

Jaarverslag 2024



Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur	3
Verslag Raad van Toezicht	5
Hoe wij op zoek zijn gegaan naar uw vragen	7
Ons jaar in cijfers	8
Het UMC Utrecht in de maatschappij	9
Maatschappelijke opgaven	10
Onze strategie	13
Onze richting en aanpak	14
Wat onze patiënten wilden weten	18
Onze patiënten	19
Mens: Onze impact op patiënten en samenleving	20
Milieu: De impact van onze zorg op een gezondere wereld	22
Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken	24
Wat onze collega's wilden weten	26
Onze collega's	27
Mens: Onze impact op collega's en samenleving	28
Milieu: De impact van ons werk op een gezondere wereld	33
Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken	24
Wat onze studenten wilden weten	37
Onze studenten	38
Mens: Onze impact op studenten en samenleving	39
Milieu: De impact van ons onderwijs op een gezondere wereld	42
Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar leren	44
Wat u wilde weten over ons onderzoek	48
Ons onderzoek	49
Mens: De impact van ons onderzoek op mens en samenleving	50
Milieu: De impact van ons onderzoek op een gezondere wereld	52
Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar onderzoek	54
Onze partners: samen is altijd beter	55
Samenwerkingen met internationale impact	56
Samenwerkingen met nationale impact	58
Samenwerkingen met regionale impact	62
Onze financiën	66
Terugblik op 2024	67
Kerncijfers	68
Financiële resultaten	69
Financiering van onderzoek	70
Risicobeheersing	71
Doorkijk naar financiële situatie in 2025	76

Governance	77
Besturing en structuur	78
Medezeggenschap	85
Integriteit	90
Governance code zorg en overige gedragscodes	92
Colofon	93

Voorwoord Raad van Bestuur

Jaarverslag 2024: Uw vraag, ons antwoord

2024 was voor het UMC Utrecht een jaar van doorpakken. Een intensief jaar waarin we als één organisatie verder bouwden aan de zorg van morgen. We zetten stappen naar onze nieuwe organisatie in 2026. Alleen door samen te werken, maken we verschil. Het is onze gezamenlijke missie om de beste zorg te leveren, baanbrekend onderzoek te doen en toekomstgericht op te leiden. Als één UMC Utrecht. Wij zijn trots op en dankbaar voor ieders inzet. Want onze collega's maken het UMC Utrecht.

Luisteren als leidraad

Dit jaar presenteren we niet zomaar een jaarverslag, maar een jaarverslag gebaseerd op **vragen die u ons hebt gesteld**. Want in het UMC Utrecht zien we mensen. En dat begint met luisteren, met oprechte aandacht en interesse. Naar elkaar, naar patiënten, naar de samenleving. Alleen als we weten wat er leeft, kunnen we aansluiten op wat echt nodig is. Zo kunnen we laten zien hoe we bezig zijn met maatschappelijke opgaven, hoe we bijdragen aan duurzame leefomgeving, en hoe we werken aan goed bestuur. Maar bovenal leest u in dit verslag hoe we impact maken. Met zorg, onderwijs en onderzoek die er toe doen.

De patiënt centraal

Dankzij intensievere samenwerking tussen specialismen is het gelukt om de capaciteit op de **operatiekamers slimmer in te zetten**. Hierdoor zijn de wachttijden korter en worden patiënten sneller geholpen. Ook zijn we trots op het behouden van de kindhartzorg: in het Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen **werken we met vier umc's aan onderscheidende zorg** met een fantastisch team. Vanuit de uitdaging van de stijgende zorgvraag zetten we ook steeds meer in op transmurale, digitale zorgverlening, door middel van technologische innovaties - zoals het toepassen van AI. Vaak in nauwe samenwerking met onze regionale partners.

Onderwijs en onderzoek in beweging

Met **De Nieuwe Utrechtse School** zoeken we verbinding met verschillende perspectieven. Zowel voor onderwijs, onderzoek als breder in de organisatie. Dit uit zich in een **nieuw curriculum** voor een aantal van onze opleidingen. Onze pioniersgeest blijft het onderzoek dat we in het UMC Utrecht doen versnellen, waardoor we écht bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen. Zowel onderzoek als onderwijs blijft belangrijk voor al onze medewerkers in de organisatie. Vanuit onze unieke positie in het Utrecht Science Park werken we samen aan onderscheidende valorisatie.



Duurzaamheid

Vanuit onze maatschappelijke opgave zijn we op weg naar een energieneutraal UMC Utrecht en integreren we duurzaamheid steeds meer in onze **zorg, ons onderzoek en ons onderwijs**. Duurzaamheid is ook een essentieel onderwerp van onze nieuwbouw, waar we een indrukwekkende doorstart hebben gemaakt met onze vernieuwingsplannen. Een mooie mijlpaal was de start van de vernieuwbouw in het Wilhelmina Kinderziekenhuis.

Op weg naar 2025

We werken toe naar een nieuwe organisatie, omdat we goed voorbereid willen zijn op de uitdagingen van de toekomst. Dit doen we door een organisatiemodel te creëren waardoor we efficiënter zijn in de inzet van mens en middelen. Daarbij blijven we trouw aan onze kern: goede zorg, waardevol onderzoek en onderwijs met impact. Hierbij is het belangrijk om te blijven luisteren naar onze mensen. Want juist door ruimte te geven aan verschillende perspectieven, creëren we een veilige en dynamische omgeving. We blijven luisteren. Omdat ieder mens telt.

De Raad van Bestuur van het UMC Utrecht

Carina Hilders

Arno Hoes

Josefien Kursten

Remco van Lunteren



Verslag Raad van Toezicht

Het afgelopen jaar was opnieuw een jaar waarin belangrijke stappen op grote dossiers werden gezet. En we benoemden Carina Hilders als nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur.

Vanuit onze rol als toezichthouder, werkgever én adviseur van de Raad van Bestuur is de Raad van Toezicht steeds nauw betrokken geweest bij deze stappen. We nemen de tijd en luisteren met aandacht naar ontwikkelingen in de zorg, het onderwijs, het onderzoek en op het gebied van valorisatie. De Raad van Toezicht vergaderde in 2024 over veel verschillende onderwerpen, naast de verplichte financiële onderwerpen, zoals de jaarrekening, kwartaalcijfers, investeringen en begroting.

Het programma Zorg van Morgen kreeg in 2024 steeds meer vorm, met de transformatie van het UMC Utrecht naar een toekomstbestendige organisatie als rode draad. Een grote organisatorische verandering als deze, vraagt om een zorgvuldige aanpak. We besteedden hier als Raad van Toezicht veel tijd en aandacht aan en voerden diepgaande gesprekken en meerdere themabijeenkomsten met de Raad van Bestuur en de stuurgroep over de keuzes die nodig zijn in het licht van de actuele noodzaak, voordelen en risico's. Deze gesprekken hebben ons veel vertrouwen in de volgende stappen gegeven. Ook vormde het masterplan Huisvesting een belangrijk aandachtspunt. De Raad van Toezicht was betrokken bij de opzet van de nieuwe directie Bouw en Huisvesting, zag verbeterde plannen en een stevige basis voor de komende 10 tot 15 jaar.

De voortgang van het duurzaamheidsbeleid binnen het hele UMC Utrecht maakte indruk. Met name de manier waarop dit thema inmiddels is verweven in het onderwijs en de betrokkenheid van studenten en docenten via de werkgroep Planetary Health.

Ook hadden we aandacht voor de herziening van het curriculum voor de opleiding Geneeskunde. Deze is grondig en inclusief. Hiermee ontstaat er ruimte voor een bredere blik op het artsenvak, inclusief geestelijke gezondheidszorg en sociaal-maatschappelijke aspecten, zoals welzijn en leefomgeving. Het past in de lijn met onze Nieuwe Utrechtse School. We zijn ook trots op onze onderzoekers en hun baanbrekende werk in 2024. Het is belangrijk om hen erkenning te geven voor hun innoverende onderzoek. Als een onderzoeksgroep een grote onderzoeksbeurs (grant) wint, laat de Raad van Toezicht zich graag door hen over het onderzoek bijpraten.

Thema's als patiëntveiligheid, sociale veiligheid en integriteit kregen ook veel aandacht in 2024. Er is gesproken over het werk van vertrouwenspersonen, een veilige cultuur en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag. Er zijn al veel maatregelen genomen, zoals het vierogenprincipe en rollenspellen in de opleiding. We gingen in 2024 ook weer met collega's in gesprek over patiëntparticipatie. Het waren inspirerende bijeenkomsten die laten zien hoe belangrijk het is dat patiënten meedenken, meepraten en meebeslissen. Een mooi voorbeeld hiervan is het programma **Dit zijn wij**.

Ook op het thema diversiteit en inclusie gebeurt al veel, maar er zijn nog belangrijke stappen nodig met name op het gebied van behoud van divers talent. Het blijft een maatschappelijk vraagstuk. Hoewel het UMC Utrecht divers talent aantrekt, lukt het nog niet altijd om deze mensen ook te behouden.

In 2024 namen we afscheid van twee waardevolle leden van de Raad van Toezicht. Marianne de Visser – vicevoorzitter en voorzitter van onze Kwaliteit en Veiligheidscommissie – bracht kennis en ervaring als arts (neuroloog). Ze was van groot belang voor de manier waarop de Raad van Toezicht de kwaliteit en veiligheid bewaakte in het UMC Utrecht. We namen ook afscheid van Aloys Kregting - voorzitter van onze commissie HR & Governance en gewaardeerd lid van de Auditcommissie, met altijd scherpe vragen vanuit een ander perspectief, en zeer ervaren op ICT en HR. Beiden hebben veel betekend voor de Raad van Toezicht. Als nieuw lid van de Raad van Toezicht verwelkomden we per 1 oktober 2024 Geraline Leusink.

Ook op bestuurlijk niveau vond een wisseling plaats: we namen afscheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur Margriet Schneider. Een boegbeeld voor het UMC Utrecht. Zij gaf negen jaar lang koersvast, mensgericht en (dee)moedig leiding aan het UMC Utrecht, samen met haar collega's van de Raad van Bestuur. Ze was altijd bereid om met een kritische blik naar haar eigen optreden en naar het optreden van de Raad van Bestuur te kijken. Per 1 augustus 2024 volgde Carina Hilders haar op. Daarmee is het UMC Utrecht een ervaren bestuurder met een heldere visie op (vrouwelijk) leiderschap, verbinding en transformatie rijker.

Vooruitblik op 2025

In 2025 bereiden we ons voor op de organisatietransformatie van het UMC Utrecht in 2026. De grote lijnen staan, de impact op medewerkers en de organisatie is groot. Net als de noodzaak om financieel ruimte te creëren voor noodzakelijke investeringen, zoals de vernieuwingsplannen. Deze zijn nodig om te voldoen aan de IZA-normen. Het financiële rendement blijft dus een belangrijk aandachtspunt. Tegelijkertijd biedt dit kansen om innovatie, verduurzaming en kwaliteit van omgeving en werk te versterken. Tot slot werken we in 2025 samen met het ministerie van Defensie aan een plan van paraatheid, zodat het UMC Utrecht klaar staat als een militair conflict zich voordoet.

Als Raad van Toezicht zijn we trots op de mensen van het UMC Utrecht. Op de onderzoekers met hun indrukwekkende en baanbrekende onderzoek. Op de zorgprofessionals die tot het uiterste gaan en die zich met hart en ziel inzetten voor de zorg. Op de medewerkers in het onderwijs die bevlogen nieuwe generaties professionals opleiden die niet alleen vakbekwaam zijn, maar ook klaarstaan voor de samenleving in de toekomst: de zorg van morgen.

Namens de Raad van Toezicht,
Henk Broeders, voorzitter

Lees meer over [hoe de Raad van Toezicht invulling heeft gegeven aan het toezicht houden in 2024](#).

Hoe wij op zoek zijn gegaan naar uw vragen

Een jaarverslag vol mooie mijlpalen en hoogtepunten? Dat kan. Maar wij wilden het dit jaar anders doen. Want voor wie maken we het verslag eigenlijk? En wat willen die personen van ons weten? Daar hebben we dit jaar naar geluisterd. Zo ontstond een jaarverslag dat aansluit op wat u belangrijk vindt.

Wat hebben we gedaan?

We vroegen patiënten, collega's en het brede publiek wat zij van ons willen weten, op het gebied van zorg, onderwijs, onderzoek en valorisatie. Dat deden we met een enquête over de drie thema's in de **Europese richtlijn voor rapportage over duurzaamheid**: mens, milieu en bestuur. Per thema konden deelnemers aan de enquête twee of drie onderwerpen aankruisen die zij interessant vonden. Onderwerpen waar 20% of meer van de deelnemers interesse in toonde, hebben een plek gekregen in ons jaarverslag.

Ook studenten dachten mee

Voor studenten gebruikten we een andere aanpak. Via de studentassessor bespraken we de thema's in overleg met studenten die actief zijn in het onderwijs en de studieverenigingen (zoals Mebiose, Sams, SUS en Tridenz). Zo zorgden we ervoor dat we ook hun vragen en interesses goed konden meenemen in het jaarverslag.

Uw vraag. Ons antwoord.

In ons jaarverslag leest u dus ook alles wat onze patiënten, collega's, studenten en het brede publiek belangrijk vinden en van ons willen weten op het gebied van mens, milieu en bestuur. We hopen dat we hiermee ook recht doen aan waar uw interesse naar uitgaat en wat u van ons wilt weten. Uiteraard vindt u in dit jaarverslag ook de relevante en verplichte (financiële) informatie die een jaarverslag moet bevatten.

Mist u onderwerpen? Hebt u vragen of feedback voor ons? Laat het ons weten via: info@umcutrecht.nl

Ons jaar in cijfers

Onze kerntaken

Onze patiënten



228.140
patiënten

50%
voelt zich
gehoord



91%



8,7 patiënttevredenheid

verleende
zorg binnen
zorgprofiel

Ons onderzoek & valorisatie



185 miljoen euro wervend vermogen (geregistreerde contracten)



1659 PhD-kandidaten à **261** promoties (PhD)



217 hoogleraren



3934 wetenschappelijke publicaties à **82%** Open Access



Valorisatie: **5** start-ups | **20** intakes | **8** octrooien | **1** licentie

Onze studenten

4.027

studenten
medische faculteit

1.173

universitaire
diploma's behaald

245

verpleegkundige
studenten
(175 HBO en 70 MBO)

45

afgestudeerd

1.100

Professionals in opleiding
UMC Utrecht Academie

553

diploma's



> 80% (zeer)
tevreden over
88% van de
cursussen



731
AIOS

Onze collega's



12.219
collega's

> **25.000** sollicitanten
1.397 vacatures vervuld



49,1%
geeft het UMC Utrecht
een 8 of hoger

Onze impact op mens, milieu en maatschappij



2.490
collega's

gebruikten
programma's
voor loopbaan-
ontwikkeling,
vitaliteit en
werk-privébalans

CO₂

reductie gebouwen:
22% bereikt, op weg
naar **55%** (doel 2030)

Dit bereikten we
onder andere door
40 vriezers 10° C
warmer te zetten.
Hiermee besparen we
5 ton CO₂ per jaar.



47%
Afval-
recycling
(44% 2023)



Groen netwerk
547
collega's

Gemiddelde
wachtijd
operatie
daalde met
ruim **30%**



Aantal personen
op de wachtlijst
operatie
daalde met
ruim **10%**



Europees klinisch
onderzoek voor
behandelingen op
maat taaislijmziekte (CF)



Wereldwijde invloed van
UMC Utrecht vaccinatie-
onderzoek naar RS-virus

Kennis vanuit onderzoek brengen we in
praktijk voor **gezondste wijk van Nederland**



Samen is altijd beter
We werken samen met
partners wereldwijd om
met zorg, onderzoek en
onderwijs impact te maken.

Netto resultaat € 30.651.000

Hiermee blijven we investeren in
zorg, onderzoek en onderwijs, goed
werkgeverschap, duurzaamheid,
technologische innovaties en
vernieuwing van ons ziekenhuis.

Het UMC Utrecht in de maatschappij

Iedereen verdient zorg die past. Zorg die niet alleen goed is, maar ook aansluit bij wie iemand is en wat die persoon nodig heeft. Als toonaangevend universitair medisch centrum leiden we de professionals van de toekomst op en dragen we met baanbrekend wetenschappelijk onderzoek bij aan het verbeteren van de zorg voor mensen en de gezondheid van mensen. Dit doen we in onze regio, nationaal én internationaal.



Maatschappelijke opgaven

Wat zijn belangrijke uitdagingen waar we als UMC Utrecht en als samenleving met elkaar voor staan?

De vraag naar zorg groeit

De wereld verandert, en dat merken we in de zorg. Mensen worden ouder, maar niet iedereen wordt gezond oud. Steeds meer mensen hebben overgewicht, psychische problemen of ziektes voor lange tijd. Zoals diabetes en hart- en vaatziekten. Hierdoor groeit de vraag naar zorg – waaronder naar specialistische academische zorg – flink. We voelen de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan oplossingen die mensen écht helpen – nu en in de toekomst.



Gezondheidszorg wordt duurder en ontoegankelijker

De zorg wordt duurder, bijvoorbeeld doordat er steeds meer mensen meer of langer zorg nodig hebben en door nieuwe dure medicijnen en technologieën voor behandeling. Tegelijkertijd is er minder geld beschikbaar. Hierdoor wordt de zorg voor veel mensen moeilijker bereikbaar. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) maakten we al afspraken over passende zorg, oftewel het goed, toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. En we kijken verder hoe we zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen werken.

Druk op wetenschappelijk onderzoek en onderwijs nemen toe

We zien forse bezuinigen op onderzoek en onderwijs. Dat terwijl onze onderzoekers en de nieuwe generaties (zorg)professionals die we opleiden met hun kennis en expertise nieuwe oplossingen moeten ontwikkelen. Als UMC Utrecht blijven we investeren in innovatief opleiden en het uitvoeren van hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek. Zo kunnen we onze positie in het internationale academische speelveld behouden en verder uitbouwen.

Gezondheidsverschillen nemen toe

De verschillen in gezondheid tussen groepen mensen toe. Langdurige ziekte, toegang tot zorg en hoe oud iemand gemiddeld wordt, verschilt helaas nog steeds per wijk. Iemand met (meer dan) voldoende geld heeft vaak betere kansen, dan iemand met (te) weinig geld. Deze problemen gaan verder dan de zorg. Vanuit onze maatschappelijke rol dragen we bij aan het verkleinen van verschillen in gezondheid waar mogelijk. Dit doen we door de verbinding te zoeken (onder andere via coöperaties in de wijk) en onderzoek te doen in de wijken. Want ieder mens telt.



Onze leefomgeving wordt ongezonder

De aarde warmt op, de biodiversiteit neemt af, de kwaliteit van lucht en water verslechtert en we hebben steeds meer overlast van water of juist watertekort. Dit heeft negatieve gevolgen voor de aarde. En voor ons als mensen. Want, de omgeving waarin we leven heeft invloed op onze gezondheid. Daarom werken we aan een gezonde planeet voor een gezonde samenleving. We verduurzamen onze zorg, ons onderzoek en onze gebouwen – want betere zorg begint ook met een **betere omgeving**. Ook leiden we **professionals van de toekomst** op in een nieuwe manier van werken, die bijdraagt aan duurzamere zorg en een duurzamere samenleving.

Tekort aan professionals

Het tekort aan medewerkers groeit. Onze belangrijkste taken zorg, onderwijs, onderzoek, en het omzetten van onze kennis naar echte vernieuwingen in de dagelijkse praktijk (valorisatie), kunnen we alleen uitvoeren dankzij de inzet van alle collega's. We vinden het dan ook belangrijk om voor elkaar te zorgen. Bijvoorbeeld als het gaat om hoe iemand in z'n vel zit, hoe tevreden iemand is over werken bij het UMC Utrecht en hoe iemand zich kan ontwikkelen. Dit zorgt er ook voor dat we collega's behouden. Natuurlijk heeft ook het werven van nieuwe collega's steeds onze aandacht. Hierin werken we actief samen met onze collega's in de regio.

Onze strategie

De uitdagingen waar we voor staan zijn groot, maar de mogelijkheden om die aan te gaan ook. Als universitair medisch centrum hebben we een bijzondere rol: wij leiden professionals op, doen vernieuwend onderzoek, ontwikkelen nieuwe oplossingen die ertoe doen, en bieden zorg van hoog niveau. Juist door deze combinatie voegen we waarde toe aan het leven van mensen. Regionaal, nationaal en internationaal.

Om toekomstbestendige zorg beter te kunnen realiseren, moeten we de zorg, ons onderwijs en onderzoek anders organiseren. Daarom spreken we over een transformatie. Dat betekent dat we nieuwe oplossingen moeten bedenken, verschillende vakken en beroepen met elkaar moeten verbinden en technologie moeten omarmen. Dat kunnen we niet alleen: we moeten samenwerken in sterke netwerken. Met collega's, patiënten en studenten. En met partners in de regio, in het land en over de grens. Hier werken we elke dag aan met onze strategie Connecting Worlds.

Ons onderzoek is verdeeld in zes multidisciplinaire programma's: **Circulatory Health, Brain, Infection & Immunity, Cancer, Child Health** en **Regenerative Medicine**. Onze zorg is hierin geïntegreerd. We versnellen onze strategie door binnen deze speerpunten specifiek op inhoud te focussen. Onze 'versnellers' betreffen de volgende zeven gebieden:

- Healthy living
- Biofabrication & disease modelling
- Molecular science & therapy
- Image guided interventions
- Integrale complexe zorg voor kinderen
- Acut complexe zorg
- De Nieuwe Utrechtse School

Ons onderwijs is onderscheidend door onze onderwijsstrategie **De Nieuwe Utrechtse School**. Kernwoorden hiervan zijn interdisciplinair en interprofessioneel leren, patiëntenparticipatie, diversiteit en inclusie, translational medicine & life sciences, veerkracht en welzijn, en Planetary Health.

Missie

Onze missie is helder: samen verbeteren we de gezondheid van mensen en creëren we de zorg van morgen.

Visie

Onze visie geeft hier richting aan: Samen creëren we meer waarde, omdat ieder mens telt.

Bekijk ons **strategieboekje** voor een uitgebreide toelichting op onze strategie.

Onze richting en aanpak

Als universitair medisch centrum werken we aan onze missie vanuit onze kerntaken zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie. We zetten in op sneller innoveren en beter inspelen op veranderingen en vragen vanuit de maatschappij. Samen met elkaar en met onze internationale, nationale en regionale partners.

Werk- en leerplezier en toekomstbestendige teams

Goede en tevreden mensen zijn essentieel. Daarom besteden we veel tijd en aandacht aan het opleiden, aantrekken én behouden van collega's. Dat begint bij **werk- en leerplezier, gezondheid en een goede balans tussen werk en privé**. Maar ook bij ruimte voor opleiding en ontwikkeling. Daarnaast zoeken we naar slimme oplossingen, zoals digitalisering en nieuwe manieren van samenwerken. Zo kan iedereen met hart en ziel blijven bijdragen aan de gezondheid van anderen.

Een mooi voorbeeld is ons programma **Toekomstbestendige Verpleegkunde**. Hierin werken we samen met verpleegkundigen aan de **verdere ontwikkeling van het verpleegkundig vak en de zorg**. Zo maken we het vak nog interessanter, uitdagender en leuker, en zorgen we voor behoud van collega's. Tegelijkertijd zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst de juiste zorg aan patiënten kunnen geven, tot innovatieve oplossingen komen en de zorg toegankelijk blijft.



Onderwijsvernieuwing

Met de **Kwaliteitsgelden voor onderwijs**, die extra beschikbaar zijn gekomen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren, investeren we op drie thema's: innovatie van ons onderwijs, docentprofessionalisering en studentenwelzijn en -ontwikkeling. Zo investeerden we in studentenwelzijn en studentenontwikkeling en docentprofessionalisering. Lees meer wat we in 2024 bereikten met de **Kwaliteitsgelden voor onderwijs**.

Professionals van morgen nodig

We leiden de professionals van morgen op die toegerust zijn om met al deze uitdagingen op te gaan. We leren hen kennis en competenties die daarbij passen. Onze onderscheidende aanpak hiervoor is De Nieuwe Utrechtse School.

Blijven investeren in hoogwaardig onderzoek

Als UMC Utrecht blijven we investeren in het uitvoeren van hoogwaardig onderzoek om zo onze positie in het internationale academische speelveld te behouden en uit te bouwen. We onderscheiden ons door te kiezen voor onderzoek binnen 6 aandachtsgebieden, **onze speerpunten**. We focussen op waar we echt een verschil kunnen maken. In de speerpunten laten we al onze onderzoeksactiviteiten samenkomen en organiseren we deze dichtbij onze zorg. Hierdoor is er een optimale vertaling van onze onderzoeksuitkomsten naar impact in de praktijk: de zorg voor patiënten.

Samen werken aan de zorg van morgen

In 2022 zijn we gestart met het programma de Zorg van Morgen om ook in de toekomst het allerbeste te kunnen bieden op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs. Op basis hiervan begonnen we in 2024 onder andere met ruim 30 concrete verbetertrajecten. Deze 'Zorg van Morgen'-projecten zijn opgezet in multidisciplinaire teams met collega's vanuit zorg, onderzoek en onderwijs – én met patiënten, naasten en studenten. Zo zorgen we ervoor dat de veranderingen die we bedenken, echt aansluiten bij wat mensen nodig hebben. Goede voorbeelden zijn het **verkorten van de wachttijden voor operaties** en de inzet van een AI-model om het aantal mensen dat niet op een afspraak komt te verminderen.

Netwerkgzorg: samen de zorg vernieuwen en dichterbij brengen

Echte transformatie van zorg kan alleen als we samenwerken: de zorg van de toekomst moet worden georganiseerd in ketens of netwerken.

Samenwerking in de regio is belangrijk om ervoor te zorgen dat de zorg betaalbaar blijft, iedereen toegang tot zorg houdt en de mens achter de patiënt voorop blijft staan. Een belangrijke ontwikkeling op dit gebied in 2024 is de landelijke analyse vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) naar de impact van het verhogen van het aantal oncologie- en vaatchirurgiepatiënten dat ziekenhuizen minimaal moeten behandelen (volumenormen). In onze regio pakten **Oncomid** en het startende vaatchirurgisch netwerk Midden-Nederland dit op. In Oncomid werkt het UMC Utrecht samen met Alexander Monro Ziekenhuis, St. Antonius Ziekenhuis, Bergman Clinics, het Diaconessenhuis, Ziekenhuis Gelderse Vallei, Meander Medisch Centrum, Ziekenhuis Rivierenland, RIVAS Zorggroep (Beatrixziekenhuis) en TergooiMC. In het vaatchirurgisch netwerk Midden-Nederland werken we samen met St. Jansdal, Tergooi MC, Diaconessenhuis, Rivas Beatrixziekenhuis, Rivierenland Tiel en St. Antonius ziekenhuis. Samen met verzekeraars en patiënten brachten Oncomid en het vaatchirurgisch netwerk Midden-Nederland de impact van nieuwe volumenormen in kaart. Ook keken we gezamenlijk wat de verschillende scenario's voor het concentreren en spreiden van zorg zijn en hoe deze de kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid van oncologische en vaatchirurgische zorg verbeteren. Samen verdelen we taken en zorgen we dat iedere patiënt op de juiste plek terecht komt en de beste oncologische of vaatchirurgische zorg ontvangt. Dichtbij huis als het kan, in het ziekenhuis als het moet.

Met partners in de regio ontwikkelen we ook vernieuwing van zorg in de regio, waarmee we waarde toevoegen. Bijvoorbeeld via de zogenaamde (IZA) **transformatieplannen**. Een voorbeeld daarvan is de nieuwe aanpak samen met de huisartsen voor palliatieve zorg. Hiermee willen we ervoor zorgen dat zo weinig mogelijk mensen in de laatste fase van hun leven in het ziekenhuis terecht komen en thuis kunnen overlijden. Wij werken hieraan mee vanuit onze eigen academische zorg én brengen onze kennis uit onderzoek in een zogenoemde **Academische Werkplaats**. In deze werkplaats zorgen we ervoor dat kennis uit onderzoek en kennis uit de praktijk worden verbonden en we zo palliatieve zorg kunnen verbeteren.

Ook werkten we in 2024 samen met de regio aan de vormgeving van zogenoemde transmurale zorgpaden binnen de '**Utrechtse Fabriek voor de realisatie van zorgtransformatie**'. Transmurale zorgpaden zijn afspraken en protocollen die de zorg voor patiënten stroomlijnen over verschillende zorginstellingen heen. En samen met de andere ziekenhuizen werkten we ook aan de **randvoorwaarden voor toekomstbestendige zorg** om onze digitale ondersteuning voor netwerkzorg te organiseren.

De zorgtransformatie vraagt ook om met bestaande partners nieuwe relaties aan te gaan, zoals met zorgverzekeraar Zilveren Kruis. Met Zilveren Kruis maakten we afspraken over passende zorg: welke zorg leveren we, tegen welke prijs, én hoe maken we die zorg samen toekomstbestendig – ook als de druk op personeel en middelen toeneemt. In 2024 spraken we uitgebreid over de toekomst en de doelen die we samen voor de komende jaren hebben om de ingewikkelde zorg die wij als universitair medisch centrum leveren ook in de toekomst bereikbaar en passend te houden voor iedereen die dat nodig heeft. **Dit legden we begin 2025 vast.**

Scherpere keuzes maken in wat we doen

Als universitair medisch centrum werken we vanuit onze kerntaken zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie aan zorg die op sommige gebieden wezenlijk anders is dan wat andere, niet universitair medisch centra kunnen leveren. Denk aan zeer ingewikkelde ingrepen, **zeldzame ziekten** of zorg aan mensen die levensbedreigend gewond zijn (wettelijk toegekende zorg). Dit noemen we ons zorgprofiel. Hierbij gaat het om de zorg die echt bij een academisch ziekenhuis hoort.

In 2023 startten we met het aanscherpen van ons zorgprofiel en in 2024 ronden we dit af. We brachten in kaart waar we écht van meerwaarde zijn – in de regio én landelijk. Waar lopen we voorop in wetenschappelijk onderzoek en innovatie? Voor welke zorg moeten mensen juist bij ons zijn? Dit biedt goed inzicht in ons onderscheidend vermogen, met name als het gaat om onze innovatiekracht. Bij het leveren van onze waarde, kunnen we ons niet alleen beperken tot zorg. We hebben ook een maatschappelijke taak op het gebied van onderwijs, opleiden en het vervullen van onze (boven) regionale achterwachtfunctie. Door een breder aanbod van diensten, bij voorkeur samen met onze partners, kunnen we professionals van morgen goed opleiden, bij complexe zorgvragen ook benodigde eenvoudigere zorg bieden en beschikbare capaciteit goed benutten. Zo houden we de kosten per patiënt aanvaardbaar.

Al deze inzichten helpen ons scherpere keuzes te maken in onze strategie, zowel in wat we doen als in hoe we samenwerken met partners. Zo zorgen we dat we ook in de toekomst toegankelijk blijven voor de mensen die onze academische kennis echt nodig hebben.

Duurzame zorg voor mens en planeet

We willen bijdragen aan een gezonde samenleving – nu én voor de generaties na ons. Daarom verduurzamen we alles wat we doen: van zorg en onderzoek tot onderwijs en bedrijfsvoering. Duurzaamheid is geen apart project, maar zit in onze strategie. Ook tekenden we de **Green Deal Duurzame Zorg 3.0**, waarmee we samen met andere organisaties werken aan duurzame zorg.

In 2024 werkten we aan **concrete doelen**, zoals het verminderen van medicijnverspilling het recyclen van afval, het inzetten van herbruikbare instrumenten, en het **besparen van energie in laboratoria's**. Ook onderzoeken we de **invloed van de omgeving van mensen** op hun gezondheid, ontwikkelen we onderwijs over **Planetary Health** en bouwen we aan een actief **groen netwerk**.

Onze gebouwen klaar voor de toekomst

In 2024 startten we met een plan dat al onze doelen voor onze gebouwen samenbrengt: betere zorg, een fijne werkplek, ruimte voor innovatief onderzoek en onderwijs. In het ontwerp zorgen we ervoor dat dat alle verbouwingsplannen goed op elkaar aansluiten, we gewoon zorg kunnen verlenen tijdens de bouw én stappen maken richting een duurzame zorgomgeving.

Een belangrijk moment was **het slaan van de eerste paal voor de vernieuwing van het Wilhelmina Kinderziekenhuis**. Daar maken we een plek waar kinderen en ouders rust, ruimte en privacy ervaren. En waar we duurzame zorg bieden.

Digitalisering maakt realisatie van onze strategie mogelijk

Digitalisering helpt ons bij het realiseren van belangrijke opgaven, zoals het toegankelijk houden van zorg, regionale en landelijke samenwerking, efficiënte inzet van capaciteit en het behouden van de kwaliteit van onze zorg, ons onderzoek en ons onderwijs. Met goed ingerichte informatiesystemen ondersteunen we bijvoorbeeld de aankomende transformatie. Ook stelt dit ons in staat mee te werken aan alle ontwikkelingen en bestuurlijke afspraken met betrekking tot het Integraal Zorg Akkoord (IZA). En het realiseren van het landelijk dekkend netwerk voor het ondersteunen van berichtenverkeer binnen de zorgsector.

Datagedreven werken wordt steeds belangrijker. We integreren losse dataverzamelingen in een centraal dataplatform voor alle lagen van onze organisatie en samenwerkingspartners. Hiermee kunnen we data optimaal gebruiken voor bestaande en nieuwe toepassingen en leggen we een belangrijk fundament om snel en efficiënt AI-toepassingen voor het UMC Utrecht beschikbaar te maken. Daarnaast moderniseren we onze digitale systemen waar mogelijk en zorgen we daarmee voor continuïteit in onze huidige en toekomstige informatie- en technologiesystemen.

Financiën in dienst van onze maatschappelijke opdracht

Als universitair medisch centrum hebben we een bijzondere verantwoordelijkheid: we gebruiken middelen van de samenleving. In 2024 besteedden we ons geld aan zorg, onderzoek, onderwijs én aan het maken van de zorg van morgen. We maken verstandige en slimme keuzes, zodat we ook in de toekomst zorg kunnen blijven bieden die past bij mensen en bij de samenleving waarin we leven.

Met de uitdagingen die op ons afkomen, is gerichte financiële sturing meer dan nodig. Hiermee kunnen we blijven werken aan duurzame zorg, een goede werkgever zijn, vernieuwing van onderwijs, innovatief onderzoek, technologische veranderingen en vernieuwing van ons ziekenhuis. Onze aanpak is gericht op balans: snel in actie kunnen komen en veranderen in een onzekere omgeving.

Wat onze patiënten wilden weten

In het UMC Utrecht belangrijk om naar onze patiënten te luisteren. Hun ervaringen en wensen zijn de basis van hoe wij zorg bieden. Daarom vroegen we patiënten in ons patiëntenpanel waar zij meer over willen weten als het gaat om mens, milieu en bestuur. Welke vragen zij belangrijk vonden en ons antwoord hierop leest u hier.



Onze patiënten

Onze
studenten

Ons onderzoek

Onze
collega's

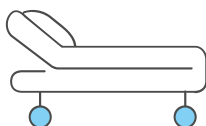
Onze patiënten

We voegen waarde toe aan het leven van mensen, omdat ieder mens telt. Nu en in de toekomst. Dat is onze visie. Deze visie is de basis van hoe we zorg bieden aan onze patiënten. Patiënten die bij ons als academisch ziekenhuis komen, omdat ze onze specifieke kennis en kunde nodig hebben en vaak niet op een andere plek terecht kunnen. Vanuit de zorg die we vandaag verlenen, leren we hoe we patiënten morgen beter kunnen helpen. Onze eigen patiënten én die van andere zorgorganisaties. Samen verbeteren we door onderzoek en nieuwe oplossingen te ontwikkelen om patiënten beter of sneller te helpen. Ook leren de professionals van morgen in ons ziekenhuis. Zowel van onze zorgprofessionals als van onze patiënten. Samen maken we de zorg van morgen.

Patiëntenzorg in cijfers



228.140
unieke patiënten



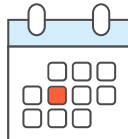
29.175
klinische
ziekenhuisopnames



100.999
eerste poliklinische
bezoeken



29.747
OK-behandelingen



167.026
verpleegdagen



6,1
gemiddelde
opnameduur (dagen)

Mens: Onze impact op patiënten en samenleving

Iedereen is anders. En iedereen heeft andere wensen. Wij willen patiënten zorg bieden die voor hén goed is. In het UMC Utrecht leren wij onze patiënten daarom niet alleen kennen als patiënt, maar ook als persoon. Want alleen de mensen zelf weten wat belangrijk is in hun leven. En dat willen wij ook graag weten. Uit **onze enquête** blijkt dat patiënten vooral benieuwd zijn naar hoe we hen leren kennen als mens en hoe we met patiënten samenwerken.



“Hoe zorgt het UMC Utrecht voor aandacht voor de mens achter de patiënt?”

Arno, patiënt bij het UMC Utrecht



In het UMC Utrecht hebben we op verschillende manieren aandacht voor de mens achter de patiënt.

Wij leren u/jou graag kennen

In het UMC Utrecht gebruiken we de vragenlijst ‘Wij leren u graag kennen’/ ‘Wij leren jou graag kennen’ om patiënten te ondersteunen bij het delen van informatie over wat voor hen belangrijk is. Dit helpt onze zorgverleners om hun patiënten te leren kennen. In de vragenlijst staan vragen als: Wat zijn voor u belangrijke activiteiten (nu en in de toekomst)? Wie zijn voor u belangrijke mensen in uw leven en waarom? En: waar maakt u zich zorgen over als het gaat om uw gezondheid? De antwoorden zijn de basis voor het gesprek met (ouders van) patiënten. Zo weten onze zorgverleners wat belangrijk is en kunnen ze **samen met (de ouders van) patiënten komen tot zorg die echt bij de patiënten past.**

Bekijk de video 'Wij leren u graag kennen' via: <https://youtu.be/XUhmXys-XPo>

In het laatste kwartaal van 2024 heeft 66 procent van de volwassen patiënten de vragenlijst ingevuld.

Voor kinderen en jongeren onder de 18 jaar was dit 37 procent. Patiënten geven aan dat de vragenlijst hen helpt om na te denken over wat voor hen belangrijk is in zorg en behandeling.

Evalueren en verbeteren

In 2024 startten we ook met een proef op twee afdelingen voor het evalueren van de zorg met patiënten. In overleg met patiënten plannen verpleegkundigen een moment voor een gesprek over de zorg (meestal op dag 4 van de opname). Patiënten ontvangen voorafgaand aan het gesprek een korte vragenlijst, zodat ze zich kunnen voorbereiden. Verpleegkundigen gebruiken deze vragenlijst tijdens het gesprek waarin ze met de patiënt de ontvangen zorg evalueren. Zo blijven we steeds in gesprek met de patiënt en kunnen we samen onze zorg verbeteren. Verpleegkundigen in het Wilhelmina Kinderziekenhuis evalueren al langere tijd op deze manier de zorg met (ouders van) patiënten.

Daarnaast vragen we onze patiënten continu naar hun ervaringen met de zorg op onze poliklinieken en bij opname in onze kliniek via onze **patiëntenervaringsmonitor (PEM)**. De uitkomsten gebruiken we om onze zorg te verbeteren. Zo bleek dat patiënten op de polikliniek graag beter geïnformeerd wilden worden over de wachttijd. We zijn hiermee aan de slag gegaan en maakten het mogelijk dat op al onze poliklinieken de wachttijden nu op schermen worden aangegeven.

In 2024 hebben 11.969 (ouders van) onze patiënten onze patiëntervaringsmonitor (PEM) ingevuld

Samen beslissen over zorg, onderzoek en onderwijs

Ook betrekken we patiënten actief bij beslissingen over hoe we in algemene zin onze zorg en ons onderzoek en onderwijs inrichten. Dit doen we via ons **patiëntenpanel**, waar meer dan 2.000 patiënten bij betrokken zijn. En via ons **Bureau PatiëntenInzet** met zo'n 100 actief deelnemende patiënten. Om informatie die we hieruit verzamelen om te zetten in verbeteracties, startten we in 2024 het patiëntensignalenoverleg. Zo verbeteren we onze zorg, ons onderzoek en onderwijs en sluiten we beter aan op de wensen van patiënten.

Hoe zorgt het UMC Utrecht ervoor dat informatie voor iedereen duidelijk is?

We vinden het belangrijk dat al onze informatie voor iedereen duidelijk is. Bijvoorbeeld door geen moeilijke woorden te gebruiken. In plaats van 'preventie', zeggen we nu 'voorkómen van ziekten'. En in plaats van 'intramusculair', 'in de spier'. Om onze zorgprofessionals hierbij te helpen, lanceerden we in 2024 het spel 'Welk woord vervang jij?'.

Bekijk de video over het Memoryspel 'Welk woord vervang jij' via: <https://youtu.be/Kf7z8LsomAo>

Animatievideo's via nieuw elektronisch patiëntendossier

Ook kunnen patiënten sinds 2024 via eenvoudige filmpjes antwoord vinden op vragen. Bijvoorbeeld over borstanker, hart- en vaatziekten, en bestraling en onderzoeken via een scan of echografie. Op onze website zijn verschillende voorbeelden te zien, zoals de **video over endometriose**. Hiervoor werken we samen met het bedrijf **Indiveo**. Deze filmpjes kunnen patiënten zien in onze patiëntenfolders op onze website en via het nieuwe **elektronische patiëntendossier (EPD)**. Voor het nieuwe EPD maken we ook gebruik van gestandaardiseerde software voor al onze poliklinieken. Hierdoor kunnen we makkelijker gegevens gaan uitwisselen tussen ziekenhuizen in de regio. Onze zorgverleners hebben hierdoor eerder en makkelijker belangrijke informatie over een patiënt en kunnen zo de zorg aan patiënten verbeteren.

Verbeterde website naar aanleiding van feedback

In 2024 maakten we ook onze website beter toegankelijk voor blinde en slechtziende mensen. Hiervoor installeerden we een tool op onze website, waarmee het mogelijk is om tekst te vergroten, te vertalen of voor te laten lezen. Dit naar aanleiding van een tip van **Richard, patiënt bij het UMC Utrecht**. We waren heel blij met Richard's suggestie en maakten er dus meteen werk van. Hiernaast ondersteunen we patiënten in waar en hoe ze informatie kunnen vinden en helpen we ze om dit te begrijpen.



Milieu: De impact van onze zorg op een gezondere wereld

We vroegen patiënten in ons patiëntenpanel hoe belangrijk het voor hen is dat we uitleggen wat we hebben gedaan om milieuvervuiling te verminderen. 70 procent zei dit (heel) belangrijk te vinden.

In het UMC Utrecht werken we iedere dag aan het verbeteren van de gezondheid. We willen bijdragen aan de gezondheid van mensen en een gezonde samenleving. Ook voor de generaties na ons. Toch dragen we met alle organisaties in de zorg voor 7 procent bij aan de CO2 die in Nederland vrijkomt in de lucht. Onze positieve invloed op gezondheid willen we groter maken door onze negatieve invloed op het milieu en klimaat kleiner te maken.



“Wat doet het UMC Utrecht om verspilling van geneesmiddelen tegen te gaan?”

Rieno, patiënt bij het UMC Utrecht



In 2024 verminderden we de vernietiging van niet gebruikte medicatie. Op twee verpleegafdelingen testten we hiervoor verschillende maatregelen. En met succes.

In 2024 verspilden we 37 procent minder geneesmiddelen

Hiermee bespaarden we op die afdelingen ook nog eens 60 procent van de kosten. In 2025 voeren we deze maatregelen verder door in het UMC Utrecht, zodat we ook op andere afdelingen minder medicatie verspillen.

Hoe gaan jullie om met het gebruik van wegwerpmaterialen?

We werken op verschillende manieren aan het verminderen van **verspilling** van materialen. Ons doel is om 50 procent minder grondstoffen te gebruiken in 2030.

Duurzaamheid is onderdeel van onze gunnings- en selectiecriteria als we producten inkopen. Als we apparaten inkopen, kijken we bijvoorbeeld naar het energie- en/of waterverbruik van een apparaat. Of we stellen eisen aan het verpakkingsmateriaal.

In onze zorg vervangen we waar mogelijk wegwerpproducten voor herbruikbare mogelijkheden. In 2024 vervingen we bijvoorbeeld op de Spoed Eisende Hulp (SEH) wegwerp hechtsets door herbruikbare. Daarnaast maakten we de sets kleiner. Zo besparen we water, energie en capaciteit.

Hoe gaan jullie om met jullie afval?

Ons afval verwerken we zo duurzaam mogelijk. In lijn met de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 werken we toe naar maximaal 25 procent ongesorteerd restafval in 2030. In 2024 haalden we 39 procent. Dit bereikten we door steeds betere combinaties te maken van afvalscheiding als iets wordt weggegooid (bronscheiding) en nascheiding van het afval dat niet meteen goed gescheiden is of kon worden. Ook recycleden we in 2024 gemiddeld 47 procent van ons afval. Daarnaast startten we met het terugwinnen van plastic uit het restafval. Hierdoor ligt ons recyclingpercentage sinds juli 2024 zelfs **boven de 50 procent**.

Edwin, teamleider Interne Logistiek en Afvalmanagement: "We werken hard om die doelstelling in 2030 te halen. We doen alles wat volgens de technieken van nu mogelijk is."



Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken

Als UMC Utrecht kijken we naar wat voor onze collega's belangrijk is. En maken we samen met hen belangrijke beslissingen voor onze organisatie. Dit willen we op een heldere en betrouwbare manier doen. Onze collega's hebben een unieke kijk op de invloed van bepaalde beslissingen en ontwikkelingen. Uit onze **enquête onder collega's** blijkt dat zij vooral benieuwd zijn naar hoe wij hen om hun mening, kennis en voorstellen vragen bij belangrijke ontwikkelingen in onze organisatie.



“Hoe moedigt het UMC Utrecht inspraak van medewerkers aan?”

Julitta, collega bij het UMC Utrecht



In het UMC Utrecht moedigen we medewerkers en ook patiënten en studenten aan om mee te denken en advies te geven over de koers van onze zorg, ons onderzoek en ons onderwijs. Samen kunnen we de kwaliteit van zorg, onderzoek en onderwijs waarborgen en verbeteren. Formeel hebben we hiervoor onze **medezeggenschapsorganen**. Onze collega's en studenten krijgen tijd en ruimte voor het vervullen van een rol in een van deze raden. Daarnaast bieden we ook trainingen en andere opleidingsmogelijkheden om hen in hun rol te ondersteunen.

Regieverpleegkundigen verbeteren de zorg

Een mooi voorbeeld van hoe we collega's stimuleren om actief mee te werken aan verbetering van zorg, vinden we in ons programma **Toekomstbestendige Verpleegkunde**, met de nieuwe functie '**regieverpleegkundige**'. Naast hun werk in de zorg, krijgen regieverpleegkundigen ook tijd voor andere verbeterinitiatieven/-projecten, zoals innovaties uittesten en toepassen in de zorg.

Bekijk de video over Toekomstbestendige Verpleegkunde via: <https://youtu.be/Z40ZuwmhAPM>

Op onze afdeling neuro-oncologie werkte een regieverpleegkundige in 2024 bijvoorbeeld aan verkorting van de intensieve zorg op een aparte afdeling na een operatie aan het hoofd. Patiënten kunnen zo sneller op de reguliere verpleegafdeling terecht met intensieve controles daar. Dit is prettiger voor patiënten en hierdoor kunnen ook meer mensen sneller de operatie krijgen die ze nodig hebben. De regieverpleegkundige bestudeerde de situatie, vroeg input aan collega's en maakte zo in samenwerking een haalbaar plan.

Julia, regieverpleegkundige: “Als regieverpleegkundige sta ik dicht bij de patiënt en weet ik wat werkt en wat niet. Ook zie ik het grotere plaatje, onderzoek ik wat beter kan, en heb daar inspraak in. Zo kan ik samen met collega's de zorg voor patiënten echt verbeteren. Dat geeft veel voldoening.”

De stem van collega's bij de transformatie van onze organisatie

In 'de transformatie' kijken we hoe we onze processen slimmer en meer op dezelfde manier kunnen vormgeven. Dit om sneller te vernieuwen en te verbeteren en beter in te spelen op veranderingen en vragen vanuit de maatschappij. Hiervoor moeten we op een andere manier samenwerken. Daarom gaan we de structuur van onze organisatie veranderen. Voor collega's is dit vanzelfsprekend een belangrijke ontwikkeling. Daarom moedigden we hen aan om hun specifieke vragen of zorgen te delen. Dit kunnen ze doen met hun leidinggevende of de voorzitter van een werkgroep. Ze worden dan persoonlijk geholpen. Uiteraard kunnen ze in de transformatie ook altijd hun stem laten horen door in gesprek gaan met onze advies- en medezeggenschapsorganen.

In 2022 deden we in zogenaamde 'sprints' het voorwerk voor de transformatie, bij de start van het programma de Zorg voor Morgen. Hier hebben circa duizend collega's aan deelgenomen. Inmiddels werken zo'n 250 collega's in een van de vier veranderstromen (ontwerpen, voorbereiden, veranderen en/of regisseren). Zij hebben wekelijkse werksessies. Hierin worden plannen besproken en verder uitgewerkt. Deze groep wordt steeds groter. Collega's worden hiervoor actief benaderd of ze geven zelf aan dat ze eenmalig, regelmatig of blijvend mee willen denken of werken.



Wat onze collega's wilden weten

Samen zorgen we voor een fijne werkomgeving waar iedere medewerker telt, zich kan ontwikkelen en met haar of zijn talent kan bijdragen aan de zorg van vandaag en morgen. Want de passie, inzet en talenten van onze mensen maken dat we de beste zorg en onderwijs bieden en onderzoek van hoge kwaliteit doen. Wat zijn de belangrijkste zaken voor onze collega's om optimaal, vitaal en bevlogen te werken in onze organisatie? We vroegen het ze en in dit jaarverslag geven we antwoord hun belangrijkste vragen. Dankzij deze input van collega's zien we ook waar we nóg beter kunnen inspelen op hun behoeften.



Onze
patiënten

Onze
studenten

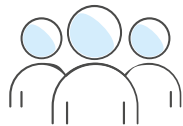
Ons onderzoek

Onze collega's

Onze collega's

We leven in een tijd vol uitdagingen. Dat voelen we allemaal - als mens en als medewerkers van het UMC Utrecht. De zorg, ons onderzoek en ons onderwijs moeten betaalbaar en bereikbaar blijven. Dit terwijl de bevolking groeit, de zorgvraag ingewikkelder wordt en er (te) weinig personeel is. Dit vraagt om grote veranderingen en inzet van ons allemaal. Ondertussen gaan ontwikkelingen en vernieuwingen steeds sneller. Dit biedt kansen om mooie verbeteringen te bereiken: een fijne werkomgeving, een organisatie die snel kan inspelen op veranderingen en kansen, ijzersterke netwerken en duurzame betaalbare zorg. Wij vertalen deze kansen naar onze organisatie en onze collega's. Met hart voor onze mensen.

Onze collega's in cijfers



12.219
collega's



3.364
mannen (28%)



8.855
vrouwen (72%)

Mens: Onze impact op collega's en samenleving

We vinden het belangrijk om een veilige en gezonde werkomgeving te bieden, waarin collega's gezien en gewaardeerd worden. En waar samenwerken en open communicatie ons werk beter en leuker maakt. Wat vinden onze collega's belangrijk en wat kunnen wij doen om hen enthousiast en betrokken te houden bij het UMC Utrecht? Belangrijke vragen voor ons als organisatie. Daarnaast hebben we als UMC Utrecht een grote uitdaging, namelijk een stijgende vraag naar zorg en tegelijkertijd zijn er te weinig mensen om al het werk te doen. Uit **onze enquête** blijkt dat onze collega's deze vragen óók hebben.



“Hoe zorgt het UMC Utrecht voor een gezonde werk-privébalans voor haar medewerkers?”

Joyce, collega bij het UMC Utrecht



In het UMC Utrecht ondersteunen we onze collega's bij een gezonde werk-privébalans. We vinden het belangrijk dat collega's lekker in hun vel zitten. Voor henzelf en omdat vitale collega's de beste zorg aan patiënten en onderwijs aan studenten kunnen bieden en wetenschappelijk onderzoek van hoge kwaliteit kunnen doen.

Werk en privé in balans met behulp van begeleiding

Een van de manieren waarop we collega's helpen om een gezonde werk-privébalans te krijgen en/of te houden, is ons 'Werk in Balans'-programma. Als een collega moeite heeft om alle ballen hoog te houden, op het werk en/of privé, kan deze collega gesprekken voeren met een bedrijfscounselor in het UMC Utrecht. Vaak helpt dit om weer overzicht te creëren en weer balans aan te brengen. Onze bedrijfscounselors werken nauw samen met de leidinggevende en onze bedrijfsartsen als dat nodig is. Hiermee voorkomen we dat iemand uitvalt en zorgen we ervoor dat mensen (weer) met plezier hun werk doen en kunnen blijven doen.

(Online) trainingen voor vitaliteit en gezondheid, welzijn ontwikkeling en werkgelek

Via het platform Loopbaan en Vitaliteit (LEV) kunnen collega's aan de slag met hun vitaliteit en gezondheid, werkgelek en (loopbaan)ontwikkeling. Onder andere via online testen, trainingen en gesprekken met een coach. Ook bieden we een ruim aanbod online trainingen aan, gericht op persoonlijke kracht, communicatie, timemanagement, productiviteit en werkplezier.

Karin, stafadviseur patiëntparticipatie: “Ik heb veel met LEV en Goodhabitz gewerkt in de tijd dat ik aan het re-integreren was, nadat ik voor langere tijd ziek ben geweest. Het heeft mij geholpen antwoord te krijgen op wat belangrijk is voor mij in het leven en met mijn werk-privébalans. Van mijn leidinggevende heb ik ruimte en tijd gekregen om de test te doen en cursussen te volgen. Het heeft mij goed geholpen.”



De trainingen Timemanagement, Lekker in je vel, Veerkracht en Mindfulness zijn in 2024 het meest bezocht. Met ons online aanbod helpen we collega's om fit en gezond te blijven en een goede werk-privébalans te vinden. En om het beste uit zichzelf te halen, zowel op het werk als thuis. Nieuw in 2024 was het 'Jong ouder' programma. Met dit programma voor 'jonge' werkende ouders/verzorgers helpen we hen om een goede balans tussen ouderschap en het werk te vinden.

In 2024 maakten 1.687 medewerkers gebruik van het aanbod in LEV (2.228 in 2023) en zijn er 737 testen gemaakt (827 in 2023)
In 2024 waren er 803 lesbezoeken op het gebied werk-privébalans (1.278 in 2023)

Minder werken en volledig pensioen op blijven bouwen

Het UMC Utrecht had al de regeling dat collega's die vijf jaar voor hun AOW-leeftijd zijn ervoor kunnen kiezen om 80 procent te gaan werken, terwijl hun pensioenopbouw doorgaat alsof ze 100 procent blijven werken. In de nieuwe **cao umc's** zijn afspraken gemaakt over een generatieregeling. Dit betekent dat we konden doorgaan met onze regeling. Dit geeft onze collega's de kans het iets rustiger aan te doen, zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken dat ze minder pensioen opbouwen. Hiermee willen we voorkomen dat de laatste jaren voordat iemand met pensioen gaat te belastend worden en collega's ziek worden of uitvallen. En natuurlijk belonen we collega's graag voor alle jaren dat zij zich voor het UMC Utrecht hebben ingezet.

Ondersteuning mantelzorgers

Collega's die voor hun ouders, partner of een ander familielid zorgen (mantelzorgers), helpen we graag. Om een goede balans te kunnen vinden in mantelzorg, privéleven en werk, bieden we mantelzorgende collega's sinds 2024 de mogelijkheid om gesprekken met een coach te hebben. De coach helpt deze collega's ook met regeltaken voor hun naasten op het gebied van wonen, welzijn, zorg en financiën. Zij hebben via de een externe partij direct toegang tot zo'n coach. Tijdens de dag van de Mantelzorger brachten we de optie voor coaching bij mantelzorg extra bij collega's onder de aandacht. In stands in het UMC Utrecht en het Wilhelmina Kinderziekenhuis informeerden coaches collega's en beantwoordden hun vragen over mantelzorg.

Wat doet het UMC Utrecht om ongewenst gedrag te voorkomen?

Onder de noemer **Dit zijn wij** bevorderen we een sociaal veilige werk- en leeromgeving in het UMC Utrecht. We willen dat iedereen zich gezien, gehoord en vrij voelt om zichzelf te zijn en zich uit te spreken. We communiceerden onze visie voor een sociaal veilige werk- en leerklimaat actief in de organisatie onder de titel 'laten we het hebben over (on)gewenst gedrag'. Ook ontwikkelden we een werkwijze waarmee we (on)gewenst gedrag bespreekbaar maken. We vergroten de bewustwording bij collega's en studenten, we versterken de handelingsbekwaamheid en helpen ongewenste situaties oplossen. In 2024 deden we dit onder andere door:

- Collega's uit te nodigen voor een kop koffie én een goed gesprek. Tijdens deze 15 koffiepraatsessies gingen we via stellingen in gesprek over onderwerpen die te maken hebben met sociale veiligheid. Zo laten we collega's ervaren hoe het is om met elkaar op dialoogwijze in gesprek te zijn over soms lastige onderwerpen en creëren we bewustzijn. Dit is de start van meer begrip, verbinding en uiteindelijk vertrouwen.
- Collega's te vragen de e-learning 'Gewenst gedrag in het UMC Utrecht' te doen, ook om het bewustzijn te vergroten. In 2024 volgden 1.568 collega's (bijna 10%) de e-learning. Per 2025 is het voor alle collega's verplicht om deze e-learning te volgen.
- De nieuwe e-learning 'Actieve Omstanderstraining' aan te bieden, in 2024 als eerste aan onze docenten. Omstanders, mensen die getuige zijn van ongewenst gedrag, vormen de grootste groep en kunnen het verschil maken. In de training maken we collega's hier bewust van en leren we ze wat ze kunnen doen als ze getuige zijn van ongewenst gedrag.
- Zo'n 60 dialogen over sociale veiligheid, die we naar aanleiding van hulpvragen in teams faciliteerden. Soms om een probleem te voorkomen (preventief) en soms om een probleem op te lossen. We begeleiden leidinggevenden en teams zo om respect, waardering en diep vertrouwen te cultiveren en zo een sociaal veilige werkomgeving te creëren.
- 10 online dialoogsessies met de **dialoog tool Synthetron**. Deze tool helpt om eerst online met elkaar tot de kern van een probleem te komen. Zodat als het team hierna bij elkaar ze beter in gesprek komen en samen oplossingen vinden.
- Een collegetour om het bewustzijn bij studenten rond ongewenst gedrag en een veilige leeromgeving te vergroten. En we ontwikkelden **een filmpje** hierover. Lees meer over wat we **voor studenten doen**.
- Nieuwe leidinggevenden bij de start van hun dienstverband kennis te laten maken met *Dit zijn wij* en de kracht van dialoog.

Door alle acties bouwen we samen aan een cultuur, waarin iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt. Hiermee dragen we ook bij aan het behoud van collega's.

Individuele vragen en meldingen ongewenst gedrag

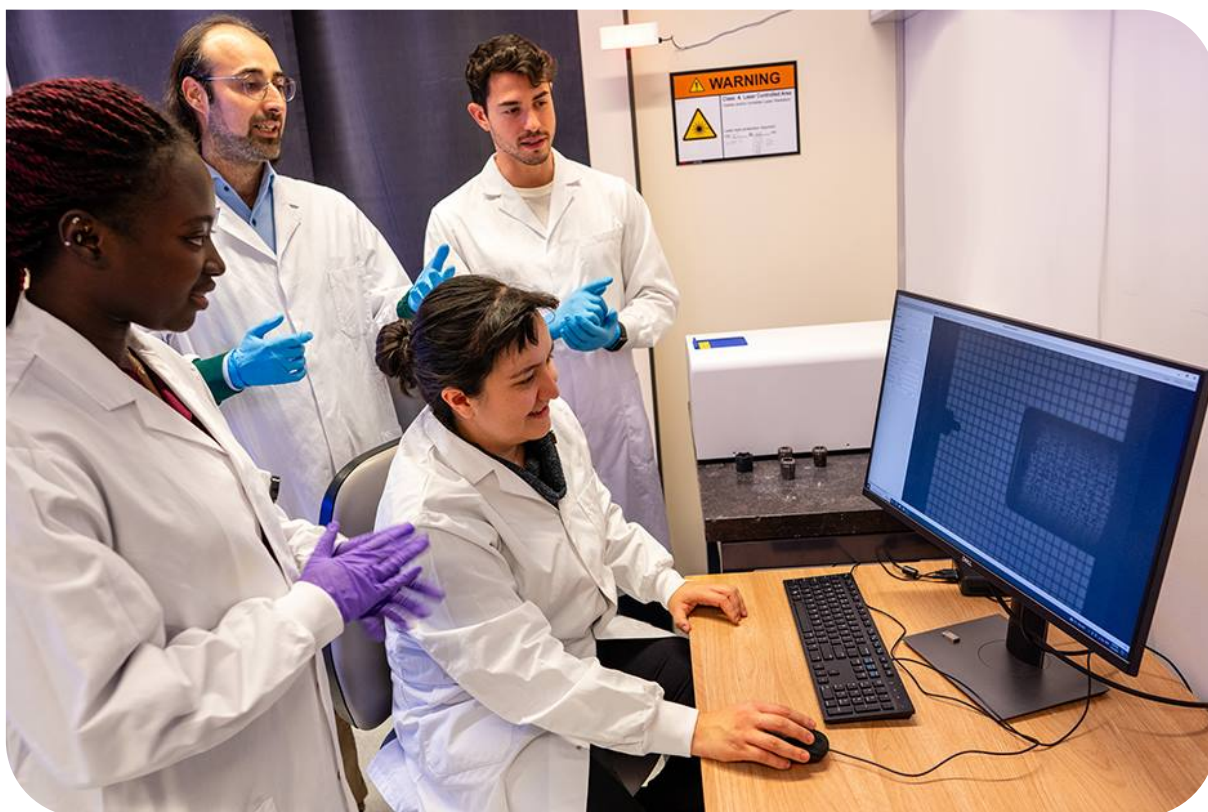
Voor individuele vragen over of meldingen van ongewenst gedrag kunnen collega's terecht bij ons **bureau ombuds- en vertrouwenszaken**.

Wat doet het UMC Utrecht aan werving en behoud van collega's?

Net als voor veel andere organisaties in de zorg, is het ook voor ons **moeilijk om voldoende collega's te vinden**. Daarom zetten we ons op verschillende manieren in om nieuwe medewerkers te vinden en ervoor te zorgen dat onze bestaande collega's bij het UMC Utrecht blijven.

Werving en behoud UMC Utrecht

Om nieuwe collega's te werven, laten we ons als werkgever zien via ons platform werkenbijumcutrecht.nl. Op dit platform en via social media vertellen collega's hoe het is om te werken bij het UMC Utrecht. Om collega's te behouden, maken we het makkelijker om zich te ontwikkelen en intern door te stromen naar een andere functie in het UMC Utrecht. In 2024 lanceerden we hiervoor een speciale **interne website**. Hier vinden collega's informatie over ontwikkelmogelijkheden en alle openstaande functies in het UMC Utrecht. En kunnen ze laagdrempelig informatie aanvragen of solliciteren. Zo hopen we zo makkelijk voor hen te maken om zich in het UMC Utrecht te ontwikkelen en door te stromen of om een ander carrièrepad in te gaan binnen onze organisatie.



In 2024 maakten we meer gebruik van tijdelijke collega's via ons Flexbureau ('de Werkwinkel'), in plaats van uitzendkrachten. Dit draagt ook bij aan het vinden van nieuwe vaste collega's. Via onze Werkwinkel kunnen verpleegkundigen, traineeverpleegkundigen, administratief medewerkers en (medisch) studenten tijdelijk en flexibel in het UMC Utrecht werken. Regelmatig stromen deze tijdelijke collega's door naar een vaste aanstelling in het UMC Utrecht. Ook verzorgt de Werkwinkel sinds de start van het studiejaar 2024-2025 de inzet van medisch studenten bij de begeleiding van praktijklessen Anatomie voor 1e-jaars Geneeskundestudenten. In 2024 werkten tijdelijke collega's in totaal 193.000 uren via onze Werkwinkel in het UMC Utrecht.

Hiernaast leiden we nieuwe en bestaande medewerkers op. Zowel onze eigen (nieuwe) collega's als (nieuwe) medewerkers in de zorg ergens anders in de regio. **Lees hier meer over**. Dit zorgt er ook voor dat we collega's behouden en tekorten aan medewerkers in de regio verminderen.

Regionaal samenwerken voor werven professionals

Het tekort aan collega's is niet uniek voor het UMC Utrecht. Alle zorgorganisaties hebben hiermee te maken. Om mensen te interesseren voor een baan in de academische zorg en nieuwe collega's te werven, werken we daarom ook regionaal samen. Vanuit Utrechtzorg lanceerden we in 2024 samen met de andere ziekenhuizen in de regio het wervingsplatform [jouwziekenhuisbaan.nl](https://www.jouwziekenhuisbaan.nl). Daarnaast opende Utrechtzorg de 'Ik zorg shop' in het centrum van Utrecht. Hier zijn onze wervingsmedewerkers regelmatig te vinden om mensen te helpen bepalen of een baan bij het UMC Utrecht bij hen zou passen. En zo ja, wat ze hiervoor nodig hebben aan opleiding. Ook bedankten we gezamenlijk onze collega's voor hun inzet via een campagne op de Utrecht Wall langs de A2.

Bezoekers werkenbijumcutrecht.nl: Ruim 600.000

Aantal sollicitanten: meer dan 25.000

Aantal vacatures: 1.397

Milieu: De impact van ons werk op een gezondere wereld

In het UMC Utrecht werken we iedere dag aan het verbeteren van de gezondheid. We willen bijdragen aan de gezondheid van mensen en een gezonde wereld, ook voor de generaties na ons. Toch dragen we met alle organisaties in de zorg voor 7 procent bij aan de CO₂ die in Nederland vrijkomt in de lucht. Onze positieve invloed op gezondheid willen we groter maken door onze negatieve invloed op het milieu en klimaat kleiner te maken.



“Wat doet het UMC Utrecht om te zorgen dat er minder CO₂ in de lucht terechtkomt?”

Marnix, collega bij het UMC Utrecht



Voor onze gebouwen hebben we een plan om de hoeveelheid CO₂ die door ons in de lucht terecht komt te verminderen (CO₂-routekaart). Onze doelen zijn om 55% minder CO₂ uit te storen in 2030 (ten opzichte van 2018), en om klimaatneutraal te werken in 2050. We zijn goed op weg naar onze doelstelling voor 2030.

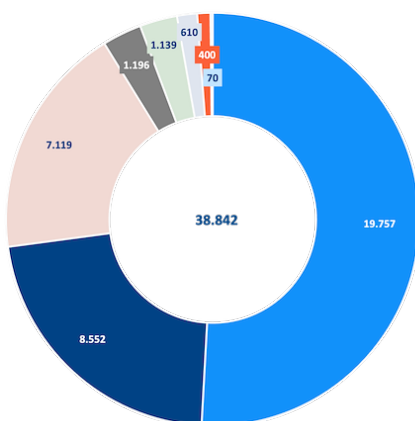
Inmiddels hebben we voor onze gebouwen 22% CO₂ verminderd ten opzichte van 2018.

Onderstaande afbeelding is een weergave van de totale CO₂ footprint van het UMC Utrecht.

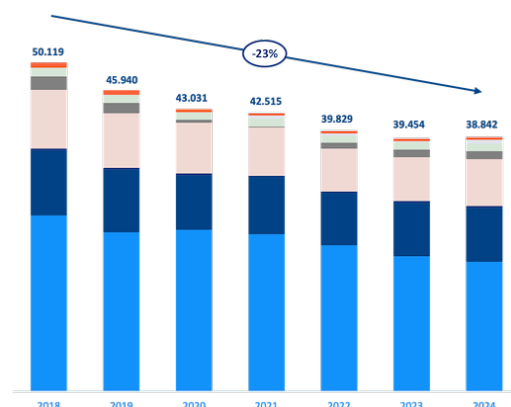
CO₂ footprint* UMC Utrecht 2024

*Deze footprint geeft onze directe uitstoot weer. Onze indirecte CO₂ impact is nog niet volledig inzichtelijk, inschatting door CE Delft op basis van onze inkoop in 2019 is 115.485 ton

CO₂ Footprint in 2024 (in ton CO₂)



CO₂ footprint 2018 – 2024 (in ton CO₂)



In 2024 organiseerden we de 'Proeftuin duurzaam vervoer': 300 collega's die vaak met de auto naar het werk kwamen, gingen de uitdaging aan om 7 maanden lang duurzaam te reizen. Het UMC Utrecht betaalde hun openbaar vervoer en ze kregen een hogere fietsvergoeding (16 cent per kilometer, in plaats van 5 cent). Ook konden ze gratis gebruik maken van deelfietsen op de stations Utrecht Centraal en Bunnik. Een greep uit de resultaten: maar liefst 90% van de reizen werd duurzaam afgelegd, waardoor we voor minder CO2 zorgden. Ook dragen fietsen en meer lopen bij aan de vitaliteit en gezondheid van onze collega's. De deelnemers voelden zich meer ontspannen en fitter (zowel lichamelijk als mentaal). Daarnaast ervaren ze het als veiliger om na een lange nachtdienst met het openbaar vervoer te gaan, in plaats van moe achter het stuur te gaan zitten. De Proeftuin duurzaam vervoer leverde ons **bruikbare resultaten en aanbevelingen** op, die de hele zorgsector kan gebruiken.

Bekijk de video over de Proeftuin duurzaam vervoer via: <https://youtu.be/20cilU2HpFA>

Reacties van een aantal collega's die aan de proeftuin meededen:

“Zeer positieve ervaring om 100% met het OV te reizen. Ik ben eerder thuis en maak geen kosten. Fantastisch.”

“Niet in de file hoeven staan maakt dat ik mij echt veel meer ontspannen voel.”

“Ik voel me fitter door het fietsen en het levert nog geld op ook!”

Hoe helpt het UMC Utrecht haar medewerkers om zorg, onderzoek en onderwijs te verduurzamen?

In het UMC Utrecht zijn er veel collega's die zich dagelijks inzetten om hun werk duurzamer te maken. Bijvoorbeeld door **energie te besparen in het laboratorium**. Hier zijn we heel blij mee en trots op. Deze collega's komen op hun afdeling samen in Green Teams en door het hele ziekenhuis in het Groene Netwerk. Dit Groene Netwerk groeide in 2024 flink.

Het Groene Netwerk groeide van 126 leden in 2023 naar 547 leden in 2024.

Al deze collega's die zich inzetten voor duurzaam werken, helpen we op verschillende manieren. Online lanceerden we het Platform Duurzaam UMC Utrecht, waar collega's elkaar en allerlei informatie en inspiratie kunnen vinden. Fysiek openden we de vernieuwde **Innovatiehub** waar collega's met goede ideeën terecht kunnen. Ook organiseerden we netwerkbijeenkomsten om successen te vieren en kennis uit te wisselen. In samenwerking met de andere umc's publiceerden we de **Green Team Routekaart**, een stappenplan voor Green Teams voor een duurzaam project. Tot slot organiseerden we weer de Expeditie Groen en Gezond: in twee themaweken zetten we allerlei initiatieven in het zonnetje en betrokken we nieuwe collega's bij het actief werken aan verduurzaming.

Josefien Kursten, lid van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht, is een belangrijke aanjager voor duurzaamheid in het UMC Utrecht. Dat wordt ook in de buitenwereld gezien. In 2024 kreeg zij de titel 'Chief Value Officer van 2024', de **jaarlijkse prijs voor meest impactgedreven Chief Financial Officer (CFO) van Nederland**.

Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken

Als UMC Utrecht kijken we naar wat voor onze collega's belangrijk is. En maken we samen met hen belangrijke beslissingen voor onze organisatie. Dit willen we op een heldere en betrouwbare manier doen. Onze collega's hebben een unieke kijk op de invloed van bepaalde beslissingen en ontwikkelingen. Uit onze **enquête onder collega's** blijkt dat zij vooral benieuwd zijn naar hoe wij hen om hun mening, kennis en voorstellen vragen bij belangrijke ontwikkelingen in onze organisatie.



“Hoe moedigt het UMC Utrecht inspraak van medewerkers aan?”

Julitta, collega bij het UMC Utrecht



In het UMC Utrecht moedigen we medewerkers en ook patiënten en studenten aan om mee te denken en advies te geven over de koers van onze zorg, ons onderzoek en ons onderwijs. Samen kunnen we de kwaliteit van zorg, onderzoek en onderwijs waarborgen en verbeteren. Formeel hebben we hiervoor onze **medezeggenschapsorganen**. Onze collega's en studenten krijgen tijd en ruimte voor het vervullen van een rol in een van deze raden. Daarnaast bieden we ook trainingen en andere opleidingsmogelijkheden om hen in hun rol te ondersteunen.

Regieverpleegkundigen verbeteren de zorg

Een mooi voorbeeld van hoe we collega's stimuleren om actief mee te werken aan verbetering van zorg, vinden we in ons programma **Toekomstbestendige Verpleegkunde**, met de nieuwe functie '**regieverpleegkundige**'. Naast hun werk in de zorg, krijgen regieverpleegkundigen ook tijd voor andere verbeterinitiatieven/-projecten, zoals innovaties uittesten en toepassen in de zorg.

Bekijk de video over Toekomstbestendige Verpleegkunde via: <https://youtu.be/Z40ZuwmhAPM>

Op onze afdeling neuro-oncologie werkte een regieverpleegkundige in 2024 bijvoorbeeld aan verkorting van de intensieve zorg op een aparte afdeling na een operatie aan het hoofd. Patiënten kunnen zo sneller op de reguliere verpleegafdeling terecht met intensieve controles daar. Dit is prettiger voor patiënten en hierdoor kunnen ook meer mensen sneller de operatie krijgen die ze nodig hebben. De regieverpleegkundige bestudeerde de situatie, vroeg input aan collega's en maakte zo in samenwerking een haalbaar plan.

Julia, regieverpleegkundige: “Als regieverpleegkundige sta ik dicht bij de patiënt en weet ik wat werkt en wat niet. Ook zie ik het grotere plaatje, onderzoek ik wat beter kan, en heb daar inspraak in. Zo kan ik samen met collega's de zorg voor patiënten echt verbeteren. Dat geeft veel voldoening.”

De stem van collega's bij de transformatie van onze organisatie

In 'de transformatie' kijken we hoe we onze processen slimmer en meer op dezelfde manier kunnen vormgeven. Dit om sneller te vernieuwen en te verbeteren en beter in te spelen op veranderingen en vragen vanuit de maatschappij. Hiervoor moeten we op een andere manier samenwerken. Daarom gaan we de structuur van onze organisatie veranderen. Voor collega's is dit vanzelfsprekend een belangrijke ontwikkeling. Daarom moedigden we hen aan om hun specifieke vragen of zorgen te delen. Dit kunnen ze doen met hun leidinggevende of de voorzitter van een werkgroep. Ze worden dan persoonlijk geholpen. Uiteraard kunnen ze in de transformatie ook altijd hun stem laten horen door in gesprek gaan met onze advies- en medezeggenschapsorganen.

In 2022 deden we in zogenaamde 'sprints' het voorwerk voor de transformatie, bij de start van het programma de Zorg voor Morgen. Hier hebben circa duizend collega's aan deelgenomen. Inmiddels werken zo'n 250 collega's in een van de vier veranderstromen (ontwerpen, voorbereiden, veranderen en/of regisseren). Zij hebben wekelijkse werksessies. Hierin worden plannen besproken en verder uitgewerkt. Deze groep wordt steeds groter. Collega's worden hiervoor actief benaderd of ze geven zelf aan dat ze eenmalig, regelmatig of blijvend mee willen denken of werken.



Wat onze studenten wilden weten

Onze studenten en zorgprofessionals in opleiding maken de zorg van morgen. Of ze nou als doktersassistent, verpleegkundige, arts of onderzoeker gaan werken. Met onze onderwijsstrategie De Nieuwe Utrechtse School zorgen we dat ze hier klaar voor zijn. Vragen van studenten en zorgprofessionals in opleiding houden ons scherp. Wat leeft er onder studenten en **welke vragen hebben zorgprofessionals in opleiding** voor ons? In dit jaarverslag staan hun vragen aan ons centraal.



Onze studenten

Onze onderwijsstrategie **De Nieuwe Utrechtse School** staat voor samenwerking tussen verschillende studies en beroepen. Hierdoor zorgen we ervoor dat (toekomstige) zorg- en gezondheidsprofessionals meer impact kunnen maken voor patiënten en de maatschappij. De focus van De Nieuwe Utrechtse School ligt op de thema's: interdisciplinair en interprofessioneel leren, patiëntenparticipatie, diversiteit en inclusie, translational medicine & life sciences, veerkracht en welzijn, en Planetary Health. Bekijk de [video over De Nieuwe Utrechtse School](#). Met ons programma De Nieuwe Utrechtse School maken we onze onderwijsstrategie structureel onderdeel van het UMC Utrecht. In dit programma komen alle initiatieven samen, brengen we deze waar mogelijk in lijn met elkaar en geven we bekendheid aan alle initiatieven. Zo inspireren en motiveren we studenten, collega's en patiënten om samen te zorgen voor kwalitatief hoogstaand en (inter)nationaal uniek en innovatief onderwijs.

Onze studenten in cijfers



4.027

ingeschreven
studenten
medische faculteit



245

verpleegkundige
studenten
(175 HBO, 70 MBO)



1.173

universitaire diploma's



45

verpleegkundigen
afgestudeerd
(27 HBO, 18 MBO)



316

studenten
geneeskundeopleiding
afgerond
(incl. SUMMA-master)

Mens: Onze impact op studenten en samenleving

Om goed te kunnen studeren en je als student goed te kunnen ontwikkelen, is het belangrijk dat onze studenten zich welkom, veilig, gerespecteerd en gewaardeerd voelen. Daarom hebben we - meer dan ooit - aandacht voor het geluk en de gezondheid (welzijn) van onze studenten. Uit vele onderzoeken blijkt namelijk dat studenten in de zorg laag scoren op welzijn. Ze ervaren bijvoorbeeld veel stress. Studenten zijn benieuwd hoe we hier aandacht aan besteden. En wat wij doen om ons onderwijs zo divers en inclusief mogelijk in te richten.



“Hoe besteedt het UMC Utrecht aandacht aan het welzijn van studenten?”

Annabelle, student bij het UMC Utrecht



In 2024 hebben we ervoor gekozen om ‘welzijn’ als vast onderdeel in ons onderwijs op te nemen. De **veranderingen in het opleidingsprogramma** waar we nu mee bezig zijn, bieden een mooie kans om dit structureel in te bedden. Zo hoeven studenten er niet mee aan de slag in de weinige vrije tijd die ze door hun volle studieprogramma hebben. Ook stelden we in 2024 een Wellbeing Officer aan. Dit is iemand die net is afgestudeerd en input ophaalt bij onze studenten op het gebied van welzijn.

Nieuwe gedragscode voor studenten, docenten en begeleiders

In ons cultuurprogramma **Dit zijn wij**, ontwikkelden we een nieuwe **gedragscode** voor studenten, docenten en begeleiders. Zo weten zij wat er van hen verwacht wordt én wat iedereen van de ander mag verwachten. Dit draagt bij aan een veilige omgeving, waarin studenten en medewerkers goed kunnen presteren. En ze zich welkom, gerespecteerd en gewaardeerd voelen.

Bekijk de video over ongewenst gedrag via: <https://youtu.be/jFZkRFOoFNo>

Meer workshops en trainingen

Als ze hier behoefte aan hebben, kunnen studenten **bij veel verschillende mensen terecht** voor een luisterend oor en advies. De Universiteit Utrecht biedt ook veel **workshops en trainingen** aan die onze studenten helpen om een goede balans te vinden tussen studie, persoonlijke ontwikkeling en dagelijks leven en om zich goed te voelen. In 2024 verbeterde het aanbod workshops en trainingen en werd het uitgebreid. In 2024 organiseerden we ook voor PhD'ers en docenten/tutoren een aantal workshops en trainingen over welzijn. En we verzorgden voor de vierde keer het **KICK-start/NEW@UU** programma voor startende studenten. Dit is een programma van één of twee dagen om studenten goed voor te bereiden op hun studie- en studententijd. Hierin leren ze onder andere hoe de sociale structuren van de universiteit werken, wat de ongeschreven regels zijn en wat de omgangsnormen zijn. Studenten gaven aan dat ze na het programma een betere kijk hadden op het begin van hun tijd aan de universiteit. Al deze activiteiten dragen eraan bij dat studenten en PhD's beter in hun vel zitten en zich goed kunnen ontwikkelen.

Hoe zorgen jullie voor een leeromgeving, waarin iedereen zich gehoord en thuis voelt?

We willen dat alle studenten zich bij ons thuis, gezien en gehoord voelen. Om een veilige, inclusieve en ondersteunende leeromgeving te bieden, werken we ook samen met de Universiteit Utrecht onder de naam Belonging@UU.

In 2024 maakten we onder andere de Infosheet Belonging@UU. Hier vinden docenten en studenten praktische informatie over hoe ze een leeromgeving veilig en inclusief kunnen maken. Ook ontwikkelden we een interventie waarin ouderejaarsstudenten in video's hun ervaringen rond 'thuis voelen' delen. Nieuwe studenten voelen zich hierdoor niet alleen in hun uitdagingen om zich thuis te voelen en zij ontwikkelen een groeimindset en thuisgevoel. Studenten zeiden dat ze na deze interventie vertrouwen hadden in dat wat ze voelen normaal is en dat alles wel goed gaat komen. Ook gaven we in de faculteit Bètawetenschappen een workshop 'Supportive Classrooms@UU' aan docenten. Hier leerden docenten hoe ze voor een ondersteunende leeromgeving kunnen zorgen. Docenten analyseerden bijvoorbeeld verschillende praktijkvoorbeelden, waarin ze belangrijke onderdelen die helpen een ondersteunende en betekenisvolle relatie met studenten op te bouwen identificeerden.

"Ouderejaarsstudenten deelden in video's hun ervaringen rond 'thuis voelen'. Hierdoor kreeg ik vertrouwen in dat wat ik voelde normaal is en dat alles wel goed gaat komen."



Biedt het onderwijs van het UMC Utrecht iedereen gelijke kansen, ongeacht afkomst of achtergrond?

Met ons onderwijs geven we studenten en zorgprofessionals in opleiding kennis en kunde mee, ongeacht hun afkomst of achtergrond. Daarnaast zetten we ons specifiek in om iedereen gelijke kansen te geven. In 2024 organiseerden we bijvoorbeeld een nieuw onderwijsprogramma waarmee we nieuwkomers helpen.

Nieuwkomers meer kansen op de arbeidsmarkt

Als regio openen we onze deuren voor statushouders en vergroten we hun kansen op leren of werken in de zorg in Nederland. In 2024 organiseerden we het nieuwe **onderwijsprogramma: 'Oriëntatie in de Nederlandse Gezondheidszorg'** voor statushouders met een zorgachtergrond die niet in Nederland zijn opgeleid. In dit programma maken ze uitgebreid kennis met de Nederlandse gezondheidszorg, inclusief (medische) taal. In 2024 waren er twee rondes van het onderwijsprogramma. Hier deden in totaal 24 statushouders aan mee. Voor 11 deelnemers was het programma al een succes. Zij vonden een passende baan. Het ging om deelnemers met verschillende zorgberoepen, zoals verloskundige, (specialistisch) arts, verpleegkundige, operatieassistent en laborant. Zo ging de **Afghaanse Najibullah** aan het werk op onze afdeling KNO. Door deelname aan het programma vergroten nieuwkomers hun kansen op de arbeidsmarkt. We helpen hiermee het tekort aan zorgmedewerkers op te lossen.

Najibullah, student: "Ik heb nu een baan op mijn favoriete afdeling: KNO. Daarvoor zat ik thuis en had ik geen contact met Nederlanders. Met dit onderwijsprogramma voor nieuwkomers heb ik veel geleerd over vaktermen en de culturele verschillen in het Nederlandse zorgsysteem. Het heeft me veel zelfvertrouwen en kennis gebracht."



Hoe zorgt het UMC Utrecht ervoor dat studenten ook leren van en samenwerken met andere beroepsgroepen?

Om studenten te leren samenwerken met andere beroepsgroepen, maken we interprofessioneel en interdisciplinair leren steeds meer onderdeel van ons onderwijs. In 2024 gingen bijvoorbeeld 400 studenten Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen samen aan de slag in de **jaarlijkse multidisciplinaire Health Challenge**. Samen werkten zij aan de vraag: hoe kunnen we zoveel mogelijk kinderen met een spierziekte helpen? Ze bedachten nieuwe ideeën voor de behandeling en diagnose van spierziekten bij kinderen en werkten deze uit. Zo leerden ze samen te werken, gebruik te maken van kennis van andere beroepsgroepen en maakten ze direct impact op de maatschappij.

Milieu: De impact van ons onderwijs op een gezondere wereld

Onze studenten en zorgprofessionals in opleiding zijn meer dan ooit bezig met duurzaamheid en onze invloed op het klimaat. Toch dragen we met alle organisaties in de zorg voor 7 procent bij aan de CO₂ die in Nederland vrijkomt in de lucht. Onze studenten en zorgprofessionals in opleiding zijn benieuwd hoe we in ons onderwijs aandacht hebben voor de gezondheid van de mens in relatie tot de aarde: Planetary Health. Passend bij De Nieuwe Utrechtse School vinden wij dit een heel belangrijk onderwerp en maken we het een belangrijk deel van ons onderwijs en onze opleidingen.



“Welke plaats heeft Planetary Health in de curricula van het UMC Utrecht?”

Sebastian, student bij het UMC Utrecht



In het UMC Utrecht maken we Planetary Health een belangrijk onderdeel van al onze opleidingen. Zo leiden we professionals van de toekomst op in een nieuwe manier van werken die bijdraagt aan duurzamere zorg en een duurzamere samenleving. We zorgen voor bewustwording én bieden handelingsperspectief om mee te werken aan oplossingen. Ons speciale Planetary Health Integration Team (PHIT 2.0) neemt hierin de leiding. In dit team zitten docenten en andere collega's van (bijna) alle opleidingen. Het team werkt veel samen met studenten en de **CO₂-assistent**. Daarnaast zet dit team zich actief in om onderwijs, zorg en onderzoek in heel Nederland én internationaal te verduurzamen.

Het Planetary Health Integration Team is in 2024 gegroeid van 3 naar 10 leden, met vertegenwoordigers uit alle academische opleidingen van de Faculteit.

Nieuw onderwijs voor duurzame zorg en onderzoek

Ons Planetary Health Integration Team maakte in 2024 de e-learning 'Planetaire Gezondheid, wat betekent dit voor mij als (toekomstig) gezondheidszorgprofessional'. En twee e-modules over duurzaam en eerlijk (rechtvaardig) onderzoek. We hebben ervoor gekozen om deze e-learnings te delen met alle gezondheidszorg- en onderzoeksprofessionals in Nederland. In 2024 volgden ongeveer 350 professionals deze e-learning. Het team zorgt er nu voor dat de modules worden opgenomen in het onderwijs. Bijvoorbeeld via een bijeenkomst met studenten en docenten van de masteropleiding Klinische Gezondheidswetenschappen 'Maatschappelijk verantwoord onderzoek: hoe pak je dat aan?' Ook maakten ze een mini-podcast over hoe iemand als onderzoeker verantwoorde keuzes kan maken. Luister naar de podcast op Spotify.

Daarnaast zijn Planetary Health en duurzaamheid nu ook onderdeel van twee van onze opleidingen voor medisch ondersteunende beroepen. Zorgprofessionals in opleiding leren hier hoe ze in hun dagelijkse praktijk kunnen bijdragen aan duurzamere zorg. Zo werkt het Planetary Health Integration Team aan het helemaal opnemen van Planetary Health en duurzaamheid in alle zorg- en onderzoeksopleidingen in het UMC Utrecht.



Helpen verduurzamen zorg en onderzoek in Nederland én internationaal

Ons team helpt ook om in heel Nederland én internationaal zorg en onderzoek te verduurzamen. In 2024 schreef een teamlid een **artikel over verduurzaming van onderzoek** in het bekende tijdschrift Nature. En, samen met professionals van andere umc's, maakte ons team een **landelijk visiedocument** om Planetary Health in zorgopleidingen in Nederland in te bedden. Ook stelde ons team een **handreiking Maatschappelijk Verantwoord Onderzoek** op. Dit helpt (toekomstige) onderzoekers om hun (bio)medisch onderzoek op een maatschappelijk verantwoorde manier op te zetten, uit te voeren en te verspreiden. Leden van het team spraken daarnaast op verschillende landelijke en internationale evenementen. Ook verzorgden ze een workshop 'Handreiking maatschappelijk verantwoord onderzoek doen' op het Groene Zorg Festival in Amersfoort.

Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar leren

Hoe het onderwijs beter kan, kan niet alleen besloten worden door de mensen die leidinggeven aan het UMC Utrecht. Studenten zijn ervaringsdeskundigen en hebben unieke ideeën en meningen en een unieke kijk op de gevolgen van keuzes. Maar hoe luisteren we naar onze studenten als we belangrijke keuzes en beslissingen nemen voor ons onderwijs?



“Hoe betreft het UMC Utrecht haar studenten bij de curriculumherzieningen?”

Stijn, student bij het UMC Utrecht



Studenten werken actief mee in alle stappen van vernieuwing van onze opleidingen. In 2024 werkten we aan een curriculumherziening van onze opleidingen **Geneeskunde**, **Biomedische Wetenschappen** en **Klinische Gezondheidswetenschappen**. Dit gaat om de opzet van het onderwijsprogramma; de inhoud en de leerdoelen van de opleiding.

We starten altijd met input vragen aan onze studenten. Daarnaast werken studenten in verschillende werkgroepen mee aan de inhoudelijke uitwerking van het nieuwe onderwijsprogramma. Studenten en docenten bekijken in klankbordgroepen de onderdelen van het nieuwe programma en denken na over waar en hoe we nog kunnen verbeteren. Ook praten we de **studenten en docenten in de opleidingscommissies en de studenten uit de studentenraad** regelmatig bij over de ontwikkelingen en vragen we hen naar hun mening en advies.

In 2024 ontvingen wij het Predicaat topopleidingen voor Biomedische wetenschappen en Geneeskunde.

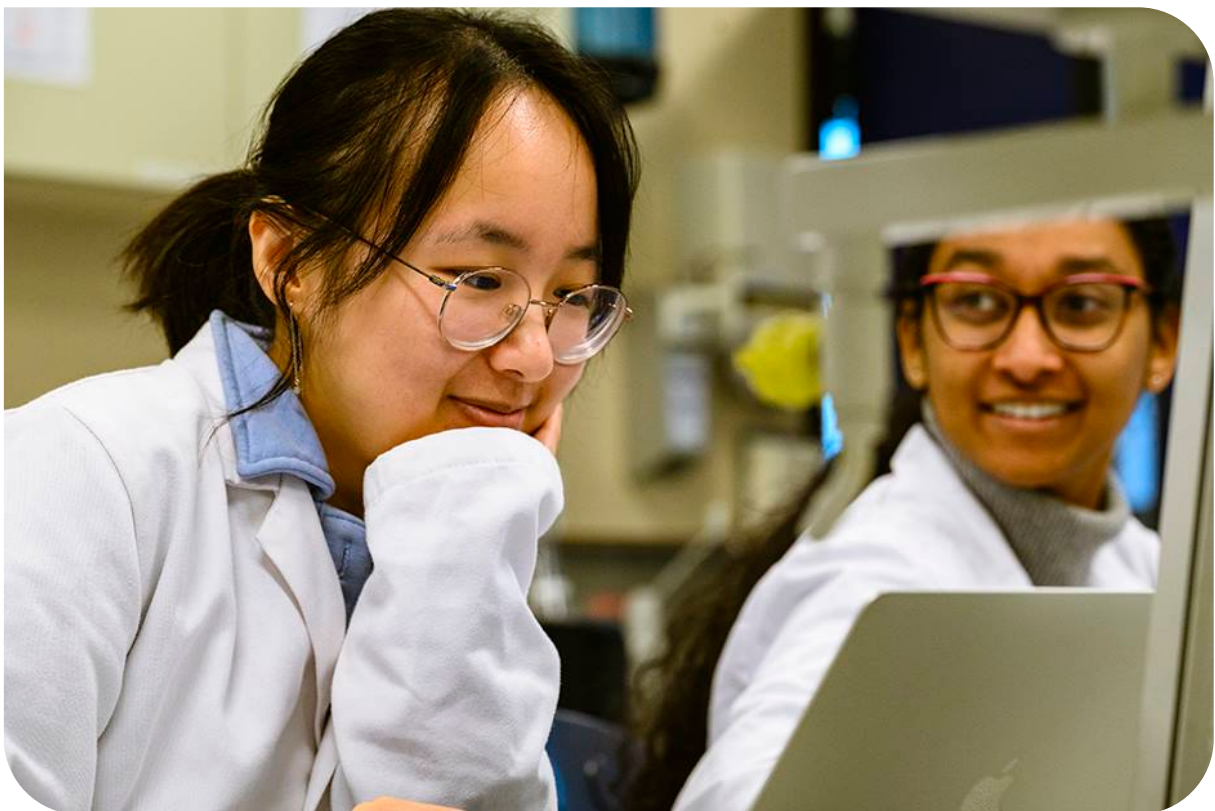
Waarom vernieuwen we en wat verandert er?

Met de vernieuwingen zorgen we ervoor dat we onze studenten opleiden als zorg- en onderzoeksprofessionals van de toekomst en ze zich kunnen inzetten voor de zorg van morgen. Hierdoor kunnen ze de beste zorg verlenen aan patiënten en waardevol bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen waar we in de zorg voor staan. Thema's van **De Nieuwe Utrechtse School** nemen we integraal in de nieuwe opzet van de drie onderwijsprogramma's op, zoals diversiteit en inclusie, interdisciplinair onderwijs en Planetary Health.

Het nieuwe onderwijsprogramma Geneeskunde is in 2024 op **hoofdpijnen vormgegeven**. Dit **werken we nu verder uit**, zodat de nieuwe studenten in september 2026 kunnen starten met de nieuwe opzet van het onderwijsprogramma. Naast inbedding van de thema's van De Nieuwe Utrechtse School, voeren we nog een aantal vernieuwingen in de opleiding Geneeskunde door. Lees alles over het **nieuwe onderwijsprogramma Geneeskunde**.

Voor de opleiding Biomedische Wetenschappen is de ontwikkeling ook nog in volle gang. Wat al wel duidelijk is, is dat we meer gebruik gaan maken van nieuwe onderwijsvormen, aandacht zullen hebben voor de thema's van De Nieuwe Utrechtse School en de studiedruk verlagen. De verbinding tussen biomedisch onderzoek en de maatschappij verweven we door het hele onderwijsprogramma. Zo kunnen studenten bij alle stappen van hun loopbaan de brug slaan tussen wetenschap en maatschappij. We behouden het goede en verbeteren waar nodig.

Daarnaast werken we bij Klinische Gezondheidswetenschappen hard aan de vernieuwing van het onderwijsprogramma. Uit de input van studenten, docenten en afgestudeerden bleken er naast inbedding van de thema's van De Nieuwe Utrechtse School, ook andere behoeften. Bijvoorbeeld onderwijs over omgaan met kunstmatige intelligentie (AI), meer aandacht voor werk- en leerplezier en een stevige verbinding van het onderwijs en de toepassing in de praktijk. Op basis van de aanbevelingen herzien we welke kennis, inzichten en vaardigheden studenten aan het einde van de opleiding minimaal zouden moeten hebben. En we maken een eerste opzet van een nieuw onderwijsprogramma.



Welke ontwikkelingen waren er in 2024 bij de zorgopleidingen van het College Zorgopleidingen (CZO)?

In 2024 lag bij de CZO-zorgopleidingen de focus op het verder ontwikkelen van **Entrustable Professional Activity (EPA)-gericht opleiden**. EPA's maken competentiegericht opleiden op de werkplek concreet. We zorgden onder andere voor een nog flexibelere inrichting van verpleegkundige vervolgopleidingen en de opleidingen voor medisch ondersteunende zorgverleners. Dit leidt tot nieuwe mogelijke leerroutes en meer carrièremogelijkheden voor deze professionals in opleiding. Zij worden efficiënter opgeleid, kunnen makkelijker in- en doorstromen én zijn klaar voor de zorgvraag van morgen. Daarnaast vroegen we de heraccreditatie bij het CZO aan. We kregen een voorwaardelijke erkenning en voldoen voor nu aan de eisen van het CZO.



Hoe betreft het UMC Utrecht patiënten in het onderwijs?

Al een paar jaar ontwikkelen en geven we vanuit De Nieuwe Utrechtse School onderwijs samen met patiënten. In 2024 was er bijvoorbeeld de onderwijschallenge 'Kunstnier'. Hierin werkten studenten aan de draagbare kunstnier die we in het UMC Utrecht (KidNew project) ontwikkelen om de behandeling van patiënten met ernstig nierfalen te verbeteren. In het project gingen de studenten eerst in gesprek met nierpatiënten, artsen, maatschappelijke partners en biotechbedrijven. Op basis van deze input maakten ze een projectvoorstel. Vervolgens deden ze biomedisch onderzoek in het laboratorium om de draagbare kunstnier verder te ontwikkelen. Tijdens dit proces volgde nog een sessie met nierpatiënten. Het project was onderdeel van het profiel **Translational Life Sciences** van de master-programma's van de Graduate School of Life Sciences.

Een ander mooi voorbeeld uit 2024 is de aanpassing van het werkgroeponderwijs Follow the forum. Samen met een student, onderwijskundige, docent, patiënt en een vertegenwoordiger van Netwerk Utrecht Zorg Ouderen (NUZO) stelden we nieuwe leerdoelen op en ontwikkelden we een nieuwe les. Deze les geven we nu aan vijfdejaars studenten Geneeskunde. Zij beoordelen deze positief. De les gaat over welke informatie patiënten op social media zoeken over hun ziekte en/of behandelingen, hoe zij dat doen, wat de voor- en nadelen van social media zijn en wat de rol van artsen hierin is.

Wat doet het UMC Utrecht aan onderzoek naar verbetering van onderwijs?

Naast onderzoek om zorg te verbeteren, doen we in het UMC Utrecht ook onderzoek naar hoe studenten en zorgprofessionals in opleiding leren. En naar hoe we hun leer-/werkomgevingen daarvoor zo goed mogelijk kunnen maken. Hiervoor ontwikkelden we het interdisciplinaire onderzoeksprogramma Life Sciences Education Research (LSER). Aan het bijbehorende PhD-programma in de Graduate School of Life Sciences (GSLs) deden in 2024 meer dan 50 promovendi mee. De LSER heeft een gezamenlijk PhD-programma met de Universiteit van San Francisco.

Thema's die we in 2024 onderzochten waren bijvoorbeeld: inter- en transdisciplinair leren, technologie in onderwijs (AI/VR), diversiteit en inclusie, feedback, patiëntenparticipatie, translationele geneeskunde en studentenwelzijn. Dit leidde tot meer dan 90 internationale publicaties. Een van onze onderzoeksprojecten ontving een prestigieus Comenius Leadership Fellowship, dat in 2024 startte. Dit project gaat over het gebruik van kunst en games om open dialogen in het hoger onderwijs te bevorderen. Nieuwe digitale toepassingen maken het voor onze toekomstige zorgprofessionals makkelijker om een leven lang te leren op hun werkplek.

Wat doet het UMC Utrecht met de Kwaliteitsgelden onderwijs?

Door omzetting van de basisbeurs voor studenten in het leenstelsel is er extra geld beschikbaar om de kwaliteit van onderwijs verder te verbeteren. Dit zijn de zogenoemde Kwaliteitsgelden. Voor de faculteit Geneeskunde van het UMC Utrecht gaat het van 2019 tot en met 2024 jaarlijks om een geleidelijk oplopend bedrag van circa 0,9 tot 1,2 miljoen euro.

In 2024 investeerden we met behulp van deze kwaliteitsgelden wederom in **studentenwelzijn en studentontwikkeling**. Ook investeerden we in docentprofessionalisering. Onze leergang Kwalificatie Klinisch Onderwijs (KKO) werd in 2024 zelfs verkozen tot de Beste Onderwijsinnovatie tijdens het congres van de Nederlandse Vereniging voor Medisch Onderwijs (NVMO). Deze leergang is een speciaal voor klinisch werkzame zorgprofessionals aangepaste versie van de Basiskwalificatie Onderwijs (BKO). Daarnaast ontwikkelden we een digitale docentenfeedbacktool. Ook besteedden we aandacht aan het gebruik van Generatieve AI, onder andere via een workshop voor docenten, een beleidsstuk voor de opleiding Geneeskunde en het informeren van studenten over verantwoord en veilig AI-gebruik.

Verder gebruikten we het geld voor verbeteringen in onze opleidingen. Zo ontwikkelden we cursussen 'Geneeskunde voor niet-Geneskundigen' en 'Geesteswetenschappen voor niet-Geesteswetenschappers' in de masteropleiding Medical Humanities. In de opleiding Biomedische Wetenschappen verbeterden we het statistiekonderwijs door uitbreiding van de leerlijn Datascience. Ook versterkten we het bio-informatica-onderwijs. Voor de masteropleiding Klinische Gezondheidswetenschappen ontwikkelden we onder andere podcasts. Dit om bijvoorbeeld meer zichtbaar te zijn als masteropleiding en nieuwe studenten te werven en huidige studenten inzichten te bieden als het gaat om hun carrière na de masteropleiding.

Wat u wilde weten over ons onderzoek

Vragen van onze patiënten zijn een belangrijk vertrekpunt voor ons onderzoek. Onze onderzoekers werken onder andere aan nieuwe oplossingen om ervoor te zorgen dat iedereen die dat nodig heeft toegang heeft tot zorg. En dat zorg goed en betaalbaar blijft. Daarnaast kijken we hoe we ons onderzoek duurzaam kunnen maken. In 2024 deden we veel **impactvol onderzoek**. In dit jaarverslag lichten we graag een aantal voorbeelden uit, waarmee we antwoord geven op de vragen die mensen hebben.



Onze
patiënten

Onze
studenten

Ons onderzoek

Onze
collega's

Ons onderzoek

Ons onderzoek is geconcentreerd in zes multidisciplinaire programma's: **Circulatory Health, Brain, Infection & Immunity, Cancer, Child Health** en **Regenerative Medicine**. Onze inspanningen op het gebied van zorg en onderzoek, komen in deze speerpunten samen. We verbinden ons meer basaal wetenschappelijk onderzoek zoveel mogelijk met toepassingen in de praktijk. Daarbij hebben we extra focus op waar wij als UMC Utrecht goed in zijn: beeldgestuurde en minimaal invasieve interventies, orgaan- en weefselvervangende therapieën, cel- en gentherapie en immunotherapie. Op deze manier komen nieuwe ontdekkingen en kennis snel ten goede aan de patiënt en brengen we de zorg van morgen tot stand.

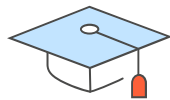
Ons onderzoek in cijfers



€185 MLN
geworven fondsen
voor onderzoek



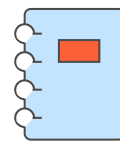
217
hoogleraren



1.659
promovendi



261
promoties
(PhD-graad behaald)



3.934
wetenschappelijke
publicaties, waarvan
82% Open Access

Mens: De impact van ons onderzoek op mens en samenleving

In Nederland worden steeds meer mensen ziek. Onder andere doordat mensen steeds ouder worden en er steeds meer oudere mensen in Nederland wonen (vergrijzing). En doordat veel mensen ongezond leven. De vraag naar zorg neemt hierdoor toe. **Onze enquête** laat zien dat mensen benieuwd zijn hoe onderzoek naar vernieuwingen en nieuwe technieken helpt om ervoor te zorgen dat iedereen die dat nodig heeft toegang tot zorg heeft én houdt.



“Hoe zorgt wetenschappelijk onderzoek ervoor dat zorg voor iedereen bereikbaar blijft?”

David uit Utrecht



Met ons wetenschappelijk onderzoek verbeteren we de zorg aan patiënten en zorgen we ervoor dat zorg toegankelijk blijft. Samen met **regionale, nationale en internationale partners** doen we onderzoek waarmee we écht een verschil maken voor de maatschappij.

Ziekten genezen via lichaamseigen herstelprocessen

In het UMC Utrecht doen we onderzoek naar behandelingen die het lichaam helpen zichzelf te herstellen (regeneratieve geneeskunde). Hiervoor gebruiken wij bijvoorbeeld slimme materialen die het lichaam zelf aanzet om beschadigde weefsels en organen te repareren. Met dit soort vernieuwende behandelingen kunnen we in de toekomst mensen genezen van chronische ziekten, zoals nierfalen, hartfalen en versleten gewrichten. Patiënten hoeven hierdoor minder (lang) gebruik te maken van zorg. Zo verbetert de kwaliteit van leven en kunnen andere mensen sneller de zorg krijgen die ze nodig hebben. Om dit soort behandelingen te kunnen ontwikkelen, werken we samen met Universiteit Utrecht, Technische Universiteit Eindhoven, Universiteit Maastricht en Hubrecht Instituut in het DRIVE-RM wetenschappelijk samenwerkingsverband. **DRIVE-RM kreeg in 2024 de vooraanstaande SUMMIT beurs toegekend van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).**

Nieuwe technieken minder zwaar voor patiënt én zorg

Het leven van patiënten met kanker verbeteren én tegelijk wachttijden voor zorg verkorten. Dit kan met de nieuwste medische technieken. Het UMC Utrecht ontwikkelde bijvoorbeeld de **MR-Linac**, een apparaat dat heel gericht bestraalt. Hierdoor zijn er minder sessies nodig om bijvoorbeeld prostaatkankerpatiënten te behandelen. Vaak is er geen operatie en dus geen opname meer nodig. Dit is heel prettig voor patiënten én voor de zorg. Onze zorgprofessionals hebben hierdoor meer tijd voor andere patiënten. En onze operatiekamers kunnen we gebruiken voor mensen die een operatie nodig hebben. Om dit soort nieuwe (beeldgestuurde) technieken als de MR-Linac sneller te ontwikkelen en om ze daarna beter en makkelijker in het ziekenhuis te gebruiken, startte in 2024 **IMAGINE**. In IMAGINE werken bedrijven, onderzoekers en scholen van over de hele wereld samen aan dit soort nieuwe technieken. Hierbij maken artsen gebruik van beelden, zoals MRI- of CT-scans, om heel precies te kunnen behandelen. Daarom noemen we dit beeldgestuurde behandelingen. Hierdoor kunnen we mensen met kanker sneller en beter helpen, en krijgen meer mensen sneller de juiste zorg. Ook wordt die zorg beter betaalbaar.

Nico van den Berg, hoogleraar computational imaging: “Medische technologie is nooit af, het kan altijd beter. Er vindt momenteel een revolutie plaats in AI, wiskundig modelleren en slimme sensoren. Door deze in beeldgestuurde interventies in te bouwen, kunnen we nog effectiever zorg verlenen met minder benodigde manuele handelingen van het zorgpersoneel; hiermee wordt de belasting op zorgpersoneel verminderd.”



Onderzoek naar zeldzame aangeboren metabole ziekten

Ander wetenschappelijk onderzoek waarmee we impact maken is ons onderzoek naar metabole ziekten bij kinderen. Metabole ziekten zijn een van de meest dodelijke ziekten onder kinderen. In Nederland worden hierdoor zo'n 10.000 gezinnen getroffen. In 2024 ontving onze hoogleraar Sabine Fuchs een subsidie van de Europese onderzoeksraad ERC voor haar **IMPACT-project** dat **gen-correctietherapie** voor de ernstige zeldzame metabole ziekte MMA mogelijk moet maken. Ook werd **gentherapie** mogelijk bij kinderen met de zeer zeldzame stofwisselingsziekte MLD, waardoor zij nu kunnen overleven. 3FM Serious Request haalde in 2024 maar liefst 12,5 miljoen euro op voor stichting Metakids en **onderzoek naar metabole ziekten bij kinderen**, waaronder onderzoek in het UMC Utrecht. Vanzelfsprekend waren onderzoekers van het UMC Utrecht nauw betrokken bij deze 3FM-actie. Ons doel is om over 10 jaar de helft van alle patiënten te kunnen behandelen.

Milieu: De impact van ons onderzoek op een gezondere wereld

Onze onderzoekers houden zich niet alleen bezig met mensen beter maken. We willen ze ook gezond houden en voorkomen dat ze ziek worden. Daar doen we ook wetenschappelijk onderzoek naar. Maar ons werk heeft ook een negatieve invloed op het milieu, omdat onze laboratoria bijvoorbeeld veel energie gebruiken. Welke rol heeft duurzaamheid in ons wetenschappelijk onderzoek? Daar zijn mensen benieuwd naar



“Wat voor wetenschappelijk onderzoek doet het UMC Utrecht naar de gezondheid van de aarde?”

Barbara uit Soesterberg



De gezondheid van de aarde staat onder druk. Dit heeft ook invloed op de gezondheid van mensen. Veel mensen gebruiken nu veel producten en grondstoffen en reizen bijvoorbeeld regelmatig met de auto en/of het vliegtuig. Hiermee zorgen we voor opwarming van de aarde, milieuvervuiling en verlies van biodiversiteit. Het UMC Utrecht doet onderzoek naar de gevolgen hiervan op de gezondheid van mensen. En naar wat we anders kunnen doen om de gezondheid van mensen te verbeteren.

Verminderen negatieve gevolgen chemische stoffen op gezondheid

Wat is het gevolg van bepaalde stoffen voor onze gezondheid? Bijvoorbeeld weekmakers en PFAS, stoffen die onder andere in plastic verpakkingen en opbergdoosjes zitten. Of bestrijdingsmiddelen die op groenten worden gebruikt. Voor antwoorden op deze vragen ontwikkelden we de **Exposome Scan**, een uniek onderzoekscentrum. Dit centrum is onderdeel van het **Exposome-NL** onderzoeksprogramma. In dit onderzoeksprogramma kijken we hoe de leefomgeving van mensen hun gezondheid beïnvloedt. In 2024 zijn we gestart om ook te kijken hoe de leefomgeving van mensen invloed heeft op hoe goed ze reageren op een medische behandeling. We zijn begonnen met onderzoeken hoe chemische stoffen de werking van geneesmiddelen voor hoge bloeddruk beïnvloeden. Met deze informatie zorgen we ervoor dat de overheid wetten en regels kan aanpassen. Zoals dat bepaalde stoffen minder gebruikt mogen worden. Of dat bepaalde stoffen worden verboden. Ook organisaties die dit soort geneesmiddelen maken, kunnen de informatie gebruiken. Deze organisaties kunnen de geneesmiddelen aanpassen, zodat deze ook werken als er bepaalde chemische stoffen in het lichaam aanwezig zijn.

Invloed kleine plastic deeltjes op gezondheid kinderen

In veel producten die we gebruiken zitten heel kleine stukjes plastic (micro- en nanoplastics). Veel mensen maken zich grote zorgen over de gevolgen hiervan op onze gezondheid. Wat is bijvoorbeeld het gevolg van deze heel kleine stukjes plastic bij een zwangere vrouw, op de gezondheid van een kind? We onderzoeken het in het internationale **AURORA-project**. In 2024 maten we in ongeveer 800 stukjes placenta de hoeveelheid heel kleine stukjes plastic. In 2025 ronden we dit onderdeel van het onderzoek af. Vervolgens kijken we wat het gevolg hiervan is voor baby's en kinderen. Met deze informatie kan bijvoorbeeld de overheid maatregelen nemen als dat nodig is. Bijvoorbeeld om het gebruik van heel kleine stukjes plastic in producten te verminderen. Het UMC Utrecht coördineert dit internationale onderzoek.

Europese samenwerking over invloed klimaatverandering op gezondheid

In ons internationale **EXPANSE-onderzoek** werken we samen met andere landen in Europa en delen we kennis over de invloed van klimaatverandering en chemische stoffen op de gezondheid van mensen. Bijvoorbeeld over de gevolgen van hitte voor ouderen of mensen die ziek zijn. Sommige van deze risico's voor de gezondheid lijken nu nog minder belangrijk voor Nederland. Maar in de toekomst kan dit wél grote gevolgen voor Nederlanders hebben. In 2024 verzamelden we veel informatie, samen met onderzoeksinstituten in bijvoorbeeld Spanje, Griekenland en Tsjechië. In 2025 onderzoeken we hoe verschillende zaken elkaar beïnvloeden. Bijvoorbeeld de luchtkwaliteit en de (hogere) temperatuur. Dit geeft ons informatie over risico's voor de gezondheid en hoe mensen, organisaties en de overheid zich hierop kunnen voorbereiden om schade aan de gezondheid van mensen zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken.

Hoe zorgt het UMC Utrecht voor duurzamer onderzoek?

In onze laboratoria werken meerdere **Green Teams** actief aan het duurzamer uitvoeren van ons onderzoek. Zo zetten we in 2024 op twee afdelingen in totaal zo'n 40 vriezers met een zeer lage temperatuur van -80 naar -70 graden. Hierdoor besparen we op de energierekening. En we verminderen de hoeveelheid CO₂ die in de lucht terecht komt met ruim 15 ton CO₂ per jaar. Dit staat gelijk aan 75.000 kilometer rijden met een gemiddelde benzineauto of 39 vluchten (enkele reis in economy class) van Amsterdam naar Rome (**bron**).

Joep Sprangers, Duurzaamheidsmanager laboratoria: "Waar ik het meest trots op ben is dat het ons is gelukt om op twee afdelingen in totaal zo'n 40 vriezers met een zeer lage temperatuur van -80 naar -70 te zetten. Met deze 'gratis' actie besparen we op de energierekening en verminderen we de hoeveelheid CO₂ die in de lucht terecht komt."

Ook gebruiken onze zorgprofessionals in de laboratoria sinds november 2024 minder wegwerphandschoenen. In 2024 ontwikkelden een aantal collega's hiervoor 'The naked Hand revolution'. Hierin staat wanneer iemand wel of niet handschoenen kan gebruiken. Dit helpt niet alleen om minder handschoenen te gebruiken, maar ook om besmettingen te voorkomen. Een andere collega ontwierp stickers om collega's te helpen herinneren welke apparaten uit mogen en wanneer. Hierdoor besparen we energie en komt er minder CO₂ vrij. Daarnaast doen we mee aan het **platform LABEXUS**. Via dit platform kunnen instituten op het Utrecht Science Park laboratoriumartikelen uitwisselen. Zo kunnen we zoveel mogelijk artikelen opnieuw gebruiken (circulair gebruik). Hiermee voorkomen we verspilling.

In een **filmpje in een LinkedIn-post** vertellen collega's uit de laboratoria wat ze nog meer hebben gedaan om duurzamer te werken.

Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar onderzoek

Om nieuwe behandelingen te maken om ziekten beter te behandelen, doen we wetenschappelijk onderzoek. Hierbij maken we gebruik van dierproeven. Vanzelfsprekend doen we dit zo min mogelijk. Veel mensen zijn benieuwd wat we doen om dierproeven te verminderen.



“Welke slimme trucjes gebruiken jullie zodat er minder dieren nodig zijn voor onderzoek?”

Phila uit Amersfoort



We werken actief aan het verminderen van het aantal testen met proefdieren. In 2024 namen we bijvoorbeeld samen met onder andere de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht en het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) het initiatief voor het Centrum Proefdiervrije Biomedische Translatie (CPBT). Het doel van dit centrum is om op een proefdiervrije manier nieuwe, veiligere en betere geneesmiddelen te ontwikkelen, en waar mogelijk gebruik te maken van modellen op basis van menselijke cellen. Het CPBT richt zich eerst op vernieuwingen voor de ziekten ALS, taaislijmziekte, artrose/reuma en astma/COPD. In 2024 investeerde de Nederlandse overheid via het Nationale Groeifonds in totaal 124,5 miljoen euro in het nieuwe CPBT.

Jeffrey Beekman, Hoogleraar cellulaire ziektemodellen: “We merken dat modellen op basis van de weefsels van patiënten zelf een veel beter beeld geven dan diermodellen. Binnen het CPBT kunnen we die modellen verder ontwikkelen en standaardiseren. Dit brengt behandeling voor deze patiënten, bijvoorbeeld patiënten met taaislijmziekte, dichterbij.”



Onze partners: samen is altijd beter

Om uitdagingen in de gezondheidszorg op te lossen en gezondheidsverschillen te verkleinen, is het belangrijk om vanuit het collectief en verbinding te denken en te handelen. Als UMC Utrecht werken we intensief samen met tal van partners op het gebied van zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie. Zowel regionaal en nationaal als internationaal. Veel van deze partnerschappen zijn meerjarig en strategisch. We investeren continu in het behouden en uitbouwen van deze relaties.



Samenwerkingen met internationale impact

Van Utrecht naar Yale: mogelijkheden creëren om baby's en kinderen tegen RS-virus te beschermen

In 2024 zetten we in netwerkverband mooie stappen in het voorkomen van ernstige ziekte door het **RS-virus bij baby's en kinderen**. In het UMC Utrecht doen we veel onderzoek naar dit virus en leiden we Europees onderzoek op dit gebied. Dit zorgde begin 2024 voor het **advies van de Gezondheidsraad om kinderen tegen het RS-virus te vaccineren** via een Rijksvaccinatieprogramma. Daarnaast benoemde Yale University, een van de meest geprezen particuliere instellingen in de Verenigde Staten, onze **hoogleraar Luchtweginfecties op kinderleeftijd Louis Bont, tot gasthoogleraar**. Yale University erkent daarmee de wereldwijde invloed van ons vaccinatie-onderzoek naar het RS-virus. Deze samenwerking versterkt ons onderzoeksnetwerk. Samen voorkomen we (ernstige) ziekte bij baby's en jonge kinderen door besmetting met het RS-virus. En houden we zorg toegankelijk.

Europees onderzoek naar effectieve behandeling taaislijmziekte met minder bijwerkingen

In 2024 startte een uniek klinisch onderzoek naar op de persoon afgestemde behandelingen voor patiënten met **taaislijmziekte (Cystic Fibrosis (CF))**. Voor het eerst kweekten we - voordat een patiënt deelnam aan de studie - mini-darmpjes (darm-organoiden) op uit eigen darmcellen van de patiënt, en testten we het effect van een geneesmiddel op de organoiden in het laboratorium. De organoiden reageren namelijk hetzelfde op een medicijn als de patiënt. Door de aanpak konden we snel zien of een bepaald medicijn voor deze specifieke persoon werkt. De aanpak in dit onderzoek maakt het ontwikkelen van nieuwe medicijnen voor mensen met taaislijmziekte sneller en goedkoper. Ook vergroot het de kans voor patiënten op een effectieve behandeling met minder bijwerkingen.



Aan dit onderzoek nemen 14 centra in 10 verschillende Europese landen deel. De studie wordt gecoördineerd vanuit het **030-Lab**, waarin het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) samenwerkt met de Universiteit Utrecht, het Prinses Máxima Centrum en alle disciplines in het UMC Utrecht. In 2024 deed de eerste Europese patiënt in Nederland aan het onderzoek mee in het Wilhelmina Kinderziekenhuis. Organoiden zijn een uitvinding van onder andere het UMC Utrecht.

Europese samenwerking met Eureka: wetenschappelijk onderzoek door zorgprofessionals van de toekomst

Het doel van wetenschappelijk onderzoek in de zorg is dat patiënten en de maatschappij hier uiteindelijk iets aan hebben. Om master en PhD-studenten die aan het begin staan van hun wetenschappelijke carrière te begeleiden om dit doel voor ogen te houden en te bereiken, werken we samen met **Eureka (Eureka Institute for Translational Medicine)**. In 2024 verlengden we ons partnerschap met Eureka met 5 jaar. Hierdoor konden we onder meer samen met Eureka weer de **Eureka International Summer Course on Translational Medicine** aanbieden. Hierin dompelen we 30 master- en PhD-studenten en artsen in opleiding tot medisch specialist uit verschillende landen en continenten een week lang onder in de wetenschap. Zo trainen en inspireren we de zorgprofessionals van de toekomst.

Bekijk de video over de Eureka Utrecht Summer School via: <https://youtu.be/AqR4MOsFp6Q>

Tijdig goede zorg voor ongeneeslijk zieke kinderen in Europa

Het UMC Utrecht is een van de 17 internationale partners van Palliakid, een Europees project met als doel tijdige toegang tot goede zorg voor kinderen die ongeneeslijk ziek zijn. In Europa zijn er jaarlijks zo'n 170.000 kinderen die geen goede palliatieve zorg krijgen, terwijl ze dat wel nodig hebben. Begin 2024 was de kick-off van Palliakid. In het project wordt gebruik gemaakt van de **gespreksmethode IMPACT**, die collega's in het UMC Utrecht ontwikkelden. Een van de pijlers van goede kinderpalliatieve zorg is dat je met elkaar kunt vaststellen welk doel de behandeling en zorg moeten hebben, en wat de voorkeuren zijn. IMPACT biedt materialen om dat gesprek tussen zorgverlener, kind en gezin te kunnen voeren.

Studenten helpen in informatiebehoefte van jongeren met hemofilie A te voorzien

In 2024 werkten studenten van het profiel **Life Sciences & Society** van de Graduate School of Life Sciences samen met Roche aan een onderzoeksproject. Roche is een bedrijf dat medicijnen ontwikkelt. In dit project deden studenten onderzoek naar wat jongeren (16-25 jaar) willen weten over leven met hemofilie A, een levenslange ziekte. De studenten hadden contact met jongeren en onderzocht welke informatie jongeren nodig hebben, hoe ze de informatie willen krijgen en hoe Roche daarbij kan helpen. Op basis van hun onderzoek maakten de studenten een adviesrapport met concrete aanbevelingen voor Roche hoe ze jongeren kunnen helpen. In de samenwerking wisten de studenten de brug te slaan tussen wetenschap en maatschappij, maar ook tussen Roche als betrokken partij en de patiëntenvertegenwoordigingsgroepen.

Samenwerkingen met nationale impact

Landelijke samenwerking voor de beste zorg voor patiënten met aangeboren hartafwijkingen

Zorg voor patiënten met een aangeboren hartziekte is in Nederland van hoog niveau. Het is belangrijk dat dit zo blijft en dat deze zorg verder kan verbeteren. In 2024 maakten de universitair medische centra van Nederland en het ministerie van VWS afspraken hierover. De umc's van Amsterdam, Groningen, Leiden en Utrecht gaan in een netwerk samenwerken. Hetzelfde geldt voor Rotterdam en Nijmegen. Maastricht werkt samen met het academisch ziekenhuis in Aken en Leuven. Zo zijn de umc's met elkaar in staat om de zorg verder te verbeteren en patiënten met een aangeboren hartafwijking de beste zorg te verlenen. Samen met de betrokken patiëntenorganisaties werken de umc's de afspraken uit het akkoord verder uit.

Samenwerken aan het voorkomen van ziekten

In verschillende onderzoeksprojecten werken we samen met partners aan het voorkomen van ziekte (preventie).

Een 'gezonde' omgeving kan ziekte voorkomen

In het onderzoeksprogramma **Exposome-NL** onderzoeken we: wat zijn dingen in de omgeving van mensen, die invloed kunnen hebben op het ontstaan van hart- en vaatziekten? We ontdekten dat een slechte luchtkwaliteit, geluidsoverlast en het ontbreken van groen in iemands omgeving het risico op hart- en vaatziekten vergroot. In 2024 brachten we deze kennis in een **digitaal model samen**, vergelijkbaar met het videospel SimCity. Zo kunnen we onderzoeken wat we in de omgeving van mensen kunnen veranderen en welke invloed dit heeft op de gezondheid van mensen. Dus welke aanpassingen welke gezondheidswinst opleveren. Hierbij onderzoeken we ook of de gezondheidswinst verschillend is voor verschillende groepen mensen. Bijvoorbeeld mensen met een hoog inkomen en mensen een laag inkomen. Ook onderzoeken we wat we kunnen doen om die gezondheidsverschillen te verkleinen. Deze informatie is waardevol voor gemeenten, projectontwikkelaars en bouwbedrijven. Zij kunnen dit gebruiken om gebieden zo in te richten dat de gezondheid van mensen verbetert en er dus minder mensen ziek worden. Ook kunnen mensen met deze informatie zelf gezondere keuzes maken. Daarnaast kijken we naar de **invloed van vervuiling en toenemende hitte** op de gezondheid van mensen.

Samenwerken aan de gezondste wijk van Nederland

De kennis die we opdoen in het Exposome-NL onderzoek gebruiken we in de praktijk in het project '**Gezond stedelijk leven**'. In dit project werken we **samen met andere organisaties** aan gezondere wijken en zorg op de juiste plek. Bijvoorbeeld in de wijk **Cartesius** in Utrecht. Het doel is dat dit één van de gezondste wijken van Nederland wordt. In 2024 maakten we afspraken met de gemeente Utrecht, ontwikkelaars van de wijk, bouwbedrijven en andere kennisinstellingen, om onze kennis in de praktijk toe te passen in de wijk Cartesius. We denken mee in het ontwerp van de wijk. We volgen de uitvoering van de plannen en maatregelen om Cartesius een gezonde wijk te maken. En we onderzoeken voor wie deze maatregelen goed werken, wanneer en waarom. De dingen die we hieruit leren, delen we met andere partijen (learning communities), zodat we steeds betere maatregelen kunnen ontwikkelen en gebruiken om mensen gezond te houden. Op deze manier kunnen we Nederland wijk voor wijk een stukje gezonder maken.

Het doel is dat de wijk Cartesius één van de
gezondste wijken van Nederland wordt.



Complete oplossingen om ziekte te voorkomen

Welke maatregelen kunnen helpen om baby's en kinderen een gezonde start te geven? Of om mensen gezonder oud te laten worden? Hiernaar doen we onderzoek samen met verschillende kennisinstellingen in het landelijke **Institute 4 Preventive Health van de EWUU-alliantie**. In april en december 2024 kregen 8 onderzoeksgroepen geld om hun onderzoek uit te voeren. Bijvoorbeeld een onderzoek naar hoe bij kinderen met autisme gezonde eetgewoonten kunnen worden bevorderd. En een onderzoek naar hoe digitale hulpmiddelen kunnen zorgen voor meer gelijkheid tussen mensen in het leiden van een actief leven. In al het onderzoek worden techniek, de omgeving waar mensen wonen (leefomgeving) en hoe mensen leven (leefstijl) gecombineerd. We werken zo aan complete oplossingen in plaats van losse maatregelen. Dit vergroot de kans dat maatregelen om ziekte te voorkomen beter aansluiten en deze op veel verschillende plekken kunnen worden gebruikt.

Slagaderverkalking beter behandelen

Slagaderverkalking beter behandelen door een behandeling op maat. Dat is het voornaamste doel van een **nieuw landelijk onderzoek naar slagaderverkalking**. Patiënten met slagaderverkalking krijgen momenteel allemaal dezelfde behandeling. Dat is mogelijk niet optimaal, omdat de onderliggende oorzaken van slagaderverkalking verschillend kunnen zijn. Door deze verschillen kunnen patiënten meer of minder gevoelig zijn voor een bepaalde behandeling. Als we weten hoe we patiënten met verschillende vormen van aderverkalking kunnen onderscheiden, kunnen we ook gericht behandelen. En dus niet (goed) werkende behandelingen voorkomen. Dit kan bijdragen aan lagere zorgkosten én onnodige bijwerkingen van een behandeling voor een patiënt. In 2024 gaf de Hartstichting 6 miljoen euro om deze verschillen te onderzoeken om uiteindelijk op maat te kunnen behandelen. Het UMC Utrecht leidt het onderzoek samen met onderzoekers uit Rotterdam, Amsterdam en Nijmegen.

Veilige en hoogwaardige zorg voor militairen

Voor een sterke krijgsmacht met een groot voortzettingsvermogen is veilige en hoogwaardige geneeskundige zorg voor militairen van essentieel belang. Om dit te waarborgen oefende het Calamiteitenhospitaal samen met het ministerie van Defensie en alle andere betrokken partners in mei 2024. Deze grootste oefening op NAVO-gebied stelt het Calamiteitenhospitaal in staat om samen met alle partners die betrokken zijn bij repatriëring van militairen uit het buitenland verschillende scenario's te oefenen. Van de eerste behandeling op het slagveld tot aan opvang en zorg in het Calamiteitenhospitaal in het UMC Utrecht.

Mirjam de Jong, Medisch manager van het Calamiteitenhospitaal: "Deze oefening stelt het Calamiteitenhospitaal in de gelegenheid om de met hele keten betrokken bij repatriëring van militairen uit het buitenland te oefenen. Al met al heel belangrijk, voor zowel Defensie als het UMC Utrecht."

Gezonde en duurzame voeding: goed voor de gezondheid en het milieu

Gezonde en duurzame voeding draagt bij aan gezondheid van mensen. En aan het verminderen van invloed op het milieu. In het UMC Utrecht werken we hier continu aan. We doen onder andere onderzoek in samenwerking met de Universiteit Utrecht (UU), Wageningen University & Research (WUR), Meander Medisch Centrum, Ziekenhuis Gelderse Vallei en de Alliantie Voeding in de Zorg. We onderzoeken bijvoorbeeld de rol van plantaardig eiwit in de ongeveer 400 warme maaltijden die we elke dag voor onze patiënten bereiden. We brengen het eiwitgehalte en de eiwitkwaliteit in kaart. En we berekenen de invloed ervan op het milieu. Onder andere berekenen we de broeikasgasemissie en land- en watergebruik. Ook onderzoeken we het effect van meer plantaardig eten op (herstel van) ziekte. Dit onderzoek wordt betaald door de EWUU alliantie. In de EWUU alliantie verbinden we onze (wetenschappelijke) kennis op het gebied van onderzoek en onderwijs met die van Eindhoven University of Technology, Wageningen University & Research en Universiteit Utrecht. In januari 2024 ontvingen we in het UMC Utrecht collega's van de WUR en van de UU om hen letterlijk een kijkje in onze keuken te geven. Hier demonstreerden we onder andere de Orbisk, een innovatief apparaat voor het meten en verminderen van voedselverspilling.

Zorg verbeteren en vernieuwen door delen kennis en vaardigheden in onderwijs

Voor studenten van de vier instellingen die vallen onder de EWUU alliantie organiseerde de alliantie in 2024 6 onderwijschallenges. Hierin werkten 93 studenten vanuit verschillende opleidingen samen. In het Da Vinci Programma werkten studenten bijvoorbeeld samen met een bedrijf of maatschappelijke partner aan innovatieve, duurzame oplossingen. Zo heeft een groep studenten samen met Unilever nagedacht over een alternatief voor dierproeven. Ook was er de EWUU-alliantie zomerschool De Regeneratieve Stad, een 2 EC cursus. Tijdens deze challenge ontwierpen studenten een regeneratieve ontwikkelingszone in Amsterdam door de lokale gemeenschap en het land te ondersteunen. Deze cursus bood een diepgaande kennismaking met regeneratieve praktijken en leiderschap.



Minder sterfte bij ernstige longontsteking door griep

Van elke 5 patiënten met een ernstige virale longontsteking (veroorzaakt door een virus) die in Nederland op de IC worden opgenomen (gemiddeld bijna 900 patiënten per jaar), overlijdt er gemiddeld 1. In 2024 startte er een **nieuw onderzoek om het risico op sterfte door ernstige longontsteking door het griepvirus te verlagen**. In het onderzoek, geleid door het UMC Utrecht, onderzoeken we of een behandeling met tocilizumab of baricitinib, die beiden goed werken bij ernstig zieke patiënten met COVID-19, ook goed werken bij ernstige longontsteking door griep. Als dit succesvol is, kunnen we ziekte en overlijden voorkomen, verspreiding van het virus tegengaan en de druk op schaarse IC-bedden verminderen. Ook als er een nieuwe pandemie door een griepvirus zou ontstaan, is het belangrijk te weten of deze middelen werken.

Samenwerkingen met regionale impact

In de regio Midden-Nederland liggen de gezonde levensjaren voor mensen in verschillende wijken soms wel 10 jaar uit elkaar. Het UMC Utrecht is de partner die zich inzet voor het verbeteren van zorg aan patiënten en het verkleinen van gezondheidsverschillen. Dit doen we door samen te werken met gemeenten, andere grote werkgevers, zorg- en welzijnsorganisaties. Samen geven we invulling aan **Utrecht, Heart of Health**. We ons in voor de gezondheid en het geluk van de Utrechtse burger, onder andere vanuit het **Health Hub Utrecht netwerk**.



In 2024 zijn we in het kader van het **Integraal Zorgakkoord (IZA)** samenwerkingen met regionale zorg- en welzijnspartners aangegaan om de toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg te behouden, terwijl er meer vraag naar zorg komt en er minder mensen in de zorg werken. Een voorbeeld hiervan is het **platform jouwziekenhuisbaan.nl**. Dit is onderdeel van een grotere samenwerking tussen de ziekenhuizen in de regio om de tekorten aan collega's in de ziekenhuizen aan te pakken. Mogelijk gemaakt door **werkgeversorganisatie Utrechtzorg** werken we samen met het Diaconessenhuis, Tergooi MC, Meander Medisch Centrum, St. Antonius Ziekenhuis, Prinses Máxima Centrum, Ziekenhuis Rivierenland en Ziekenhuis Gelderse Vallei.

Utrecht Cancer: gerichte behandeling verbetert vooruitzichten patiënt

AI geruime tijd werken partners op het Utrecht Science Park intensief met elkaar samen aan baanbrekend onderzoek en ontwikkelingen in de behandeling van kanker. Dit om kanker bij kinderen, volwassenen en dieren gericht te behandelen en zo de vooruitzichten van de patiënt te verbeteren. 30 september 2024 **startten we deze unieke samenwerking voor kankeronderzoek door de officiële aftrap van het samenwerkingsplatform 'Utrecht Cancer'**. Een voorbeeld van vernieuwend onderzoek is het vinden van het beste medicijn voor een specifieke tumor met behulp van organoïds (mini-organen gekweekt uit tumoren van patiënten). Ook gebruiken we onschadelijk licht om kankercellen te herkennen en gericht te behandelen (**beeldgestuurde behandeling**). En in Utrecht is een razendsnel AI-algoritme ontwikkeld in combinatie met DNA-analyse techniek. Hiermee kan bij kinderen met hersentumoren al tijdens de operatie bepaald worden wat de beste operatie is.

Samenwerken aan AI: betere zorg en toegankelijk houden van zorg

Kunstmatige intelligentie (AI) kan **bijdragen aan oplossingen voor uitdagingen** waar we in de zorg voor staan: zorg aan patiënten verbeteren en zorg toegankelijk houden. Samen met de Universiteit Utrecht werken we integraal aan vernieuwingen met AI in AI Labs. De AI labs maken het mogelijk dat de juiste mensen uit onderzoek en de praktijk elkaar goed kunnen vinden. Dit zorgt ervoor dat onderzoekers zich richten op de problemen die er echt toe doen. En zo echt waarde toevoegen en het verschil maken voor de patiënt. In november 2024 vond het **Utrecht AI Event** plaats.

Verbetering behandeling van kanker

In het **UMC Utrecht Bachelor Research Hub** werkte een groep van 20 bachelorstudenten Biomedische Wetenschappen gedurende 10 weken aan een onderzoeksvraag van biotechnologiebedrijf Genmab. Het doel was om nieuwe mogelijkheden voor de behandeling van kanker te onderzoeken. Op basis van deze nieuwe kennis kan Genmab de immunotherapiebehandeling van kanker verbeteren. Bij immunotherapie versterken medicijnen de werking van het afweersysteem, zodat dit systeem kankercellen gaat herkennen, vernietigen en opruimen. Dit nieuwe publiek-private samenwerkingsconcept zorgde voor samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en de biotechnologische en farmaceutische industrie. De studenten ontwikkelden hun academische en onderzoeksvaardigheden en konden een kijkje nemen in de keuken van een bedrijf. In februari 2024 presenteerden de bachelorstudenten hun eindbevindingen.

Met wetenschappelijke kennis praktijk verbeteren en vice versa

In 2024 werkten we samen met 4 regionale huisartsorganisaties, 6 aanbieders van wijkverpleging en 3 onderwijsinstellingen (2 mbo's en 1 hbo) aan het verder ontwikkelen van de Academische Werkplaats Huisartsenzorg en de Academische Werkplaats Wijkverpleging. In deze Academische Werkplaatsen verbinden we onze wetenschappelijke kennis met kennis uit de praktijk. In de werkplaatsen worden vernieuwingen bedacht en getest en waar nodig verbeterd om huisartsenzorg en wijkverpleging klaar te maken voor de toekomst. Zo verbeteren we de huisartsenzorg en zorg thuis (wijkverpleging) in de regio. Beide Academische Werkplaatsen werken nauw samen met andere Academische Werkplaatsen in Nederland.



Aanpassingen in Overvecht met positieve gevolgen voor de gezondheid

In 2024 rondten we het IGLO Utrecht-project af. IGLO Utrecht staat voor 'Iedereen een Gezonde Leefomgeving in Utrecht'. In dit project keken we in de wijk Overvecht naar wat bepaalde acties doen voor de gezondheid van mensen. Bijvoorbeeld het vernieuwen van sociale huurflats ('sociaal renoveren') en het verbinden van het Gagelbos met de wijk. Het project leverde belangrijke informatie op. Bijvoorbeeld de korte- en langetermijneffecten van sociaal renoveren en het belang van kijken naar het hele systeem bij het beoordelen van veranderingen. Dus naar alle verschillende onderdelen van de situatie en hoe die met elkaar zijn verbonden en elkaar beïnvloeden. We werkten vanaf het begin samen met bewoners, de gemeente en andere partijen. Deze samenwerking hielp ons om kleine, maar belangrijke gevolgen voor de gezondheid te zien die we anders misschien niet zouden hebben opgemerkt. In het project (onderdeel van het ZonMw-programma 'Maak ruimte voor Gezondheid') werkten we samen met professionals van de gemeente Utrecht en de Universiteit Utrecht, bewoners, de gemeente Utrecht, de provincie Utrecht en maatschappelijke partners (zoals STUW, Staatsbosbeheer, Posad Maxwan en Dock).

Samen met FC Utrecht aandacht voor hartgezondheid bij vrouwen

Jaarlijks overlijden meer dan 18.000 vrouwen aan hart- en vaatziekten. Toch blijven hart- en vaatziekten bij vrouwen onderbelicht en is er een achterstand in onderzoek. **UMC Utrecht en FC Utrecht bundelden in 2024 voor de derde keer de krachten voor 'Draag die Band'** - een campagne voor hartgezondheid, dit keer met extra aandacht voor vrouwen. Beiden zetten we ons in - elk vanuit onze specifieke kennis en achtergrond - in de regio Utrecht (Heart of Health) voor een gezond lichaam en een gezonde toekomst voor iedereen. Door onze samenwerking bereiken we een grote doelgroep met deze belangrijke boodschap en kunnen we bekendheid rondom hartgezondheid bij vrouwen vergroten.

Bekijk de campagnevideo via :<https://youtu.be/0T5fBnlZa14>

Studenten goed voorbereid op samen zorg verbeteren

De faculteit Geneeskunde van de Universiteit Utrecht is onderdeel van het UMC Utrecht. Samen met de Universiteit Utrecht bereiden we onze studenten zo goed mogelijk voor op de praktijk. Dit houdt in dat ze moeten kunnen samenwerken met andere beroepsgroepen aan verbetering van de zorg. Dit doen we via interprofessioneel onderwijs. Studenten van twee of meer beroepsgroepen leren hier van, met en over elkaar. In 2024 deden we in verschillende projecten ervaring op met het opzetten van **interprofessioneel onderwijs in de praktijk**. Studenten hebben dan een actieve rol in een interprofessioneel studententeam in de echte praktijk van alledag. De ultieme voorbereiding op hun taken als professional. We werkten hiervoor samen met andere faculteiten van de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht, de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht én de **alliantie EWUU**.

Het beste leerbedrijf voor de regio

Het UMC Utrecht is door het ROC Midden Nederland uitgeroepen tot het beste leerbedrijf van 2024 voor de mbo-opleidingen Verpleegkunde, Laborant en Doktersassistent. Een belangrijke reden voor dit succes is de nauwe samenwerking tussen het UMC Utrecht en het ROC Midden Nederland. Daarnaast ondersteunt het UMC Utrecht studenten optimaal in hun leerproces, hebben we oprechte aandacht voor de student en borgen we de verbinding tussen theorie en praktijk goed. Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt lukte het ons in 2024 om 245 verpleegkundigen in verschillende mbo- en hbo-opleidingen op te leiden, in nauwe samenwerking met de opleidingsverantwoordelijken van onze verschillende afdelingen en divisies.

Het UMC Utrecht won de award voor beste leerbedrijf van het jaar.

Onze financiën

Wat zijn de financiële resultaten van 2024 en hoe zijn we omgegaan met (financiële) risico's om onze reputatie en continuïteit te borgen?



Terugblik op 2024

Wat zijn de financiële resultaten van 2024 en hoe zijn we omgegaan met (financiële) risico's om onze reputatie en continuïteit te borgen?

In de jaarrekening 2024 zien we geen grote incidentele effecten meer uit eerdere jaren. De zorg, het onderwijs en het onderzoek konden in 2024 op de geplande wijze doorgaan. Ook onze onderliggende bedrijfsvoering en (strategische) programma's en projecten zetten we in 2024 volledig voort en we intensiveerden deze.

Zo zetten we het **programma de Zorg van Morgen** voort en, in het verlengde hiervan, dachten we verder na over het slimmer inrichten van onze organisatie. Ook werkten we weer hard aan het verder ontwikkelen van de plannen voor onze **strategische ontwikkelvisie huisvesting (SOH)**. Dit leidde tot een realiseerbaar plan in de vorm van het integraal structuur ontwerp (ISO). Dit resulteerde in 2024 al tot het besluit en het in gang zetten van de **verbouwing van het Wilhelmina Kinderziekenhuis**. Deze verbouwing en de plannen tot en met 2027 kunnen we geheel uit eigen middelen financieren. De komende jaren zullen we aanvullende financiering moeten aantrekken voor de uitvoering van de verdere bouwplannen.

Oplopende inflatie, een tekort aan medewerkers, nieuwe inzichten op gebied van digitalisering en toenemende duurzaamheidseisen voor te gebruiken materialen maken dit een complexe opgave. We maken zorgvuldige afwegingen en planningen. Dit is ook financieel terug te zien in een toename van onze tegoeden bij de banken die we aanhouden voor de toekomstige investeringen. De rentevergoeding die we hierop ontvangen is deels compensatie voor de stijgende kosten.

Gedurende 2024 waren er 9.493 fte binnen UMC Utrecht werkzaam (dit betreft in totaal ruim 12.000 collega's). 8.293 fte werken in de collectief gefinancierde zorg, onderwijs en onderzoek en 1.200 fte in onderzoek gefinancierd uit andere geldstromen, zoals collectebusfondsen en bedrijven.

Kerncijfers

Hieronder geven we op basis van financiële kengetallen uit de geconsolideerde jaarrekening een korte samenvatting van onze ontwikkelingen en prestaties in financiële zin (in miljoenen euro's). De cijfers over 2023 hebben we aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

	Bedrijfsopbrengsten	Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	Netto resultaat
2024	1.684,60	932,2	30,6
2023	1.631,20	873,9	57,3
2022	1.539,10	802,7	20,1

	Groepsvermogen	Voorzieningen	Totaal activa
2024	531,8	92,4	1.205,50
2023	502,3	85,3	1.171,1
2022	461,4	52,7	1.088,40

	Rendement	Solvabiliteit	Liquiditeit
2024	1,82%	44,11%	1,8
2023	3,51%	42,89%	1,74
2022	1,30%	42,30%	1,59

Financiële resultaten

In 2024 namen onze bedrijfsopbrengsten wederom toe ten opzichte van voorgaande jaren. In totaal stegen de opbrengsten met circa € 53,4 miljoen, een groei van 3,3%. Deze stijging is deels toe te schrijven aan hogere opbrengsten uit zorgprestaties, onder andere door indexatie en een toename van uitgaven aan dure geneesmiddelen. Daarnaast is sprake van een stijging in overige opbrengsten, voornamelijk een toename van door derden gefinancierde onderzoeksprojecten.

Tegenover de stijgende opbrengsten stonden ook hogere lasten. De personeelskosten, inclusief salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, stegen dit jaar met 6,7% ten opzichte van 2023. Dit komt neer op een toename van € 58,2 miljoen. Deze stijging is grotendeels het gevolg de cao-ontwikkelingen.

Per saldo resulteerden deze ontwikkelingen in een positief resultaat van € 30,6 miljoen. Dit is € 26,7 miljoen lager dan het resultaat over 2023 en € 17,8 miljoen boven de begroting voor 2024. Het resultaat vloeit voort uit structurele verbeteringen. Hieronder vallen de toename van bedrijfsopbrengsten en enkele incidentele baten ten opzichte van de begroting, waaronder hogere rentevergoedingen, lagere afschrijvingslasten, een btw-teruggave over voorgaande jaren en het achterblijven van investeringen. Het positieve resultaat in 2023 werd in hoge mate bepaald door incidentele baten, waaronder de afrekening van COVID-19-zorg uit voorgaande jaren.

Daarnaast is er sprake van een stijging van de structurele winst door een gunstige compensatie van kostenstijgingen, hogere zorgomzet en het realiseren van doelmatigheidswinst. Deze doelmatigheid is essentieel om in de toekomst de verwachte stijging van de kapitaallasten op te kunnen vangen die samenhangen met de vernieuwbouw in het kader van het Integraal Structuur Ontwerp (ISO).

De baten en lasten met betrekking tot dure geneesmiddelen en extern gefinancierde onderzoeksprojecten hadden nauwelijks invloed op het resultaat, aangezien opbrengsten en kosten hierbij nagenoeg in evenwicht zijn. Tegelijkertijd onderstrepen de structurele kostenstijgingen het belang van projecten en initiatieven die gericht zijn op het beheersen van deze ontwikkeling. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de overeenkomst tussen de NFU en zorgverzekeraars over de inzet van transformatiemiddelen.

Het behaalde resultaat voegden we volledig toe aan het eigen vermogen. Hierdoor blijft onze financiële positie gezond en zijn de belangrijkste balansratio's, zoals solvabiliteit en de Debt-Service Coverage Ratio (DSCR), ten opzichte van voorgaande jaren licht verbeterd en ruim boven de gestelde normen. Eind 2024 bedroeg het saldo van de liquide middelen € 480 miljoen.

Tegelijkertijd voorzien we dat voor de uitvoering van onze Strategische Ontwikkelvisie Huisvesting (SOH) en de uitwerking in het Integraal Structuur Ontwerp (ISO) aanvullende financiering in de toekomst aangetrokken moet gaan worden.

De geconsolideerde deelnemingen droegen per saldo € 1,8 miljoen bij aan het resultaat. Dit positieve effect wordt grotendeels verklaard door de koersontwikkeling van de effecten van Stichting WKZ-Fonds.

Financiering van onderzoek

In 2024 was ons wervend vermogen voor onderzoek 185 miljoen euro (133 miljoen in 2023). Hiermee hebben we onze norm van 112 miljoen ruim behaald.

Steun onderzoekers uit nationaal steunprogramma (NPO)

Tijdens de coronapandemie was er minder mogelijkheid voor niet-COVID-19-wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor is er vanaf maart 2020 veel wetenschappelijk onderzoek vertraagd. In 2021 en 2022 ontving het UMC Utrecht in totaal 8,5 miljoen euro uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), het nationale steunprogramma voor onderwijs en herstel en perspectief voor onderzoekers.

Met deze steun heeft het UMC Utrecht in 2021 tot en met 2023 (een deel) van de salariskosten van 458 promovendi en postdocs (circa 40 % van de UMC-Utrecht-onderzoekers) vergoed. In 2021 betrof dit 700.000 euro, in 2022 2,906 miljoen euro, en in 2023 2,855 miljoen euro. In 2024 hebben we de resterende middelen (1,412 miljoen euro) conform plan besteed.

Starters- en stimuleringsbeurzen voor onderzoekers

Van het ministerie van OCW ontvangt het UMC Utrecht, via de Universiteit Utrecht, sinds 2023 twee nieuwe soorten subsidies voor onderzoekers, de zogeheten starters- en stimuleringsbeurzen. Beide beurzen zijn vrij te besteden en moeten onderzoekers rust en ruimte geven om hun eigen onderzoekslijn verder te ontwikkelen. In 2024 hebben we in twee tranches totaal 35 startersbeurzen van € 120.000 toegekend.

Besteding Matching Horizon Europe

Voor de inkomsten uit het programma Matching Horizon Europe hebben we afspraken gemaakt over de inzet. 60% van de ontvangen middelen is direct als financiële matching beschikbaar voor de lopende onderzoeken. Circa 20% zetten we in voor ondersteuning van grote aanvragen en het opstarten van een trainingsprogramma voor onderzoekers en ondersteunende staf. Het restant hebben we gereserveerd voor ondersteuning van toekomstige onderzoeken.

Risicobeheersing

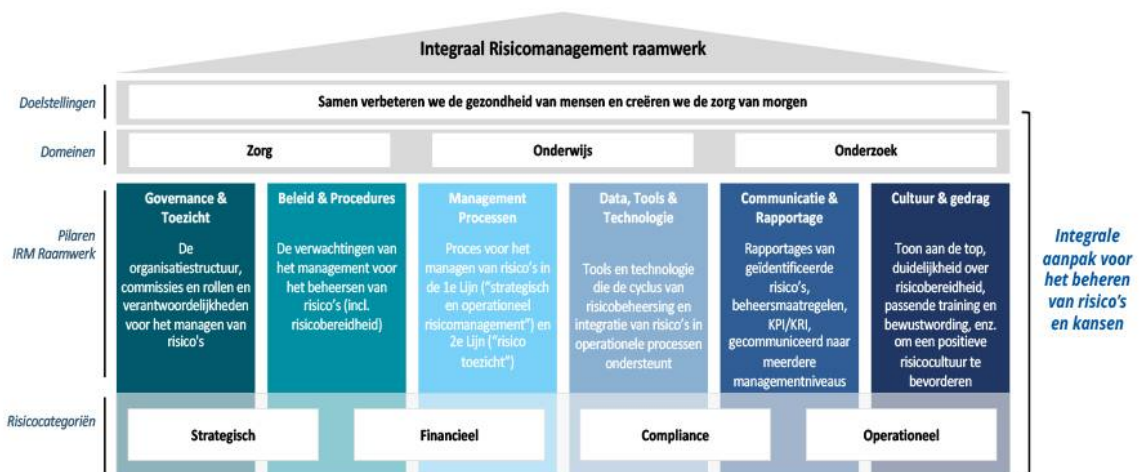
Risicobereidheid

Als UMC Utrecht hebben we een maatschappelijke rol. En onze kernactiviteiten worden gefinancierd met maatschappelijk geld. Mede daarom zijn we verplicht om risico's goed te beheersen en behoudend te zijn als het aankomt op risicobereidheid.

Organisatie & Governance

Al onze risicomanagementactiviteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau brachten we samen in een integraal raamwerk, gebaseerd op het COSO-ERM-raamwerk.

Integraal Risico Management Raamwerk



In lijn met de uitgangspunten van ons framework (integraliteit, uniformiteit en aansluiting van risicobeheersing op bestaande procedures) en de drie lijnen van verantwoordelijkheid [link naar H8.1 Governance – Besturing en structuur], ligt de verantwoordelijkheid voor risicomanagement primair bij onze divisies, directies en afdelingen. Bij de analyse en beheersing van de risico's staan collega's van relevante disciplines hen bij. Bijvoorbeeld collega's van patiëntveiligheid, arbeidsomstandigheden, integrale veiligheid, informatieveiligheid, infectiepreventie en financiële continuïteit.

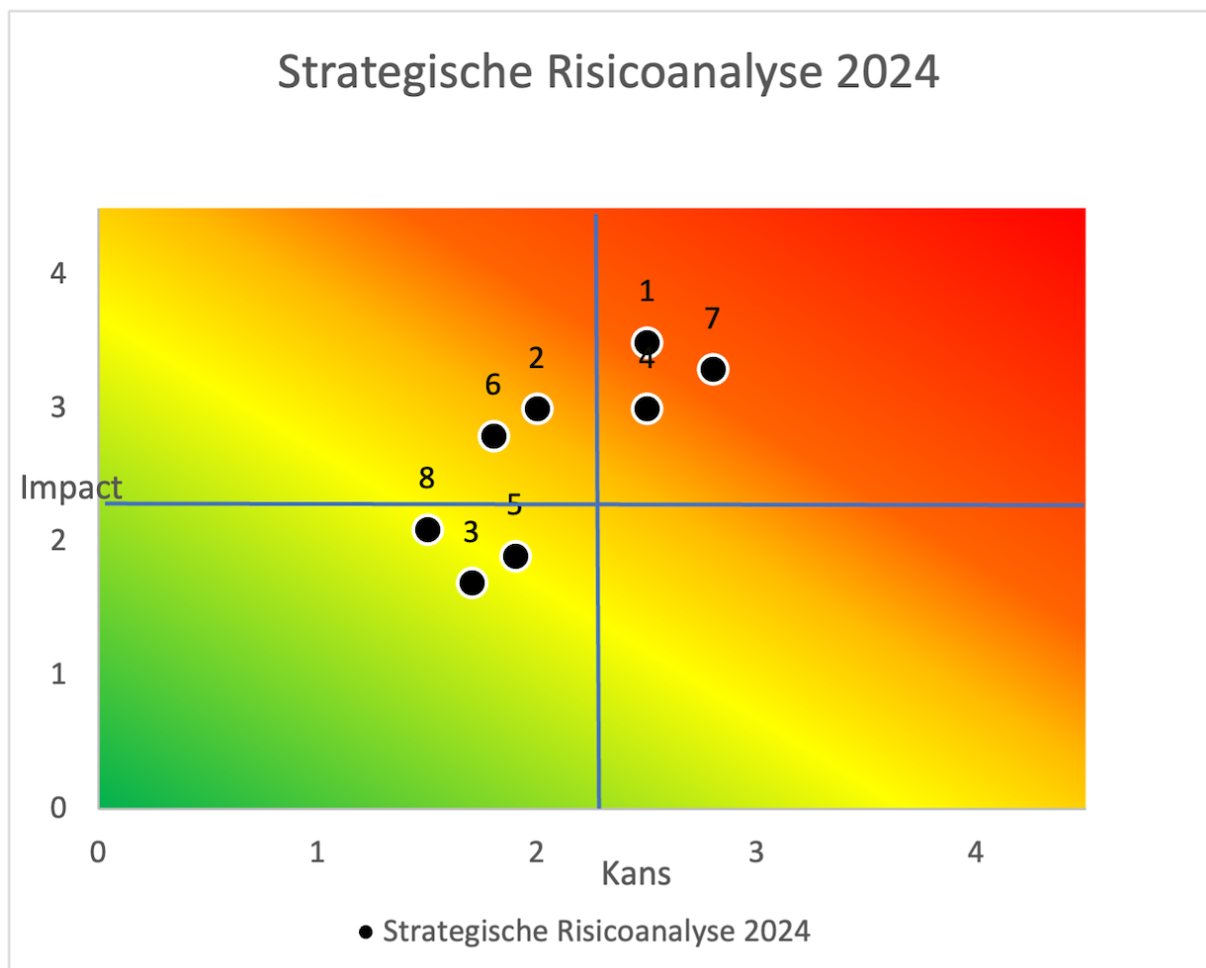
De Risk & Compliance Manager formuleert beleid, geeft aanwijzingen, monitort het proces en stuurt eventueel bij. Dit stelt ons in staat om mogelijke risico's binnen de organisatie beter te identificeren, samen te brengen en zo beter te beheersen. Hiermee creëren we meer zekerheid dat we onze strategische doelstellingen behalen.

Voor de implementatie van dit raamwerk voerde de Raad van Bestuur een strategische risicoanalyse (horizon 3 tot 5 jaar) uit. Hiernaast voegden we vanaf 2023 een risicoparagraaf toe aan de managementcontracten die worden afgesloten tussen de Raad van Bestuur en de managementteams van de divisies en directies (horizon 1 jaar). In deze paragraaf staan geïdentificeerde risico's die samenhangen met de door de divisies en directies te behalen jaardoelen.

Risico-overzicht

Strategische risico's

Onderstaande heatmap en toelichting geven een overzicht van de belangrijkste strategische risico's. De plaats in deze heatmap is afhankelijk van (1) de geschatte kans dat een risico's zich voordoet en (2) de potentiële impact die dat risico heeft op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Dit zijn de geïdentificeerde bruto-risico's. Eventuele effecten van beheersmaatregelen die we nemen zijn hierin niet direct zichtbaar.



Nummer	Omschrijving
1	Beschikbaarheid personeel: Er is onvoldoende personeel met de juiste kwaliteiten. Hierdoor komt de kwaliteit van de primaire taken a druk te staan. Daarnaast is er ook onvoldoende veranderkracht/ wendbaarheid om gewenste strategische veranderingen teweeg te brengen.
2	Divisie-overstijgende veranderingen: De focus van divisies ligt vooral bij de 'eigen' organisatie. Hierdoor verlopen strategische projecten moeizaam en presenteert het UMC Utrecht zich niet als één organisatie naar buiten.
3	Concentratie van de zorg: De vereisten uit het IZA en de visie die geformuleerd is door het UMC Utrecht vragen een intensieve samenwerking met (regionale) partners. Het risico bestaat dat de inrichting/werkzaamheden binnen het UMC Utrecht onvoldoende aansluiten bij de samenwerkingen die worden aangegaan. Hierdoor komt ook onze positie als innovatief medisch wetenschappelijk centrum onder druk te staan.
4	Digitalisering: Een groot deel van de veranderagenda is gebaseerd op het verder digitaliseren van de zorg (digitaal, tenzij). Door de afhankelijkheid van IT bestaat het risico dat we niet de benodigde stappen kunnen zetten die de Zorg van Morgen van ons vraagt. En dat deze strategie niet gaat leiden tot de beoogde verbetering van de doelmatigheid.
5	Doelmatigheidsdoelstellingen: Operationele en ondersteunende processen moeten voldoende gedekt worden uit de bestaande financieringsstromen en het kostenniveau moet snel naar beneden worden gebracht. Hierdoor bestaat het risico dat er te weinig ruimte overblijft voor essentiële innovatie (onder andere door onderzoek en in het onderwijs) en zullen financiële kaders van grote projecten overschreden worden. Dat heeft impact op de duurzaamheidsopgave, de vernieuwbouwopgave en de transformatieopgave (bijvoorbeeld door uitblijven van investeringen in personeel).
6	Supplychain: De supplychain van het UMC Utrecht is kwetsbaar. Niet alleen kunnen sommige leveranciers niet (betaalbaar) leveren door tekorten of er zijn geen duurzame alternatieven in lijn met de duurzaamheidsdoelstellingen. Dit kan leiden tot vertraging in voor het UMC Utrecht essentiële (primaire) processen en projecten. Daarnaast bestaat ook een grote afhankelijkheid van enkele grote leveranciers.
7	Cyberincidenten: Het risico op aanvallen van buiten het UMC Utrecht (DDos, ransomware,) wordt steeds groter. De beveiliging van data, maar ook het waarborgen van de continuïteit (beschikbaarheid van data en systemen) wordt alleen maar belangrijker naarmate het belang van automatisering toeneemt. Daarnaast bestaat het risico dat niet voldaan wordt aan wet- & regelgeving (bijvoorbeeld NIS2).
8	Climate change & Sustainability: De gevolgen van het niet voldoen aan de doelstellingen uit de Klimaatwet en Green Deal Duurzame Zorg kunnen potentieel verstrekend zijn. Op den duur kan het niet voldoen hieraan impact hebben op het aantrekken van financiering (bijvoorbeeld voor vernieuwbouwen), het aan de organisatie binden van mensen die nodig zijn om de strategie te realiseren en het vinden van netwerkpartners. Op termijn kan door klimaatschade een additionele zorgvraag ontstaan.

(Verwachte) impact van risico's op de resultaten of financiële posities

De genoemde risico's hadden geen materiële invloed op onze resultaten over 2024 en onze financiële positie aan het einde van het jaar. De impact van deze risico's in de nabije toekomst is onduidelijk. Ook de gevolgen door centralisatie van zorg en de afspraken in het Integraal Zorgakkoord (IZA) zijn nog onduidelijk. Wel kunnen we stellen dat deze pas op middellange termijn (drie tot vijf jaar) zichtbaar worden.

Gebruik van financiële instrumenten

Het UMC Utrecht maakt geen gebruik van samengestelde of complexe financiële instrumenten. Zogenoemde 'open posities' zijn, wegens het risicovolle karakter, niet toegestaan volgens het treasury statuut. Als we een financieel instrument zouden gebruiken, doen we dat uitsluitend om een bestaande positie af te dekken. Aan het einde van 2024 waren er geen (materiele) posities.

Zoals aangegeven toont de heatmap onze bruto inschatting. Uiteraard hebben we vele beheersingsinstrumenten om deze risico's te managen. Hieronder lichten wij de belangrijkste maatregelen toe.

- Beschikbaarheid personeel (risico 1): Zie het hoofdstuk 'Onze collega's' voor programma's/maatregelen gericht op aantrekken en behouden van collega's.
- Strategische projecten (risico 2, 3 en 4): Om de onzekerheden die voortvloeien uit het Integraal Zorgakkoord (IZA) en de daarmee samenhangende concentratie van de zorg het hoofd te bieden, implementeerden we diverse strategische programma's, waaronder de Zorg van Morgen. Hierin besteden we zowel aandacht aan de vraag welke zorg we gaan leveren als de vraag hoe we die moeten leveren. Vanuit de gehele organisatie werken collega's om de doelstellingen te behalen.
- Doelmatigheidsdoelstellingen (risico 5): Onder het motto 'Creëren financiële ruimte' zoeken we ruimte voor de benodigde innovatie en primaire taken. Dit heeft ook ruim de aandacht in onze planning & controlcyclus (zie ook risicobeheersings- en controlesystemen). Meer hierover in 'Onze richting en aanpak' in het hoofdstuk het UMC Utrecht in de maatschappij.
- Supply chain (risico 6): Om dit risico het hoofd te bieden, passen we proactief assortimentsmanagement toe. Hierbij hebben we aandacht voor de meest kritieke producten. De beschikbaarheid en prijsstelling van producten evalueren we continu en waar nodig onderzoeken we alternatieve producten die binnen de (duurzaamheids)doelstellingen van onze organisatie passen.
- Cyberrisico's (risico 7): In 2024 voerden we de jaarlijkse audits uit voor de jaarrekening (IT General Controls), Security certificeringen (ISO27001 en NEN7510) en het gebruik van DigiD. Deze zijn met goed gevolg afgesloten.
- Climate change (risico 8): Zie in dit jaarverslag bij de onderdelen 'Milieu' voor ingestelde programma's en genomen beheersmaatregelen omtrent dit risico.

Risicobeheersings- en controlesysteem

Net als in de voorgaande jaren identificeerden we actiehouders voor risicobeheersing die:

1. Identificeren welke beheersmaatregelen in welke mate de genoemde risico's reduceren.
2. Identificeren welke aanvullende maatregelen nodig zijn om de risico's tot het gewenste niveau te reduceren en die de bestaande maatregelen evalueren op effectiviteit.

De overige risico's bleven we monitoren op:

- De voortgang van implementatie van maatregelen.
- De mate van mitigatie van het risico in lijn met de gewenste risicobereidheid.
- De inschatting van de risico's aangepast moet worden.
- Evaluatie of door nieuwe omstandigheden nieuw ontstane risico's moeten worden toegevoegd.

Daarnaast waren onder andere de volgende elementen onderdeel van het interne risicobeheersings- en controlesysteem:

De prestatiedialoog	Wekelijks voeren we de prestatiedialoog met elkaar. Hierin bespreken we op alle niveaus in de organisatie via (strategische) KPI's de stand van zaken op de aandachtsvelden patiëntervaring, medewerkerstevredenheid, productiviteit, kwaliteit en veiligheid en impact. Visuele dashboards geven inzicht in de stand van zaken per aandachtsveld en per KPI op centraal én afdelingsniveau en faciliteren daarmee monitoring en sturing.
De planning & control-cyclus/Management contracten	Onze planning & control-cyclus start met een jaarlijkse actualisatie van de belangrijkste interne en externe kansen en bedreigingen die mede voortvloeien uit onze strategie. De managementcontracten (met hierin een risicoanalyse die via de OGSM-methodiek acties concreet maken) die we hierop baseren en de begroting zijn de basis voor het maandelijks monitoren van de financiële en niet-financiële prestaties. Hieronder valt risicobeheersing. Op basis hiervan nemen we bijsturende maatregelen. De divisies en directies nemen in hun maandrapporthages KPI's op op gebieden als kwaliteit en veiligheid, medewerkers en financiën.
Beleid & Richtlijnen	In het UMC Utrecht bestaan formeel beleid en richtlijnen voor uiteenlopende aandachtsgebieden. Bijvoorbeeld voor wetenschappelijk onderzoek, kwaliteit en veiligheid van zorg, en de beveiliging van data en geautomatiseerde systemen en financiën. Daar waar mogelijk bedden we beleid in onze systemen in. Het doel is om met IT-toepassingen optimale naleving te waarborgen.
Gerichte beheersinstrumenten	Beheersing van risico's rond kwaliteit en patiëntveiligheid doen we via SAFER (Scenario Analyse van Faalwijzen, Effecten en Risico's). SAFER is een methode voor proactieve (of predicatieve) risicoanalyse. Richtlijnen en protocollen voor kwaliteit en patiëntveiligheid staan overzichtelijk op één plek en zijn voor iedere medewerker toegankelijk. Melding van incidenten is uiterst relevant. Dit ondersteunen we op meerdere manieren.
	Voor risicoanalyse bij de zorgregistratie voeren we vanuit Horizontaal Toezicht Zorg jaarlijks de dialoog met de zorgverzekeraars. Gezamenlijk komen we tot een overzicht van risicovolle zorgprocessen. Voor deze risico's richten wij beheersmaatregelen in en verantwoorden wij ons, na een toets door de externe accountant, richting de zorgverzekeraars.
Drie lijnen van verantwoordelijkheid	Binnen het UMC Utrecht hanteren we het 'drie lijnen van verantwoordelijkheid'-systeem van risicobeheersing. Onze afdeling Internal Audit werkt vanuit een jaarlijks geactualiseerde concernbrede risicoanalyse en een audit jaarplan. Op basis van deze risicoanalyse en het jaarplan voert de afdeling audits uit en rapporteert daarover aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. De tweedelijns risicomangement functie is verder geformaliseerd.
Informele controls	Risicobeheersing zit ook in het bevorderen en borgen van gewenst en integer gedrag bij medewerkers en het management. Hiervoor zijn de zogenoemde informele controls. Informele controls krijgen binnen het UMC Utrecht structureel aandacht. Onder andere op de gebieden: het werven van de meest geschikte medewerkers met de juiste vooropleiding en ervaring, het verzorgen van scholing en ontwikkeling tijdens de loopbaan en het stimuleren van een veilige werkomgeving. We streven naar het beperken van risico's. En, in het geval zich risico's voordoen, leren we van onze fouten. Informele controls vormen een impliciet onderdeel van audits en adviezen van de derde lijn (internal audit).

Doorkijk naar financiële situatie in 2025

De grote uitdagingen in de gezondheidszorg

De zorg in Nederland staat voor grote uitdagingen en we hebben grote ambities, zoals te lezen is in dit verslag. We zien een voortdurende toename van complexe zorgvragen, onder andere door een groeiend aantal mensen met meerdere chronische aandoeningen. Deze ontwikkeling wordt versterkt door de dubbele vergrijzing: zowel het aantal ouderen neemt toe als het aandeel oudere medewerkers binnen de zorg zelf. Tegelijkertijd maken technologische en medische mogelijkheden steeds meer behandelingen mogelijk, wat de vraag naar zorg verder aanjaagt.

Daar staat tegenover dat we te maken hebben met een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Dit zorgt voor grote uitdagingen op het gebied van zowel werving als behoud van zorgprofessionals. De werkdruk in de zorg is hoog. Hoewel het ziekteverzuim in 2024 licht daalde, bleef het met 5,7% hoger dan onze norm. Ook de financiële ruimte binnen de zorg staat landelijk onder druk. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) is afgesproken dat de groei van de zorguitgaven beperkt moet blijven. Dat vraagt om scherpe keuzes en een andere manier van organiseren en financieren.

We zetten onderzoek in om met betere zorg ook de belasting van zorgmedewerkers, patiënten en de leefomgeving te verminderen. Op alle fronten vraagt dit een transformatie; van onze eigen organisatie, van de samenwerking in de regio, van de diensten die we aanbieden, van voorkomen van ziekte, van opleiden van nieuwe professionals en van implementatie van innovaties uit onderzoek.

De geplande investeringen in de vernieuwing van onze huisvesting zetten we door, waarbij we oog hebben voor duurzaamheid. Om dit te financieren hebben we in de afgelopen jaren gespaard. Op termijn trekken we ook externe financiering aan in de vorm van leningen. Om onze ambities te realiseren zijn de personele bezetting en beheersing van de kostenontwikkeling van belang. Dit laatste doen we door aandacht te behouden voor doelmatige besteding van de middelen.

Dit alles vraagt om een andere, doelmatiger en efficiëntere inrichting van onze bedrijfsvoering.

Ontwikkeling personele bezetting

De ontwikkeling van onze personele bezetting wordt enerzijds bepaald door de zorgvraag en onze onderzoeks- en onderwijsportefeuille, en de formatie die nodig is om deze activiteiten te kunnen uitvoeren. Anderzijds is deze afhankelijk van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. In de huidige krappe arbeidsmarkt is het niet altijd mogelijk om de bezetting optimaal in te richten.

We streven ernaar om zoveel mogelijk medewerkers op basis van een arbeidsovereenkomst in te zetten, en het gebruik van externe inhuur tot een minimum te beperken. De combinatie van beperkte financiële middelen en arbeidsmarktkrapte vereist een gerichte sturing op formatie en een verdere afbouw van personeel dat niet in loondienst is.

Governance



Besturing en structuur

Het UMC Utrecht heeft een Raad van Bestuur met een voorzitter, een decaan/vicevoorzitter en twee leden. De bestuursleden geven samen integraal uitvoering aan het beleid rond zorg, onderzoek en onderwijs. Daarnaast is een Raad van Toezicht belast met het houden van voortdurend toezicht op al wat het UMC Utrecht aangaat. De taken en bevoegdheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben we vastgelegd in een bestuursreglement. Binnen de Raad van Bestuur hebben we een portefeuillevverdeling vastgesteld:

Voorzitter

- Algemene UMC Utrecht-brede strategie
- Strategie t.a.v. de zorg en zorginnovatie
- Strategische samenwerkingen
- Communicatie
- HRM-beleid
- Medische vervolgoopleidingen
- OR/Cliëntenraad/Stafconvent/VAR

Decaan/vicevoorzitter

- Onderwijs en onderzoek
- Universitaire samenwerking
- Internationalisering van onderzoek en onderwijs
- Valorisatie
- Speerpunten
- O&O-raad en Studentenraad

Lid Raad van Bestuur

- Financiën & Informatievoorziening
- Bedrijfsvoering
- Facilitair
- Inkoop
- Duurzaamheid
- ICT

Lid Raad van Bestuur

- Strategische operationele sturing
- Integraal capaciteitsmanagement
- Kwaliteit & Patiëntveiligheid
- Operationalisering strategische samenwerkingen
- Digitale transformatie

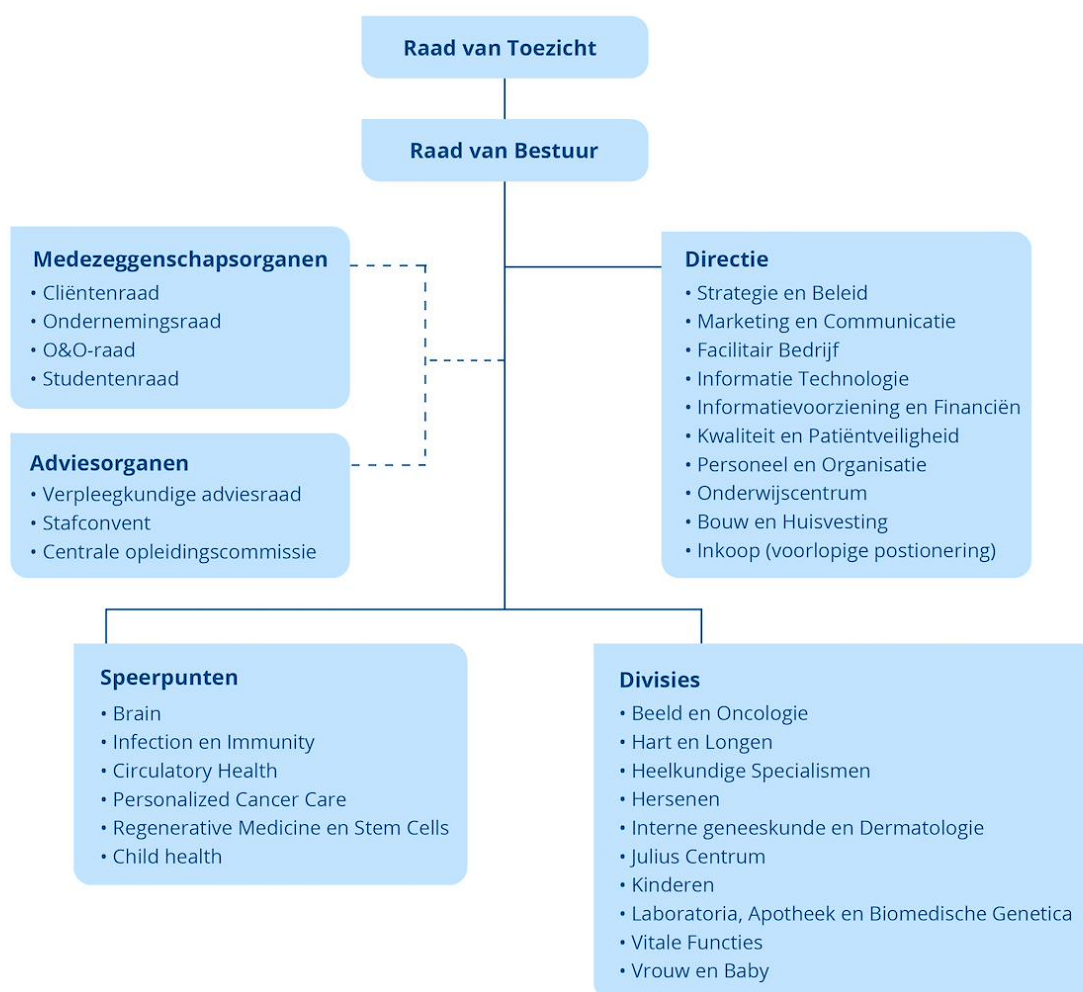
Juridische structuur

Het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht) is een publiekrechtelijke rechtspersoon op grond van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW).

Organogram

Alle activiteiten van het UMC Utrecht op het gebied van vercommercialisatie van octrooieerbare uitvindingen en het creëren van spin-off ondernemingen zijn ondergebracht in UMC Utrecht Holding B.V. UMC Utrecht Holding B.V. stimuleert innovatie en kennisvalorisatie door patentbeheer, het licenseren van kennis of het deelnemen in bv's, waarin de kennis verder wordt ontwikkeld, en zorgt voor dienstverlening (zorggerelateerde innovaties waar geen patenten en octrooien bij betrokken zijn). Het UMC Utrecht bezit 100% van de aandelen van UMC Utrecht Holding B.V..

Organogram UMC Utrecht



De publiekrechtelijke organisatie UMC Utrecht heeft een toelating op basis van de Wet toelating zorginstellingen (WTZI) en hanteert de Governancecode Zorg. UMC Utrecht is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder KvK-nummer 30244197 en vestigingsnummer 000023527250.

Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van het UMC Utrecht gaat uit van drie verantwoordelijkheidslijnen:

1. De divisies en directies zijn vanuit de 1e lijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen operationele proces en de risicobeheersing. Via zelfmonitoring bewaken zij hoe goed zij dit doen ten opzichte van de beleids- en strategische kaders.

2. De directies hebben in de 2e lijn de verantwoordelijkheid om de strategische doelen van het UMC Utrecht, de operationele risico's en wet- en regelgeving op hun - aan de inhoud ondersteunende - domein samen met de zorgverleners te vertalen naar beleid. De speerpunten doen dit op het gebied van zorg, onderzoek en onderwijs. In afstemming met de divisies zorgen zij voor een gedragen voorstel dat ter besluitvorming aan de Raad van Bestuur wordt voorgelegd. De directies en speerpunten adviseren/ faciliteren de 1e lijn bij de implementatie van het beleid en monitoren de organisatiebrede uitvoering hiervan. De 2e lijn monitort de implementatie en rapporteert deze naar de 1e lijn, waaronder de Raad van Bestuur.
3. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie van de organisatie en draagt de integrale verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering, de compliance aan wet- en regelgeving en normenkaders, en de realisatie van de strategische doelen. Hierin wordt de Raad van Bestuur bijgestaan door een afdeling interne audit die op basis van een jaarlijks vooraf opgesteld auditplan toetst of de risico's in de organisatie adequaat worden beheerst en wat mogelijke verbeterpunten zijn.

Een aantal UMC Utrecht-brede overlegstructuren faciliteert en structureert de afstemming tussen divisiemanagers, directeuren, speerpuntvoorzitters en leden van de Raad van Bestuur: het Strategisch Overleg, het Operationeel UMC Utrecht Overleg, het Bedrijfsvoeringsoverleg, het Onderwijsoverleg en het Onderzoeksoverleg.

Raad van Bestuur

Prof. dr. C.G.J.M. (Carina) Hilders, voorzitter (vanaf 1 augustus 2024)

Carina Hilders (1965) is sinds augustus 2024 voorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht. In deze rol geeft zij vorm aan de vernieuwing van het UMC Utrecht. Zij is bijzonder hoogleraar Medisch Management en Leiderschap aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Carina Hilders bekleedde in 2024 de volgende nevenfuncties:

- Lid bestuur NFU (onbezoldigd)
- Lid raad van toezicht Sanquin (bezoldigd)
- Ambassadeur Health Hub Utrecht (onbezoldigd)
- Voorzitter Bestuurstafel Gezond Utrecht (onbezoldigd)
- Voorzitter ROAZ Midden-Nederland (onbezoldigd)
- Lid bestuur Oncomid (onbezoldigd)

Prof. dr. M.M.E. (Margriet) Schneider, voorzitter (tot juli 2024)

Margriet Schneider (1959) was van november 2015 tot juli 2024 voorzitter van de raad van bestuur van het UMC Utrecht. In die rol gaf zij vorm aan de vernieuwing van het UMC Utrecht. Margriet is hoogleraar Interne Geneeskunde aan de Universiteit Utrecht (UU).

Margriet Schneider bekleedde in 2024 (tot juli 2024) de volgende nevenfuncties:

- Ambassadeur Health Hub Utrecht (onbezoldigd)
- Directeur Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (onbezoldigd)
- Voorzitter Bestuurstafel Gezond Utrecht (onbezoldigd)
- Voorzitter ROAZ midden-Nederland (onbezoldigd)
- Lid bestuur Oncomid (onbezoldigd)

Prof. dr. A.W. (Arno) Hoes, decaan en vicevoorzitter

Arno Hoes (1958) is sinds 1 juni 2019 decaan en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht. Hij is hoogleraar Klinische epidemiologie in de huisartsgeneeskunde aan de Universiteit Utrecht.

Arno Hoes bekleedde in 2024 de volgende nevenfuncties:

- Lid adviescommissie, Vereniging voor Epidemiologie (VvE) (onbezoldigd)
- Voorzitter raad van toezicht, Dutch CardioVascular Association (DA) (onbezoldigd)
- Lid raad van commissarissen UMC Utrecht Holding B.V. (onbezoldigd)
- Voorzitter raad van toezicht, European Clinical Research Alliance on Infectious Diseases (ECRAID) (onbezoldigd)
- Voorzitter raad van toezicht, anDREa B.V. (digital research environment) (onbezoldigd)
- Lid redactieraad, European Journal of Heart Failure (onbezoldigd)
- Lid redactieraad ESC Heart Failure (onbezoldigd)

Drs. J.C.E. (Josefien) Kursten, lid financiën, huisvesting en digitalisering

Josefien Kursten (1973) is sinds 1 januari 2022 lid financiën, huisvesting en digitalisering van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht.

Josefien Kursten bekleedde in 2024 de volgende nevenfuncties:

- Acceleratieraad in de Zorg (onbezoldigd)
- Algemeen bestuurslid Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer (onbezoldigd)
- Bestuurslid DHD (onbezoldigd)
- Lid raad van commissarissen Witte Kruis (bezoldigd)

Dhr. drs. J.W.R. (Remco) van Lunteren, lid operationele aansturing

Remco van Lunteren (1977) is sinds 1 november 2021 lid operationele aansturing van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht.

Remco van Lunteren bekleedde in 2024 de volgende nevenfuncties:

- Voorzitter raad van toezicht NRG PALLAS (bezoldigd)
- Voorzitter Vereniging Oud Statenleden Provincie Utrecht (onbezoldigd)
- Lid raad van commissarissen A15 Apotheek (onbezoldigd)
- Lid raad van toezicht Utrecht Sciencepark (onbezoldigd)
- Lid raad van toezicht Utrecht Zorg (onbezoldigd)
- Lid raad van toezicht Oncode Accelerator (onbezoldigd)
- Lid raad van toezicht Z-CERT sinds november 2024 (bezoldigd)

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van voortdurend toezicht op al wat het UMC Utrecht aangaat, waaronder het toezicht op de naleving van de op het UMC Utrecht betrekking hebbende wetten, regelingen, richtlijnen, aanwijzingen en reglementen. In het Bestuursreglement van het UMC Utrecht staan deze taken en bevoegdheden verder uitgewerkt.

De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De Raad van Toezicht stelt voor zijn samenstelling een algemene profielschets op met hierin aandacht voor deskundigheden, vaardigheden en diversiteit.

Zes commissies adviseren de Raad van Toezicht vanuit hun vakgebied en bereiden de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor. De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de besluitvorming.

De zes commissies zijn:

- Auditcommissie
- Commissie Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid
- Commissie Onderwijs en Onderzoek
- Commissie Governance en HR
- Defensiecommissie
- Huisvestingscommissie

In 2024 wijzigde de samenstelling van de Raad van Toezicht. Op 1 juli eindigde de tweede termijn van Marianne de Visser. Marianne was sinds 2016 lid van de Raad van Toezicht. Het ministerie van OCW benoemde hierop per 1 oktober Geraline Leusink als lid van de Raad van Toezicht. Geraline is voorzitter van de Commissie Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid en lid van de Commissie Onderwijs en Onderzoek. Daarnaast eindigde de eerste termijn van Han van Gelder op 1 oktober. Onder bindende voordracht van de minister van Defensie is Han van Gelder herbenoemd voor een tweede termijn. Tenslotte eindigde op 1 december de tweede termijn van Aloys Kregting. De Raad van Toezicht is hierop gestart met de werving van een nieuw lid met profiel IT en Digitalisering.

De samenstelling van de Raad van Toezicht van het UMC Utrecht in 2024 was als volgt:

Dhr. ir. H.M.T. (Henk) Broeders, voorzitter (eerste termijn, einddatum 01-06-2027)

- Voorzitter commissie Governance en HR (per december 2024)
- Lid Defensiecommissie

Voormalige hoofdfunctie: senior partner McKinsey & Company

Henk Broeders bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen PGGM
- Lid Raad van Toezicht Stichting Leger des Heils
- Voorzitter Stichting Steun Amsterdam UMC Alzheimer Centrum
- Voorzitter Stichting Hanarth Fonds
- Lid Raad van Advies Hersenonderzoek.nl
- Lid Raad van Advies ABOARD consortium
- Lid investeerders adviescommissie Aescap

Mevr. prof. dr. M. (Marianne) de Visser, vicevoorzitter (tweede termijn, einddatum 01-07-2024)

- Voorzitter Commissie Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid
- Lid commissie Onderwijs en Onderzoek

Voormalige hoofdfuncties: neuroloog en oud-voorzitter van de Divisie poliklinieken van het Academisch Medisch Centrum Amsterdam en emeritus hoogleraar neuromusculaire ziekten aan de Universiteit van Amsterdam

Marianne de Visser bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Lid raad van commissarissen Leyden Academy
- Lid raad van toezicht Centre for Human Drug Research
- Voorzitter bestuur Vereniging Samenwerkingsverband Chronische Ademhalingsondersteuning
- Lid Bestuur Commissie Genetische Modificatie
- Voorzitter Adviesraad Wetenschap en Innovatie Hersenstichting
- Voorzitter bestuur Erfocentrum

Mevr. prof. dr. G.L. (Geraline) Leusink, algemeen lid (eerste termijn, einddatum 01-10-2028)

- Voorzitter Commissie Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid
- Lid Commissie Onderwijs en Onderzoek

Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Rijnstate

Geraline Leusink bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Pluryn
- Hoogleraar Eerstelijns Geneeskunde, Radboudumc

Dhr. drs. D. (Dave) del Canho, algemeen lid (eerste termijn, einddatum 01-05-2026)

- Voorzitter Auditcommissie
- Lid Huisvestingscommissie

Hoofdfunctie: managing partner bij Del Canho & Engelfriet b.v.

Dave del Canho bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen Blue Sky Group
- Bestuurslid Stichting Drs. Cor van Zadelhoff Fonds
- Lid Raad van Toezicht Verzetsmuseum
- Ambassadeur van het Nationaal Holocaust Museum
- Voorzitter WKZ-fonds

Dhr. J.H. (Han) van Gelder, algemeen lid (tweede termijn, einddatum 1-10-2028)

- Voorzitter Defensiecommissie

Voormalige hoofdfunctie: plaatsvervangend secretaris-generaal ministerie van Financiën

Mevr. prof. mr. dr. B.A.M. (Anne-Mei) The, algemeen lid (eerste termijn, einddatum 31-5-2025)

- Voorzitter Commissie Onderwijs en Onderzoek
- Lid Commissie Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid

Hoofdfuncties:

- Initiatiefnemer en eigenaar Tao of Care b.v.
- Bijzonder hoogleraar Langdurige Zorg en Sociale Benadering Dementie, met speciale aandacht voor diversiteit, VU

Anne-Mei The bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Regent RCOAK (Stichting Rooms Catholyck Oude Armenkantoor), een vermogensfonds
- Adviseur van Stichting In mijn Buurt
- Adviseur Minister Ursell Arends van Transport, Integriteit, Natuur en Ouderenzaken, Aruba

Mevr. drs. M.B.E. (Monique) Maarsen, algemeen lid (eerste termijn, einddatum 01-09-2027)

- Voorzitter Huisvestingscommissie
- Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie: algemeen directeur Maarsen Groep

Monique Maarsen bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Bestuurslid Carré Fonds
- Commissaris SADC NV
- Stichting Het Jeroen Pithuis – bestuurslid
- Human Rights Watch – Netherlands Committee Member
- Lid Comité van Aanbeveling Stichting Artsen voor Kinderen
- Bestuurslid Koninklijke Hollandse Wetenschap Maatschappij (KHWM)

Dhr. drs. ir. A.H.P. (Aloys) Kregting MBA, algemeen lid (tweede termijn, einddatum 01-12-2024)

- Voorzitter commissie Governance en HR
- Lid Auditcommissie

Hoofdfunctie: Senior Vice President ASML Business Services bij ASML

Aloys Kregting bekleedt de volgende nevenfunctie:

- Lid raad van commissarissen de Volksbank

Activiteiten Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht liet zich in 2024 informeren over de ontwikkelingen in het UMC Utrecht en over de realisatie van het gevoerde beleid. De Raad van Toezicht richtte het toezicht in 2024 in via overlegmomenten (ook met de accountant) met de Raad van Bestuur en advies- en medezeggenschapsorganen, nieuwsbrieven, teambuilding, themabesprekingen, werkbezoeken, verschillende rapportages en een zelfevaluatie. Daarnaast nam de voorzitter van de Raad van Toezicht deel aan het voorzittersoverleg van de raden van toezicht van de umc's, dat twee keer per jaar plaatsvindt.

Hiernaast ondernam de Raad van Toezicht in 2024 onder andere het volgende:

- Vijf keer een reguliere vergadering met de Raad van Bestuur.
- Bijwonen van de commissievergaderingen van de Raad van Toezicht.
- Twee keer een overleg met de Ondernemingsraad en twee keer een overleg met de Cliëntenraad.
- Betrokkenheid bij het afscheid van Margriet Schneider, voormalig voorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht.
- Diverse activiteiten horend bij de werving, selectie en onboarding van de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht; Carina Hilders.
- In het kader van een nieuw lid Raad van Toezicht zijn er selectie- en kennismakingsgesprekken gevoerd, werkbezoeken afgelegd en zijn er masterclasses gevolgd.
- Bijwonen van tracers en verdiepende themabijeenkomsten.

Medezeggenschap

Het UMC Utrecht heeft de volgende formele medezeggenschapsorganen:

Ondernemingsraad

De medewerkers van het UMC Utrecht zijn vertegenwoordigd in een Ondernemingsraad (OR). De Ondernemingsraad komt elke week samen voor afwisselend plenair en commissieoverleg. Eens in de zes weken overlegt de Ondernemingsraad met de bestuurder, de voorzitter van de Raad van Bestuur. De Ondernemingsraad brengt verslag uit van de activiteiten en resultaten aan de medewerkers van het UMC Utrecht via een jaarverslag op Connect, het intranet van het UMC Utrecht.

Leden van de Ondernemingsraad hebben bij het UMC Utrecht een driejarige zittingstermijn. In april 2024 zijn verkiezingen gehouden. 17 leden werden opnieuw verkozen en er zijn 8 nieuwe leden toegetreden. In de loop van 2024 vertrok een lid vanwege vervroegd pensioen, waarna de reservekandidaat de vrijgekomen zetel innam. Het Dagelijks Bestuur (voorzitter, vicevoorzitter, secretaris en plaatsvervangend secretaris) coördineert de werkzaamheden van de Ondernemingsraad en voert het agendaoverleg met de bestuurder. De commissies bereiden dossiers voor, voeren informeel overleg met managers en raadplegen medewerkers. Drie divisie-/ directiecommissies behandelen de dossiers van de divisies en directies en vier themacommissies richten zich op specifieke onderwerpen. Elk OR-lid heeft zitting in minimaal één divisie-/ directiecommissie en één themacommissie. De Ondernemingsraad wordt ondersteund door een driekoppig bureau Medezeggenschap.

De drie divisie/ directiecommissies zijn:

- Commissie 1: divisie Hersenen, divisie Interne Geneeskunde en Dermatologie, Julius Centrum, divisie Beeld en Oncologie, directie Informatievoorziening en Financiën, directie Informatie Technologie en het Onderwijscentrum
- Commissie 2: divisie Kinderen, divisie Laboratoria, Apotheek en Biomedische Genetica, divisie Vrouw en Baby, directie Strategie en Beleid, directie Personeel en Organisatie, directie Kwaliteit en Patiëntveiligheid en directie Marketing en Communicatie
- Commissie 3: divisie Hart en Longen, divisie Heelkundige Specialismen en divisie Vitale Functies, directie Facilitair Bedrijf, directie Bouw en Huisvesting

De vier themacommissies zijn:

- Commissie Financiën en Strategisch Beleid
- Commissie Sociaal Beleid en Arbeidsvoorwaarden
- Commissie Veiligheid, Gezondheid, Welzijn & Milieu
- Commissie Onderwijs en Onderzoek

De Ondernemingsraad wordt hiernaast door OR-leden of personen met een specifieke deskundigheid vertegenwoordigd in een aantal commissies en organen binnen het UMC Utrecht. Bijvoorbeeld in de Commissie Ongewenste Omgangsvormen, het Personeelsfonds van het UMC Utrecht en de Adviescommissie Sociale begeleiding.

Enkele belangrijke onderwerpen die door de Ondernemingsraad zijn behandeld in 2024 zijn: Het Veranderplan Toekomstbestendige Verpleegkunde voor diverse divisies, Vacature- en PNIL-board, Roadmap Doelmatigheid, Kwartiermaker Chief Procurement Officer (hoofd inkoop), masterplan Vastgoed, Huisvesting en Gebiedsontwikkeling, Houtskoolschets Nieuwe Organisatiestructuur UMC Utrecht, Verandervoorstel en voorbereidingen op Veranderplan directie Informatie Technologie. Ook stemde de Ondernemingsraad met diverse roosteraanpassingen, arbeidsmarkttoelagen en plannen van aanpak voor Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's). De Ondernemingsraad was nauw betrokken bij de Proeftuin Duurzaam Vervoer, en meerdere OR-leden namen deel aan de NFU-conferentie op 3 september 2024 over duurzaamheid.

De Onderwijs en Onderzoeksraad (O&O-raad) en de Studentenraad geneeskunde

De Onderwijs en Onderzoeksraad (O&O-raad) is onze faculteitsraad en is het wettelijk orgaan voor medezeggenschap op het gebied van het universitaire onderwijs en onderzoek in het UMC Utrecht. De O&O-raad heeft rechten gebaseerd op de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW).

De O&O-raad heeft achttien zetels. Het betreft negen zetels voor UMC Utrecht-medewerkers (samen de 'commissie O&O') en negen zetels voor studenten die samen de **Studentenraad** (SR) vormen. De SR vertegenwoordigt de studenten aan alle opleidingen van de faculteit Geneeskunde: Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen (BMW)/Biomedical Sciences (BMS), Klinische Gezondheidswetenschappen (KGW), Medical Humanities (MH) en Graduate School of Life Sciences (GSLS). Niet alle zetels zijn altijd bezet. De commissie O&O en de SR overleggen elke twee weken afzonderlijk en elke vier weken samen. De commissie O&O bestaat uit vijf OR-leden en vier aanvullende leden (werkzaam als universitair docent of onderzoeker) en heeft een driejarige zittingstermijn. De studenten hebben een eenjarige zittingstermijn. In 2024 vonden nieuwe verkiezingen voor de O&O-raad en Ondernemingsraad plaats. Ook de SR is opnieuw gekozen.

Het dagelijks bestuur van de O&O-raad bestaat uit twee personeelsleden en twee studentleden en wordt jaarlijks in september door de raad verkozen. De voorzitter van de O&O-raad en de voorzitter(s) van de SR zijn student. Het dagelijks bestuur coördineert samen met de ambtelijk secretaris de werkzaamheden van de O&O-raad en voert het agendaoverleg met de decaan, de vicedecaan Onderwijs, en de vicedecaan Onderzoek. Er zijn drie vaste commissies, namelijk Onderwijs, Onderzoek en Strategie & Financiën, die de dossiers voorbereiden, die informeel overleg voeren met de dossierhouders en medewerkers en/of studenten raadplegen. Elk O&O-/SR-raadslid heeft zitting in een commissie.

De O&O-raad kijkt naar het beleid van het UMC Utrecht op het gebied van universitair onderwijs en onderzoek. De O&O-raad overlegde in 2024 ten minste 5 keer met de decaan en de vicedecanen van de faculteit geneeskunde van de Universiteit Utrecht over O&O-onderwerpen. De SR kijkt vooral naar het onderwijsbeleid.

De SR had in 2024 'Duurzaamheid' als speerpunt. In dat kader dacht de SR mee over hoe duurzaamheid in het praktijkonderwijs van BMW gerealiseerd kon worden en dit had mooie resultaten. Zo is voor de opleiding BMW een beleid voor duurzaam handschoengebruik opgesteld en dacht de SR mee over de opzet en inhoud van de cursus Oog voor Impact en duurzaam en eerlijk onderzoek.

In 2024 kregen in de O&O-raad bijzondere aandacht: het welzijn van de studenten en PhD's (opnemen hoorcolleges), de kwaliteitsgelden onderwijs, de toelating tot de opleiding Geneeskunde in verband met de teruggekeerde lotingsmogelijkheid, de instroom Klinische Gezondheidswetenschappen (KGW) en MH, de samenstelling van de opleidingscommissies, de kwaliteitsgids, de herziening van het curriculum van de opleiding Geneeskunde, de startersbeurzen aan onderzoekers, de transformatie naar een nieuwe

organisatiestructuur en de invloed hiervan op onderwijs en onderzoek, de Onderwijs- en Examenregelingen, de hoofdlijnen facultaire begroting en de UMC Utrecht-begroting. De SR stelde in academisch jaar 2023-2024 voor om de naamgeving van de faculteit te wijzigen in faculteit Medische Wetenschappen, zodat alle opleidingen zich herkennen in de naam. Het college van bestuur van de Universiteit Utrecht ging in 2024 met dit verzoek akkoord. De naamswijziging wordt naar verwachting in september 2025 doorgevoerd.

Cliëntenraad

Het UMC Utrecht heeft een eigen Cliëntenraad op basis van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ). De Cliëntenraad adviseert de Raad van Bestuur bij alles dat raakt aan de belangen van patiënten van het UMC Utrecht. Daarnaast is de raad gevraagd om patiëntenparticipatie binnen het UMC Utrecht te helpen bevorderen. Doel is patiënten van het ziekenhuis veel breder dan alleen via de Cliëntenraad te betrekken bij alles binnen het UMC Utrecht. De Cliëntenraad werkt op basis van een meerjarenplan met als titel 'Meer mens, minder patiënt: Van patiëntenparticipatie naar persoonsgerichte zorg'. De Cliëntenraad publiceert elk jaar een **jaarverslag** op de website van het UMC Utrecht.

De Cliëntenraad heeft elke maand een plenaire vergadering waar elke twee maanden een lid van de Raad van Bestuur aanhaakt. Daarnaast is er maandelijks overleg met de (voorzitter van) de Raad van Bestuur en de (voorzitter van) de Cliëntenraad. Ook spreekt de Cliëntenraad twee keer per jaar met de Raad van Toezicht en haakt het, door de Cliëntenraad voorgedragen, lid van de Raad van Toezicht regelmatig aan in de plenaire vergadering. Daarnaast zijn er in kleiner groepsverband (portefeuilles) overleggen geweest over specifieke onderwerpen. Ook nemen leden van de Cliëntenraad deel aan een groot aantal overleggen, projecten en programma's in het UMC Utrecht om het patiëntenperspectief toe te lichten en te bewaken.

Leden van de Cliëntenraad zijn lid op persoonlijke titel. Nieuwe leden worden geworven door het UMC Utrecht en na een voordracht van de Cliëntenraad benoemd door de Raad van Bestuur. Elk lid van de Cliëntenraad kan maximaal twee perioden van vier jaar lid zijn van de raad. Een voorzitter en een ambtelijk secretaris zorgen voor de agenda van de vergaderingen en dat alle afspraken worden nagekomen.

In 2024 gaf de Cliëntenraad uitvoering aan het Meerjarenplan 2020-2024. Activiteiten richtten zich onder andere op:

- Het verbeteren van de dialoog/communicatie met patiënten, met aandacht voor laaggeletterdheid.
- Healthy Living/preventie, waarbij de Cliëntenraad nauw betrokken was bij de ontwikkelingen van het UMC Utrecht brede multidisciplinaire Preventieplatform en het Schakelpunt Gezond Leven.
- Digital health: de Cliëntenraad leverde een bijdrage aan de UMC Utrecht Digitale Masterclass 'Gebruiksvriendelijke, betrouwbare en veilige systemen'.
- Onderzoek en Onderwijs, waarbij de Cliëntenraad een bijdrage leverde aan het samenstellen van het nieuwe lesprogramma voor de artsenopleiding. Ook ondersteunde de Cliëntenraad het UMC Utrecht symposium 'Patiëntenparticipatie in het onderwijs.'

Hiernaast stelde de cliëntenraad een nieuw meerjarenplan 2024 -2028 op en dacht en sprak mee over lopende onderwerpen in het UMC Utrecht, zoals het programma de Zorg van Morgen, het vernieuwbouwprogramma en Kwaliteit & Veiligheid.

Stafconvent

In het Stafconvent zijn medisch specialisten van alle vakgroepen verenigd met als doel de kwaliteit van de patiëntenzorg te bewaken. De Ledenraad, het vertegenwoordigend overlegorgaan van het Stafconvent, geeft de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd advies over medisch-inhoudelijke ontwikkelingen en bestuurlijke zaken die daarmee verband houden. Daarnaast is de uitvoering van het Individueel Functioneren Medisch Specialisten (IFMS) binnen het UMC Utrecht bij het Stafconvent belegd. Het Stafconvent werkt hiervoor nauw samen met de directie P&O.

Het Stafconvent komt elke maand twee keer bij elkaar. De voorzitter van de Raad van Bestuur sluit hier een keer per maand bij aan. Daarnaast heeft het dagelijks bestuur van het Stafconvent maandelijks contact met de voorzitter Raad van Bestuur.

Tijdens de ledenraadsvergaderingen komen steeds actuele thema's aan de orde. In 2024 ging het onder andere over de overgang naar HIX 6.3, ontwikkelingen in de Zorg van Morgen en het programma Creëren Financiële Ruimte. Daarnaast sprak het Stafconvent regelmatig over de Houtskoolschets, waarin de uitgangspunten voor een nieuwe organisatiestructuur van het UMC Utrecht zijn beschreven.

Op 13 december 2024 vroeg de Raad van Bestuur het Stafconvent advies over het 'Hoofdontwerp nieuwe organisatiestructuur Universitair Medisch Centrum Utrecht'. Het Stafconvent formuleerde hierop vijf strategische aanbevelingen voor een toekomstbestendig UMC Utrecht. De Raad van Bestuur nam deze aanbevelingen ter harte. De aanbevelingen worden meegenomen in de verdere detailuitwerking, waaraan het Stafconvent een actieve bijdrage zal leveren in 2025.

Het afgelopen jaar droeg het Stafconvent actief bij aan de bevordering van duurzaamheidsinitiatieven binnen het UMC Utrecht. Door een podium te bieden aan initiatieven van medisch specialisten, werd duurzaamheid nadrukkelijk op de agenda geplaatst.

Op het gebied van duurzame inzetbaarheid vervulde het Stafconvent een coördinerende rol. In samenwerking met de Landelijke vereniging voor Artsen in Dienstverband (LAD) verzamelde het Stafconvent informatie onder medisch specialisten ten behoeve van de inzet van hoofdstuk 15 van de Cao. Dit heeft betrekking op de positie van de academisch medisch specialist. Daarnaast leverde het Stafconvent een inhoudelijke bijdrage aan de werksessie van 6 december, waarin de LAD en de NFU gezamenlijk spraken over de inzet voor dit hoofdstuk bij de komende Cao-onderhandelingen.

Het Stafconvent zette zich sterk in voor het versterken van de verbinding tussen medisch specialisten, medisch afdelingshoofden en de organisatie. In overleg met de Federatie Medisch Specialisten (FMS) is de juridische positie van de Stafconventleden verduidelijkt. Tevens droeg het Stafconvent actief bij aan het adviestraject rondom het nieuwe hoofdontwerp van het UMC Utrecht. Hierbij zette het Stafconvent nadrukkelijk in op samenwerking en betrokkenheid.

Verpleegkundig Adviesraad

De Verpleegkundige Adviesraad (VAR) is een adviesorgaan dat door de Raad van Bestuur is ingesteld om - gevraagd en ongevraagd - te adviseren over zaken die de verpleegkundige zorg aangaan. De VAR bestaat uit een mix van verpleegkundigen, verpleegkundig specialisten en teamleiders vanuit alle divisies met ambassadeurs op de verschillende afdelingen en vormt de spreekbuis voor alle verpleegkundigen in het UMC Utrecht. De VAR staat voor het vergroten en versterken van de verpleegkundige invloed in het UMC Utrecht. Verpleegkundig leiderschap en zeggenschap staan hierin centraal. Het doel is om de kwaliteit van

zorg te verbeteren en te waarborgen. De VAR fungeert ook als toetsingspodium voor innovaties en implementaties die de verpleegkundige professie raken. Daarnaast organiseert de VAR ongeveer 12 keer per jaar verpleegkundige lunch-podia waar belangrijke verpleegkundige onderwerpen met als doel toerusting van de verpleegkundigen. Ook heeft de VAR wekelijks een inloopspreekuur voor alle vragen van, over en voor verpleegkundigen

Het dagelijks bestuur van de VAR komt wekelijks bijeen, de brede vertegenwoordiging met alle VAR leden komen maandelijks bijeen, daarnaast komt een smal leiderschapsteam ook maandelijks bijeen. Tweemaal per jaar zijn er beleidsdagen voor toerusting en teambuilding. Ook zijn er tweemaal per jaar ambassadeursbijeenkomsten waarbij VAR ambassadeurs in de gelegenheid gesteld worden om elkaar te inspireren en te netwerken. Het dagelijks bestuur heeft maandelijks contact met de voorzitter van de Raad van Bestuur. Ook sluit een lid van de Raad van Bestuur maandelijks aan bij de plenaire VAR-vergadering.

De focus van de VAR lag in 2024 onder andere op de positionering van verpleegkundigen in en door het programma Toekomstbestendige verpleegkunde, de professionalisering van zowel individuele verpleegkundigen als ook het VAR bestuur zelf, verpleegkundig leiderschap, het stimuleren van verpleegkundig onderzoek en beroepstrots. Tijdens de dag van de Zorg op 12 mei 2024 zijn wederom 3 verpleegkundigen van het jaar verkozen in de categorieën zorg, onderwijs en onderzoek. De VAR brengt via een jaarverslag op het intranet van het UMC Utrecht verslag uit van de activiteiten en resultaten.

Integriteit

Om onze missie ‘Samen verbeteren we de gezondheid van mensen en creëren we de zorg morgen’ te kunnen realiseren, is integriteit een belangrijke voorwaarde. Hier werken we actief aan via **Dit zijn wij**. Of het nu gaat om hoe we met elkaar omgaan (sociale integriteit), hoe we met onderzoek omgaan (wetenschappelijke integriteit), hoe we met zakelijke keuzes omgaan (zakelijke integriteit) of hoe we met patiënten en deelnemers aan onderzoek omgaan (professionele integriteit). Onze manier van werken staat beschreven in onder andere onze gedragscode Integriteit en onze Research code. Ook beschrijven deze codes bij wie een melding gemaakt kan worden van (vermoeden van) schending van (wetenschappelijke) integriteit.

Ombuds- en vertrouwenszaken

In 2024 behandelde bureau ombuds- en vertrouwenszaken 322 aanmeldingen (versus 276 meldingen in 2023).

Net als in 2023 betroffen de meeste aanmeldingen in 2024 vragen en kwesties over problemen in de samenwerking en/of conflictsituaties. In 69 kwesties ging het om een situatie tussen medewerker(s) en leidinggevende(n) en 51 maal om een situatie tussen medewerkers onderling. De aanmeldingen in deze categorieën hebben veelal te maken met verstoorde communicatiepatronen, de heersende werkdruk, het zich niet gehoord voelen van medewerkers door leidinggevend en onvoldoende ontwikkelde leiderschapskwaliteiten. De interventies van bureau ombuds- en vertrouwenszaken bestonden voornamelijk uit advisering, begeleiding of bemiddeling, gericht op de-escalatie en het herstellen van de samenwerking tussen medewerker(s) en leidinggevende(n) of tussen medewerkers onderling. Wanneer er meerdere meldingen over een specifieke afdeling of leidinggevende werden gedaan, startte bureau ombuds- en vertrouwenszaken een onderzoek waarbij ze door interviews met de betrokkenen de situatie in kaart brachten en aansluitend aanbevelingen deden.

De aanmeldingen op het gebied van ongewenst gedrag stegen van 38 in 2023 naar 48 in 2024. Hierbij ging het voornamelijk (33 maal) over kwesties in de categorie morele intimidatie en 4 maal over seksuele intimidatie. Grotendeels wilden medewerkers die meldden over ongewenst gedrag wel spreken met een vertrouwenspersoon van bureau ombuds- en vertrouwenszaken, maar wilden ze niet dat de melding werd besproken met de beklaagde(n). Bureau ombuds- en vertrouwenszaken besteedt in hun volledige jaarverslag 2024 specifieke aandacht aan dit onderwerp en deed aanbevelingen om de meldingsbereidheid te vergroten. In dit verband besloot het UMC Utrecht ook dat alle medewerkers van het UMC Utrecht vanaf 2025 de e-learning ‘Gewenst gedrag in het UMC Utrecht’ of de omstanderstraining dienen te volgen.

Op het gebied van sociale veiligheid in het algemeen werkte bureau ombuds- en vertrouwenszaken, waar mogelijk en gewenst, samen met ons programma Dit zijn wij. Bijvoorbeeld door gezamenlijk gesprekken over gewenst gedrag te faciliteren. Daarnaast gaf bureau ombuds- en vertrouwenszaken presentaties en workshops over ‘Gewenst gedrag op de werkvloer’ binnen teams en afdelingen.

Over verdere acties en aanbevelingen van bureau ombuds- en vertrouwenszaken in 2024 en opvolging van in 2023 gedane aanbevelingen, zoals over het begeleiden van promovendi, omgaan met generatieverschillen en sociale veiligheid, doet het bureau verslag in hun afzonderlijke jaarverslag 2024.

Klokkenluidersregeling

In het UMC Utrecht willen we misstanden zoveel mogelijk voorkomen. Daarvoor is het belangrijk dat (serieuze vermoedens van) misstanden gemeld worden. In onze **Klokkenluidersregeling** staat de procedure beschreven om misstanden binnen onze organisatie te melden en te onderzoeken. Meldingen worden met zorg behandeld.

In 2024 is er één melding gedaan bij de Commissie Klokkenluider in het kader van de Klokkenluidersregeling UMC Utrecht. De Commissie Klokkenluider concludeerde ten aanzien van deze melding dat er geen sprake was van een melding in de zin van de Regeling Klokkenluiders UMC Utrecht 2024.

In 2022 heeft Utrecht Holdings aangifte gedaan van onregelmatigheden waarbij drie (oud-) medewerkers betrokken zijn. Het lopende strafrechtelijk onderzoek naar de betrokkenen heeft eind 2023 media-aandacht getrokken omdat één van de betrokkenen actief is in de landelijke politiek.

Governance code zorg en overige gedragscodes

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van het UMC Utrecht onderschrijven de principes van de nieuwe **Governancecode Zorg 2022** die per 1 januari 2022 van kracht is, net als die van de eerdere Governancecode Zorg sinds 2017. Want, goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het borgen van goede zorg.

De Governancecode Zorg gaat uit van zeven principes, die bijdragen aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van maatschappelijke doelstellingen van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. De principes zijn daarbij leidend ten opzichte van regels, zodat meer ruimte is voor dialoog en minder dan voorheen sprake is van het 'afvinken' van de regeltjes. De code schenkt veel aandacht aan cultuur en gedrag, waarden en normen en medezeggenschap en dialoog. Dit zijn allemaal aspecten die in beweging zijn en daarom continu aandacht vragen.

Ook in het UMC Utrecht hebben wij continu aandacht voor cultuur en gedrag, waarden en normen, en medezeggenschap en dialoog. Bijvoorbeeld via ons leiderschapsprogramma, dialoog met patiënten, onze **medezeggenschapsorganen**, ons **bureau ombuds- en vertrouwenszaken** en ons werkbelevingsonderzoek waarin wij onze medewerkers naar hun belevingen vragen, ook op deze gebieden.

Colofon

Dit is een uitgave van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht, mei 2025

Bezoekadres

Heidelberglaan 100, 3584 CX Utrecht
Postadres: Postbus 85500, 3508 GA Utrecht
www.umcutrecht.nl

Inhoud

Tekst en lay-out marketing & communicatie, UMC Utrecht

Heeft u vragen over dit verslag of opmerkingen over de inhoud?

Neem dan alstublieft contact op met de afdeling marketing & communicatie van het UMC Utrecht via telefoon (088 75 574 80) of mail (info@umcutrecht.nl).