

Samen werken aan de zorg van de toekomst

Strategische visie NVZ 2030



Samenvatting

De Nederlandse zorg is sterk - gebouwd op vakmanschap, solidariteit en vertrouwen. Iedere dag zetten zorgprofessionals zich in voor mensen die zorg nodig hebben. Op dat fundament bouwen we verder aan de toekomst.

De wereld om ons heen verandert snel. Vergrijzing, personeelstekorten, technologische vernieuwing, toenemende dreigingen en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om nieuwe keuzes. De uitdaging is om deze veranderingen niet alleen op te vangen, maar daarnaast richting te geven aan een zorg die ook in 2030 goed, toegankelijk en duurzaam blijft. Op deze manier kunnen patiënten blijven rekenen op goede en toegankelijke zorg wanneer dat nodig is.

Om dit te realiseren kijken we vanuit een breed perspectief naar gezondheid en naar wat mensen nodig hebben om gezond te blijven - of weer te worden. We weten dat gezondheid wordt gevormd door medische, sociale en omgevingsfactoren. Een toekomstbestendige aanpak vraagt erom deze onderdelen in samenhang te versterken. De toekomst van de zorg is daarom geen optelsom van afzonderlijke organisaties maar een levend ecosysteem van partners die gezamenlijk werken aan gezondheid en elkaar daarin versterken: ziekenhuizen, revalidatie-instellingen, categorale instellingen, huisartsen, GGZ, VVT, sociaal domein, onderwijs, overheid en technologische vernieuwers. Samen vormen deze organisaties een netwerk dat waarde creëert voor mensen en samenleving. Niet ieder voor zich, maar samen voor gezondheid.

De NVZ en haar leden nemen binnen dit ecosysteem hun verantwoordelijkheid en bouwen aan zorg die maatschappelijk waardevol, duurzaam, regionaal georganiseerd, mensgericht en digitaal verbonden is. Onze ambitie is dat in 2030 iedere inwoner van Nederland nog steeds goede en toegankelijke zorg heeft. Dit realiseren we door de zorg beter en slimmer te organiseren. Hiervoor richten de leden van de NVZ zich op de volgende samenhangende thema's:

1. Slim georganiseerd, volwaardig, regionaal zorgaanbod – op de juiste plek en in samenwerking met onze partners
2. Passende en transparante zorg – waarin patiënt en professional koers bepalen
3. Een toekomstbestendig zorgstelsel – dat samenwerking, passende zorg en gezondheidswinst beloont
4. Digitalisering en AI – met technologie als katalysator voor werkplezier en innovatie
5. Arbeidsmarkt van de toekomst – door te investeren in vakmanschap en flexibiliteit

STRATEGISCHE VISIE NVZ 2030

Deze visie vraagt om een nieuwe manier van denken over zorg en de waarde hiervan. Daarbij hoort een stelsel dat ruimte biedt aan vernieuwing en samenwerking, en het realiseren van gezondheidswinst belooft. We creëren met deze visie bovendien een omgeving waarin professionals met plezier en trots werken en in vertrouwen hun vak kunnen uitoefenen.

De leden van de NVZ pakken daarbij een verbindende en richtinggevende rol. We nodigen uit, initiëren en verbinden. Samen met onze partners binnen en buiten de zorg bouwen we stap voor stap aan een toekomst waarin de Nederlandse zorg sterk blijft.



Inleiding

Onze ambitie richting 2030

De horizon van deze visie is 2030. Dat is een realistische en tegelijk een ambitieuze mijlpaal. Sommige ontwikkelingen - zoals stelselvernieuwing of arbeidsmarkthervorming - vragen een langere adem. Voor ons markeert 2030 het moment waarop de beweging zichtbaar moet zijn: de koers is ingezet, de samenwerking verankerd, effecten zijn merkbaar in kwaliteit en toegankelijkheid van zorg. Vanuit de veronderstelling dat de noodzakelijke aanpassingen aan zorgstellingen onomkeerbaar zijn ingezet, durven wij onderstaande resultaten neer te zetten.

Onze ambitie

In 2030 heeft iedere inwoner van Nederland toegang tot goede, toegankelijke en toekomstbestendige zorg.

We dragen actief bij aan de beweging van zorg naar gezondheid en een gezond leven voor iedereen. Samen met onze partners binnen en buiten de zorg zorgen we ervoor dat mensen gezond blijven en dat iedereen - ongeacht waar je woont of hoeveel geld je hebt - toegang heeft tot goede zorg. We leveren zorg dichtbij waar dat kan, gespecialiseerd waar dat moet, en altijd gedragen door professionals die met trots hun vak uitoefenen. De NVZ en haar leden nemen hierin gezamenlijk verantwoordelijkheid. Met 'wij' bedoelen we de leden van de NVZ - algemene ziekenhuizen, categorale instellingen en revalidatie instellingen - én de NVZ als vereniging die richting geeft, verbindt en ondersteunt.

Wat wij in 2030 gerealiseerd willen hebben

Om onze ambitie te realiseren zijn op een aantal terreinen concrete resultaten nodig. In dit hoofdstuk omschrijven wij welke concrete resultaten we willen bereiken om deze ambitie in te vullen. Daarna schetsen we per thema hoe onze koers er op hoofdlijnen tot 2030 uit ziet.

1. Slim georganiseerd, volwaardig, regionaal zorgaanbod

- In 2030 heeft iedere zorgaanbieder samen met zijn partners in de regio een helder zorgprofiel ontwikkeld dat past in de onderlinge afstemming van het zorgbrede aanbod.
- De beschikbare capaciteit wordt zo effectief mogelijk ingezet ten behoeve van het realiseren van gezondheidswinst. Leden van de NVZ werken daarbij integraal samen met huisartsen, VVT, GGZ, gemeenten en het sociaal domein om instroom in de ziekenhuizen beheersbaar te houden. De klassieke grenzen tussen de huidige 1e en 2e lijn vervagen verder.
- Basiszorg is dichtbij en complexe zorg is waar nodig geconcentreerd. Acute zorg is duurzaam georganiseerd binnen regionale netwerken, met aantoonbare meerwaarde voor patiënten.

2. Passende en transparante zorg

- In 2030 leveren alle leden passende zorg: zorg die nodig is, doelmatig is en waarde toevoegt, in samenspraak met de patiënt.
- Naar voorbeeld van de revalidatiesector (revalidatieregister) zijn ook de kwaliteit en uitkomsten van zorg transparant, begrijpelijk en op één centrale plek toegankelijk.
- Resultaten worden gebruikt om te leren, verbeteren en het keuzeproces van patiënten te ondersteunen.

3. Een toekomstbestendig zorgstelsel

- Om de transformatie vanuit de eigen bedrijfsvoering te kunnen realiseren, sluiten de bekostiging en contractering op korte termijn beter aan bij het leveren van passende zorg en de organisatie van de zorg in de regio.
- In een groeipad naar 2030 sluiten de bekostiging en contractering volledig aan bij het leveren van passende zorg en organisatie van zorg in de regio, waardoor de transformatie vanuit de eigen bedrijfsvoering daadwerkelijk is gerealiseerd.
- Gezondheid en maatschappelijke waarde worden in beleid en bekostiging structureel beloond. Dit vraagt om enkele fundamentele aanpassingen van het huidige stelsel.
- Er is investeringsruimte om te kunnen innoveren en de transformatie duurzaam te verankeren in de bedrijfsvoering.
- Er is een eerlijk speelveld tussen ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra (ZBC's) om de maatschappelijke taken op het gebied van acute zorg en opleidingen te kunnen blijven uitvoeren.

4. Digitalisering en AI

- Alle leden van de NVZ zijn aangesloten op een zorgbrede digitale infrastructuur en wisselen op een veilige manier gegevens met elkaar uit.
- AI wordt door leden van de NVZ breed toegepast voor capaciteitsplanning, communicatie met de patiënt, diagnostiek, preventie en beslisondersteuning.

5. Arbeidsmarkt van de toekomst

- Professionals zijn trots op hun vak, goed beloond en flexibel inzetbaar binnen regionale netwerken.
- Werkgeverschap in de zorg is regionaal georganiseerd, met ruimte voor ontwikkeling, innovatie en werkplezier.
- Onze medewerkers kunnen zich voortdurend ontwikkelen. Nieuwe functies op het snijvlak van zorg, technologie en welzijn zijn in 2030 ingeburgerd.
- Via de digitale transformatie en het meer toepassen van AI (artificial intelligence) zijn de administratieve lasten fors verminderd.

Onze verantwoordelijkheid

De rol van de NVZ verandert in de komende jaren mee met de ontwikkelingen in het zorglandschap. Enerzijds betekent dit een intensievere samenwerking met collega-branches om onze gezamenlijke doelen te bereiken. Anderzijds is het nodig dat de leden het bestuur van de NVZ op onderdelen mandateren als vertegenwoordiger in landelijke besluitvorming op strategische thema's als digitalisering, data-infrastructuur, digitale en fysieke weerbaarheid en passende zorg.

Op deze manier handelen we gelijkgericht en vergroten we onze gezamenlijke slagkracht. Deze aanpak versnelt het leren van en met elkaar en versterkt de onderlinge aanspreekbaarheid op behaalde resultaten. Bovendien leidt het gezamenlijk optrekken - in het bijzonder op het gebied van digitalisering - tot meer efficiëntie en minder regeldruk.



Inhoud

Samenvatting	3
Inleiding	5
Slim georganiseerd, volwaardig, regionaal zorgaanbod	10
Passende en transparante zorg	13
Een toekomstbestendig zorgstelsel	16
Digitalisering en AI	19
Arbeidsmarkt van de toekomst	22
Tot slot	25



Slim georganiseerd,
volwaardig, regionaal
zorgaanbod

De zorg van de toekomst vraagt om een andere inrichting van het zorglandschap. In 2030 is de zorg in samenhang georganiseerd, waarbij de klassieke schotten tussen de eerste en tweede lijn verder vervagen. De eerste resultaten van het werken in samenhangende netwerken zijn zichtbaar. Netwerken waarin basiszorg, acute zorg en complexe zorg elkaar versterken. Om de volgende stap te zetten is een aanpassing van het bekostigingsstelsel nodig.

Onze koers naar 2030

Ziekenhuizen, categorale instellingen en revalidatie instellingen zetten hun capaciteit in ten dienste van de gezondheid van inwoners in de regio. Zij doen dit als onderdeel van een netwerk van zorg-, welzijns- en maatschappelijke partners. Zorg wordt integraal georganiseerd, met oog voor wat mensen nodig hebben om gezond te blijven of te worden. In de spreekkamer is ruimte om patiënten door te verwijzen naar de eerste lijn of het sociaal domein wanneer dat beter past. Zo dragen wij, naast onze kerntaak van medisch-specialistische zorg, bij aan de bredere gezondheid van de regionale bevolking.



Aanbieders stemmen het aanbod van zorg in de regio op elkaar af, met de behoeften en zorgvragen van inwoners als vertrekpunt. Deze afstemming vindt plaats op basis van de huidige en verwachte zorgvragen van de inwoners uit het werkgebied en de unieke wijze waarop organisaties kunnen bijdragen aan het realiseren van gezondheidswinst. Bij deze regionale analyse wordt ook relevante informatie gedeeld met betrokken partners in het sociaal domein, zodat hun beleid aansluit op de belangrijkste gezondheidsuitdagingen in de regio. Dit ondersteunt een samenhangende aanpak, zonder dat dit het zorgproces zelf belast of vertraagt. Op basis van deze afstemming worden strategische portfoliokeuzes verder geïmplementeerd. Deze keuzes zorgen voor een samenhangend en toekomstbestendig zorgaanbod waarbij aanbieders integraal zorg leveren in samenwerkingsverbanden.

Om aanbieders te ondersteunen bij de totstandkoming van gezamenlijke keuzes wordt een landelijk richtinggevend kader opgesteld. Dit kader is geen blauwdruk of vastomlijnd model, maar een hulpmiddel dat ruimte biedt ruimte voor regionale context en de vrijheid van lokale invulling. Het kader stimuleert dat zorgaanbieders en sociaal-maatschappelijke partners meer in verbinding staan, zodat regionale plannen goed aansluiten bij zowel zorg- als leefdomein. Daarbij wordt integraal capaciteitsmanagement ingezet om ervoor te zorgen dat de beschikbare zorgcapaciteit optimaal wordt benut en om wachttijden beheersbaar te houden.

De keuzes die worden gemaakt in de organisatie van zorg hebben impact op de wijze waarop deze zorg aan patiënten wordt geleverd. Met name voor de chronische zorg geldt dat de grenzen tussen eerste en tweede lijn vervagen. Daardoor kan de chronische zorg dicht bij huis worden georganiseerd. Complexe zorg concentreren we meer op locaties met voldoende expertise en infrastructuur, binnen zorgvuldig ingerichte bovenregionale netwerken. De samenwerking met universitaire medische centra (umc's) vormt hierbij een belangrijk onderdeel. In partnerschappen gericht op kennisdeling, onderzoek en opleiding versterken umc's en algemene ziekenhuizen elkaar. Binnen deze netwerken werken professionals intensief met elkaar samen en behandelen zij de patiënt op de juiste plek. Tegelijk blijft planbare, veelvoorkomende basiszorg dichtbij beschikbaar. Voor de acute zorg worden regionale samenwerkingsvormen verder ontwikkeld, zoals gezamenlijke en geïntegreerde spoedpleinen, zodat continuïteit en toegankelijkheid ook buiten de piekuren gewaarborgd blijven.

NVZ-leden ontwikkelen zich vanuit hun maatschappelijke opgave en maken toekomstbestendige keuzes die uitvoerbaar zijn binnen hun eigen bedrijfsvoering. Daarvoor is een ondersteunende bekostiging en contractering randvoorwaardelijk, evenals ruimte voor investeringen in transformatie. Alleen zo kan de noodzakelijke beweging naar duurzame, samenhangende en toegankelijke zorg plaatsvinden binnen de financiële kaders van de komende jaren.



Passende en
transparante zorg

STRATEGISCHE VISIE NVZ 2030

Om onze maatschappelijke opgave te kunnen realiseren is versnelling nodig op passende zorg. Dit vraagt om scherpe keuzes over welke zorg we wel en niet meer leveren en welke uitkomsten we nastreven. De NVZ en haar leden dragen hieraan bij door inzicht te geven in de kwaliteit en uitkomsten van zorg. Deze transparantie helpt patiënten om samen met de professional een weloverwogen keuze te maken voor een passende behandeling. Het is daarom essentieel dat samen beslissen ook in de bekostiging wordt beloond, zodat passende en minder ingrijpende keuzes niet worden afgeremd door financiële prikkels. Daarnaast is transparantie behulpzaam als instrument bij leren en verbeteren. Kwaliteit wordt door de NVZ breed opgevat: het gaat om medisch-specialistische zorg die waarde toevoegt en bijdraagt aan gezondheid, welzijn, toegankelijkheid en een doelmatige inzet van middelen. Het gaat niet alleen om de technische uitkomst van behandelingen.



Onze koers naar 2030

Passende zorg wordt de standaard. Daartoe worden bestaande initiatieven opgeschaald. Dit betekent dat we niet altijd alle zorg leveren die medisch kan. We dragen bij aan het gesprek hierover met de patiënt, maar ook met de maatschappij. Patiënt en professional maken uiteindelijk samen weloverwogen keuzes die aansluiten bij levensdoelen van de patiënt. Richtlijnen worden hierop aangepast en verschuiven daarmee van 'meer' en 'beter' behandelen naar zorg die echt waarde toevoegt voor de individuele patiënt. Ook de bekostiging en verdeelmodellen binnen het ziekenhuis en de keten sluiten hierbij aan. Dit betekent dat initiatieven van passende zorg zodanig worden bekostigd dat het structureel loont om deze zorg te leveren.

Transparantie over zorguitkomsten vormt een essentieel onderdeel van passende zorg. Als zorguitkomsten inzichtelijk en begrijpelijk zijn voor patiënten, kunnen zij goede keuzes maken over een behandeling die bij hen past. Transparantie betekent daarbij niet alleen het tonen van cijfers, maar ook het delen van betekenisvolle informatie die recht doet aan de complexiteit van zorg, passend bij de individuele kenmerken van de patiënt. Daarbij is het noodzakelijk dat uitkomsten worden gepresenteerd in samenhang met de context waarin de zorg is geleverd, zoals de wijk en leefomgeving, regionale omstandigheden en beschikbare middelen en dat ze de professional uitnodigen te leren en te verbeteren. Zo ontstaat een eerlijk en bruikbaar beeld van kwaliteit en wordt leren en verbeteren structureel bevorderd.

Samen met patiënten en professionals voert de NVZ een ambitieuze agenda waarin kwaliteit breder wordt gezien dan alleen medische uitkomsten. Kwaliteit betekent zorg die bijdraagt aan gezondheid, ervaren waarde voor de patiënt en welzijn van de professional. De essentie van verbeteren is een continu proces waarbij je niet harder, maar juist slimmer gaat werken en leren.



Een toekomstbestendig zorgstelsel

Om het toekomstbeeld te realiseren, is een krachtige inzet op transformatie en passende zorg nodig. Dat kan alleen als ook het zorgstelsel meebeweegt: samenwerking, gezondheid en maatschappelijke waarde moeten worden beloond, niet enkel productie. Het huidige stelsel sluit hier nog onvoldoende op aan. Daarbij onderkennen we dat de zorgvraag in verschillende domeinen kan blijven stijgen en dat dit financiële druk met zich meebrengt. In een toekomstbestendig stelsel wordt rekening gehouden met deze realiteit, zijn er voldoende middelen om de reële vraag naar zorg en aandacht te kunnen opvangen en bestaat de ruimte om geld gericht in te zetten, op een manier waarbij de gezondheid, genezing en ondersteuning van inwoners en patiënten het best zijn gediend.

Onze koers naar 2030

Ziekenhuizen willen vanuit hun maatschappelijke opdracht bijdragen aan gezondheid van mensen en hun omgeving. Duurzaamheid vormt een integraal onderdeel van dit beleid. Het zorgstelsel moet die ambitie ondersteunen. De NVZ pleit voor een inrichting waarin samenwerking en het nastreven van gezondheidswinst vanzelfsprekend worden gestimuleerd. Daarbij past ook een klimaatneutrale bedrijfsvoering.

De bekostigingspraktijk en contracten met zorgverzekeraars dienen aan te sluiten bij het leveren van passende zorg en het behalen van gezondheidsuitkomsten. Daarbij hoort ook dat samen beslissen tussen zorgverlener en patiënt beter wordt beloond, zodat een conservatiever of minder ingrijpend behandeltraject expliciet financieel wordt ondersteund. We betalen dan niet langer alleen voor productie, maar voor de bijdrage aan de gezondheid van inwoners. Hierbij worden zorg en welzijn en de huidige financieringsdomeinen nadrukkelijker met elkaar verbonden. Om dit te kunnen realiseren zijn fundamentele aanpassingen van het stelsel noodzakelijk.

Een eerste stap betreft de invoering van budgetbekostiging voor de acute zorg, die in 2030 volledig is geïmplementeerd. Dit biedt een stabiele basis voor het toekomstbestendig organiseren van de acute zorg in de regio, die samenwerking tussen en het beschikbaar houden van noodzakelijke acute zorgfuncties ondersteunt. Voor de chronische zorg geldt dat er in 2030 resultaten van experimenten en pilots met (elementen van) populatiebekostiging en waardegedreven bekostiging beschikbaar zijn. Deze resultaten worden gebruikt om de bekostigingssystematiek verder aan te passen.

Daarnaast is het noodzakelijk om de bekostiging van electieve zorg te herzien. De NVZ streeft naar een gelijk speelveld tussen ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra (ZBC's), zodat maatschappelijke taken op het gebied van acute zorg, opleiding en continuïteit niet worden uitgehold. Niet alle aanbieders dragen nu in gelijke mate bij aan het toegankelijk en betaalbaar houden van zorg. Ziekenhuizen vervullen een bredere maatschappelijke rol, onder meer door het bieden van acute diensten, complexe patiëntenzorg en een brede opleiding van artsen en verpleegkundigen. De tarieven moeten deze verantwoordelijk-

heden weerspiegelen, zodat aanbieders die deze cruciale voorzieningen in stand houden, daarvoor ook worden beloond. Tegelijk moeten zorgverzekeraars meer ruimte krijgen om ongecontracteerde zorg niet te vergoeden. Ook dient het winstuitkeringsverbod uit de Wet toelating zorginstellingen (Wtzi) te worden aangepast zodat er geen publiek geld wegvloeit naar private winsten.

Door deze aanpassingen zullen zorgverzekeraars hun rol op een andere manier moeten invullen. Wij verwachten van zorgverzekeraars dat zij congruent handelen en in hoofdzaak representatie zorg over de domeinen heen voor meerdere jaren inkopen. Daarbij verschuift ook de verantwoordelijkheid en ruimte die verzekeraars hebben van het betalen van "traditionele" productie naar uitkomsten op het gebied van gezondheid.

De transformatie vraagt investeringen in nieuwe organisatievormen, digitalisering en preventie. Daarom moeten aanbieders gedurende de overgangsperiode kunnen rekenen op financiële vangnetten en investeringsruimte, zodat continuïteit van zorg niet in het gedrang komt.





Digitalisering en AI

Digitale zorg is niet langer een aanvulling, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe medisch-specialistische zorg wordt geleverd. Om de zorg toegankelijk te houden en administratieve lasten te verminderen, is verdere digitalisering onmisbaar. Steeds meer processen verlopen digitaal, waarbij technologie patiënten ondersteunt in eigen regie en professionals helpt hun tijd effectiever te besteden. Ook zal de zorg bestand moeten zijn tegen verstoringen van buiten. Daarom investeren wij in digitale weerbaarheid, zodat patiënten ook bij toenemende dreiging kunnen rekenen op veilige en betrouwbare zorg.

Onze koers naar 2030

Landelijke databeschikbaarheid, eenheid van taal en een gedeelde data-infrastructuur zijn cruciaal. Ziekenhuizen en andere aanbieders sluiten aan bij één gezamenlijk stelsel van standaarden en applicaties, verbonden met één landelijke infrastructuur. Door landelijk samen te werken en zorgbrede oplossingen te kiezen, versnelt de gegevensuitwisseling en innovatie, wordt patiëntveilige netwerkzorg mogelijk en ontstaan schaalvoordelen, bijvoorbeeld via medische servicecentra. De NVZ pakt hierin een aanjagende, richtinggevende en verbindende rol. Ook de afstemming met en tussen de regionale samenwerkingsorganisaties (RSO's) is hierbij belangrijk.

Samen met overheid, andere zorgkoepels en partners zet de NVZ in op gezamenlijke keuzes voor toepassingen die innovatie mogelijk maken en databeschikbaarheid versnellen. Door haar leden wordt ingezet op actieve deelname en aansluiting bij landelijke standaarden. Dit zorgt voor schaal, minder administratieve lasten, ruimte voor vernieuwing en eenvoudigere samenwerking tussen professionals.

AI biedt grote kansen om de zorg slimmer te organiseren en het knellend personeelstekort te verlichten; van voorspellende analyses en capaciteitsplanning tot besluitondersteuning en automatische verslaglegging. De kracht van AI ligt in het benutten van data om zorg te verbeteren, mits dit betrouwbaar, transparant en ethisch verantwoord gebeurt. Een landelijke infrastructuur en uniforme taal zijn daarvoor essentiële voorwaarden. Digitale vaardigheden worden een kerncompetentie in de zorg. De NVZ geeft richting aan deze beweging door het opzetten van een gezamenlijke AI-strategie, het stimuleren van kennisdeling, het ontwikkelen van toetsingskaders voor veilige toepassing en het bevorderen van samenwerking met technologiepartners en kennisinstellingen.





Arbeidsmarkt van de toekomst

Zorg is en blijft mensenwerk. De toegankelijkheid van de medisch-specialistische zorg hangt af van de inzet en motivatie van de mensen die er werken. De toenemende zorgvraag, digitalisering en maatschappelijke verwachtingen vragen echter om een fundamenteel andere kijk op arbeid. Niet het tekort, maar de manier waarop we talent organiseren, benutten en ontwikkelen, bepaalt of de zorg toekomstbestendig blijft. De NVZ kiest voor een koers waarin het potentieel van mensen centraal staat, en waarin professionals trots zijn om in de zorg te werken. Slimmer werken, breder opleiden, ruimte voor ontwikkeling, nieuwe beroepen en aantrekkelijk werkgeverschap vormen de pijlers van een duurzame arbeidsmarkt. Met voldoende ruimte voor beloning die het werken in de zorg en de digitale ondersteuning hiervan aantrekkelijk houden ten opzichte van concurrerend aanbod.

Onze koers naar 2030

In de zorg van de toekomst verschuift de nadruk van superspecialisatie naar generalistisch en flexibel werken. Door breder op te leiden en meer in de praktijk te leren, kunnen professionals beter inspelen op veranderende zorgvragen. Nieuwe beroepen ontstaan op het snijvlak van zorg, technologie en sociaal werk - functies waarin data, digitale vaardigheden en mensgerichte zorg samenkomen. De NVZ stimuleert samenwerking tussen opleidingen, ziekenhuizen en regionale (zorg-)partners om ervoor te zorgen dat toekomstige (zorg-)professionals beschikken over de juiste mix van kennis en vaardigheden.

Goed werkgeverschap vraagt om een gezamenlijke en regionale aanpak. Werkgeverschap wordt steeds meer over de grenzen van instellingen heen georganiseerd: kennis en personeel worden steeds meer regionaal zonder belemmeringen of extra kosten gedeeld, toewerkend naar één samenhangende arbeidsmarkt voor de zorg. Dit vergroot de wendbaarheid en versterkt de aantrekkelijkheid van de sector. Daarbij staat de vitaliteit van medewerkers centraal. Investeren in de loopbaan, gezondheid, veerkracht en werkplezier is essentieel om onze professionals duurzaam inzetbaar te houden. Waardering voor vakmanschap, een gezonde balans tussen werk en privéleven en voldoende herstel zijn randvoorwaarden voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en preventie van ziekte en verzuim.

Vertrouwen vormt de basis van deze beweging. Zorgprofessionals krijgen meer ruimte om hun vakmanschap in te zetten, terwijl toezicht en controle zich ontwikkelen richting leren en verbeteren. Richtlijnen en kwaliteitskaders worden waar nodig hierop aangepast, zodat professionals deze ruimte ook daadwerkelijk krijgen. Innovatie speelt een sleutelrol: door te investeren in technologie en procesvernieuwing die de efficiëntie verhoogt, ontstaat ruimte voor de zorgprofessionals om te doen waar zij het verschil maken, namelijk: goede zorg verlenen aan mensen. Toepassing van AI draagt hieraan bij door administratieve lasten voor professionals te verlagen. Daarnaast is het versterken en ondersteunen van mantelzorg van groot belang: door naasten meer te betrekken en te waarderen, kan de druk op zorgprofessionals worden verlicht en blijft de zorg menselijk en houdbaar.

Veranderende rol NVZ

De zorg van de toekomst maken we samen: bestuurders, professionals, patiënten, mantelzorgers, overheid en andere maatschappelijke partners. De NVZ en haar leden vormen één geheel om deze opdracht te vervullen: het blijven garanderen van goede, toegankelijke en duurzame zorg.

De leden van de NVZ committeren zich aan de koers en mandateren het NVZ-bestuur om namens hen te handelen op strategische thema's zoals digitalisering, passende zorg en arbeidsmarkt. De NVZ is daarbij meer dan belangenbehartiger. Ze is een strategische beweging voor samenwerking en vernieuwing.



Tot slot

Van visie naar actie

Deze visie is een kompas voor elke dag en helpt bestuurders, professionals en beleidsmakers keuzes te maken die bijdragen aan het gezamenlijke doel: toekomstbestendige zorg van alle inwoners van Nederland en ingebed in de samenleving. In de praktijk betekent dit:

- Bij alles vragen wij ons af: draagt dit bij aan passende, toegankelijke zorg in 2030?
- Samenwerken over grenzen van instellingen en disciplines heen.
- Technologie gebruiken om zorg menselijker en effectiever te maken en bij te dragen aan het werkplezier de trots van onze professionals.
- Leren van elkaar en transparant verbeteren en patiënt een eerlijke keuze bieden.

Iedere regio, instelling en professional vult de visie op eigen wijze in binnen de gezamenlijke koers. De concrete agenda van het NVZ-bestuur en de bestuursadviescommissies zal invulling geven aan deze visie. Zo bouwen we aan een zorgstelsel dat richting 2030 en daarna veerkrachtig blijft.



