een optimale behandeling, met zo min mogelijk complicaties, zonder onnodige belasting en door het vermijden van niet-effectieve interventies. Het Erasmus MC ontwikkelt en implementeert hiervoor innovatieve technologieën die leiden tot een betere diagnose en een optimale afstemming van de behandeling op de individuele patiënt.

In samenspraak met de patiënt werken we aan de best passende zorg en uitkomsten. Het gaat hierbij niet alleen om de klinische resultaten, maar ook om wat patiënten ervaren als goede uitkomsten van zorg, bijvoorbeeld in kwaliteit van leven. We vinden het belangrijk patiënten een begrijpelijke en eerlijke uitleg te geven over hun behandelplan. We willen met hen het goede gesprek voeren over behandelkeuzes (ook over het in bepaalde gevallen geheel of gedeeltelijk elders laten plaatsvinden van de behandeling). Daarbij houden we rekening met hun waarden, wensen en de mogelijkheden (en eventuele beperkingen) van hun fysieke en sociale leefomgeving.

Onmisbaar hiervoor is wederkerige communicatie, rekening houdend met specifieke uitdagingen die samenhangen met beperkte gezondheidsvaardigheden, laaggeletterdheid, sociaaleconomische positie en culturele diversiteit. Het gesprek met de patiënt kan ook gaan over het afzien van een behandeling. Bijvoorbeeld als de risico's en mogelijke complicaties niet (meer) opwegen tegen de beoogde gezondheidswinst, en waarbij de behandeling afbreuk doet aan de kwaliteit van leven.

Ten slotte is het belangrijk om bij innovatie en in verbetertrajecten in te zetten op patiëntenparticipatie en zo de ervaringsdeskundigheid van patiënten en/of hun naasten te benutten. Niet alleen in de zorg, maar ook in onderwijs en bij keuzes in onderzoek.

Digitaal toegankelijk maken van alle zorg

We zetten technologische en digitale middelen en data in om het leveren van passende zorg van vandaag en de toekomst mogelijk te maken. Dat vergt de beschikbaarheid van relevante gezondheidsdata voor zorg en onderzoek. Patiënten bieden we tijd- en plaatsonafhankelijk regie over het eigen zorgproces binnen en buiten het Erasmus MC. Alle patiënten hebben daarvoor real-time inzicht in hun medisch dossier, het verloop van hun behandelproces, (lab)uitslagen en deelname in onderzoeken. Daarbij gaat het dus niet alleen om informatie vanuit het Erasmus MC, maar ook van andere betrokken zorgaanbieders. Een efficiënte uitwisseling van patiëntgegevens met partners is hiervoor cruciaal.

We willen relevante data samenbrengen in een populatiedashboard, waardoor we inzicht krijgen in de waarde van de zorg in verhouding tot individuele en maatschappelijke kosten. Deze informatie helpt ook om samen met onze netwerkpartners te bepalen waar, hoe en door wie bepaalde zorg passend aangeboden kan worden. Met deze inzet streven we naar de beste uitkomsten en patiëntervaringen tegen de laagst mogelijke, maatschappelijk aanvaardbare kosten.

De bestaande processen moeten hiervoor worden geoptimaliseerd en voorzien van een digitale 'boost', en soms is er ook een totaal andere manier van werken nodig. Standaardisatie van data en processen maakt het mogelijk om meer zorg te leveren met dezelfde capaciteit. Dat vergt een brede adoptie van innovaties op dit terrein, plus training en begeleiding om digitalisering maximaal toe te passen en nog meer datagedreven te gaan werken. Om te versnellen zetten we kunstmatige intelligentie (AI) op grote schaal en op verantwoorde wijze in.

Tot slot ligt de focus op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe mensgerichte werkdrukverminderende of arbeidsbesparende technologie, voorspelmodellen en digitalisering. Zo kunnen we het werken van de toekomst vormgeven, waarbij zorgverleners voldoende tijd en aandacht aan patiënten kunnen besteden.

Inzetten op voorkomen, verplaatsen of vervangen van zorg

Waar mogelijk voorkomen we zorg. Door in te zetten op hoogwaardige kwaliteit van zorg en bewezen effectiviteit, kunnen we onnodige bijwerkingen, complicaties, heropnames en infecties tot een minimum beperken. We richten ons op de ontwikkeling en implementatie van technologieën om behandelingen minder ingrijpend te maken, met minder schade voor gezonde weefsels. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van minimaal-invasieve chirurgie, adaptieve radiotherapie en beslismodellen gebaseerd op AI. Als kennispartner in het bevolkingsonderzoek en met vroegsignalering en vroegdiagnostiek, dragen we bij aan het tijdig detecteren van gezondheidsproblemen. Ook daardoor kunnen we medische interventies mogelijk voorkomen.

We ontwikkelen en implementeren patiëntvriendelijke technologie om diagnostiek, behandeling en follow-up waar mogelijk en gewenst naar de thuissituatie te verplaatsen. Zo hoeven patiënten minder vaak naar het ziekenhuis te reizen en kunnen we de inzet van de capaciteit binnen het Erasmus MC optimaliseren. Tegelijkertijd vermindert dit het aantal reisbewegingen van patiënten van en naar het ziekenhuis substantieel. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruiken van slimme sensoren voor het monitoren van patiënten in de thuissituatie, en het bieden van mogelijkheden om metingen of therapieën thuis te laten plaatsvinden.

Rekening houdend met de verschillen in technologische en digitale vaardigheden van patiënten, is veel reguliere zorg aan te vullen met (of soms zelfs te vervangen door) technologische en digitale hulpmiddelen, zoals bijvoorbeeld e-health, kunstmatige intelligentie en/of robotica. Dit draagt mede bij aan zelfmanagement en het mensen zoveel mogelijk zelf de regie over hun gezondheid te laten houden, ook met hun eventuele (chronische) aandoeningen.

De plek van preventie in het Erasmus MC

Preventie draagt bij aan het langer kunnen leven in betere gezondheid. Mede vanuit ons wetenschappelijk onderzoek beschikken we over veel relevante kennis voor universele en selectieve preventie. Als Erasmus MC hebben we onder meer een rol door data over ziekte en gezondheid te verzamelen en wetenschappelijk onderzoek te doen naar factoren die de gezondheid positief en negatief beïnvloeden. Ook voeren we studies uit naar de effectiviteit van preventieve interventies. Deze kennis willen we delen met netwerkpartners die algemene gezondheidsbevordering en het uitvoeren van bevolkingsonderzoeken als kerntaak hebben. Met kennis over ziektepreventie en gezondheidsbevordering stellen we bovendien objectieve informatie voor publiek gezondheidsbeleid ter beschikking aan overheden, beleidsmakers en de preventiepraktijk. Vanuit onze expertise nemen we actief deel aan de maatschappelijke discussie over ziekte, gezondheid en preventie. Langs die weg dragen we bij aan het streven naar duurzaam toegankelijke zorg, meer gezondheidswinst en het verminderen van de zorgvraag.

Via ons onderwijs leren we huidige en toekomstige zorgprofessionals in alle disciplines over het belang van een gezonde levensloop en hoe belangrijk aspecten als een gezonde leefomgeving en leefstijl hierin zijn. Daarbij zet het Erasmus MC zijn voorbeeldfunctie in en zorgt dat er een gezonde omgeving en cultuur is met aandacht voor vitaliteit en veerkracht van medewerkers, patiënten en studenten.

Binnen onze zorgverlening zetten we in op zorggerelateerde preventie. Daarbij gaat het erom rekening te houden met de sociale en fysieke context van patiënten. We denken met hen mee over het beïnvloeden van die omstandigheden, voor een zo goed mogelijke uitkomst van een behandeling. Daarbij stimuleren we patiënten om gezonde keuzes te maken. Bijvoorbeeld op het gebied van gezonde voeding en stoppen met roken, maar ook in termen van beweging en andere leefstijlfactoren. Als het nodig is, verwijzen we voor geïndiceerde preventie naar de eerste lijn of naar partners in het sociaal domein.

Onze visie op preventie luidt dan ook: het Erasmus MC neemt door preventie verantwoordelijkheid voor een gezondere mens in een gezonde omgeving.

Doelmatig gebruik van dure geneesmiddelen

De kosten van dure geneesmiddelen zijn de laatste jaren enorm gestegen, terwijl de gezondheidswinst voor patiënten soms niet heel groot is. Als grootste voorschrijver van Nederland zien wij het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid doelmatig om te gaan met dure geneesmiddelen en gepast gebruik daarvan te stimuleren. We onderzoeken systematisch hoe we doelmatiger kunnen omgaan met dure geneesmiddelen en we implementeren daarvoor effectieve methoden. Bijvoorbeeld het introduceren van start- en stopcriteria, voorschrijven van het meest kosteneffectieve middel, sturen op efficiënte en gepersonaliseerde dosering en het tegengaan van verspilling. Ook willen wij meer ruimte bieden aan het zoeken naar alternatieve productiemogelijkheden en eigen bereidingen.

Gezamenlijk vormgeven van regionale zorgpaden

Onze zorg is een onlosmakelijk onderdeel van de gehele zorgketen, waarbij een groot deel van het zorgtraject van een individuele patiënt elders plaatsvindt: thuis, bij de huisarts, in andere ziekenhuizen, bij ggz-instellingen, of bij gehandicapten- en/of ouderenzorgorganisaties. Investeren in inclusieve samenwerking en een breed verwijksnetwerk voor patiëntenzorg is dus van belang in het kader van de juiste zorg op de juiste plaats én voor passende preventie. Wij willen hierin een gewaardeerde en wederkerige partner zijn in een lokaal en regionaal netwerk. Daarbinnen maken we heldere afspraken, ook over het delen en (her)gebruiken van data en het inzetten van digitale middelen.

Verstevigen interne interprofessionele en multidisciplinaire samenwerking in de kliniek

De focus op tertiaire passende zorg vraagt een inspanning van alle (klinische) afdelingen. Er is een duidelijke interne interprofessionele en multidisciplinaire samenwerking nodig om te komen tot een integrale aanpak. Het Erasmus MC Kwaliteitskompas is een goed hulpmiddel om met elkaar het gesprek te voeren over wat goede kwaliteit van zorg is. Daarnaast kunnen we op die manier activiteiten en projecten op elkaar afstemmen, die deels al lopen in de zorg, het wetenschappelijk onderzoek (inclusief verpleegkundig onderzoek), in onderwijs en opleiding, het HR-beleid en in de bedrijfsvoering. Gericht wetenschappelijk onderzoek kan daarnaast kennis genereren over innovaties die bijdragen aan persoonsgerichte zorg.



4.2 Oplossen van maatschappelijke vraagstukken door wetenschappelijk onderzoek

Het Erasmus MC is onderdeel van een sterk regionaal, nationaal en internationaal netwerk in onderzoek, praktijk en beleid op het brede terrein van gezondheid. Ons onderzoeksportfolio omvat het hele spectrum van fundamenteel onderzoek tot toegepaste klinische studies en populatiegebonden onderzoek. Met ons wetenschappelijke werk dragen we bij aan de transformatie van de zorg, zodat die duurzaam, toegankelijk en beter in balans raakt. En we dragen

bij aan kennis die de volksgezondheid verbetert. Zo kunnen we als wetenschappelijke organisatie onze maatschappelijke impact verder vergroten.

Maatschappelijke uitdagingen zijn voor het Erasmus MC een belangrijk uitgangspunt voor de focus in het wetenschappelijk onderzoek. Onze strategische keuzes daarbij zijn in detail uitgewerkt in onze onderzoeksstrategie, die doorloopt tot en met 2029 (zie kader op pagina 16). Als technologisch innovatief umc zetten we sterk in op digitalisering en bouwen we onze samenwerking rond onderzoek verder uit. En we nemen onze verantwoordelijkheid om wetenschappelijke resultaten terug te geven aan de maatschappij.

Wij transformeren de zorg door:

Onderzoek naar meer toegankelijke, doelmatige en duurzame zorg op maat

Voor passende zorg, inclusieve toegankelijkheid en duurzame zorg onderzoeken we allereerst de effecten van genetische, moleculaire en sociaal-demografische factoren op toegankelijkheid van zorg, doelmatigheid van diagnostiek en uitkomsten van interventies. Door kennis te genereren rond vroegsignalering van ziekte en het vroegtijdig identificeren van risicofactoren die relevant zijn voor gezondheid, ondersteunen we het verwezenlijken van 'de juiste preventie op de juiste plek'. Met onderzoek dragen we bij aan minimaal invasieve therapieën en het voorkomen of minimaliseren van bijeffecten van behandeling. Daarnaast ontwikkelen we passende technologische ondersteuning voor zelfmanagement en het vergroten van de eigen regie van patiënten.

We zoeken naar alternatieven voor dure behandelingen, gepast gebruik van dure behandelingen en geneesmiddelen. We doen onderzoek naar bestaande geneesmiddelen die in aanmerking komen voor *drug repurposing* en naar het vermijden van niet-effectieve zorg met het oog op de implementeren. We zetten studies op om te komen tot minder intensieve behandeltrajecten met een gelijkwaardige uitkomsten. En we ontwikkelen methoden en modellen om de ecologische footprint mee te nemen als afweging in medische beslissingen, onder meer met betrekking tot circulair en spaarzaam omgaan met grondstoffen en materialen.

Samenwerken in de onderzoeksketen voor valorisatie van nieuwe diagnostiek en behandeling

Ontwikkelingen in het fundamentele onderzoek hebben de afgelopen decennia geleid tot revolutionaire verbeteringen van de zorg van vandaag. Denk aan geavanceerde genetische/moleculaire diagnostiek, gerichte medicatie en de nieuwe cel- en gentherapieën, zoals CAR-T-therapie. Veelbelovende technieken die naar verwachting de komende decennia hun intrede in de kliniek zullen maken, zijn geavanceerde modellen van (stam)cellen, weefsels en *organs-on-a-chip*. Deze technologieën maken het mogelijk om de menselijke ontwikkeling en ziekteprocessen te bestuderen voor diagnostische, therapeutische en regeneratieve doeleinden. Met een stevige inzet op translationeel onderzoek, implementatie en opschaling, valoriseren we deze onderzoeksresultaten en zetten we ze om in concreet bruikbare diagnostische en behandelmethodes in de kliniek en zelfs daarbuiten.

Effectiviteit aantonen van innovaties voor betere gezondheid en zorg

Onderzoek draagt bij aan het ontwikkelen van technologische en digitale innovaties die zowel de gezondheid van de bevolking bevorderen als optimale individuele zorg in het ziekenhuis en thuis ondersteunen. Het draagt bovendien bij aan het duurzaam inzetten van schaars personeel en middelen. Denk aan digitale consulten en methoden voor thuismeting, maar ook aan het ontwikkelen, valideren, implementeren en monitoren van AI-modellen. Met deze modellen kunnen we bijvoorbeeld in-, door- en uitstroom voorspellen en verbeteren, wordt precisiediagnostiek mogelijk en kunnen we administratieve handelingen vergemakkelijken. Als umc koppelen we hier meteen ook onderzoek aan naar de werkelijke effectiviteit van deze innovaties.

Focus op maatschappelijk gedreven onderzoek

In de Erasmus MC-Onderzoeksstrategie 2023-2029 zijn vier strategische doelen voor wetenschappelijk onderzoek geformuleerd, elk onderverdeeld in enkele aandachtsgebieden.

Strategisch onderzoeksdoel 1:

Het ontwikkelen van innovatieve strategieën om de gezondheid te bevorderen door ziekte, ziekteprogressie en de gevolgen daarvan te voorkomen. Bijvoorbeeld risico- en predictiemodellen voor vroegdetectie van ziekte en betere diagnose-behandelingstrajecten voor kwetsbare patiënten.

Strategisch onderzoeksdoel 2:

Het ontrafelen van mechanismen van een gezonde levensloop en ziekte en deze kennis toepassen in nieuwe interventies. Bijvoorbeeld onderzoek naar bepalende factoren van gezondheid en ziekte vanaf preconceptie tot aan het levenseinde en analysetechnologieën voor gepersonaliseerde zorg.

Strategisch onderzoeksdoel 3:

Vooroplopen in de ontwikkeling van strategieën om opkomende gezondheidsbedreigingen het hoofd te bieden. Bijvoorbeeld maatregelen om gezondheidseffecten als gevolg van infecties, klimaatveranderingen en leefstijl tegen te gaan.

Strategisch onderzoeksdoel 4:

Het ontwikkelen van innovatieve methoden en technologieën die bijdragen aan zorg op maat, inclusieve toegankelijkheid en duurzame zorg.

Bron: 'Focus op maatschappelijk gedreven onderzoek; [Onderzoeksstrategie 2023-2029](#)',
21 augustus 2023

Versterken ecosysteem rond onderzoek

Als partner in de Convergentie (zie ook het kader op pagina 8) staan we aan de wieg van wetenschappelijke, medisch-technologische en sociaaleconomische oplossingen voor de uitdagingen in zorg en gezondheid. Dit ecosysteem versterken we en breiden we uit. Onderzoek naar interventies voor het verminderen van de zorgvraag en het duurzaam gebruiken van beperkte zorgcapaciteit doen we samen met onze partners in de nulde tot en met de derde lijn. We nemen daartoe het initiatief om met onze partners een regionale onderzoeksinfrastructuur op te zetten waarin participatie en inbreng van ieders expertise geborgd is. Dat kan de vorm hebben van een regionaal researchbureau dat de regionale onderzoeksconsortia – waarin translationeel en klinisch onderzoek wordt verricht – op efficiënte en gestandaardiseerde wijze faciliteert.

Antwoorden op onderzoeksvragen terugbrengen naar de maatschappij

Het waarborgen van de kwaliteit van onderzoek is belangrijk om het vertrouwen van de samenleving in het onderzoek van Erasmus MC te behouden. Laagdrempelige, begrijpelijke en eerlijke communicatie van onderzoeksresultaten naar het publiek is daarvoor cruciaal.

We willen ons blijven toeleggen op wetenschappelijk onderbouwde advisering over gezondheid en zorg voor effectief (overheids)beleid op deze terreinen. Vanuit de NFO zijn we daarnaast onderdeel van het Nationaal Programma Open Science, bedoeld om onderzoeksdata en resultaten eerder en breder te delen, ook buiten de wetenschap. Hierdoor kunnen meer mensen een bijdrage leveren aan vooruitgang in de wetenschap en zorg. Naast valorisatie is *open science* een van de mogelijkheden om wetenschappelijke antwoorden op vragen vanuit de samenleving terug te brengen naar de maatschappij.



4.3 Investeren in leren voor de zorg van de toekomst

Het Erasmus MC is een veelomvattend opleidingsinstituut. Ons onderwijs vindt plaats midden in het hart van onze zorgpraktijk en in een academische setting waarin op grote schaal maatschappelijk gedreven onderzoek wordt gedaan. We willen een stimulerende leeromgeving creëren waar het werken aan maatschappelijk relevante vraagstukken en (technologische en digitale) innovaties steeds voorop staan. We geven ruimte om te kunnen anticiperen op het veranderende zorglandschap en hebben daarbij oog voor het verbinden van generaties en

beroepsgroepen die met elkaar samenwerken. Daar komt bij dat de jonge generatie medewerkers in het bijzonder veel waarde hecht aan werk-privébalans, (maatschappelijk) zinvol werk en werkplezier.

Aansprekend en vooruitstrevend onderwijs en opleiden vormen hét middel om jong talent aan te trekken én onze medewerkers te behouden. Door stevig in te zetten op onderwijs, opleiden en ontwikkelen willen we ervoor zorgen dat onze huidige en toekomstige professionals nog beter worden. Het is daarbij een gezamenlijke verantwoordelijkheid om vanuit een gedegen ingebedde onderwijsorganisatie bij te dragen aan de versterking van onze kerntaken en de verbinding daartussen.

Wij transformeren de zorg door:

Onderscheidend onderwijs gericht op innovatie

Het Erasmus MC biedt onderscheidend onderwijs, waarin innovatie en transformatie van én door onderwijs wordt gestimuleerd. We willen alle ruimte geven aan op de (zorg)praktijk toegesneden vormen van onderwijs en opleiden, zowel voor de zorg- en researchprofessional van morgen als die van vandaag, en voor alle beroepen die we in huis hebben. Ons leeraanbod kenmerkt zich door vernieuwend, gepersonaliseerd en datagedreven onderwijs en trainingen, en door veel ruimte voor continue innovatie en kennisdeling. Zo leiden we toekomstgerichte professionals op die nieuwsgierig en maatschappelijk betrokken zijn en de potentie van technologie zien, toepassen en overdragen. En we geven de huidige medewerkers handvatten om bij te blijven bij de voortdurende veranderingen in de zorg.

De breedte van het onderwijs in het Erasmus MC

Het Erasmus MC kent verschillende typen onderwijs en opleidingen. Allereerst het facultaire onderwijs met verschillende bachelors en masters binnen de geneeskunde, klinische technologie en nanobiologie. Daarnaast hebben we als een van de weinige umc's alle medische vervolgoopleidingen onder ons dak. Bovendien kennen we een breed scala aan onderzoeksgelateerde opleidingen (research masters) en PhD-trajecten. Voor gezondheidszorggerelateerde mbo- en hbo-opleidingen werkt de Erasmus MC Academie samen met de beroepspraktijken in huis. We leiden mensen op aan de hand van zogeheten *Entrustable Professional Activities* (EPA); de professionele activiteiten die het dagelijks werk vormen van artsen, verpleegkundigen en andere disciplines in de zorg. Als de context verandert, bijvoorbeeld door een toenemende zorgcomplexiteit of technologische ontwikkelingen, veranderen het onderwijs en het opleiden ook. De breedte van het palet biedt een bijzondere leeromgeving waarin het Erasmus MC lef en moed wil tonen om het onderwijs te innoveren en transformeren.

Toekomstgericht leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen vormen de motor van verandering. De uitdagingen van tertiaire en passende zorg, maatschappelijk gedreven onderzoek en de inzet van technologische en digitale hulpmiddelen stimuleren studenten en anderen in opleiding. Ook medewerkers kunnen alleen meebewegen als zij zich voortdurend blijven ontwikkelen. Het Erasmus MC wil een plek zijn waar mensen met plezier en met passie willen blijven werken en leren. Dat vraagt ons dat wij een werkplek creëren met ontwikkel-, door groei- en loopbaanmogelijkheden. Met aandacht voor alle medewerkers, in al hun diversiteit. We faciliteren een passend en ondersteunend leeraanbod (gericht op competenties, kennis, vaardigheden en gedrag). Daarbij vragen we medewerkers ook zelf initiatieven te nemen om te blijven leren en zich te ontwikkelen.

Een inclusieve, stimulerende en veilige leeromgeving bieden

Ons uitgangspunt is dat leren en zich ontwikkelen voor iedereen zo toegankelijk mogelijk zijn. Dit betekent dat er een stimulerende en inclusieve leeromgeving moet zijn, met oog voor het welbevinden van studenten. Daarin is ruimte en aandacht voor het ontwikkelen van een eigen identiteit en het ontdekken van onvermoede talenten. Studenten kunnen groeien op hun eigen manier, mogen fouten maken en hiervan leren in een veilige omgeving. Docenten die zich verbinden met studenten – en vice versa – en die worden uitgedaagd vernieuwende onderwijsvormen te gebruiken, zijn cruciaal voor een stimulerende leeromgeving. Het is van belang dat zowel onze fysieke als digitale leeromgeving uitnodigt tot samenwerking en ontmoeting. Dat leidt tot een verbindende onderwijsorganisatie waarin iedereen welkom is en ieders talenten en bijdragen ertoe doen.



Toekomstbestendig verplegen

Met de ambitie rond toekomstbestendig verplegen richten we ons in het Erasmus MC op de doorontwikkeling van het verpleegkundig vak en het verstevigen van de positie van verpleegkundigen. De toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt maken het noodzakelijk om kritisch te kijken naar bestaande werkwijzen en deze anders in te richten. Denk hierbij aan de verdeling van taken, rollen en functies in de dagelijkse praktijk, maar ook aan de structuur van verpleegkundige functies. Door verpleegkundigen meer regie over hun loopbaan en de invulling van hun werk te geven, creëren we een omgeving waarin zij de ruimte krijgen zichzelf verder te ontwikkelen en hun werkveld te verbreden. Door ook aandacht te geven aan onderzoek, onderwijs en innovatie maken we het vak uitdagender en draagt het bij aan meer werkplezier. Dat helpt het bij het aantrekken én behouden van verpleegkundigen.

Docentschap als gewaardeerde kerntaak

Het Erasmus MC zet in op het herwaarderen van docentschap. Dat geven we vorm door onderwijs steviger als kerntaak te verankeren in ons primaire proces en door in alle besluitvorming de implicaties voor onderwijs, opleiden en ontwikkelen steeds mee te wegen. We laten expliciet onze waardering blijken voor collega's met onderwijstaken, door ruimte te geven voor onderwijs en het stimuleren van onderwijsvernieuwing. En we geven vakmanschap een plek in de verantwoording over onze keuzes en prestaties.

Aandacht voor maatschappelijke vraagstukken in alle curricula

We halen in ons onderwijs en opleidingen actief de buitenwereld naar binnen en zorgen ervoor dat onze studenten in die buitenwereld zelf ervaringen opdoen. We moedigen studenten aan om na te denken en zich uit te spreken over grote maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken, en hiervoor oplossingen te helpen bedenken. Denk aan vergrijzing, groeiende sociale en gezondheidsverschillen, klimaatverandering en preventie en trends in leefstijl. We stimuleren onze studenten deze ontwikkelingen te vertalen naar de effecten op gezondheid, de samenleving en de maatschappelijke en financiële houdbaarheid van het zorgstelsel.

Vergroten van aandacht voor interprofessionele samenwerking

De professionals van vandaag en morgen moeten – voorzien van up-to-date kennis – vooral ook beschikken over zogeheten *soft skills*. Dit zijn vaardigheden om samen te werken over disciplines en grenzen heen. Ons onderwijs daagt uit om kennis kritisch te bevragen door in contact te zijn met andere perspectieven, inzichten en disciplines. De Convergence met de TU Delft en de Erasmus Universiteit Rotterdam biedt unieke mogelijkheden om professionals op te leiden op het snijvlak van biomedische, technologische en sociale wetenschappen. Zij worden zo bruggenbouwers die de taal van de dokter en de verpleegkundige, de biomedicus en de epidemioloog begrijpen. Maar ook die van de *engineer* en de *data-scientist*, of de socioloog en de econoom.

Intensiveren regionale samenwerking met onderwijspartners en zorgaanbieders

Met een focus op tertiaire zorg binnen het Erasmus MC zijn er voor studenten die binnen onze muren hun medische vervolgopleiding doen minder mogelijkheden om in contact te komen met niet-tertiaire zorg en casuïstiek. Voor een volledige opleiding tot medisch specialist blijft het echter belangrijk om ervaring op te doen met de volle breedte van de patiëntenzorg in het desbetreffende medische vakgebied. Om dit te borgen is steeds intensievere samenwerking met vakgroepen in de regio nodig.

Binnen multi-, inter- en transdisciplinair samenwerken en leren zijn de vraagstukken van de (zorg)praktijk en maatschappij leidend. Dit vergt ook samenwerking met partners in de Onderwijs- en Opleidingsregio (OOR) Zuidwest Nederland, met de regionale mbo- en hbo-opleidingen en binnen het ecosysteem van de Convergence.



Erasmusarts2030: Een eigentijdse en toekomstgerichte geneeskundeopleiding

Het beroep van arts is in transitie. De patiënten van nu leven gemiddeld langer, zijn mondiger en de populatie is diverser. Oudere patiënten hebben vaak meerdere ziekten naast elkaar. Dit maakt het zorglandschap complexer. Artsen moeten in staat zijn als expert én collega te functioneren in een team van zorgverleners. Ook dienen ze nieuwe kennis en technologie te kunnen beoordelen en toepassen. Met Erasmusarts 2030 geven we vorm aan een geneeskundeopleiding die aansluit bij een eigentijdse visie op onderwijs voor een nieuwe generatie studenten. In de basisopleiding is gekozen voor een longitudinale toetsmethodiek op basis van casusgestuurd en projectgestuurd onderwijs. Zo leidt het Erasmus MC artsen op die niet alleen over een solide biomedische kennisbasis beschikken, maar ook over de relevante vaardigheden en competenties om aan de diversiteit aan zorgvragen van de toekomst te voldoen. Deze omslag is alleen mogelijk met inzet van bevoegde docenten die deze onderwijsvormen uitdragen en overbrengen op de nieuwe generatie artsen. Lees [hier](#) meer over de Onderwijsvisie Erasmusarts 2030.

5 VERDER BOUWEN AAN EEN STEVIG FUNDAMENT

Om ons hoofddoel en de onderliggende strategische ambities te realiseren is een stevige organisatiebasis cruciaal. Allereerst geldt dat we inzetten op onze mensen, die we een stimulerende, veilige en inclusieve werkomgeving bieden waar zij met plezier werken én willen blijven werken. Ook investeren we in een klimaat waarin samenwerking, continu verbeteren en innovatie centraal staan, de juiste infrastructuur aanwezig is en de bedrijfsvoering effectief is ingericht.



5.1 Behouden en aantrekken van medewerkers

Bij ons werken medewerkers die van denken én doen houden. Ze zijn ondernemend en nieuwsgierig. Uitgaande van de kernwaarde ‘verbindend’ weten ze dat je vraagstukken alleen samen kunt oplossen. Onze medewerkers pakken bovendien medeverantwoordelijkheid voor hun werk en hun eigen ontwikkeling.

Prognoses laten zien dat het bestaande tekort aan mensen in de zorg nog groter gaat worden. Voor het Erasmus MC ligt de uitdaging onder meer in het tekort aan verpleegkundigen, doktersassistenten en facilitair ondersteuners. Als we niets doen, is er in onze regio in 2030 voor elke vier vacatures nog maar één werkzoekende. Het is dus urgent om hier nu al op in te spelen. Dat doen we allereerst door in te zetten op het behoud van onze medewerkers, naast het aantrekken van nieuwe collega's. Het Erasmus MC wil een inclusieve, aantrekkelijke en vooruitstrevende werkgever zijn, met ruimte voor ieders talent; een organisatie waarvoor medewerkers graag willen (blijven) werken. Om gemotiveerde en betrokken medewerkers aan te trekken en te behouden, investeren we in de duurzame inzetbaarheid van onze mensen.

Een inclusieve, gezonde en veilige werkomgeving bieden

Het Erasmus MC is werkgever, zorgverlener én opleider voor mensen van allerlei achtergronden. We willen een open en veilige omgeving bieden waar iedereen welkom is en gezien wordt. En waar iedereen kansen krijgt, ongeacht bijvoorbeeld gender, sekse, culturele afkomst of religie. We stimuleren het welbevinden van onze medewerkers, vrijwilligers, studenten en medewerkers in opleiding, ook door gezonde keuzes te faciliteren voor een optimaal functioneren. We zorgen voor een fysiek en sociaal veilige werk- en leeromgeving waarin mensen zichzelf kunnen zijn, hun vakmanschap kunnen inbrengen en waarin teams kunnen leren van fouten en incidenten. Dat vergt vertrouwen en ruimte om op een veilige manier met elkaar in gesprek te gaan.

Een aantrekkelijke werkgever voor iedereen zijn

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn, spelen we in op de verschillende generaties op de arbeidsmarkt. De nieuwe generatie stelt deels andere eisen aan werk, de arbeidsrelatie en de werkomgeving. Dit vraagt om differentiatie in ons ontwikkelingsbeleid en om aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden voor iedere generatie, in balans met het belang van de organisatie. Het Erasmus MC presenteert zich op de arbeidsmarkt met een onderscheidend, duurzaam profiel. Verscheidenheid in ons medewerkersbestand – zo divers als de bevolking van Rotterdam en omgeving – versterkt ons innovatief vermogen, door de samenvoeging van verschillende perspectieven en zienswijzen. We willen daarom ook juist werven onder Rotterdammers die een baan in het Erasmus MC niet vanzelfsprekend overwegen – bijvoorbeeld omdat zij denken dat hun talenten niet bij onze organisatie passen of omdat zij op afstand van de arbeidsmarkt staan. Mogelijk kunnen wij hen helpen aan werk, inkomen en een opleiding. Om snel te kunnen schakelen op de arbeidsmarkt werken we bovendien aan een efficiënt indiensttredingsproces. Elke nieuwe medewerker wordt dankzij een goede *onboarding* warm ontvangen en kan snel en vol vertrouwen aan de slag.

Eigenaarschap en ruimte voor ideeën om het eigen werk te verbeteren

Het Erasmus MC biedt medewerkers mogelijkheden om zich te blijven ontwikkelen en door te groeien. Daarbij verwachten we ook verantwoordelijkheid en eigenaarschap van onze mensen. We hebben erkenning en waardering voor ieders talent en ondersteunen zo een cultuur van vooruitgang en persoonlijke groei. Hierbij hoort ook de ruimte voor ideeën om het eigen werk én dat van het team te verbeteren. Om eigenaarschap te kunnen nemen, is het belangrijk dat we als organisatie helderheid geven over taken en bevoegdheden, en met elkaar spreken over verwachtingen in resultaten en/of ontwikkeling. En dat we als organisatie de verantwoordelijkheid hebben om onze medewerkers hierbij te ondersteunen.

Veerkrachtige medewerkers die met plezier naar hun werk gaan

We zetten in op welbevinden, vitaliteit en veerkracht van onze mensen. Daarvoor is niet alleen hun gezondheid van belang, maar ook het gegeven dat zij kunnen blijven beschikken over de juiste kennis en (digitale) vaardigheden. Bovendien kunnen we met innovatieve behandelmogelijkheden, betere voorspelmodellen en gebruik van technologie, zoals e-health, AI en robotica, zorgprofessionals ontlasten door werkdruk te verminderen. Ook blijven we inzetten op het verminderen van veel genoemde ergernissen als registratiedruk en bureaucratische belemmeringen in het dagelijks werk. Repetitieve administratieve handelingen automatiseren we waar mogelijk. Het Erasmus MC heeft hierbij steeds aandacht voor een goede balans tussen draagkracht en belastbaarheid. Dat impliceert onder meer dat werk en privéleven goed met elkaar in evenwicht blijven.



5.2 Door kernwaarden gedreven cultuur en leiderschap

We staan voor de grote uitdaging de zorg te transformeren. Leiderschap is daarvoor essentieel. Met onze visie op leiderschap maken we duidelijk wat we van onze leidinggevenden op alle niveaus verwachten. We houden daarbij vast aan leiderschap dat wordt vormgegeven vanuit onze kernwaarden: **Ondernemend, Verantwoordelijk en Verbindend**. Leidinggevenden zijn een belangrijke schakel als cultuurdrager én voorbeeld.

Leidinggevenden als inspirerend rolmodel

Het Erasmus MC streeft naar een cultuur waarin we elkaar aandacht en waardering geven, elkaar respecteren en vertrouwen om wie we zijn en wat we doen. Onze leidinggevenden zijn daarbij cruciaal. Zij laten zien dat medewerkers een organisatie verdienen die hen faciliteert om mee te groeien met de veranderende maatschappij. Het is aan de leidinggevenden om de randvoorwaarden te realiseren waardoor medewerkers hun werk optimaal kunnen doen en zich kunnen blijven ontwikkelen. Het is cruciaal om samen een omgeving te creëren waarin medewerkers zich vrij kunnen uitspreken, respectvol met elkaar omgaan, zichzelf kunnen zijn, fouten mogen maken om te leren, resultaten kunnen boeken en hun vakmanschap optimaal kunnen inbrengen in hun betekenisvolle werk.

We verwachten van onze leidinggevenden dat zij zich bewust zijn van hun voorbeeldrol. Zij fungeren als rolmodel voor hun medewerkers én als representant van de organisatie. Zij dragen de Erasmus MC-kernwaarden in woord en gedrag uit. Passend bij de complexe maatschappelijke opgaven, leggen we binnen het leiderschap de nadruk op de kernwaarde Verbindend, maar dan wél in combinatie met de andere kernwaarden. Verbindend ondernemerschap met oog voor onze verantwoordelijkheid, dat is onze manier om gedeeld leiderschap vorm te geven.

We vertalen onze visie op de rol van onze leidinggevenden naar een passend leeraanbod voor leiderschapsontwikkeling. Ook zijn een heldere governance en een passende inrichting van de organisatie nodig. Alleen zo kunnen we onze medewerkers optimaal faciliteren en geven we leidinggevenden de mogelijkheden het eigenaarschap van medewerkers te stimuleren en bevorderen. Het gaat dan onder meer om heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden en het voorzien in goede voorwaarden voor verbinding en ondernemerschap. Ook is accurate sturingsinformatie met relevante data nodig om datagedreven besluiten te kunnen nemen.

Stimuleren van een door kernwaarden gedreven cultuur

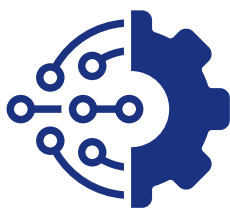
Het tot bloei komen van persoonlijke en professionele ontwikkeling, het verstevigen van de onderlinge samenwerking en aandacht voor het maatschappelijk én gemeenschappelijk belang, vergen een organisatiecultuur waarin de kernwaarden van het Erasmus MC door iedereen in huis gedragen worden. We stimuleren en faciliteren gesprekken in teams om met elkaar na te denken over de betekenis van de kernwaarden **Ondernemend**, **Verantwoordelijk** en **Verbindend** in het dagelijks werk. Wat betekenen ze in de onderlinge interactie en in de externe samenwerking? En hoe komen ze tot uiting in concreet gedrag in specifieke en herkenbare situaties?

Werken aan acceptatie, adoptie en implementatie van innovatieve technologie

Het Erasmus MC is bij uitstek de plek voor zorgprofessionals, onderzoekers en studenten die affiniteit hebben met zorg en techniek, met innovatie en met ondernemerschap. Om innovaties sneller te kunnen opschalen, stimuleren we een cultuur waarin *best practices* snel gedeeld en overgenomen kunnen worden. Om bestaande en nieuwe technologieën ten goede te laten komen van patiënten, medewerkers en studenten, is aandacht voor acceptatie, adoptie en implementatie cruciaal. Gerichte opleidingen (na-/bijscholingen) dragen bij aan de omgang met en het kunnen toepassen van de technologie in de praktijk. Door medewerkers actief in het innovatieproces te betrekken, voelen ze als co-creator de behoefte om innovatieve technologie te implementeren. Zo kunnen we de adoptie van innovatieve technologie faciliteren en versnellen. Met succesvolle technologische innovaties vergroten we de kwaliteit van onze kerntaken en bedrijfsvoering, waarbij we deze innovaties vervolgens beschikbaar maken voor de regio én daarbuiten.

Vergroten van het verbeter- en verandervermogen

Onze ambities vragen om een cultuur van continu verbeteren en een omgeving waarin digitaal en datagedreven werken de norm is. Al onze medewerkers worden geholpen om deze omslag te maken. Onze leidinggevenden geven hierbij het juiste voorbeeld vanuit digitaal eigenaarschap. We geven onze mensen tijd, ruimte en tools om zelf vorm te geven aan veranderingen. We ondersteunen ze bij de implementatie van innovaties en bij het ontwikkelen van de benodigde (digitale) vaardigheden. En we faciliteren afdelingen en teams door het verkleinen van de administratieve last en andere initiatieven om de bedrijfsvoering te verbeteren. Om het veranderpotentieel binnen de bedrijfsvoering te vergroten, implementeren we integraal capaciteitsmanagement en zetten we in op het verder professionaliseren van risicomanagement en portfoliomanagement. Ondersteunend is ook het omarmen van de Erasmus MC Verbeteraanpak (gebaseerd op de Lean-filosofie) als manier om continu te verbeteren.



5.3 Een innovatieve technologische en digitale infrastructuur

Om onze strategie te realiseren is een innovatieve technologische en digitale infrastructuur een onmisbare voorwaarde. Door laagdrempelige uitwisseling tussen alle betrokken partijen te bevorderen, versnellen we de ontwikkeling van innovatieve oplossingen. We nemen de verantwoordelijkheid om met onze partners goede afspraken te maken over het verantwoord delen van data.

Vormgeven van een toekomstgericht ICT-landschap

Om technologie en data optimaal te benutten, ontwerpen we op basis van (data)platformtechnologie voor zorg, onderzoek en onderwijs een wendbaar, veilig en toekomstgericht ICT-landschap, en werken we onder architectuur. Om datagedreven werken te faciliteren, maken we duidelijke afspraken rondom het inzetten van data in zorg, onderzoek, en onderwijs en opleiden. Voor onze medewerkers creëren we de persoonlijke werkomgeving van de toekomst.

Creëren van een optimale pijplijn voor innovatie

Onderdeel van de innovatieve infrastructuur is een optimale pijplijn voor innovatie, die (brede) klinische toepassingen, interne adoptie van technologische oplossingen en markintroductie met een brede maatschappelijke impact mogelijk maakt. De pijplijn biedt onderzoekers, zorgprofessionals, studenten en aan Erasmus MC gelieerde bedrijven eenduidig en deskundig advies en begeleiding bij alle innovatiestappen, vanaf het formuleren van het technologisch concept tot aan opschaling. De voorziening is voor interne én externe partners beschikbaar, bijvoorbeeld op een 'plein' op de campus. Daar is al in een vroeg stadium van innovatie laagdrempelige interactie mogelijk met zowel de beschikbare expertise binnen het Erasmus MC, als met bedrijven (inclusief Erasmus MC-startups).

Faciliteren van delen en (her)gebruiken van data

Voor onderzoek naar preventie en verbeteringen van zorg in nulde tot en met derde lijn zijn afspraken nodig over het verzamelen, delen en (her)gebruiken van data en biologisch materiaal. Het gezamenlijk analyseren, combineren en interpreteren van data kan leiden tot verrassende en nieuwe samenwerkingen en tot nieuwe kennis. Het faciliteren van gestandaardiseerde en geüniformeerde data-invoer, een met regiopartners afgestemde data-infrastructuur volgens de FAIR-principes (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*), en het delen van data met samenwerkingspartners conform de AVG, zijn cruciaal om dit te realiseren. Door data volgens de FAIR-principes gezamenlijk beschikbaar te maken, te combineren en op een innovatieve manier te analyseren, ontstaat meerwaarde voor zorg en onderzoek.

Een betrouwbare partner zijn voor het gebruik van patiëntendata

Voor het realiseren van een innovatieve technologische en digitale infrastructuur is het van groot belang dat het Erasmus MC voor burgers en andere organisaties in zorg en wetenschap een vertrouwde partner blijft voor het gebruik van gezondheidsdata. Onze ambities vergen de gezamenlijke inzet om toestemming van grote aantallen patiënten en burgers te verkrijgen voor het gebruik van data en biologisch materiaal. Daarbij is een zorgvuldige communicatie over doel en middelen relevant, en een duidelijke inspanning op het gebied van dataveiligheid en privacybescherming.



5.4 Een effectieve bedrijfsvoering

Een effectieve bedrijfsvoering is cruciaal voor het realiseren van Koers28. Werken aan een effectieve bedrijfsvoering moet organisatiebreed ervaren worden als een gezamenlijke taak, waarbij sprake is van wederzijdse afhankelijkheden. Door dit te erkennen, kan het Erasmus MC als één organisatie werken om blijvend te verbeteren én te vernieuwen, waarbij de verschillende organisatieonderdelen elkaar versterken. Het is dus van belang niet alleen te kijken naar het resultaat van het eigen team en de eigen afdeling, maar ook naar welke bijdrage een afdeling, team of medewerker heeft geleverd aan het resultaat van de gehele organisatie. De uitdagingen van deze tijd vragen daarnaast dat we

onze bedrijfsvoering duurzaam inrichten. Dit alles draagt mede bij aan het jaarlijks behalen van een gezond financieel resultaat, zowel op afdelings- als op organisatieniveau, waardoor we ook toekomstige ambities kunnen blijven financieren. Daarbij zijn we aantoonbaar 'in control'.

Maximaal delen van (kritische) faciliteiten

Het optimaal inzetten van capaciteit vergt bewustwording van ieders verantwoordelijkheid effectief en duurzaam om te gaan met beperkte ruimte, vastgoed en apparatuur. Dat vraagt om meer samenwerken, het strategisch inzetten van digitale toepassingen en het nog beter benutten en delen van beschikbare middelen. Het motto is 'van bezit naar gebruik'.

We streven naar een integrale patiëntenplanning en verbetering van de interne doorstroom en uitstroom, zodat (kritische) faciliteiten zoals operatiekamers, IC's en bedden op basis van een steviger centrale regie slimmer worden gebruikt. Ook is een goede interne en regionale organisatie voor uitstroom van patiënten naar vervolgzorg (VVT en revalidatie) voorwaardelijk. Om de doorstroom van patiënten te verbeteren en capaciteit en ruimte binnen de organisatie optimaal te benutten, maken we gebruik van data. Naast kritische zorgfaciliteiten gaat het ook om optimaal gebruik van *core facilities* voor onderzoek en andere centrale voorzieningen. Belangrijk is de inzet van de Research Suite, bedoeld voor IT-infrastructuur, datamanagement en data-science.

Een beweging van ‘bricks’ naar ‘bytes’

Onderdeel van een effectieve bedrijfsvoering is het in een ‘natuurlijk’ en ‘financierbaar’ ontwikkelritme brengen van de campusontwikkeling van het Erasmus MC. Een lange termijn huisvestingsplan voor de jaren 2023-2050 voorziet in versnelde nieuwbouw, waarmee we toonaangevend kunnen blijven in de uitvoering van onze kerntaken en duurzame en robuuste gebouwen realiseren. De komende jaren maken we in het ontwerpen en ontwikkelen van onze nieuwbouw de beweging van ‘minder bricks’ naar ‘meer bytes’ én naar daarbij passende werkprocessen en gedrag. Dit vraagt om veranderingen in onze manier van (samen) werken. We starten de bewustwording hierover nu al op.

Harmoniseren en standaardiseren van (digitale) bedrijfsprocessen

We richten (digitale) processen efficiënt in door ze waar mogelijk te standaardiseren. Tegelijkertijd stimuleren we ondernemerschap om zelf – op de werkvloer – arbeidsbesparende of werkdrukverminderende werkwijzen te bedenken. Waar deze initiatieven goed uitpakken, is het zaak ze elders in de organisatie te benutten, zodat er nieuwe standaarden voor het werk kunnen ontstaan.

Inrichten professionele onderzoeksondersteuning

Om hoogwaardig onderzoek te kunnen doen en impact te kunnen maken is gespecialiseerde support nodig. Denk aan de bijdrage vanuit onze *core facilities*, maar ook aan juridische advisering op het gebied van data en informatietechnologie, subsidieaanvragen en technologie-transfer. Daarnaast is het intensief begeleiden van onderzoekers bij het doen van mensgebonden onderzoek van belang. De komende jaren is extra inzet vanuit de organisatie nodig om dergelijke professionele begeleiding te leveren. Zo verminderen we tegelijkertijd de administratieve last voor onderzoekers. Dat laatste kan onder meer door het ontwikkelen van Research Support Services.

Inrichten professionele onderwijsorganisatie

Het is cruciaal dat het Erasmus MC zichtbaar de inzet en het vakmanschap in onderwijsprestaties erkent en waardeert. Dat vraagt om de inrichting van een professionele onderwijsorganisatie inclusief digitale support die onze ambities op dit terrein faciliteert. Deze onderwijsorganisatie is stevig ingebed en is aangesloten bij de volle breedte van de organisatiestructuur van het Erasmus MC. Zij moet in staat zijn een sturende rol op te pakken in de vertaling van beleidskeuzes naar de onderwijspraktijk. Alleen zo wordt onderwijs een integrale verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

Risk en compliance op orde en inzicht in de grootste risico's

We hebben oog voor de risico's die raken aan de bedrijfscontinuïteit, reputatie en strategie van het Erasmus MC en zetten gerichte acties in om deze risico's te verminderen. In dit kader is het ook van belang dat we rekenschap geven van het voldoen aan wet- en regelgeving (compliance), inclusief kwaliteit van (en compliance rond) onderzoek met menselijke proefpersonen en de daarbij horende waarborgen rond privacy en dataveiligheid. De maatschappij vraagt van organisaties als het Erasmus MC om een expliciete inzet op het bewaken van wetenschappelijke integriteit, en is extra alert op (financiële) belangenverstrengeling en nevenactiviteiten. Meer recent is daar de roep om kennisveiligheid bijgekomen, bijvoorbeeld in verband met een ongewenste overdracht van sensitieve kennis en technologie of inmenging van buiten die de academische vrijheid in gevaar brengt. In de levenscyclus van het onderzoeksproces – van idee tot publicatie en implementatie van bevindingen – gelden bovendien steeds strengere eisen en richtlijnen voor wetenschappelijke organisaties en voor wetenschappelijke integriteit van onderzoekers. Deze zijn onder meer vastgelegd in Europese en/of landelijke wet- en regelgeving. Omdat de richtlijnen aan veranderingen onderhevig zijn en ontwikkelingen snel gaan (denk bijvoorbeeld aan het gebruik van ChatGPT en andere AI-tools waar nog geen regels voor zijn), is het continu stimuleren van bewustwording hierover van belang. Dit vraagt om een cultuur waarin veel ruimte is voor een open discussie.

Een duurzame bedrijfsvoering

Als Erasmus MC hebben we ons gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame Zorg. We zetten in op circulaire bedrijfsvoering (minder primair grondstoffenverbruik en meer gesorteerd afval), gaan verspilling tegen en kopen zoveel mogelijk duurzaam verantwoord in. We minderen onze CO₂-uitstoot en onze ecologische footprint. De gezamenlijke verantwoordelijkheid uit zich in de inspanning van alle medewerkers om bewust met middelen en materialen om te gaan. Het is belangrijk dat we als organisatie onze mensen stimuleren en faciliteren steeds de duurzame en verantwoorde keuze te maken.

Financieel gezond

Het Erasmus MC heeft met Koers28 een strategie met een hoog ambitieniveau neergelegd. Bovendien staan we aan de vooravond van grote langetermijninvesteringen in ons vastgoed om de organisatie toekomstbestendig te maken en ons te positioneren als technologisch innovatief umc. Dit vraagt van ons allemaal dat we nu én de komende jaren, op basis van een uitdagende meerjarenbegroting voor de jaren 2023 – 2050, sturen op een positief financieel resultaat, zowel op afdelings- als op organisatieniveau.

DANKWOORD



Met plezier presenteren we Koers28: onze nieuwe strategie die de koers van het Erasmus MC voor de komende jaren zal bepalen.

De puzzel van Koers28 is in 2023 gelegd dankzij de inzet en betrokkenheid van veel Erasmus MC'ers. Collega's konden op verschillende momenten input leveren via fysieke bijeenkomsten en op een online platform. Onze belangrijke interne en externe stakeholders hebben we bevraagd op onze kracht en ontwikkelpunten. Tijdens de Strategieweek zijn heel veel leidinggevendenden, coördinatoren, afdelingshoofden en directeuren enthousiast met die input aan de slag gegaan. Dit heeft geleid tot een conceptdocument waarop velen hebben meegelezen en feedback hebben gegeven.

Het resultaat is dit Koers28-document. Een resultaat waarop we trots zijn. Niet alleen vanwege de inhoud, maar zeker ook vanwege het proces dat we met elkaar hebben doorlopen. Dankzij ieders betrokkenheid is Koers28 een gedeelde visie op de toekomst van ons allemaal.

Vanuit de raad van bestuur danken wij alle collega's die op welk moment en op welke manier dan ook hebben meegedacht en bijgedragen. Een bijzonder woord van dank voor het team van adviseurs dat de inhoud en de integraliteit bewaakte. Ook veel dank aan NextGen, onze groep van jonge medewerkers, die ons scherp hield met een kritische en constructieve blik. Dank ook aan de reviewcommissie die het proces monitorde en hielp met het maken van keuzes. Ten slotte dank aan het kernteam Koers28, dat zich het afgelopen jaar met veel energie en enthousiasme voor de ontwikkeling van deze koers heeft ingezet.

Rotterdam, januari 2024

Raad van bestuur

Stefan Sleijfer, Joke Boonstra, Paul Boomkamp, Dirk Schraven



AFKORTINGEN- EN BEGRIPPENLIJST



AI	Artificial Intelligence
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
CAR-T-cel therapie	Chimere Antigeen Receptor T-cel therapie
ChatGPT	Chat Generative Pre-trained Transformers
CO₂	Koolstofdioxide
Convergentie	Het samenbrengen van wetenschapsdisciplines uit de natuurwetenschappen, geneeskunde, biomedische wetenschappen, techniek, economie, sociale, ethische, psychologische en juridische wetenschappen met als doel grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, verstedelijking en digitalisering aan te gaan.
Core Facilities	Bundelingen van gespecialiseerde, hoogwaardige kennis & infrastructuur binnen het Erasmus MC ter ondersteuning van wetenschappelijk onderzoek.
Datagedreven	Sturen op basis van feiten die tot stand komen door het analyseren en toepassen van data met als doel om processen en besluitvorming effectiever te maken.
Digitalisering	Het proces van het omzetten van analoge informatie en processen naar digitale vormen, waarbij geavanceerde informatietechnologieën worden ingezet om gegevens te beheren, communicatie te verbeteren en efficiëntie en kwaliteit te bevorderen.
Duurzaamheid/ duurzame zorg	Voorzien in behoeften van het heden zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties in gevaar te brengen. Wat betreft duurzame zorg gaat dit niet alleen over houdbaarheid en toegankelijkheid van de zorg maar ook over milieu en klimaat, over onderzoek doen op een duurzame (omgevingsvriendelijke) manier en over duurzame inzetbaarheid van professionals.
EPA	Entrustable Professional Activity
EUR	Erasmus Universiteit Rotterdam
European Reference Network (ERN)	Europees netwerk van artsen, onderzoekers, patiënten rondom een zeldzame ziekte of aandoening. Erkenning wordt afgegeven door de Europese Commissie.
Expertisecentrum voor zeldzame aandoeningen	Centrum binnen een umc gericht op een zeldzame ziekte of aandoening. Erkenning wordt afgegeven door het ministerie van VWS.
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable, Reusable (data)
ggz	geestelijke gezondheidszorg
hbo	hoger beroepsonderwijs
IC	Intensive Care
ICT	Informatie & communicatietechnologie
IZA	Integraal Zorgakkoord
Maatschappelijk gedreven onderzoek	Onderzoeksactiviteiten die gericht zijn op het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, behoeften of problemen. Waarbij wetenschappelijk onderzoek wordt gedaan dat leidt tot betere uitkomsten, goede toegankelijke, veerkrachtige en duurzame zorg (qua kosten, inzet personeel, impact op leefomgeving).
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
MC	Medisch Centrum
NFU	Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
OOR	Onderwijs- en Opleidingsregio

Passende zorg	Passende zorg verwijst naar het leveren van medische behandelingen, interventies of ondersteuning die in overeenstemming zijn met de specifieke behoeften, voorkeuren en omstandigheden van de individuele patiënt, met als doel effectieve en persoonsgerichte zorg te bieden.
Preventie	Preventie omvat strategieën, maatregelen en interventies die gericht zijn op het voorkomen of verminderen van de ontwikkeling of verergering van ziekten, verwondingen of gezondheidsproblemen, met als doel het behouden of bevorderen van de gezondheid en het welzijn van individuen en gemeenschappen.
PDPC	Pandemic & Disaster Preparedness Center
PhD-traject	Promotietraject (in onderzoek)
Tertiaire zorg	Tertiaire zorg (ofwel ROBIJN-gelabelde zorg) is zorg die met name door umc's wordt geleverd. Het gaat om zorg waarvoor (nog) geen behandeling is en die sterk samenhangt met innovatie en onderzoek. Het kan ook gaan om patiënten met meerdere aandoeningen tegelijk of patiënten met aandoeningen waarvoor een breed multidisciplinair team van medische en zorgprofessionals nodig is.
Technologisch innovatief umc	De Erasmus MC-ambitie om voorop te lopen op het gebied van ontwikkeling, implementatie en valorisatie van technologische oplossingen voor duurzame zorg en gezondheid.
TU	Technische Universiteit
Translationeel onderzoek	Wetenschappelijk onderzoek dat zich richt op het vertalen van fundamenteel onderzoek naar klinische toepassingen.
umc	universitair medisch centrum
VVT	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
VWS	Volksgezondheid, Welzijn en Sport (ministerie van)
Waardegedreven zorg	Het samen met de patiënt werken aan de voor de patiënt beste uitkomsten van zorg tegen de laagst mogelijke kosten.

