Pharos

Strategie 2027-2030

Rechtvaardigheid in gezondheid



Samen voor gelijke kansen op gezondheid



Om te beginnen

Pharos is een prachtige organisatie met gedreven mensen die werken aan een grote maatschappelijke opgave. We zijn het expertisecentrum gezondheidsverschillen van Nederland. Onze drive halen we uit onze rotsvaste overtuiging dat iedereen recht heeft op gezondheid en dat vermijdbare gezondheidsverschillen daarom teruggedrongen moeten worden.

De afgelopen tijd hebben we gewerkt aan onze nieuwe strategie. Een strategie die ons in de periode 2027-2030 zal leiden, zal inspireren en onze energie zal richten. Wij hebben grootse dromen. Wij willen een Nederland waarin iedereen gelijkwaardige toegang heeft tot gezondheid en zorg. Waarin niet alleen de verschillen worden aangepakt, maar de oorzaken ervan, zodat gelijke kansen het nieuwe normaal worden.

Daarnaast kiezen we voor een aantal bepalende veranderingen om onze impact te vergroten. We investeren gericht in monitoring en evaluatie, zodat we weten wat werkt en onze aanpak kunnen blijven versterken. We versterken onze kennisbasis en bouwen onze rol als expert verder uit op vier expertisegebieden. Ook zetten we steviger in op het agenderen van vraagstukken door onze kennis actief te delen. We bouwen aan het expertisecentrum én kennisecosysteem van de toekomst, waarin verbinden, leren en vernieuwen centraal staan.

Vanaf onze oprichting tot nu zetten we ons al dertig jaar in voor het verbeteren van toegankelijkheid en kwaliteit van zorg voor groepen mensen van wie de stem vaak niet gehoord wordt. Onze wortels liggen in het werken met mensen met een migratie of vluchtachtergrond. Die ervaring leerde ons waar ongelijkheid begint en hoe diep die kan doorwerken. Daarom zetten we ons vandaag nog steeds in voor een grotere ambitie: het terugdringen van sociaaleconomische gezondheidsverschillen. Met onze oorsprong als blijvend kompas.

Alle collega's van Pharos hebben bijgedragen aan het opstellen van onze visie en wij zijn trots op deze gedragen uitkomst. Een uitkomst waarin onze historie naadloos verbonden wordt met onze ambitie richting 2040.

Namens alle collega's van Pharos,

Tamara Pieterse
Directeur-bestuurder

Inhoud

1. Ons kompas **04**

Ons hoger doel 05

Ons gewaagd doel 06

Onze kernwaarden 07

Onze kernkwaliteiten 08

Samenvatting 10

2. Een gezonde en stevige interne basis **11**

3. Gezond en vitaal Pharos **13**

4. Expertise en doelgroepen **15**

5. Impact door focus **17**

6. De organisatieopgaven **18**

Dit document is **interactief**. Klik op de hoofdstukken in de inhoudsopgave en je gaat naar de pagina die daarover gaat.

Ook heeft het document **bladwijzers**. Klik in Adobe Acrobat rechts-boven op dit icoon  Klik daarna op de hoofd-stukken en lees op deze manier dit document.

1

Ons kompas

Ons kompas bestaat uit vier elementen. Vier elementen die onze visie vormen, elkaar versterken en even belangrijk zijn. Het is ons sturend principe. Het helpt ons koers te houden, ook als het eens tegenzit. Het verbindt waarom we bestaan met waar we naartoe werken en hoe we dat doen. Zo richten we onze energie, houden we onze opgave scherp voor ogen en maken we bewuste keuzes. Het geeft houvast en zorgt dat we samen, consistent en met impact blijven werken aan onze opgave, **het terugdringen van gezondheidsverschillen.**

4 elementen van onze visie



Hoger doel
Waarom we bestaan



Gewaagd doel
Waar we voor gaan



Kernwaarden
Waarvoor we staan



Kernkwaliteiten
Waarin we (gaan) uitblinken



Ons hoger doel

Wij geloven dat gezondheid een recht is voor iedereen. Toch is dat recht in de praktijk nog niet voor iedereen vanzelfsprekend. Grote groepen mensen hebben minder kansen op een goede gezondheid en krijgen niet altijd de zorg en ondersteuning die zij nodig hebben. **Gezondheid is een recht voor iedereen. We werken aan het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen.**

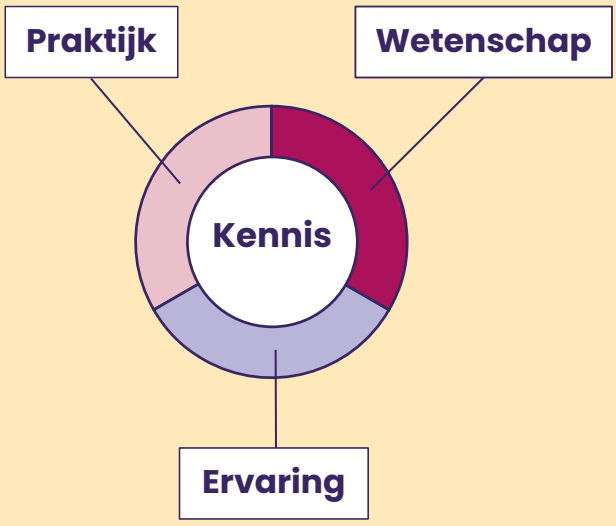
We zetten ons al dertig jaar in voor het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen. Niet alleen door verschillen zichtbaar te maken en te verkleinen, maar juist ook door de onderliggende oorzaken aan te pakken. Zodat gezondheid geen toeval meer is, maar een vanzelfsprekendheid voor iedereen.

We ambiëren een samenleving die niet bij wijze van uitzondering werkt aan gelijke kansen op gezondheid, maar waarbij dat een tweede natuur is. Niet de mensen in een kwetsbare positie moeten veranderen of geholpen worden, maar de samenleving moet geschikt zijn voor iedereen. Dus ook voor mensen in sociaaleconomisch kwetsbare omstandigheden[1], mensen met een vlucht- of (arbeids)migratieachtergrond en mensen met beperkte gezondheidsvaardigheden. Pas dán werken we aan een inclusieve samenleving met gezondheid en kwaliteit van zorg voor iedereen.

Een brede kijk op kennis

Wij richten ons op het verkleinen van gezondheidsverschillen. Dit doen we samen met veel partijen in het veld en samen met de mensen om wie het gaat.

Hierbij combineren we kennis uit de wetenschap, uit de praktijk van professionals en ervaringskennis van de mensen om wie het gaat. Deze kennis delen we met een weerbarstige praktijk waarin we nieuwe vraagstukken tegenkomen en continu nieuwe kennis ontwikkelen en delen.



Referentie: 1. Sociaaleconomisch kwetsbare omstandigheden zijn risicofactoren met betrekking tot inkomenszekerheid, opleiding, werk- en leefomstandigheden. De combinatie van factoren leidt tot verhoogd risico op kwetsbaarheid.



Ons gewaagd doel

In 2040 heeft elke inwoner van Nederland gelijkwaardige toegang tot gezondheid en zorg, omdat Pharos het systeem zó heeft beïnvloed dat rechtvaardigheid niet langer een ideaal is maar een maatschappelijke standaard.

Wij streven naar gezondheidsgelijkheid in alle beleidsterreinen (health equity in all policies): bij alle beleidsbeslissingen wordt rekening gehouden met de impact ervan op gezondheid en gezondheidsverschillen, zodat iedereen gelijke kansen krijgt op gezondheid. In de zorg, maar net zo goed in onderwijs, werk, wonen en leefomgeving.

Het terugdringen van gezondheidsverschillen is een maatschappelijke opgave die verankerd is in ons publieke gezondheidssysteem en daarmee een gedeelde verantwoordelijkheid van ons allemaal. Het is een morele plicht. Een opgave die voortvloeit uit de Wet publieke gezondheid en het publieke gezondheidsbeleid. Maar ook economisch verstandig: een eerlijkere verdeling van gezondheid verlaagt de druk op de zorg en de arbeidsmarkt en versterkt de samenleving als geheel. Het terugdringen van gezondheidsverschillen is voor ons meer dan een ambitie. Het is ‘the right thing to do’.

Dit kan niet alleen binnen het gezondheidsdomein. Dat vereist van alle partijen om anders te gaan denken, te organiseren en te werken aan (het wegnemen van oorzaken van) gezondheidsverschillen. Op die manier creëren we gezamenlijk een beweging die de wil en het vermogen heeft om gezondheidsverschillen aan te pakken.



Onze kernwaarden

Onze kernwaarden laten zien wat ons drijft. Waar we voor opstaan, en soms ook van wakker liggen. In een werkelijkheid waarin ongelijkheid hardnekkig is en verandering niet vanzelf gaat, geven onze waarden ons houvast en richting. Ze helpen ons om dichtbij te blijven bij de mensen om wie het gaat, om moedige keuzes te maken en om door te zetten, juist als het ingewikkeld wordt.

Samen met alle collega's van Pharos is gewerkt aan het kiezen van de kernwaarden. Dit zijn geen woorden op papier, maar overtuigingen die zichtbaar zijn in ons gedrag, in onze samenwerking en in de beweging die wij samen creëren. Wij zijn Pharos.

Rechtvaardig

Iedereen kan meedoen en iedereen telt mee. Wij vinden dat gezondheid een recht is voor iedereen, en niet afhankelijk van omstandigheden. Daarom zetten we ons in voor gelijke kansen en spreken we ons uit tegen ongelijkheid.

Betrokken

Niet óver mensen, maar mét mensen. Wij werken samen met de mensen om wie het gaat. We luisteren, zijn nabij en sluiten aan bij ervaringen en behoeften. Alleen zo maken we verschil.

Verbindend

We brengen mensen, kennis en perspectieven samen. Oplossingsgericht, vooruitstrevend, aansluitend bij de praktijk, reflectief en met oog voor de volgende stap.

Volhardend koersvast

Wij houden vast aan wat nodig is om gezondheidsverschillen te verkleinen. We zetten door, ook wanneer het ingewikkeld wordt. We blijven trouw aan onze missie, zelfs als het schuurt in het systeem.

We faciliteren medewerkers om deze waarden uit te dragen en we nodigen collega's uit dit actief én zichtbaar te doen.



Onze kernkwaliteiten

Aan onszelf en aan anderen hebben we de kritische vraag gesteld waar Pharos in uitblinkt of in nabije toekomst zou moeten uitblinken. Deze kernkwaliteiten koesteren we: ze laten zien wie we zijn en we passen deze toe in ons werk en gedrag. Daar waar we onze kwaliteiten nog verder kunnen of moeten ontwikkelen, gaan we investeren om deze kernkwaliteit tot bloei te brengen.

Gelijkwaardig samenwerken

We werken samen met de mensen om wie het gaat en hebben hier veel kennis over. Ervarings-, praktijk- en wetenschappelijke kennis zijn gelijkwaardig. Want duurzame oplossingen ontstaan alleen in samenwerking.

Deskundig

Met kennis, grondig en voortdurend in ontwikkeling. We zijn de logische vraagbaak over (het aanpakken van) gezondheidsverschillen.

Diversiteitsensitief en inclusief

Onze manier van werken is altijd diversiteitsensitief en inclusief. Wij hebben oog voor verschillen tussen mensen en delen kennis over diversiteitsensitief en inclusief werken graag met iedereen die kan bijdragen aan het verkleinen van gezondheidsverschillen.

Systeembewust

We kijken verder dan het individu en richten ons op de invloed van structuren en systemen die ongelijkheid veroorzaken of in stand houden. We creëren bewustwording dat beleid verschillen onbedoeld kan vergroten en maken dit zichtbaar en dragen bij aan de verandering van systemen. We durven buiten de lijntjes te kleuren en patronen te doorbreken.

Vertaalvermogen

We maken kennis over gezondheidsverschillen begrijpelijk en toepasbaar. We brengen bewust-wording en praktische handvatten/ werkvormen in ons netwerk en helpen anderen om aanjager te zijn van een beweging naar gezondheid voor iedereen.

Motor van verandering

Wij brengen mensen en organisaties in beweging en daarvoor benutten we ons netwerk. We werken samen met een divers netwerk. We zoeken hierin actief naar nieuwe perspectieven en afwijkende stemmen en maken daar bewust ruimte voor.



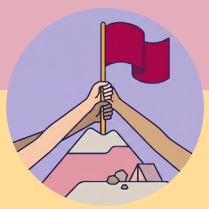
Samenvatting



Ons hoger doel

Gezondheid is een recht voor iedereen. We werken aan het terugdringen van vermijdbare gezondheidsverschillen.

Onze doelen



Ons gewaagd doel

In 2040 heeft elke inwoner van Nederland gelijkwaardige toegang tot gezondheid en zorg, omdat Pharos het systeem zó heeft beïnvloed dat rechtvaardigheid niet langer een ideaal is maar een maatschappelijke standaard.



Onze kernwaarden

Rechtvaardig
Iedereen kan meedoen en iedereen telt mee.

Betrokken
Nabij, luisterend en in samenwerking met de mensen om wie het gaat.

Verbindend
Oplossingsgericht, vooruitstrevend, aansluitend bij de praktijk, reflectief en met oog voor de volgende stap.

Volhardend koersvast
We zetten door, ook wanneer het ingewikkeld wordt. We blijven trouw aan onze missie, zelfs als het schuurt in het systeem.

Onze kern



Onze kernkwaliteiten

Gelijkwaardig samenwerken
We werken samen met de mensen om wie het gaat. Ervarings-, praktijk- en wetenschappelijke kennis zijn gelijkwaardig.

Diversiteitsensitief en inclusief
Onze manier van werken is altijd diversiteit-sensitief en inclusief.

Deskundig
Met kennis, grondig en voortdurend in ontwikkeling. We zijn de logische vraagbaak over (het aanpakken van) gezondheidsverschillen.

Systeembewust
We kijken naar de invloed van structuren en systemen op individuen. We creëren bewustwording dat beleid verschillen onbedoeld kan vergroten, durven buiten de lijntjes te kleuren en patronen te doorbreken.

Vertaalvermogen
We brengen bewustwording en praktische handvatten/ werkvormen in ons netwerk en helpen anderen om aanjager te zijn van een grotere beweging naar gezondheid voor iedereen.

Motor van verandering
We benutten ons netwerk om beweging te creëren in sectoren en organisaties. We zoeken naar nieuwe perspectieven en afwijkende stemmen.

2

Een gezonde en stevige basis

Alleen vanuit een gezonde en stevige interne basis is het mogelijk om te werken aan de inhoudelijk gekozen focus en organisatiebrede strategische opgaven om uiteindelijk ons gewaagd doel in 2040 te realiseren.

Onze gezonde en stevige basis moet op orde zijn en we moeten daar blijvend in investeren en in ontwikkelen. Onze gezonde en stevige basis bestaat uit drie onderdelen:



1

Samenwerkende diensten

We zijn een gezonde organisatie met vitale medewerkers
Onze medewerkers, onze opdrachtgevers, onze samenwerkingspartners en onze toezichthouders mogen erop vertrouwen dat we een gedegen, ordentelijke bedrijfsvoering voeren. Hiertoe behoren ook risico-, data- en kwaliteitsmanagement. In de interne samenwerking willen we verder groeien: onder andere in de verbinding en gelijkwaardige samenwerking tussen de inhoudelijke teams, samenwerkende diensten en team communicatie. We hebben oog voor het welzijn van collega's en oog voor elkaar. En natuurlijk staat ook binnen Pharos inclusiviteit centraal.

2

Kennisbasis op orde

We zijn een autoriteit in ons vakgebied
We hebben als expertisecentrum de verantwoordelijkheid om onze kennisbasis te onderhouden, te verrijken en actueel te houden op basis van de nieuwste inzichten. Onze kennisbasis is gebaseerd op wetenschappelijke kennis, praktijk- en ervaringskennis.

3

Impact maken met kennis

We zetten aan tot beweging
We hebben als expertisecentrum de verantwoordelijkheid om onze kennis te delen om het gewenste effect te bereiken. We zorgen voor kennisproducten die daadwerkelijk impact maken, aanzetten tot en faciliteren van verandering. We doen dat op een veelzijdige wijze. Van kennisproducten en artikelen, tot workshops, bijdrage aan symposia, trainingen en leertrajecten. Komende planperiode gaan we nadrukkelijker monitoren en evalueren om de effecten van toepassing van de kennis beter inzichtelijk te maken. We maken inzichtelijk wat de impact is van de beweging die wij in gang zetten: in het systeem, bij professionals en bij beleidsmakers. We willen daarbij meer agenderend gaan handelen.

3

Gezond en vitaal Pharos

We hebben een grote opgave en deze kunnen we alleen realiseren met een gezonde organisatie en vitale medewerkers.

Het goud in onze organisatie zijn de medewerkers. Alleen met onze professionals is de inhoudelijke strategie haalbaar. Het belang van **vitale medewerkers**, die betrokken zijn bij Pharos en bevlogen voor onze opgave, is groot. Dat vraagt om goed werkgeverschap door Pharos en om een cultuur die past bij onze missie, onze strategie en onze kernwaarden.

Samen zorgen we voor een Pharos-cultuur waarin de ontwikkeling van expertise gewaardeerd wordt, waar we open staan voor verschillende perspectieven, inclusiviteit een vaste waarde is en waarin iedereen op zijn eigen terrein een aanjager is van de verandering die nodig is om gezondheidsverschillen te verkleinen. Hierbij durven we lef te tonen. We zorgen samen voor een balans tussen gedreven streven naar onze ambities en zorgzaamheid voor elkaar.

Pharos is en blijft een **financieel gezonde organisatie**. Dat kent vele facetten. Ons huishoudboekje is op orde, onze tarieven zijn passend en toereikend en de sturingsinformatie actueel en inzichtelijk. Iedereen binnen Pharos voelt zich verantwoordelijk voor een gezonde bedrijfsvoering.

Een duidelijk risicomanagement maakt ons tot een betrouwbare partner. Op deze manier kunnen we juiste en haalbare afwegingen en passende keuzes maken. Dit doen we in een organisatie met duidelijke rollen en een heldere governance. Zo zorgen we dat elke euro ten goede komt aan het verkleinen van gezondheidsverschillen.



4 Expertise en doelgroepen

Wij werken aan het verkleinen van de gezondheidsverschillen in Nederland. Dat doen we voor mensen die te maken hebben met uitsluiting (of daarop risico lopen) vanuit kwetsbare sociaaleconomische omstandigheden. Hiertoe kiezen we met welke specifieke expertise en via welke specifieke doelgroepen we de grootste impact hebben. Dat doen we door onze unieke expertise in te zetten. Deze is gericht op:

1 Toegankelijke en persoonsgerichte zorg, ondersteuning en preventie

Wij hebben en delen kennis over toegankelijke en passende zorg, ondersteuning en preventie. Wij creëren bewustwording bij professionals, organisaties en financiers voor ieders verantwoordelijkheid voor, en mogelijkheden tot, het vermijden van verschillen in toegang tot zorg en te werken aan gelijke toegang. Bijvoorbeeld door het bieden van begrijpelijke (digitale) zorg, ondersteuning en preventie of aandacht voor persoonsgericht, cultuur- en diversiteitssensitief werken.

2 Rechtvaardig systeem: gezondheid en kansengelijkheid in alle domeinen

Wij stimuleren en ondersteunen beleidsmakers en bestuurders met onze expertise om te sturen op, en randvoorwaarden te scheppen voor, een gezonde samenleving. Bewustwording van de invloed van sociaaleconomische factoren op gezondheid en beïnvloeding van beleid op achterliggende oorzaken van gezondheidsverschillen staat hierbij centraal.

3

Samenwerken met de mensen en gemeenschappen om wie het gaat

Wij hebben én delen expertise over inclusieve samenwerking: cocreatie, ervaringsdeskundigheid, sleutelpersonen, spiegeltrajecten, inclusief onderzoek en taalambassadeurs.

4

Invloed van vlucht- en (arbeids)migratieachtergrond op gezondheid

Al meer dan 30 jaar beschikken wij over kennis over de invloed van vlucht- en (arbeids)migratie op gezondheid en gezondheidsverschillen. Wij weten wat er speelt, wat goed gaat en wat nog nodig is.

Onze unieke expertise zetten we in door ons te richten op drie doelgroepen:

1. Professionals in de dagelijkse praktijk van zorg, welzijn en preventie
2. Bestuurders- en beleidsmakers met invloed op gezondheid en zorg (GIAB)
3. (Kennis)partners in ons ecosysteem

Zij passen onze kennis en expertise toe in hun praktijk zodat de vermijdbare gezondheidsverschillen in Nederland verkleind worden. Met effect op korte en lange termijn, direct en indirect, met waarde voor het individu én het collectief.

5

Impact door focus

Om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan rechtvaardigheid in gezondheid, werken wij langs twee routes aan het verkleinen van gezondheidsverschillen. Met focus op deze routes geven wij maximale waarde aan onze instellingssubsidie.

Twee routes van verandering

Via de route van systeemverandering en het beïnvloeden van beleid dat invloed heeft op gezondheidsverschillen werken we aan de **brede gezondheid**: de achterliggende oorzaken buiten de zorg die bijdragen aan het ontstaan van gezondheidsverschillen. Zo richten we ons op een belangrijk langetermijndoel: een toekomstige generatie zonder gezondheidsverschillen.

Via de route van gelijkwaardige toegang voor iedereen tot zorg en ondersteuning werken we aan **inclusieve gezondheidszorg**. Hier richten we ons op de dagelijkse praktijk van organisaties en professionals in de zorg, welzijn en preventie. We vertalen onze kennis en expertise naar concrete en impactvolle handelingsperspectieven om organisaties en professionals in zorg en sociaal domein in staat te stellen om zorg en gezondheidsinformatie toegankelijker, begrijpelijker en passender te maken ten gunste van de profijtgroep.

Focus

Onze focus ligt in het verstevigen van onze expertrol in deze beide routes. Daartoe investeren we met mensen en middelen in een kennisbasis die actueel is en in het bereiken van impact met deze kennis. Daartoe monitoren en evalueren we onze inspanningen en laten we ons sturen door de resultaten.

Andere opdrachten naast instellingssubsidie

Uiteraard is onze expertise ook voor andere sectoren en organisaties beschikbaar. Onze instellingssubsidie is daarvoor echter niet toereikend en niet bedoeld. Daarom stellen wij onze kennis en expertise laagdrempelig voor iedereen ter beschikking. Organisaties kunnen met onze kennis en handelingsperspectieven zelf aan de slag. Daarnaast is het mogelijk om werkzaamheden in opdracht van derden uit te voeren. Daarover gaan wij graag in gesprek over de mogelijkheden. Op basis van de vraagstelling brengen we een passende offerte uit.

Om structureel aan het verkleinen van gezondheidsverschillen te kunnen werken, streven we naar meerjarenfinanciering en langjarige programma's vanuit de Rijksoverheid.

6

De organisatie-opgaven

Het waarmaken van onze strategische belofte vraagt om ontwikkeling, beweging en inzet. In hoe we samenwerken, hoe we ons netwerk versterken en hoe we onszelf ontwikkelen. Deze drie organisatorische opgaven zien wij voor onszelf in 2027-2030:

1

Intern én extern werken wij altijd samen met de mensen en gemeenschappen om wie het gaat

In 2027 richten we ons op:

- Om anderen te inspireren om samen te werken met de mensen om wie het gaat, geven we zelf het goede voorbeeld en werken we vanuit ervaringen van de mensen om wie het gaat. We maken mogelijk dat anderen dat ook doen. Deze kennis willen we doorontwikkelen en professionaliseren. Bijvoorbeeld in het beheer van het Landelijk netwerk Sleutelpersonen.
- Het uitbouwen en onder de aandacht brengen van het belang van handvatten voor inclusief onderzoek, zodat elke stem in onderzoek gehoord wordt.



2 Pharos anticipeert en ontwikkelt zich tot het expertisecentrum van de toekomst

In 2027 richten we ons op:

- Kennisbasis: We verwerken recente wetenschappelijke inzichten, onze lessen uit de praktijk en de ervaringskennis van de profijtgroep tot een actuele en gedegen kennisbasis.
- Public Affairs: we agenderen gezondheidsverschillen en laten onze boodschap duidelijk horen. Ook in deze veranderende (en soms gepolariseerde) samenleving zeer relevant. We zoeken hierin samenwerking met anderen, waarbij we soms ook bewust thema's aan anderen laten.
- Digitale transformatie, datagedreven werken en AI: we zijn aangesloten bij de technologische ontwikkelingen die ons als expertisecentrum raken: slim gebruik van AI, het effect van AI op onze profijtgroep (digitale inclusie), open beschikbaarheid van kennis, ontwikkelen van digitale vaardigheden van medewerkers en meer.

3 Samen met partners werken wij aan het (kennis)ecosysteem van de toekomst

In 2027 richten we ons op:

- Bijdragen aan de doelen van de nieuwe Gezondheidstransitie met Samenwerkende GezondheidsFondsen (SGF) en Federatie voor Gezondheid: langer gezond leven voor iedereen in Nederland.
- Uitbouwen van strategische relaties met partners als de Nederlandse Kenniscentra voor Gezondheid en Samenleving, RIVM en GGD GHOR Nederland.
- Onze expertise is complementair en onderscheidend van andere kennisinstituten. We bieden onze expertise in de toekomst geïntegreerd(er) aan aan de gebruiker.

Elke organisatieopgave krijgt een duidelijke eigenaar in het MT die een richting en plan van aanpak opstelt. Dit eigenaarschap zorgt voor continue aandacht, inzet, samenwerking én resultaat voor elke organisatiebrede opgave.

Pharos
2026