

Jaarverslag 2025



Inhoudsopgave

Voorwoord Raad van Bestuur	3
Verslag Raad van Toezicht	6
Ons jaar in cijfers	10
1 Het UMC Utrecht in de maatschappij	11
1.1 Maatschappelijke opgaven	12
1.2 Onze strategie	16
1.3 Onze richting en aanpak	18
2 Onze patiënten	26
2.1 Mens: Onze impact op patiënten en samenleving	28
2.2 Milieu: De impact van onze zorg op een gezondere wereld	34
2.3 Bestuur: Onze impact op eerlijke en betrouwbare zorg	37
3 Onze collega's	41
3.1 Mens: Onze impact op collega's en samenleving	42
3.2 Milieu: De impact van ons werk op een gezondere wereld	46
3.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken	49
4 Onze studenten	53
4.1 Mens: Onze impact op studenten en samenleving	55
4.2 Milieu: De impact van ons onderwijs op een gezondere wereld	58
4.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar leren	60
5 Ons onderzoek	63
5.1 Mens: De impact van ons onderzoek op mens en samenleving	65
5.2 Milieu: De impact van ons onderzoek op een gezondere wereld	68
5.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar onderzoek	74
6 Onze partners	79
6.1 Mens: De impact van onze samenwerkingen op mens en maatschappij	80
6.2 Milieu: De impact van onze samenwerkingen op een gezondere wereld	88
6.3 Bestuur: De impact van onze samenwerkingen op de zorg in de toekomst	91
7 Onze financiën	93
7.1 Terugblik op 2025	94
7.2 Kerncijfers	95
7.3 Financiële resultaten	96
7.4 Financiering van onderzoek	97
7.5 Risicobeheersing	98
7.6 Doorkijk naar financiële situatie in 2026	103

8	Governance	105
8.1	Besturing en structuur	106
8.2	Medezeggenschap	116
8.3	Integriteit	124
8.4	Governance code zorg en overige gedragscodes	127
	Colofon	128

Voorwoord Raad van Bestuur

Samen bouwen aan de beste zorg, voor nu en straks

In 2025 hebben we opnieuw belangrijke stappen gezet om de beste zorg te leveren, impactvol onderzoek te doen en de zorgprofessionals van morgen op te leiden.

Wij zijn trots op en dankbaar voor de inzet, deskundigheid én betrokkenheid van al onze collega's. Samen maken we het verschil – iedere dag opnieuw.

De patiënt centraal

In het UMC Utrecht staat de mens achter de patiënt centraal. Dat is voor ons vanzelfsprekend. In 2025 hebben we hier invulling aangegeven door extra aandacht te besteden aan de vragenlijst 'Wij leren u graag kennen' en bijvoorbeeld met een buddytraject voor traumapatiënten. Tegelijkertijd vernieuwen we de zorg, door de zorg steeds vaker thuis te organiseren, als dat kan.

Ook zetten we stappen in de toepassing van kunstmatige intelligentie (AI). We gebruiken AI om administratieve lasten te verlagen en zorgprocessen slimmer te organiseren. Tegelijkertijd passen we AI steeds vaker toe in de zorg zelf. Een voorbeeld is een voorspelmodel voor patiënten met uitgezaaide huidkanker (melanoom). AI kan immuuncellen in tumorweefsel herkennen die iets zeggen over het succes van immuuntherapie. Natuurlijk blijft de specialist altijd eindverantwoordelijk, AI ondersteunt slechts de beoordeling.

Onderwijs en onderzoek in beweging

Ook in 2025 droegen we met ons onderzoek bij aan concrete vooruitgang voor patiënten. Zo speelt het UMC Utrecht een belangrijke rol in de ontwikkeling van regeneratieve geneeskunde. Een veelbelovende ontwikkeling is bijvoorbeeld het bioprinten. Dit soort ontwikkelingen zijn belangrijk, omdat we hierdoor in de toekomst minder afhankelijk worden van schaarse donoren en beter kunnen inspelen op toekomstige zorgvragen. Door onderzoek en zorg nauw te verbinden, brengen we innovaties sneller naar de praktijk.

Met de filosofie van De Nieuwe Utrechtse School leiden we zorgprofessionals op die voorbereid zijn op de zorg van morgen. Dat betekent, dat we niet alleen focussen op medische kennis, maar ook op samenwerken over disciplines heen, omgaan met maatschappelijke vraagstukken, en aandacht hebben voor veerkracht en welzijn. We leiden professionals op die kunnen meebewegen met veranderingen en bijdragen aan duurzame zorg.

Dat doen we niet alleen. We werken intensief samen met partners in de regio, nationaal en internationaal – van kennisinstellingen tot maatschappelijke organisaties en bedrijven. Samen vergroten we de impact van onze kennis en innovaties in preventie en zorg.

Duurzaamheid

De gezondheid van mensen en de gezondheid van onze planeet zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In 2025 hebben we verdere stappen gezet richting duurzame zorg, onder andere met de verduurzaming van onze gebouwen en de vernieuwing van het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ). Zo nemen we verantwoordelijkheid voor huidige en toekomstige generaties. Daarnaast zijn we ontzettend trots op onze green teams, waarin collega's werken aan duurzame initiatieven.

Op weg naar de toekomst

We doen heel veel goed in het UMC Utrecht en daar mogen we trots op zijn. Toch moeten we transformeren, juist om ook in de toekomst gezond en succesvol onze maatschappelijke rol te blijven pakken. De zorgvraag groeit en wordt complexer, terwijl personeel en middelen schaars zijn. Tegelijkertijd kiezen steeds minder mensen voor een baan in de zorg en verwacht de maatschappij dat we de zorg betaalbaar houden. Wij transformeren dus om ons werk aantrekkelijk, van hoge kwaliteit, betaalbaar en toegankelijk te houden. Dat is niet makkelijk, maar wij kunnen dat. Want wij zijn het UMC Utrecht.

Met een nieuwe organisatiestructuur werken we toe naar een wendbaar en toekomstbestendig UMC Utrecht. Dit doen we zorgvuldig, met oog voor onze mensen en met aandacht voor de manier waarop we efficiënt, effectief en met zoveel mogelijk plezier samenwerken. Want alleen als we er samen – als één UMC Utrecht – vol enthousiasme en overgave onze schouders onder blijven zetten, kunnen we blijven vernieuwen en verbeteren.

Door vandaag het verschil te maken, bouwen we samen aan de zorg van morgen.

Omdat ieder mens telt.

Raad van Bestuur van het UMC Utrecht



Verslag Raad van Toezicht

In 2025 zagen wij als Raad van Toezicht mooie voortgang op meerdere fronten. In een tijd waarin de druk op de zorg groot is en veranderingen elkaar snel opvolgen, werkt het UMC Utrecht stap voor stap aan een toekomstbestendige organisatie. Vanuit onze rol als toezichthouder én werkgever zijn wij daarbij nauw betrokken.

Zorgvuldige financiële sturing

Ook in 2025 hebben wij uitgebreid stilgestaan bij de financiële koers van het UMC Utrecht. We bespraken onder andere het Treasury jaarplan, de Jaarrekening en het Jaarverslag 2024, de financiële kwartaalrapportages, de meerjarenraming, de begroting en de afspraken met de zorgverzekeraars. Daarnaast namen wij kennis van alle relevante stukken van de accountant, waaronder het accountantsverslag en de managementletter.

Gerichte financiële sturing blijft essentieel om ruimte te creëren voor investeringen in zorg, onderzoek, onderwijs en huisvesting. Vanuit onze Audit & Risk commissie besteden we daarbij ook nadrukkelijk aandacht aan IT en risicobeheersing.

Werkgever en partner van de Raad van Bestuur

Als Raad van Toezicht zijn wij niet alleen toezichthouder, maar ook werkgever van de Raad van Bestuur. Dat betekent dat wij bestuurders benoemen, beoordelen, ondersteunen en – waar nodig – begeleiden.

In 2025 namen wij afscheid van Arno Hoes als vicevoorzitter van de Raad van Bestuur en decaan van de faculteit Medische Wetenschappen, vanwege zijn emeritaat. Arno heeft zich jarenlang met grote toewijding ingezet voor onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg. Zijn academische gezag, rust en betrokkenheid waren van grote waarde voor het UMC Utrecht.

Met de benoeming van Louis Bont als zijn opvolger hebben wij een waardige opvolger gevonden. Louis is een bevlogen kinderarts met indrukwekkende ervaring in zowel nationaal als internationaal onderzoek, inclusief bijbehorende financiering en valorisatie. De immunisatie van baby's tegen het RS-virus – zijn levenswerk – is inmiddels opgenomen in het Rijksvaccinatieprogramma. Daarnaast brengt Louis niet alleen een integrale visie op onderzoek, onderwijs en patiëntenzorg, maar ook de persoonlijkheid en ervaring om richting te geven én te verbinden, zowel binnen als buiten de organisatie.

Hoewel het niet in 2025 gebeurde, staan wij hier ook stil bij het vertrek van Carina Hilders als voorzitter van de Raad van Bestuur, van wie wij eind februari afscheid hebben genomen. Wij spreken onze waardering uit voor de inzet van Carina in de afgelopen periode. Sinds haar vertrek vormen Louis Bont, Josefien Kursten en Remco van Lunteren (voorlopig) de Raad van Bestuur. Louis vervult daarbij de rol van waarnemend voorzitter. Tezamen met de Raad van Bestuur en de advies- en medezeggenschapsorganen gaan wij ons buigen over de invulling van het voorzitterschap van de Raad van Bestuur.

Ook binnen de Raad van Toezicht zelf vonden wisselingen plaats. Wij verwelkomden Michel Ruijterman, Chief Information Officer (CIO) en lid van het executive committee van ASN Bank, als nieuw lid van de Raad van Toezicht. Zijn expertise op het gebied van IT en digitalisering is van grote waarde voor de komende jaren.

In 2025 namen wij ook afscheid van Anne-Mei The, die zich vier jaar lang met scherpte, betrokkenheid en maatschappelijke bevologenheid heeft ingezet voor het UMC Utrecht. Haar blik op mensgerichte zorg en waardigheid in de zorgpraktijk heeft onze gesprekken verrijkt. Wij zijn haar zeer dankbaar voor haar bijdrage. Met ingang van 15 maart 2026 is Angela Maas als nieuw lid bij de Raad van Toezicht gestart.

Mens en organisatie

Binnen de HR & Governance commissie spraken wij over thema's als bevoegd en bekwaam, en veerkracht en welzijn van medewerkers. Ook besteedden we aandacht aan de voortgang van de ERP-aanbesteding. De implementatie van een nieuw ERP-systeem is een ingrijpend traject dat veel vraagt van de organisatie. Wij volgen dit zorgvuldig.

De transformatie van het UMC Utrecht was in elke vergadering een vast agendapunt. Daarnaast organiseerden wij twee aparte verdiepende bijeenkomsten (*deep dives*) over het hoofd- en detailontwerp van de nieuwe organisatie en over (her)benoeringen. Wij hebben de relevante besluiten rondom het hoofd- en detailontwerp bekrachtigd. De voortgang en betrokkenheid van medewerkers geven ons vertrouwen.

Strategische ontwikkelingen en samenwerking

In 2025 volgden wij nauwgezet de strategische ontwikkelingen rond weerbaarheid in Nederland en in het bijzonder binnen de zorg. De samenwerking met het Centraal Militair Hospitaal (CMH) en de oprichting van de coalitie weerbare zorg – een samenwerking met de ziekenhuizen, de LNAZ en GGD GHOR Nederland, onder voorzitterschap van Carina Hilders – benadrukken de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het UMC Utrecht.

Het *Civil-Military Centre of Expertise for Trauma Care (CETC)*, dat in 2024 werd opgericht, heeft in 2025 een meerjarenplan opgesteld dat wij hebben besproken. Deze samenwerking versterkt de traumazorg en kennisontwikkeling op nationaal niveau.

Ook binnen de commissie Onderzoek & Onderwijs spraken wij over belangrijke ontwikkelingen, waaronder onderzoeksbeurzen, de alliantie EWUU samen met de Eindhoven University of Technology, Wageningen University & Research en de Universiteit Utrecht en hooglerarenbenoemingen. Nieuwe hoogleraren hebben zich persoonlijk aan ons voorgesteld – een waardevol moment om verbinding te houden met de academische kern van het UMC Utrecht.

Huisvesting en lange termijn

De huisvestingsopgave blijft groot. Het integraal strategisch vastgoedplan (iSVP) is uitgebreid besproken in de huisvestingscommissie en in de voltallige Raad van Toezicht. Daarnaast keurden wij diverse bouwprojecten goed die boven de vastgestelde financiële grens uitkwamen, waaronder projecten voor de WKZ-polikliniek, de afdeling Voortplantingsgeneeskunde en de Apotheek.

Thema's als concentratie en spreiding van zorg en duurzaamheid lopen als rode draad door deze investeringen.

Voeling houden met de organisatie

De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden, verdeeld over verschillende commissies: HR & Governance, Defensie, Audit & Risk, Huisvesting, Onderzoek & Onderwijs en Kwaliteit & Veiligheid. De breedte van deze commissies weerspiegelt de veelzijdigheid van het UMC Utrecht.

Naast vergaderingen brengen wij regelmatig werkbezoeken aan afdelingen om in gesprek te gaan met medewerkers en voeling te houden met de praktijk.

Vooruitblik op 2026

Vooruitkijkend naar 2026 zien wij vier grote prioriteiten: de organisatietransformatie, de implementatie van het nieuwe ERP-systeem, de verdere ontwikkeling van de huisvestingsplannen en de structurele doelmatigheid. Het wordt een spannend jaar waarin nog veel stappen moeten worden gezet. De Raad van Toezicht beseft dat door de stapeling van grote strategische programma's die parallel verlopen en onderling afhankelijk zijn van elkaar, de uitdaging en druk op de organisatie groot is.

Als Raad van Toezicht hebben wij er vertrouwen in dat het UMC Utrecht deze uitdagingen goed tegemoet gaat. Juist omdat deze grote thema's worden gedragen en uitgevoerd door de (zorg)medewerkers zelf.

Wij zijn trots op de mensen van het UMC Utrecht. Op de medewerkers van de ondersteunende diensten die veel veranderingen op zich af zagen komen. Op de onderzoekers met hun indrukwekkende en baanbrekende onderzoek. Op de zorgprofessionals die zich met hart en ziel inzetten voor patiënten. En op de medewerkers in het onderwijs die nieuwe generaties professionals opleiden – vakbekwaam en betrokken bij de samenleving.

Samen bouwen zij aan 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 2025](#).

Ons jaar in cijfers

2025 in cijfers

Onze kerntaken

Onze patiënten



233.342
patiënten



8,7 patiënttevredenheid

75%

van de patiënten geeft aan dat de zorgverlener een goed beeld heeft van zijn/haar leven en wat voor hen belangrijk is

Ons onderzoek & valorisatie



183 miljoen euro wervend vermogen (geregistreerde contracten)



1709 PhD-kandidaten à **261** promoties (PhD)



191 hoogleraren



4088 wetenschappelijke publicaties



Valorisatie: **3** start-ups | **47** intakes | **21** octrooien | **6** licenties

Onze studenten

3.981 studenten
medische faculteit

1.087 universitaire
diploma's behaald

249 verpleegkundige
studenten
(171 HBO en 78 MBO)

38 afgestudeerd

1.002 Professionals in opleiding
UMC Utrecht Academie

445 diploma's



> 80% (zeer) tevreden over 90% van de cursussen



726
AIOS

Onze collega's



12.513
collega's

27.849 sollicitanten
1.155 vacatures vervuld



50,4%
geeft het UMC Utrecht
een 8 of hoger

Onze impact op mens, milieu en maatschappij



3.269
collega's

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

**Ouders dragen op de OK geen
wegwerppakken meer**

- ✓ 20.000 wegwerppakken bespaard
- ✓ Meer dan 2.500 kg minder afval
- ✓ Meer dan 80% kostenbesparing op wegwerppakken, mutsen en sloffen

**Grote impact op emotionele rust
bij kind en ouders**



CO₂
reductie gebouwen:
20% bereikt, op weg
naar **55%** (doel 2030)

73% van onze inkoop maatschappelijk verantwoord
(61% in 2024)

Dit bereikten we
onder andere door
onze ULT-vriezers
van -80 naar -70
graden te zetten



50%
Afval-
recycling
(47% in 2024)



Groen netwerk
groeide van
547 naar **650**
collega's

Onze onderzoekers slaagden
erin om blaastumoren te
kweken uit urine van patiënten.



Mede dankzij onderzoek van het
UMC Utrecht konden baby's in 2025
in Nederland gevaccineerd worden
tegen het RS-virus.

Met het **AURORA-project** draagt het UMC Utrecht sinds
2025 bij aan het versterken van de Europese kennis over de
gezondheidsrisico's van micro- en nanoplastics (MNP's)



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

Netto resultaat € 38.278.000

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



UMC Utrecht

1 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. Over de grenzen van disciplines heen onderzoeken wij, onderwijzen wij en delen wij kennis en inzichten die de bouwstenen leveren voor de gezondheid van morgen. Want op de snijvlakken van disciplines ontstaan innovatieve oplossingen die de wereld verder brengen.

1.1 Maatschappelijke opgaven

Spanningen in de wereld vragen om een weerbare samenleving en weerbare zorg

De toegenomen geopolitieke spanningen in Europa en daarbuiten benadrukken het groeiende belang van een weerbare samenleving en een robuust zorgsysteem. Binnen onze kerntaken in zorg, onderzoek en onderwijs, investeren we in het UMC Utrecht vanuit onze maatschappelijke rol nadrukkelijk in paraatheid en continuïteit van zorg onder uiteenlopende omstandigheden.

In 2025 hebben we de coalitie Weerbare Zorg geïnitieerd, waarin we dit vraagstuk concreet agenderen en oppakken met landelijke partners. We werken aan het versterken van crisisstructuren, het delen van kennis en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen die de zorg veerkrachtiger maken. Zo dragen we bij aan een weerbare samenleving en zorgstelsel dat voorbereid is op onverwachte maatschappelijke en geopolitieke ontwikkelingen, dat ook in tijden van verhoogde druk hoogwaardige, toegankelijke en veilige zorg kan blijven bieden.

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. Daarom werken we aan de transformatie van zorg naar gezondheid, verankerd in ons onderzoek, onze opleidingen en de academische zorg die wij verlenen.

Gezondheidszorg wordt duurder en ontoegankelijker

De zorg wordt duurder, bijvoorbeeld doordat er steeds meer mensen meer of langer zorg nodig hebben en door nieuwe - vaak dure - medicijnen en technologieën voor behandeling. Tegelijkertijd is er minder geld beschikbaar; ook het huidige kabinet kort stevig op de gezondheidszorg. Hierdoor wordt de zorg voor veel mensen moeilijker bereikbaar. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) maakten we al afspraken over passende zorg, oftewel het kwalitatief,

toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. En we kijken verder hoe we zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen werken. Bijvoorbeeld door samen te werken met regionale partners in netwerken om passende zorg te leveren. Maar ook het ontwikkelen van nieuwe (transmurale) zorginitiatieven die de zorg beter organiseren over de grenzen van instellingen heen.

Druk op wetenschappelijk onderzoek en onderwijs neemt toe

De bezuinigingen op onderzoek en onderwijs zijn gedeeltelijk teruggedraaid door het huidige kabinet, maar dit blijft een aandachtspunt. Onze onderzoekers en de nieuwe generaties (zorg)professionals die we opleiden, zullen 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 neemt 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. 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 gezondheidsonderzoek te doen in de wijken. Want ieder mens telt.

Onze leefomgeving wordt ongezonder

De gezondheid van mensen en de gezondheid van onze planeet zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Helaas staat de gezondheid van de planeet, van onze leefomgeving, onder druk. Zo nemen biodiversiteit, lucht- en waterkwaliteit af en worden grondstoffen schaarser. De zorg verbruikt 13 procent van alle grondstoffen en materialen en is verantwoordelijk voor 7 procent van de CO₂-emissies. Duurzaamheid is noodzakelijk om de zorg menselijk, betaalbaar en weerbaar te houden, met ketens die minder afhankelijk zijn van dure wegwerpinstrumenten of schaarse middelen en grondstoffen.



Als UMC Utrecht nemen we onze verantwoordelijkheid richting de volgende generaties. We streven naar gezondheid binnen de planetaire grenzen. We willen méér doen dan onze eigen voetafdruk verkleinen. We willen de beweging aanjagen, het systeem veranderen. Dat betekent:

- zorg die passend en circulair is
- onderzoek dat bijdraagt aan duurzame en inclusieve oplossingen
- onderwijs dat toekomstige professionals voorbereidt op hun rol in deze transitie en bedrijfsvoering die toekomstbestendig en weerbaar is.

Tekort aan professionals

Het tekort aan zorgmedewerkers 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.

Investerings nodig om de welvaart en concurrentiepositie van Nederland te versterken

Zowel het EU-rapport Draghi, als het meer recente rapport Wennink roepen op dat gerichte investeringen in onderzoek, innovatie en talent noodzakelijk zijn om de concurrentiepositie van Nederland en Europa duurzaam te versterken. Vanuit het UMC Utrecht hebben we actief bijgedragen aan deze strategische verkenning, onder andere op het gebied van biomedische innovaties en medische technologie (Medtech).

Voor ons als universitair medisch centrum raakt dit direct aan onze rol als knooppunt waar zorg, onderzoek, onderwijs en ondernemerschap samenkomen. In deze ecosystemen ontstaan nieuwe medische technologieën, datatoepassingen en behandelmethoden die bijdragen aan betere zorg én aan het verdienvermogen van Nederland. Door intensieve samenwerking met kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven op ons Utrecht Science Park blijven wij een motor voor innovatie en dragen wij bij aan een sterke, toekomstbestendige gezondheidssector.

1.2 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. 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 (speerpunten): 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. Dit zijn onze zeven 'versnellers':

- 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 voegen we waarde toe aan het leven van mensen, omdat ieder mens telt. Nu en in de toekomst.

Bekijk [ons strategieboekje](#) voor een uitgebreide toelichting op onze strategie.

Transformatie UMC Utrecht

In het UMC Utrecht werken we aan een nieuwe organisatiestructuur, waarmee we onze visie en missie als UMC Utrecht gericht en sneller kunnen realiseren. Dat doen we door onze processen en werkzaamheden zo in te richten, dat we makkelijker, efficiënter en nog beter kunnen samenwerken. Altijd zorgvuldig, transparant en met oog voor de mens. Als één UMC Utrecht, samenwerkend aan een toekomstbestendige organisatie waarin ieder mens telt.



1.3 Onze richting en aanpak

Als UMC Utrecht 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 collega's 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.

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. Lees meer wat we in 2025 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 om te gaan. We brengen kennis en competenties bij die daarbij passen. Onze onderscheidende aanpak hiervoor is de onderwijsstrategie 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 zes 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 dicht bij 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. In 2025 hebben we opvolging gegeven aan ruim dertig concrete innovatie- en verbetertrajecten binnen het projectportfolio. Dit portfolio is altijd in beweging en er wordt kritisch gekeken naar of we nog de juiste dingen doen. Aan deze 'Zorg van Morgen'-projecten werken collega's vanuit zorg, onderzoek en onderwijs samen met patiënten, naasten en studenten.

Zo zorgen we ervoor dat de veranderingen die we bedenken, echt aansluiten bij wat mensen nodig hebben. Goede voorbeelden hiervan zijn het voorbereiden van de werkprocessen voor in de toekomstige gebouwen en zorgen we altijd dat het gebruikersperspectief centraal staat in het ontwerpen hiervan, het 24/7 volgen van vitale functies van patiënten met draagbare sensoren en verschillende AI-projecten zoals het verminderen van 'no-shows' op de poliklinieken.

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. In 2025 zijn de landelijke volumenormen voor complexe oncologische en vaatchirurgische zorg definitief vastgesteld. Volumenormen bepalen het minimumaantal ingrepen dat een ziekenhuis per jaar moet uitvoeren om de kwaliteit te behouden. Door zorg te concentreren in ziekenhuizen die bepaalde behandelingen vaak uitvoeren, bundelen we kennis en kunde en zetten we schaars personeel en dure infrastructuur zo doelmatig mogelijk in.

Samen met onze partners in de regio — binnen Oncomid en het vaatchirurgisch netwerk Midden-Nederland — hebben we goede afspraken gemaakt over de concentratie en spreiding van achttien complexe behandelingen bij kanker en vaatziekten. Dit deden we in nauw overleg met zorgverzekeraars en patiëntvertegenwoordigers. Het resultaat: heldere afspraken over welke zorg waar wordt uitgevoerd, zodat iedere patiënt terechtkomt op de plek waar de beste zorg voor die persoon beschikbaar is.

Voor- en nazorg blijven zoveel mogelijk dicht bij huis georganiseerd. De complexe ingreep zelf vindt plaats daar waar de expertise is geconcentreerd. Dichtbij huis als het kan, in het gespecialiseerde ziekenhuis als het moet.



Samen werken aan concrete transformatieplannen in de regio

Met partners in de regio ontwikkelen we ook vernieuwing van zorg in de regio, waarmee we waarde toevoegen. Bijvoorbeeld via de zogenaamde (IZA) transformatieplannen. Samen met huisartsen werken we aan betere palliatieve zorg. Zo zorgen we ervoor dat mensen in de laatste fase van hun leven zo min mogelijk in het ziekenhuis terechtkomen en, als zij dat willen, thuis in een

vertrouwde omgeving 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. Zo kunnen we de palliatieve zorg verbeteren.

Ook werkten we in 2025 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 netwerkgorg 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 2025 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.

Samenwerking in het ecosysteem

Onze maatschappelijke uitdagingen vragen steeds meer om een multidisciplinaire aanpak, maar ook om een aanpak binnen ecosystemen waarin kennisinstellingen, overheden en bedrijven hun kennis en expertises bundelen voor innovatie en krachtige translatie naar de maatschappij.

Het UMC Utrecht werkt daarom nauw samen binnen het ecosysteem van het Utrecht Science Park (USP), waar zorg, wetenschap, onderwijs en ondernemerschap samenkomen. In samenwerking met partners zoals de Universiteit Utrecht, de Hogeschool Utrecht, de gemeente en provincie en innovatieve bedrijven versnellen we de ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis en technologie in de zorg. Deze aanpak en visie werd bekrachtigd in het Wennink-rapport dat aangeeft dat regionale ecosystemen en innovatieve campussen zoals het Utrecht Science Park essentieel zijn om de concurrentiepositie van Nederland en Europa te versterken en onze maatschappelijke impact te vergroten.

Deze samenwerking op het USP heeft afgelopen jaar onder andere vorm gekregen door in gezamenlijkheid te werken aan innovatieve voorstellen op het gebied van rode biotechnologie en medtech, die zijn opgenomen in het landelijke rapport Wennink. Als resultaat daarvan is het domein Life Sciences en Biotechnologie ook door het nieuwe kabinet aangewezen als 1 van de 4 prioritaire gebieden voor strategische investeringen. Een gebied waar we vanuit onze wetenschap en innovatie als UMC Utrecht zeer sterk gepositioneerd zijn.



Katalysator naar een groen en rechtvaardig zorgsysteem

We streven naar gezondheid binnen de planetaire grenzen. Leven in balans met wat onze aarde ons biedt. In 2025 vernieuwden we onze visie op duurzaamheid, als onderdeel van onze organisatiestrategie Connecting Worlds. Als UMC Utrecht nemen we verantwoordelijkheid voor de gezondheid van mensen nu, en van toekomstige generaties. Daarbij doen we méér dan het verkleinen van onze eigen voetafdruk: we willen de beweging aanjagen en systeemverandering in gang zetten. Met deze invulling committeren we ons aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, de klimaatwet en een duurzaam en bereikbaar Utrecht Oost. Daarnaast dragen we hiermee bij aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

In 2025 werkten we aan concrete doelen, zoals het verminderen van verspilling, het recyclen van afval, het inzetten van herbruikbare instrumenten en het besparen van energie in laboratoria. 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 2025 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 alle verbouwingsplannen goed op elkaar aansluiten, we gewoon zorg kunnen verlenen tijdens de bouw én stappen maken richting een duurzame zorgomgeving.

Sinds november 2024 is de bouw gestart 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 daarnaast de overgang naar onze nieuwe organisatiestructuur. Ook stelt digitalisering 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 voor onze 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 daarmee zorgen we 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 financiële middelen van de samenleving. In 2025 besteedden we ons geld aan zorg, onderzoek, onderwijs én aan het voorbereiden op 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 UMC Utrecht. Onze aanpak is gericht op balans: snel in actie kunnen komen en veranderen in een onzekere omgeving.



Toekomstbestendige bedrijfsvoeringsprocessen

Het is van groot belang dat wij onze bedrijfsvoering toekomstbestendig maken. Alleen zo realiseren we efficiëntere processen, verminderen we administratieve lasten en creëren we meer ruimte voor dat wat echt telt: zorg, onderzoek en onderwijs.

Binnen het UMC Utrecht beheren we onze middelen – personeel, financiën, inkoop, voorraad, productie en logistiek – met behulp van een Enterprise Resource Planning (ERP) systeem en aanverwante systemen. Het huidige ERP-landschap is sterk verouderd en in de loop der jaren uitgebreid met maatwerk. Dit beperkt onze wendbaarheid, verhoogt de beheerlast en maakt verdere digitalisering complex.

Met nieuwe systemen en geoptimaliseerde en geüniformeerde processen zetten we een fundamentele stap naar een geïntegreerde, gestandaardiseerde en toekomstbestendige bedrijfsvoering. In 2025 hebben we het proces voltooid van het opstellen van programma van eisen naar een aanbesteding tot uiteindelijk selectie en gunning van systemen. In 2026 vindt de implementatie van de verschillende systemen gefaseerd plaats. We streven naar live-gang per 1 januari 2027 en een verdere optimalisatiefase in 2027.

2 Onze patiënten



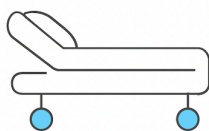
We voegen waarde toe aan het leven van mensen, omdat ieder mens telt. Nu en in de toekomst. Dat is onze visie. En dat is zichtbaar in de zorg die wij iedere dag bieden. Patiënten komen naar het UMC Utrecht voor complexe, vaak zeldzame zorg die niet overal beschikbaar is. Vanuit die zorg leren we continu hoe het beter kan. Voor onze eigen patiënten én voor patiënten in andere ziekenhuizen. We verbeteren zorg door onderzoek, innovatie en intensieve samenwerking met patiënten en hun naasten. Tegelijk leiden we nieuwe zorgprofessionals op in onze dagelijkse praktijk. Zo verbinden we zorg, onderzoek en onderwijs – met één doel: samen de zorg van de toekomst creëren.

Onze patiëntzorg in cijfers



233.342

unieke patiënten



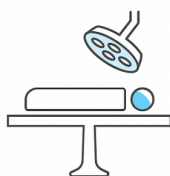
36.750

klinische
ziekenhuisopnames



91.070

eerste poliklinische
bezoeken



23.814

OK-behandelingen



171.080

verpleegdagen



5,7

gemiddelde
opnameduur (dagen)

2.1 Mens: Onze impact op patiënten en samenleving

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

Iedereen is anders. En iedereen heeft andere wensen, zorgen en grenzen. Daarom kijken wij in het UMC Utrecht niet alleen naar de ziekte, maar ook naar de mens. Wat is belangrijk in iemands leven? Wat geeft betekenis? En wat betekent een behandeling in het dagelijks leven?

Wij leren u graag kennen

Een belangrijk hulpmiddel hierbij is de vragenlijst 'Wij leren u graag kennen' en voor kinderen 'Wij leren jou graag kennen'. Met vijf korte vragen nodigen we patiënten uit om te delen wat voor hen telt. Bijvoorbeeld: welke activiteiten zijn belangrijk? Wie zijn belangrijk in uw leven? En waarover maakt u zich zorgen? De antwoorden vormen de basis voor het gesprek tussen patiënt en zorgverlener. Zo ontstaat zorg die niet alleen medisch goed is, maar ook past bij iemands leven.



In 2025 gaven we extra aandacht aan deze werkwijze. Ons doel was om met name zorgprofessionals te stimuleren om de vragenlijst toe te passen in hun praktijk. Daarvoor hebben we collega's gevraagd om hun *good practices* te delen.

Ook werd een wetenschappelijk artikel over de ontwikkeling en toepassing van de vragenlijst geaccepteerd voor publicatie in *BMC Health Services Research*. Daarmee dragen we bij aan de verdere onderbouwing van persoonsgerichte zorg.

Daarnaast startte, dankzij een subsidie van ZonMw binnen het kaderprogramma Passende Zorg, het project Start2Care. Dit richt zich specifiek op kwetsbare oudere patiënten die een chirurgische ingreep ondergaan. Doel is om persoonsgerichte zorg structureel in te bedden in hun behandeltraject.

Waardegedreven zorg: samen beslissen met betere inzichten

In het UMC Utrecht werken we al jaren samen met patiënten aan waardegedreven zorg. Daarbij stemmen patiënt en zorgverleners de zorg samen af, op basis van wat voor de patiënt belangrijk is. We kijken niet alleen naar medische uitkomsten, maar ook naar hoe patiënten hun gezondheid en kwaliteit van leven ervaren.

In 2025 ontvingen we als koploperziekenhuis op het gebied van waardegedreven en uitkomstgerichte zorg een subsidie om nieuwe pilots te starten. Daarmee ontwikkelen we onder andere een blueprint voor het Patients-like-me dashboard en onderzoeken we hoe AI kan helpen om bruikbare informatie uit ongestructureerde EPD-data te halen. Daarnaast gebruiken we de subsidie om kennis over waardegedreven zorg actief te delen, zowel binnen het UMC Utrecht als met andere organisaties.

Een andere belangrijke stap was de integratie van onze PowerBI-dashboards in het elektronisch patiëntendossier (HiX). Hierdoor zijn uitkomsten en inzichten direct beschikbaar in de spreekkamer. Dit maakt het voor zorgprofessionals en patiënten makkelijker om samen beslissingen te nemen over de best passende behandeling.

Samen terugkijken en verbeteren

Goede zorg betekent ook: samen evalueren. In 2025 onderzochten we de ervaringen met zorgevaluatiegesprekken op pilotafdelingen. Verpleegkundigen plannen rond dag vier van een opname een gesprek met de patiënt, voorbereid aan de hand van vijf vragen. Deze aanpak helpt om tijdig bij te sturen en versterkt de samenwerking. De eerste ervaringen zijn positief en geven aanleiding om hiermee door te gaan, al vraagt het in de praktijk soms om slimme inpassing in het dagelijkse werk.

Ook via onze Patiëntenervaringsmonitor (PEM) blijven we structureel leren van ervaringen van patiënten.

In 2025 beoordeelden onze patiënten de polikliniek en de kliniek gemiddeld met een 8,7.

Op de polikliniek vulden 7.910 volwassenen de vragenlijst in, op de kliniek waren dit er 7.228 in 2025.

Samen beslissen en samen leren

In 2025 ontwikkelden we samen met partners een nieuwe landelijke keuzehulp voor mensen met uitgezaaide blaaskanker. Deze keuzehulp ondersteunt patiënten en artsen bij het maken van een behandelkeuze die past bij persoonlijke voorkeuren en kwaliteit van leven.

We investeerden ook verder in existentieel behandelen: zorg met aandacht voor wat er voor de patiënt werkelijk toe doet. Op de afdeling Neuro-oncologie onderzoeken we hoe patiënten en naasten deze gesprekken ervaren en wat dit betekent voor zorgverleners.

Buddytraject traumapatiënten voor meer steun

In 2025 kreeg het buddytraject voor traumapatiënten in het UMC Utrecht een stevige impuls. Met een buddysysteem, lotgenotencontact en een jaarlijkse terugkomdag kregen traumapatiënten meer ruimte voor hun eigen stem en onderlinge steun. Dit leidde tot structurele patiëntparticipatie én de oprichting van de stichting Trauma Survivor Network Utrecht. Zo zetten we, naast medische zorg, nadrukkelijk in op psychische nazorg en maatschappelijke ondersteuning.



Ontwikkelingen in digitale toegankelijkheid

Persoonsgerichte zorg vraagt om begrijpelijke informatie. In 2025 verbeterden we de digitale toegankelijkheid van onze website, onder meer door de implementatie van Assist, waarmee bezoekers zelf de weergave kunnen aanpassen. Denk aan grotere of andere lettertypes, meer of minder (kleur)contrast en het verbergen van afbeeldingen. Deze aanpassingen kunnen de leesbaarheid verbeteren. Tijdens de Week van Lezen en Schrijven besteedden we in 2025 weer extra aandacht aan communicatie met mensen met beperkte gezondheidsvaardigheden. 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, speelden we ook weer in 2025 met en voor de patiënten het spel 'Welk woord vervang jij?'.

Beter begrip antibioticagebruik bij kinderen door interactief boekje

Ook lanceerden we in 2025 een interactief boekje dat kan helpen om onnodig antibioticagebruik bij kinderen met koorts te verminderen. Onderzoekers van het UMC Utrecht, Maastricht University, LUMC en Erasmus MC werkten samen om een bestaand boekje te verbeteren zodat dit beter aansluit bij behoeften álle ouders, ook bij ouders met bijvoorbeeld beperkte gezondheidsvaardigheden.

Ieder kind zoveel mogelijk kind laten zijn

In het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ), onderdeel van het UMC Utrecht, staat het kind centraal. Wij zien niet alleen de patiënt, maar ook het kind dat wil spelen, leren en zich ontwikkelen. Onze zorgprofessionals werken samen met ouders als één team in de zorg rondom het kind, met aandacht voor het hele gezin. Onze zorg – van zwangerschap tot jongvolwassenheid – is zoveel mogelijk onder één dak georganiseerd. Door de nauwe samenwerking tussen specialisten kunnen we kinderen met complexe of zeldzame aandoeningen snel en zorgvuldig behandelen. Dit doen we onder andere in gespecialiseerde centra zoals het Spieren voor Spieren Kindercentrum, het Centrum voor Aangeboren Hartafwijkingen en het Geboortecentrum.

Serious Request en Spieren voor Spieren

In 2025 kwam tijdens 3FM Serious Request Nederland in actie voor Spieren voor Spieren. Er werd ontzettend veel geld opgehaald dat écht het verschil kan maken voor kinderen met een spierziekte: het eindbedrag is 18.848.700 euro. Met de opbrengst kan Spieren voor Spieren onderzoek ondersteunen naar betere behandelingen en medicatie, snellere diagnose en het stimuleren van beweging voor kinderen met een spierziekte. Het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) is het grootste kinderspiercentrum van Nederland. We verwachten dat de opbrengst ook ons helpt om nog meer onderzoek te doen naar spierziekten bij kinderen.



Internationale samenwerking in kinderpalliatieve zorg

Binnen het [Europese project Palliakid](#) werkt het UMC Utrecht samen met internationale partners aan betere palliatieve zorg voor kinderen.

In dit project wordt onder andere de in Utrecht ontwikkelde gespreksmethode IMPACT ingezet. Deze methode helpt zorgverleners, kinderen en ouders om samen te spreken over behandeldoelen en kwaliteit van leven.

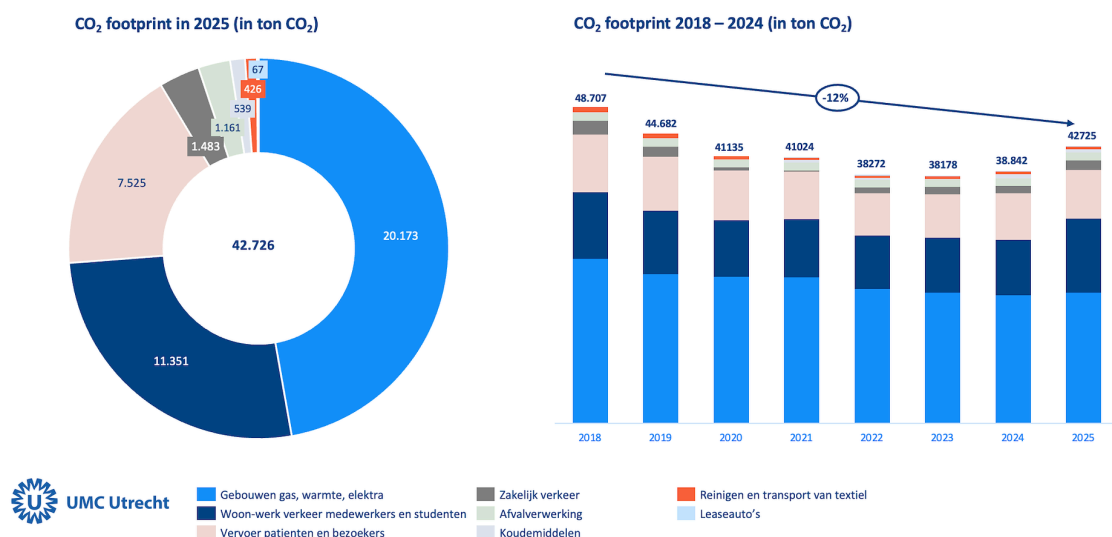
2.2 Milieu: De impact van onze zorg op een gezondere wereld

Wat doet het UMC Utrecht om CO₂-uitstoot te beperken?

Het is tijd dat we leven in balans met wat de aarde ons biedt. Gezondheid binnen planetaire grenzen – voor mensen nu en voor generaties na ons. De zorg heeft met 7 procent van de CO₂-uitstoot en 13 procent van het grondstoffengebruik in Nederland een grote impact op het milieu. Die impact willen we verkleinen.

CO₂ footprint* UMC Utrecht 2025

*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



In 2025 zien we een toename in onze totale CO₂-uitstoot. Vooral de uitstoot door woon-werkverkeer van collega's en door vervoer van patiënten nam toe. De uitstoot van onze gebouwen en andere categorieën vrijwel gelijk. De toename hangt deels samen met meer productie: in 2025 waren we met meer collega's en vonden er meer opnames en poliklinische behandelingen plaats dan in 2024 en 2023. Daarnaast registreren we woon-werkverkeer sinds 2025 op een andere manier. Daardoor hebben we nu een beter beeld van hoe collega's reizen, er worden bijvoorbeeld meer kilometers met de auto afgelegd dan gedacht. Hiermee kunnen we de komende jaren gericht acties inzetten.

In 2025 werkten we verder aan het verkleinen van de footprint van onze gebouwen. Zo optimaliseerden we onze Warmte Kracht Koppeling (WKK) en installeerden we ruim 1.000 ledlampen op de IC. Ook werkten we aan verdere verduurzaming van onze gebouwen. In het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) gingen we door met het isoleren van de gevel en het aanleggen van een duurzaam klimaatsysteem. Tegelijk bereidden we nieuwe stappen voor. In 2026 komen er warmtepompen in het WKZ en we hebben bepaald hoe we toekomstige verbouwingen duurzaam ontwerpen. Daarbij letten we niet alleen op energiegebruik, maar ook op circulariteit, klimaatbestendigheid en een gezonde, groene omgeving.



Wat doet het UMC Utrecht aan het verminderen van grondstoffengebruik?

In 2025 startten en vervolgden we verschillende projecten om ons grondstoffengebruik te verminderen en hergebruik en recycling te vergroten. In 2024 begonnen we met het nascheiden van restafval, waarbij plastic uit het afval wordt gefilterd voor recycling. In 2025 zien we hiervan het effect: inmiddels recycleren we meer dan 50 procent van ons afval. Ook werken we aan duurzamere afvalinzameling. Zo introduceren we in februari 2026 naaldencontainers van gerecycled materiaal.

Om het percentage restafval verder terug te dringen naar maximaal 25 procent, voerden we in 2025 meerdere onderzoeken uit. Zo brachten we de 50 meest gebruikte wegwerpproducten in kaart. Dit leidde onder andere tot onderzoeken naar recycling van bloedbuizen en tissuepapier en naar een oplossing voor de resterende wegwerpbekers voor koffie.

Ook namen we stappen om afval te verminderen. Zo worden onze hartkatheters nu herverwerkt. Deze katheters zijn normaal bedoeld voor eenmalig gebruik, maar worden door onze partner Vanguard tot vier keer opnieuw klaargemaakt voor gebruik. Dat bespaart grondstoffen en verlaagt de kosten.

Daarnaast stopten we in 2025 met wegwerpoveralls, mutsen en slofjes voor ouders die hun kind naar de operatiekamer begeleiden. Dit scheelt jaarlijks ongeveer 20.000 sets – goed voor zo'n 2.500 kilo minder afval. Tegelijk zorgt deze verandering voor minder handelingen in de zorg en bovenal meer rust en vertrouwen bij kind en ouder.

2.3 Bestuur: Onze impact op eerlijke en betrouwbare zorg

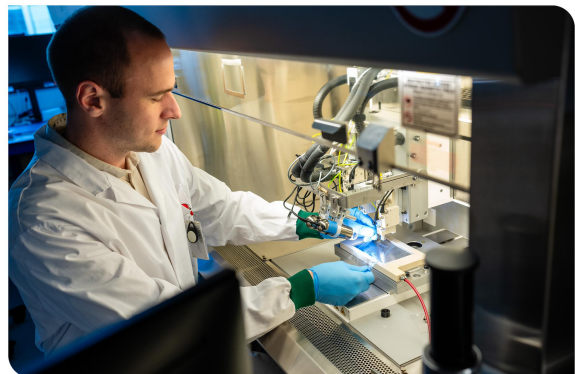
Wat doet het UMC Utrecht aan vernieuwing en innovatie om de zorg te verbeteren?

Vernieuwing en innovatie zijn essentieel om zorg toegankelijk, veilig en betaalbaar te houden. In het UMC Utrecht zetten we technologie en data doelgericht in om zorg te verbeteren – altijd met aandacht voor de mens, betrouwbaarheid, veiligheid en ethiek.

Van laboratorium naar de patiënt

In het UMC Utrecht verbinden we zorg en onderzoek elke dag met elkaar. Wat we in het laboratorium ontdekken, brengen we zo snel mogelijk naar de praktijk – zodat patiënten daar direct van profiteren.

In 2025 behandelden we de eerste patiënten met een nieuwe techniek bij hartritmestoornissen. Deze innovatieve aanpak maakt het mogelijk om gericht te behandelen en omliggend weefsel beter te sparen. Daarmee zetten we een belangrijke stap in het veiliger en preciezer behandelen van complexe hartritmestoornissen.



Ook in ons fundamentele onderzoek werken we aan oplossingen die de zorg van morgen dichterbij brengen. In het GRACE-project gebruiken onderzoekers kunstmatige intelligentie om 3D-bioprinters slimmer te maken bij het ontwikkelen van weefsel. Zo wordt de printer als het ware een 'partner' van de onderzoeker. Dit versnelt de ontwikkeling van nieuwe toepassingen binnen regeneratieve geneeskunde.

Lees meer over ons onderzoek dat impact heeft op patiënten en valorisatie.

Continue monitoring: in het ziekenhuis én thuis

Met continue monitoring volgen we vitale functies van patiënten 24/7 met draagbare sensoren. Zo kunnen we klinische achteruitgang eerder signaleren en sneller handelen. In 2025 implementeerden we een nieuw zorgprotocol voor de structurele inbedding van continue monitoring op twee verpleegafdelingen. Dit vergroot de patiëntveiligheid en ondersteunt verpleegkundigen in hun dagelijks werk. Ook wanneer zij niet direct aan het bed staan, hebben zij beter zicht op de conditie van hun patiënt.

Kort voor de zomer van 2025 kwamen enkele technische en procesmatige knelpunten naar voren bij de toepassing van continue monitoring. Daarom besloten we de verdere implementatie tijdelijk te pauzeren. Eerst lossen we deze punten volledig op, zodat we de technologie veilig en betrouwbaar kunnen inzetten. In 2026 starten we opnieuw met de implementatie.

HOME-ART: ziekenhuiszorg verplaatsen naar huis

Door vergrijzing en druk op beddencapaciteit zoeken we naar nieuwe vormen van zorg. Samen met het St. Antonius Ziekenhuis en het Diakonessenhuis voeren we de HOME-ART studie uit, mogelijk gemaakt door ZonMw, het UMC Utrecht en het Netwerk Acute zorg Midden-Nederland.

Binnen HOME-ART onderzoeken we of patiënten met een acute luchtweginfectie veilig thuis behandeld kunnen worden met intraveneuze antibiotica en/of zuurstof. Zij dragen een sensor die continu vitale functies meet. Deze gegevens worden 24/7 gevolgd door het Medisch Regie Centrum van het UMC Utrecht. Er is dagelijks contact met patiënt, wijkverpleegkundige en behandelend arts. In november 2025 werd de eerste patiënt binnen de haalbaarheidsstudie thuis behandeld.

Transmuraal verwijzen

Het UMC Utrecht is in 2025 gestart met digitaal transmuraal verwijzen tussen zorgverleners en het ziekenhuis, met landelijke uitrol in 2026. Deze werkwijze zorgt voor een snellere en efficiëntere doorstroom in het zorgproces, doordat verwijzingen direct op de juiste plek terechtkomen met relevante medische informatie. Daarnaast vermindert het de administratieve lasten en verkleint het de kans op fouten. Door de digitale overdracht vanuit het EPD ontstaat bovendien completer inzicht in de verwijzing en de voortgang ervan.

AI in 2025: van pilot naar praktijk

In 2025 is kunstmatige intelligentie (AI) in het UMC Utrecht geen experiment meer, maar onderdeel van onze dagelijkse praktijk. Binnen onze 3AI-aanpak – Data, Research, Implementatie en educatie – zorgen we dat ontwikkeling, wetenschappelijke validatie en toepassing hand in hand gaan. Alleen zo zetten we AI veilig en verantwoord in.

Goede AI begint bij veilige data. De samenwerking met Roseman Labs binnen de NSK-datawerkplaats werd bekroond met een [Privacy Award 2026](#). Deze erkenning onderstreept onze inzet voor privacyvriendelijke data-uitwisseling. Hoewel de prijs in 2026 is uitgereikt, heeft het samenwerkingsverband in 2025 al geleid tot een veilige analyseomgeving. In deze omgeving kunnen datasets met een hoog privacyrisico toch verantwoord worden geanalyseerd.

Snellere diagnostiek

Een concreet voorbeeld is de inzet van AI tijdens hersentumoroperaties. Een model helpt om al tijdens de operatie het type tumor te herkennen. Waar aanvullende analyse eerder dagen of weken kon duren, is nu sneller gerichte informatie beschikbaar. Dat ondersteunt de chirurg bij behandelkeuzes direct tijdens de operatie. Hierdoor hoeft een patiënt soms maar één keer geopereerd te worden in plaats van twee keer.

Ook in de pathologie en radiologie helpt AI bij het herkennen van patronen in beelden en weefsel. De specialist blijft altijd eindverantwoordelijk; AI ondersteunt de beoordeling, maar neemt beslissingen niet over. Een voorbeeld uit 2025 is een [voorspelmodel voor patiënten met uitgezaaide huidkanker \(melanoom\)](#). AI kan immuuncellen in tumorweefsel herkennen die iets zeggen over het succes van immuuntherapie. In een grote studie van het UMC Utrecht bleek het AI-algoritme deze cellen zelfs nauwkeuriger te tellen dan pathologen. Daardoor kan beter worden voorspeld welke patiënten baat hebben bij de behandeling. De specialist blijft altijd eindverantwoordelijk; AI ondersteunt de beoordeling, maar neemt beslissingen niet over.

Slimmere organisatie van zorg

AI helpt ook om zorg toegankelijk te houden. Het voorspellingsmodel voor gemiste afspraken (no-shows) draait inmiddels op het nationale HealthSage AI-platform. Door tijdig contact op te nemen met patiënten benutten we onze poliklinische capaciteit beter en verkorten we wachttijden.

AI als hulp bij administratie en gespreksvoorbereiding

Binnen het UMC Utrecht is in 2025 verder ingezet op de ontwikkeling en toepassing van AI, met als doel administratieve lasten te verlagen en tegelijkertijd de kwaliteit van zorg te behouden. Binnen het programma Zorg van Morgen is een pilot uitgevoerd met de AI-tool Autoscriber, die gesprekken automatisch transcribeert, samenvat en verwerkt in het dossier. Deze pilot laat zien dat zorgverleners meer aandacht kunnen besteden aan de patiënt tijdens consulten. In 2026 wordt de toepassing verder uitgerold binnen de poliklinieken.

Daarnaast is binnen het project AI Gespreksvoorbereiding succesvol getest hoe AI bestaande patiëntinformatie overzichtelijk kan samenvatten ter ondersteuning van zorgverleners. Ook op het gebied van administratielastvermindering zijn stappen gezet, onder meer met de implementatie van AI-ondersteunde ontslagdocumentatie op de NICU en IC en voorbereidingen voor bredere opschaling binnen het UMC Utrecht.

AI-toepassingen dragen bovendien bij aan het efficiënter inrichten van administratieve processen, zoals het genereren van concept medische correspondentie. Daarbij blijft de regie en eindverantwoordelijkheid altijd bij onze zorgverleners.

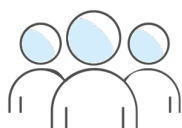


3 Onze collega's



Goede zorg begint bij goede mensen. Daarom zetten we ons elke dag in om het UMC Utrecht te laten zien als een aantrekkelijke en betekenisvolle werkgever. Voor zorgprofessionals, onderzoekers, studenten en ondersteunende collega's. Want wie bij ons werkt, werkt aan iets dat ertoe doet.

Een aantrekkelijke werkgever zijn betekent niet alleen nieuwe collega's aantrekken, maar vooral zorgen dat mensen zich bij ons veilig, gezien en gewaardeerd voelen. In 2025 investeerden we daarom gericht in een werkomgeving waarin collega's zich kunnen uitspreken, ontwikkelen en groeien.



12.513
collega's



3.462
mannen



9.051
vrouwen

3.1 Mens: Onze impact op collega's en samenleving

Hoe maken we het voor onze (potentiële) collega's leuk en aantrekkelijk om bij het UMC Utrecht te werken?

Nieuwe collega's aantrekken en onze eigen collega's behouden. Dat is voor ons een belangrijke focus, net als voor veel andere organisaties in de zorg. Daarom zetten wij ons in 2025 op verschillende manieren in om het voor onze (potentiële) collega's leuk en aantrekkelijk te maken om bij het UMC Utrecht te werken.

Aantrekken nieuwe collega's

In 2025 hebben we ons werkgeversmerk verder versterkt met gerichte campagnes, doelgroepgerichte communicatie en unieke content zoals *All you need is lof*. We vertelden echte verhalen van collega's die laten zien wat werken in een universitair medisch centrum bijzonder maakt.

Twee succesvolle projecten

In 2025 werkten we samen met Utrechtzorg en vijf ziekenhuizen in de regio aan het aantrekken van nieuwe collega's. Samen ontwikkelden we het platform [OntdekJouwZiekenhuisbaan.nl](https://ontdekjouwziekenhuisbaan.nl), waarop kandidaten gelijktijdig bij meerdere ziekenhuizen kunnen solliciteren. Door regionaal samen te werken maken we het makkelijker voor mensen om voor de zorg te kiezen én om in de zorg te blijven werken. Deze unieke samenwerking werd bekroond met de Werf& Awards Publieksprijs 2025 voor de beste recruitmentcase.

Daarnaast zochten we potentiële nieuwe collega's steeds eerder op in hun loopbaan. Zo waren we aanwezig op de Studiekeuzebeurs Midden-Nederland, waar onze collega's vertelden over hun werk in het ziekenhuis. Via ons participatieprogramma werkten we ook samen met Emma at Work, dat jonge talenten met een chronische aandoening helpt bij het vinden van passend werk. En we boden veel tijdelijke bijbanen voor studenten. Deze inspanningen droegen bij aan een sterke instroom: in 2025 bezochten 733.274 mensen onze website werkenbijumcutrecht.nl, publiceerden we 1.172 vacatures en ontvingen we 27.849 sollicitaties. Dit leidde tot 2.247 nieuwe collega's, waaronder leerlingen en onderzoekers met tijdelijke contracten.

Start@UMC Utrecht

Een goede start van je werk in het UMC Utrecht is essentieel om nieuwe collega's te behouden. Daarom vernieuwden we in 2025 onze introductieochtend volledig: Start@UMC Utrecht. Ons uitgangspunt: je eerste werkdag moet een feestje zijn. De nieuwe introductiebijeenkomst werd in 2025 gemiddeld beoordeeld met een acht.



Interne mobiliteit

Naast het aantrekken van nieuwe collega's investeren we in het behouden van onze mensen. In 2025 lanceerden we daarom de interne website ikwerkbijumcutrecht.nl, met vacatures en loopbaankansen speciaal voor onze eigen medewerkers.

Ook bundelden we bestaande initiatieven in een uniform traineeship voor verpleegkundigen. Hiermee krijgen jaarlijks 30 tot 40 net gediplomeerde verpleegkundigen een vliegende start in ons ziekenhuis.

Een fijne en veilige werkomgeving

Een aantrekkelijke werkgever zijn betekent niet alleen nieuwe collega's aantrekken, maar vooral zorgen dat mensen zich bij ons veilig, gezien en gewaardeerd voelen. In 2025 investeerden we daarom gericht in een werkomgeving waarin collega's zich kunnen uitspreken, ontwikkelen en groeien.

Bevoegd en bekwaam

Voor onze zorgmedewerkers rondden we in 2025 de eerste fase van het programma Bevoegd & Bekwaam succesvol af: een uniforme registratie van bevoegdheden en bekwaamheden voor voorbehouden en risicovolle handelingen. Fase een heeft geleid tot een toekomstbestendig beleid en systeem voor bevoegdheden en een nieuw, uniform systeem voor bekwaamheden, gekoppeld aan scholing in ULearn. Hiermee ondersteunen we hun professionele ontwikkeling rondom bekwaamheden beter en hebben we ons beleid rond bevoegdheid toekomstbestendig ingericht.

Sociale veiligheid en ontwikkeling

In 2025 versterkten we de sociale veiligheid met dialoogtrainingen en koffiepraatsessies, waarin collega's met elkaar spraken over samenwerking, elkaar aanspreken en omgaan met verschillen. Ook boden we teams en medewerkers laagdrempelig ondersteuning bij vragen of dilemma's. Zo bouwen we aan een open cultuur waarin het goede gesprek steeds vanzelfsprekender wordt.

Tegelijkertijd investeerden we in ontwikkelkansen. Onze academische talent- en leiderschapsprogramma's werden in 2025 verder doorontwikkeld en goed gewaardeerd door deelnemers. Met micro-learnings via GoodHabitZ maakten we het werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling voor collega's toegankelijk in het dagelijks werk.

Vitaliteit

In het UMC Utrecht streven we naar een prettige en gezonde werkomgeving. Het creëren van een vitale werkcultuur voor onze collega's is daarbij een belangrijke basis. In 2025 werkten we samen aan vitaliteit voor iedereen met verschillende initiatieven.

Extra aandacht voor medewerkers in de nacht

De zorg stopt nooit. Ook 's nachts staan onze collega's klaar voor patiënten. Tijdens de Week van de Nachtwerker 2025 hebben we extra aandacht aan onze nachtwerkers besteed. We zetten hen in het zonnetje en stonden stil bij thema's die bijdragen aan hun gezondheid en vitaliteit. Ook besteedden we aandacht aan voeding en slaap, om hun energie, gezondheid en werkplezier te behouden – zodat zij duurzaam inzetbaar blijven.

Persoonlijk advies en ondersteuning voor onze collega's

In 2025 boden we collega's verschillende regelingen en programma's om hen te ondersteunen bij hun gezondheid, financiële situatie en duurzame inzetbaarheid. Zo konden medewerkers kosteloos adviesgesprekken voeren met een financieel adviseur om meer grip te krijgen op hun persoonlijke financiële toekomst.

Ook besteedden we extra aandacht aan medewerkers met hormonale klachten. Via een subsidie van SoFoKleS – het Sociaal Fonds voor de Kennissector – konden collega's deelnemen aan het VitalFem-leefstijlprogramma of gebruikmaken van een consultpakket bij een Care for Women-specialist. In 2025 maakten 43 collega's gebruik van een consult, namen 43 collega's deel aan het twaalfweekse online VitalFem-programma en volgden vijftien collega's een eenmalige masterclass.

Daarnaast waren in 2025 afspraken uit de cao umc's over generatiebeleid van kracht, waaronder de regeling vervroegd uittreden (RVU) in combinatie met de 80-90-100-regeling. Hiermee kunnen medewerkers vijf jaar voor hun pensioen minder uren gaan werken, terwijl zij hun pensioenopbouw grotendeels behouden. Ook kunnen zij gedurende hun loopbaan verlofuren sparen via balansverlof. In 2025 maakten 87 collega's gebruik van de regeling voor zware beroepen.

Met deze initiatieven werkten we ook in 2025 stap voor stap aan een vitale organisatie. Een organisatie waarin collega's zich gesteund voelen – in elke levensfase en onder alle omstandigheden. Want alleen vitale medewerkers kunnen duurzaam bijdragen aan de zorg van vandaag en morgen.

3.2 Milieu: De impact van ons werk op een gezondere wereld

Hoe kunnen we duurzaam gedrag verder borgen zodat duurzame keuzes vanzelfsprekend zijn voor collega's?

Hoe je reist naar het werk is heel persoonlijk en heeft direct invloed op onze CO₂-uitstoot én op de vitaliteit van onze medewerkers. In 2025 hebben we daarom belangrijke stappen gezet om duurzaam reisgedrag verder te stimuleren en beter te verankeren in onze organisatie.

Blijvend duurzaam reisgedrag na Proeftuin Duurzaam Vervoer

Waar we in 2024 in de Proeftuin Duurzaam Vervoer met 300 collega's zochten naar passende, effectieve en uitvoerbare oplossingen voor het woon-werkverkeer, bleek in 2025 dat de oplossingen hebben gewerkt: 90 procent van de deelnemers van de Proeftuin reist in 2025 nog steeds op duurzame wijze van en naar het UMC Utrecht, met bijvoorbeeld de fiets of het ov.



Samen aanjager van eenvoudiger OV-gebruik

In 2025 namen we het initiatief om samen met andere umc's, waaronder Amsterdam UMC, een gezamenlijke aanbesteding te doen voor de NS Business Card. Ons doel: reizen met het openbaar vervoer eenvoudiger maken. Geen losse declaraties of administratief gedoe meer, maar één kaart die volledig wordt vergoed en waarmee medewerkers makkelijk kunnen reizen. Met deze stap maken we het OV-gebruik toegankelijker.

Van enquête naar echte data

Dankzij de aangepaste cao – waarin medewerkers niet één, maar meerdere vervoersmiddelen vergoed kunnen krijgen – konden collega's per dag hun vervoersmiddel kiezen en declareren. Ook incidenteel gebruik van het openbaar vervoer wordt nu vergoed. Hierdoor hebben we voor het eerst een registratie op basis van reële gebruikersgegevens van ruim 12.000 medewerkers. Deze data geven ons beter inzicht in reispatronen en maken gerichte stimulering mogelijk.

Gericht stimuleren en belonen

Met deze nieuwe inzichten konden we in 2025 voor het eerst gericht collega's stimuleren en belonen voor duurzame vervoerskeuzes. Zo ontvingen medewerkers die vaker voor de fiets kozen een voucher van 50 euro voor fietsaccessoires. Ook probeerden 15 collega's een maand lang gratis een e-bike uit, zonder direct een fiets te hoeven kopen. Kleine, praktische beloningen die bijdragen aan comfort en plezier.

Groene netwerk

Als het om duurzaamheid gaat, de toekomst van onze planeet en onze gezondheid, geloven wij dat iedereen verantwoordelijkheid kan en moet nemen, dat we samen verder komen dan alleen en dat we groots moeten denken, maar vooral nu moeten doen. Heel veel collega's doen dat.

In 2025 waren ruim 650 collega's actief in het Groene Netwerk en verschillende Green Teams werkten aan duurzame initiatieven en projecten overal in het UMC Utrecht.

Expeditie Groen en Gezond 2025

Om collega's in het UMC Utrecht te inspireren en impactvolle initiatieven in de spotlight te zetten, vond de Expeditie Groen en Gezond 2025 voor collega's plaats. Deze derde editie was een succes met 25 activiteiten, ruim 150 deelnemers en extra veel verhalen van collega's met een groen en rechtvaardig hart.

Celstofmatten Challenge met blijvende reductie op de OK

Van januari tot en met maart 2025 organiseerden we, op initiatief van collega's op de OK, de Celstofmatten Challenge. Veel enthousiaste collega's gingen bewuster aan de slag en met resultaat: het gebruik van wegwerp-celstofmatten op de OK werd met 75 procent teruggedrongen. Uit evaluatie een half jaar later blijkt dat dit heeft geleid tot een blijvende reductie. We vergeleken het gebruik in april tot en met augustus 2025 met dezelfde maanden in 2023 en 2024 en zagen een indrukwekkend resultaat: maar liefst 79 procent minder celstofmatten.

Marktplaats om spullen opnieuw te gebruiken

In 2025 lanceerden we onze interne marktplaats, waar collega's spullen die niet meer nodig zijn op hun afdeling kunnen aanbieden voor hergebruik op een andere afdeling in het UMC Utrecht. Via dit platform vonden verschillende kasten, banken, mappen en apparaten al een nieuwe plek, waarmee we onnodig afval en aanschaf van nieuwe producten verminderen.

Ondersteuning voor Green Teams

We ondersteunen onze Green Teams zo goed mogelijk met kennisdeling, workshops en advies op maat. Ook werken we samen met de andere umc's om Green Teams te helpen. In 2025 lanceerden we bijvoorbeeld de [Green Team Checklist](#), waarmee Green Teams gemakkelijk de voortgang van een project kunnen bijhouden en direct duidelijk is welke stappen essentieel zijn voor succes.

3.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar werken

Hoe pakt het UMC Utrecht een transformatie van de organisatie aan voor haar collega's?

In het UMC Utrecht werken we aan een nieuwe organisatiestructuur, waarmee we onze visie en missie als UMC Utrecht gericht en sneller kunnen realiseren. Dat doen we door onze processen en werkzaamheden zo in te richten dat we makkelijker, efficiënter en nog beter kunnen samenwerken. In 2025 zetten we grote stappen in de transformatie om de nieuwe organisatiestructuur verder in te richten.

Een zorgvuldig veranderplan, met oog voor iedereen

In 2025 is het nieuwe organisatie ontwerp gemaakt. Bijzonder is dat een groot deel van de leidinggevendenden actief heeft meegedacht over het nieuwe organisatieontwerp. De nieuwe structuur is bottom-up tot stand gekomen – een aanpak die in Nederland uniek is voor een organisatie van deze omvang. Daarmee geven we invulling aan eerlijk en betrouwbaar werken: samen ontwerpen, samen verantwoordelijkheid nemen.

De invoering van het nieuwe organisatie model verloopt gefaseerd en overzichtelijk. In 2025 zijn de collega's die rapporteren aan de Raad van Bestuur (leiderschapsniveau L2) geplaatst in hun nieuwe rol als kwartiermaker. In 2026 volgen leiderschapsniveau's L3, L4 en L5.

In de nieuwe matrixorganisatie wordt samenwerken nóg belangrijker. Daarom hebben we in 2025 bewust geïnvesteerd in het versterken van deze competentie. Door collega's samen te brengen, kennis te delen en ruimte te geven voor dialoog, bouwen we stap voor stap aan een organisatie waarin mensen elkaar weten te vinden en samen verantwoordelijkheid nemen.

Transparant en met gelijke kansen

In de tweede helft van 2025 startte de voorbereidingsfase voor de invoering. Dat had directe impact op het tweede organisatieniveau. Plaatsingen en benoemingen binnen L2 vonden plaats, terwijl de oude en nieuwe structuur tijdelijk naast elkaar bestonden.

Om dit proces zorgvuldig, transparant en met gelijke kansen voor iedereen te laten verlopen, werkten we hierbij met externe begeleiding. Voor iedere leidinggevende werd een zogenoemde leiderschapsfoto opgesteld: een integraal beeld van wie iemand is als mens en als leider. Dit bood een objectieve basis voor plaatsing en benoeming en hielp om talent, ervaring en ontwikkelpotentieel eerlijk te wegen.



Van directies naar diensten: mens volgt werk

Een zichtbare verandering in 2025 was de overgang van verschillende directies naar gecentraliseerde diensten. Staf- en ondersteunende functies, zoals financiën en inkoop, zijn samengebracht. Daarmee bewegen we van veel losse onderdelen naar meer uniformiteit en gezamenlijke sturing. Dit vergroot onze slagkracht en maakt het mogelijk om middelen efficiënter in te zetten.

Voor veel collega's betekende dit een verandering van plek in de organisatie, volgens het principe 'mens volgt werk'. In de basis blijven zij hetzelfde werk doen, al zijn zij soms gekoppeld aan een andere hiërarchische leidinggevende of ondergebracht in een andere dienst.

Het uitgangspunt was helder: deze beweging maken we met behoud van collega's. We willen de transformatie zoveel mogelijk realiseren met de mensen die het UMC Utrecht al maken. In een beperkt aantal gevallen zijn functies vervallen en zijn collega's boventallig geraakt. De impact was het grootst voor collega's binnen de directie Informatie Technologie en de directie Informatie Technologie en Financiën.

De menselijke maat als leidraad

We begrijpen dat een organisatieverandering van deze omvang spanning en onzekerheid kan oproepen. Daarom was in 2025 de menselijke maat een belangrijk uitgangspunt. In nauwe afstemming met de vakbonden is een sociaal beleidskader en sociaal plan opgesteld. Ook de Ondernemingsraad was hier intensief bij betrokken.

In het sociaal plan hebben we extra waarborgen ingebouwd om collega's zo goed mogelijk te ondersteunen. Zo is onder meer de herplaatsingstermijn verlengd. Hiermee nemen we onze verantwoordelijkheid als werkgever en laten we zien dat eerlijk en betrouwbaar werken niet alleen gaat over structuur en processen, maar vooral over mensen.

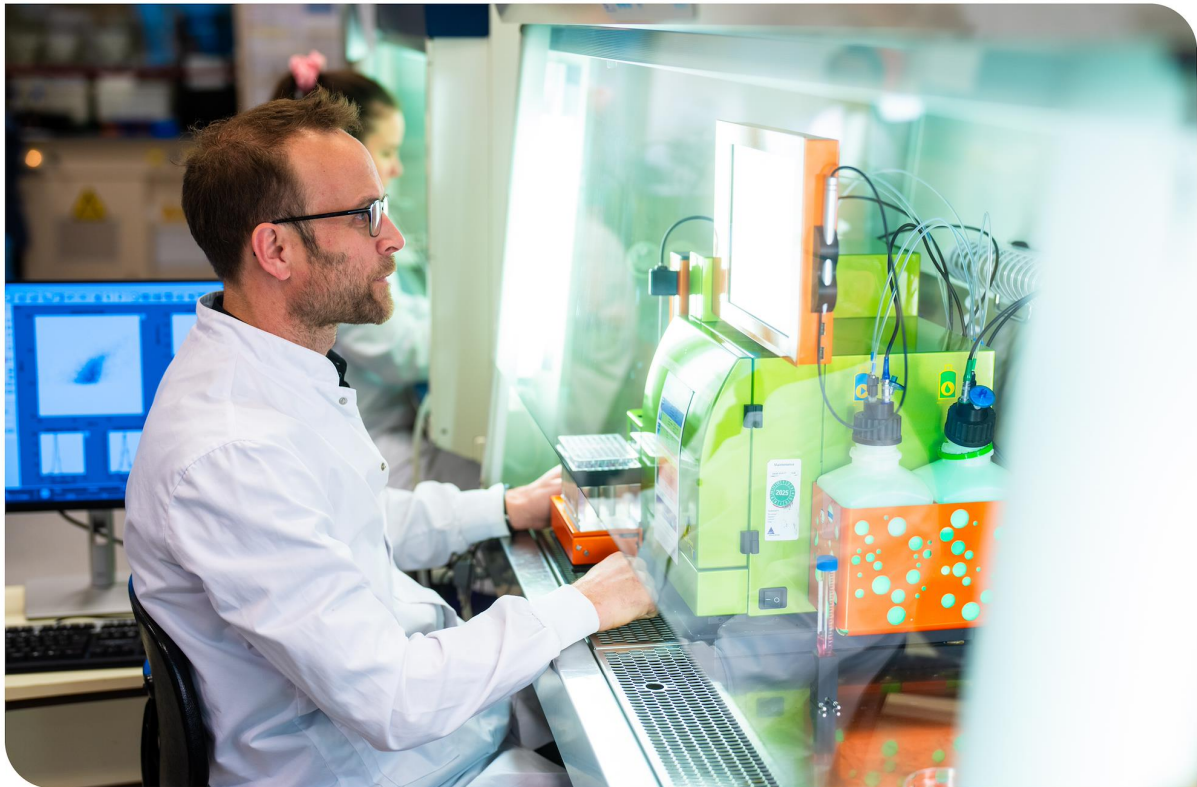
Samen in gesprek en samen leren

Goede communicatie en dialoog waren essentieel in 2025. Voor collega's die meer wilden weten over de personele gevolgen of behoefte hadden aan ondersteuning, is een uitgebreide intranetpagina ingericht. Hier vinden leidinggevenden en medewerkers uitleg over de stappen in het proces, hulpmiddelen voor gesprekken en praktische informatie.

Leidinggevenden ontvingen via een wekelijkse nieuwsbrief vanuit Mens & Organisatie actuele informatie over het plaatsings- en benoemingsproces. Daarnaast organiseerden we inloopsessies, het zogenoemde Vragen(V)uur, waar collega's hun vragen rechtstreeks konden stellen. Deze sessies werden druk bezocht.

Iedere maand was er bovendien een nieuwe aflevering van 'Bij ons in Huis': een live uitzending door en voor UMC Utrecht-collega's. Elke uitzending startte met een update over de transformatie. Ook organiseerden we strategiesessies en bijeenkomsten om met elkaar in gesprek te gaan.

Zo pakken we de transformatie aan: zorgvuldig, transparant en met oog voor de mens. Als één UMC Utrecht, samenwerkend aan een toekomstbestendige organisatie waarin ieder mens telt.



4 Onze studenten



Met onze onderwijsstrategie De Nieuwe Utrechtse School (DNUS) leiden we zorg- en gezondheidsprofessionals op die verder kijken dan hun eigen vakgebied. We stimuleren faculteit- en instellingsoverstijgende samenwerking en verbinden disciplines, perspectieven en mensen. Met DNUS bereiden we studenten voor op een (zorg)praktijk waarin samenwerken, vernieuwen en maatschappelijke betrokkenheid centraal staan. Zo leiden wij (toekomstige) zorg- en gezondheidsprofessionals op die meer impact kunnen hebben op patiënten en de maatschappij.

In 2025 werd De Nieuwe Utrechtse School organisatorisch verankerd als zelfstandige afdeling in het Onderwijscentrum van het UMC Utrecht. Daarmee is onze onderwijsstrategie structureel geborgd in de organisatie. De afdeling werkte in 2025 samen met negen impulsteams aan verdere implementatie en integratie van thema's als veerkracht en welzijn, diversiteit en inclusie, planetary health, patiëntenparticipatie, translational medicine en life sciences, interdisciplinair onderwijs en interprofessionele educatie.

Met vertegenwoordigers uit verschillende opleidingen en disciplines werkten de impulsteams samen aan kwaliteit & toetsing, nieuwe technologieën en onderwijsonderzoek. Door de verdere implementatie van deze thema's, kennisdeling en integratie in de curricula werden in 2025 veel resultaten behaald.

Onze studenten in cijfers



3.981

ingeschreven
studenten
medische faculteit



249

verpleegkunde
studenten
(171 HBO, 78 MBO)



1.087

universitaire diploma's



38

verpleegkundigen
afgestudeerd
(23 HBO, 15 MBO)



305

studenten
geneeskundeopleiding
afgerond
(incl. SUMMA-master)

4.1 Mens: Onze impact op studenten en samenleving

Welke impact heeft het onderwijs van het UMC Utrecht op mens en maatschappij?

Onderwijs vormt de basis voor de zorg van morgen. Onze (toekomstige) zorg- en gezondheidsprofessionals kunnen enorme impact hebben op patiënten en de maatschappij. Want wat studenten vandaag leren, bepaalt hoe zij morgen patiënten behandelen, onderzoek doen en bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken.

In 2025 stond bij De Nieuwe Utrechtse School daarom niet alleen vakinhoud centraal, maar ook persoonsvorming, maatschappelijke verantwoordelijkheid en samenwerking. De herziene curricula gaan bijna van start. Vanuit het gedachtegoed van De Nieuwe Utrechtse School dragen deze bij aan onze missie.

Diversiteit & Inclusie

In 2025 rondde het impulsteam Diversiteit & Inclusie het project *Sense of Belonging* succesvol af. Dit project had als doel het versterken van verbondenheid en het 'thuisgevoel' van studenten aan de Universiteit Utrecht. Het project combineerde onderzoek naar hoe studenten zich verbonden en 'thuis' voelen met praktische interventies voor studenten, docenten en medewerkers. De ontwikkelde interventies zijn gebundeld in het boekje *Belonging@UU: Five initiatives to create an inclusive and supportive space where all students belong*.

Ook werd in 2025 binnen het project de workshop *Supportive Classroom@UU* ontwikkeld. In deze interactieve workshop leren docenten pedagogische strategieën te ontwikkelen om het gevoel van verbondenheid en thuishoren bij (*sense of belonging*) van studenten te versterken. Het Trimbos-instituut heeft de workshop opgenomen in haar kennisbank onder de titel [Creating Supportive Classrooms](#). Daarmee reikt de impact verder dan het UMC Utrecht alleen.

Veerkracht & Welzijn

Het impulsteam Veerkracht & Welzijn ontwikkelde in 2025 een UMC Utrecht-brede, evidence-based visie op veerkracht en welzijn. Deze visie geeft richting aan onderwijs en begeleiding. Dit resulteerde in 2025 in leerdoelen en passend onderwijs voor de nieuwe curricula. Ook werd een praktische toolkit voor docenten en begeleiders ontwikkeld.

Nieuw in 2025 was het 'Rad van Gesprek': een laagdrempelig instrument dat het gesprek over welzijn en veerkracht stimuleert in onderwijsgroepen. Ook werd actief ingezet op het verbinden van mensen en initiatieven: tussen de facultaire opleidingen, de UMC Utrecht Academie en Medische Vervolgopleidingen. Zo versterkten we samenwerking en kennisdeling in onze onderwijscommunity.



Patiëntenparticipatie & Community Engaged Learning

In 2025 organiseerde het impulsteam Patiëntenparticipatie theatervoorstellingen en filmgesprekken voor zorgprofessionals, studenten, en familie en naasten van patiënten. Hierin stonden indringende ervaringsverhalen van patiënten centraal.

Deze voorstellingen en gesprekken verdiepten het begrip voor de mens achter de patiënt en lieten de deelnemers ervaren wat gezamenlijke besluitvorming samen met de patiënt betekent. Zo wordt patiëntenparticipatie niet alleen besproken, maar daadwerkelijk beleefd.

Interdisciplinair onderwijs & Interprofessioneel leren

De uitdagingen in de zorg vragen om samenwerking tussen disciplines. Rond dit thema organiseerden we in 2025 twee interdisciplinaire Health Challenges binnen de faculteit Medische Wetenschappen: de Spierziekte Challenge en de Hartziekten Challenge.

In de eerste fase van deze bijzondere onderwijsvorm werkten meer dan 600 bachelorstudenten Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen en Klinische Gezondheidswetenschappen samen in een denktankfase aan innovatieve oplossingen voor een relevant en complex zorgprobleem. In een vervolgtraject voerden studenten uit zeven opleidingen samen hun 'winnende' onderzoeksvoorstel uit als onderdeel van de cursus Experimental Translational Medicine.

Studenten konden expertise aanvragen bij professionals in zes inhoudelijke hubs: Biomedicine, Biotechnology, Med Tech, AI, Entrepreneurship & Business en Medical Humanities. Hiermee leren zij complexe vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te benaderen – een essentiële vaardigheid voor de zorg van morgen.

Translational Medicine & Life Sciences

Creatief denken en probleemoplossend vermogen zijn kerncompetenties van wetenschappelijke onderzoekers. In de Graduate School of Life Sciences is hier expliciet aandacht voor, onder meer in de workshop Visual Narratives. Hierin reflecteren studenten op hun creatieve proces en vertalen zij dit naar hun eigen onderzoekspraktijk.

Om nog meer impact te maken werd deze workshop in 2025 verder ontwikkeld en opgenomen in de nationale Transition Makers Toolbox, een open source onderwijsplatform dat aansluit bij het Inner Development Goals Framework. Hiermee inspireren we vanuit het UMC Utrecht ook een internationale gemeenschap van docenten en onderwijsontwikkelaars.

4.2 Milieu: De impact van ons onderwijs op een gezondere wereld

Welke Planetary Health ontwikkelingen zijn in 2025 ingebed in het onderwijs en opleiden binnen het UMC Utrecht?

De gezondheid van mensen is onlosmakelijk verbonden met de gezondheid van onze planeet. Daarom is Planetary Health een structureel onderdeel van De Nieuwe Utrechtse School en ons onderwijs.

Docententraining Planetary Health

In 2025 ontwikkelden we een training voor docenten om Planetary Health te integreren in hun onderwijs. In deze training verdiepen docenten zich in de relatie tussen planetaire en menselijke gezondheid, leren waarom dit onderwerp belangrijk is in (medisch) onderwijs en krijgen praktische handvatten om het te integreren in hun lessen.

Ook staat in deze nieuwe training centraal hoe we studenten stimuleren kritisch na te denken over hun eigen handelen en duurzame alternatieven te verkennen. Twintig docenten uit verschillende academische en zorgopleidingen volgden de training in 2025. Zij waardeerden de training gemiddeld met een 8.

Planetary Health in zorgopleidingen

Via het Planetary Health Integration Team (PHIT) werken we aan structurele inbedding van planetaire gezondheid en duurzaamheid in het onderwijs. In 2025 sloten drie studenten zich aan als vaste leden van dit team.



Ook werd het thema Planetary Health in 2025 steviger verankerd in de opleidingen voor operatieassistenten, anesthesiemedewerkers, deskundigen infectiepreventie en verpleegkundige vervolgoopleidingen oncologie van de UMC Utrecht Academie. Vier opleiders uit de verschillende zorgopleidingen sloten hiertoe als vaste leden van het PHIT-team aan. In 2026 wordt dit verder ontwikkeld, zodat deze opleidingen een voorbeeld kunnen zijn voor andere medisch ondersteunende en verpleegkundige (vervolg)opleidingen.

4.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar leren

Welke ontwikkelingen dragen bij aan een nog betere kwaliteit van onderwijs en opleiden?

Kwaliteit vraagt om voortdurende ontwikkeling. In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om ons onderwijs en opleiden toekomstbestendig en van hoge kwaliteit te houden.

Curriculumherzieningen

Voor de opleidingen Geneeskunde, Biomedische Wetenschappen en Klinische Gezondheidswetenschappen werkten we in 2025 aan het herzien van de curricula, waarin de thema's van De Nieuwe Utrechtse School integraal zijn opgenomen.

De opleiding Geneeskunde start op 1 september 2026 met De Nieuwe Utrechtse Arts, een nieuw bachelorprogramma voor jaar 1 en masterprogramma voor jaar 1. In 2025 zijn overgangsregelingen voorbereid, werden grote stappen gezet in het borgen van coschapplaatsen en werd de indelingsprocedure voor de master herzien. Ook werkten we aan vernieuwing van het curriculum met meer aandacht voor extramurale vakgebieden, structurele ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling en meer formatieve toetsing in de master.

Voor de opleiding Biomedische Wetenschappen werd in 2025 een vernieuwd basiscurriculum opgesteld. Hierin leren studenten zich te verhouden tot zichzelf, de wetenschap en de maatschappij. We gaan werken met 9-weekse onderwijsperiodes en twee parallelle cursussen volgens het concept-contextprincipe. Per september 2027 starten de nieuwe studenten met het nieuwe curriculum.

Ook bij de opleiding Klinische Gezondheidswetenschappen zijn in 2025 grote stappen gezet. Eindtermen zijn geformuleerd, het uitstroomprofiel is aangescherpt en er zijn acht leerlijnen vastgesteld. Thema's als patiëntenparticipatie en planetary health worden ingebed in een leerlijn 'maatschappelijk verantwoord onderzoek'. Studenten starten in september 2026 met de herziene programma's voor de premaster en de master jaar 1 en 2.

Visitatie Geneeskunde

Elke zes jaar worden opleidingen in het hoger onderwijs beoordeeld in het kader van accreditatie door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). In 2025 zijn de bachelor Geneeskunde CRU, de masteropleiding Geneeskunde CRU en de masteropleiding SUMMA gevisiteerd door een onafhankelijk panel van deskundigen. Visitatie is een belangrijk instrument om de kwaliteit van opleidingen onafhankelijk te toetsen en verder te versterken.

De visitatie is goed verlopen en de accreditatie werd opnieuw uitgegeven. Bij de openbare terugkoppeling gaf de visitatiecommissie het eindoordeel: "Alle drie de opleidingen voldoen aan alle standaarden." Daarnaast gaf de commissie aan: "Wij hebben twee plezierige dagen gehad waar we in alle openheid vragen konden stellen en we zijn geïnspireerd door iedereen die we gesproken hebben." In 2026 gaan we als opleiding met de aanbevelingen aan de slag, en worden de plannen voor het nieuwe curriculum meegenomen.



Topopleidingen

In 2025 ontvingen de opleidingen Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen opnieuw het kwaliteitszegel 'Topopleiding'. Dit kwaliteitszegel wordt toegekend aan opleidingen die in totaal 75 of meer indexpunten halen. De vermelding staat in de Keuzegids voor toekomstige bachelorstudenten die zich willen oriënteren op mogelijke vervolgstudies. Dit bevestigt de waardering van studenten voor inhoud, organisatie en studeerbaarheid.

EPA-gericht opleiden in CZO-opleidingen

Binnen de UMC Utrecht Academie werden in 2025 specifieke EPA's (Entrustable Professional Activities) voor medisch ondersteunende opleidingen succesvol ontwikkeld. Studenten kunnen na de kernopleiding verdiepende modules volgen. Deze modules zijn positief geëvalueerd door studenten en dragen bij aan flexibel en toekomstgericht opleiden.

Op basis van een nulmeting voor alle opleidingen ontving de UMC Utrecht Academie in 2025 een positieve beoordeling van het CZO: we voldoen aan de kwaliteitseisen van het CZO. De fysieke visitatie staat gepland voor voorjaar 2026.

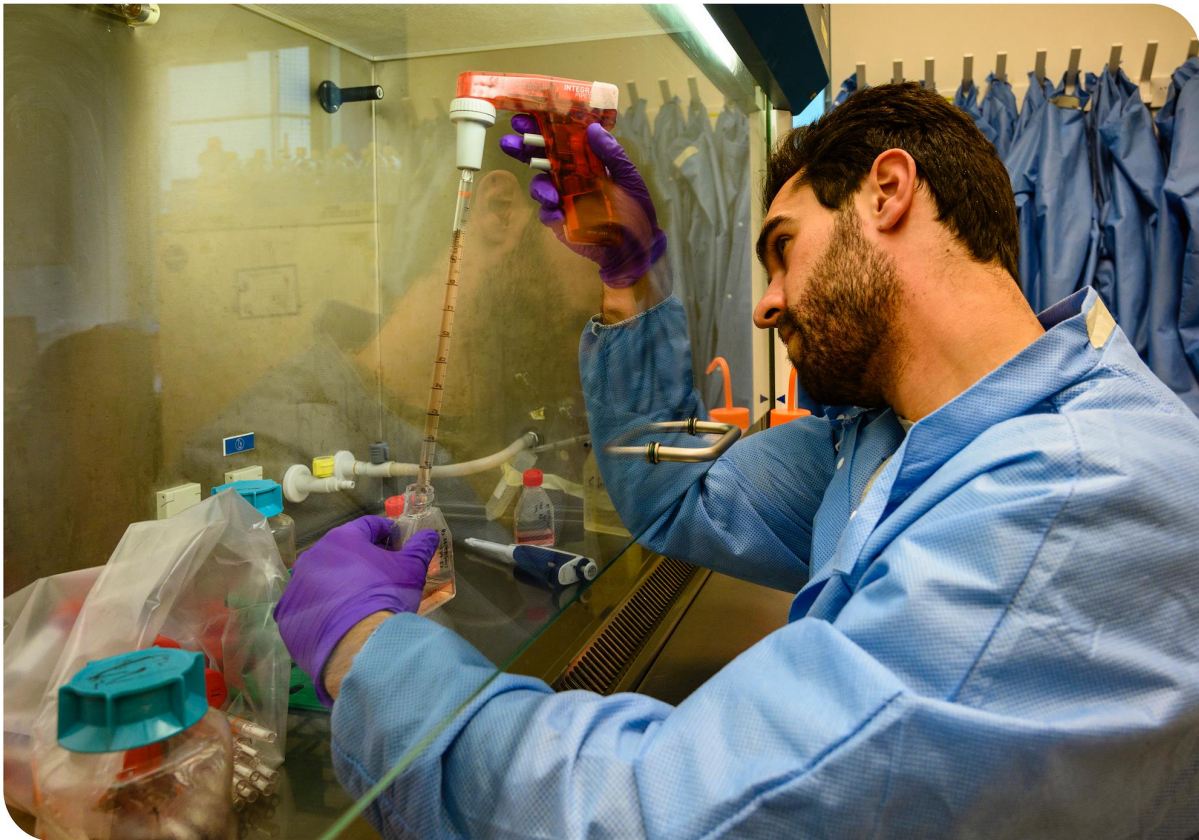
In het kader van onze continue kwaliteitscyclus kreeg simulatieonderwijs in 2025 een steeds prominentere rol en werd blended learning verder versterkt. Ook toetsten wij ons onderwijs via evaluaties met studenten en aangesloten zorgorganisaties. Dit zetten we ook in 2026 structureel voort.

Naamswijziging faculteit

Een initiatief van de Studentenraad leidde in 2025 tot een bijzonder besluit: de naam faculteit Geneeskunde werd veranderd in faculteit Medische Wetenschappen. Een nieuwe naam die recht doet aan de inclusieve faculteit die we met elkaar nastreven en die daarmee ook aansluit bij het 'Utrechtse onderwijsmodel' en 'De Nieuwe Utrechtse School', aldus onze Raad van Bestuur en het college van bestuur van de Universiteit Utrecht over dit besluit.

De Studentenraad van onze faculteit Geneeskunde had gevraagd om deze naamswijziging, omdat de faculteit veel meer opleidingen aanbiedt dan alleen Geneeskunde, te weten de studies Biomedische Wetenschappen, Biomedical Sciences, Klinische Gezondheidswetenschappen en Medical Humanities.

5 Ons onderzoek



Ons onderzoek is geconcentreerd in zes multidisciplinaire programma's: Circulatory Health, Brain, Infection & Immunity, Cancer, Child Health en Regenerative Medicine. In deze speerpunten brengen we zorg en onderzoek samen en vertalen we fundamentele inzichten zo snel mogelijk naar toepassingen in de praktijk. In 2025 bevestigde de internationale commissie SEP dat ons onderzoek van zeer hoog niveau is, met sterke innovatiekracht en grote maatschappelijke impact.

Naast onderzoek binnen onze speerpunten, vinden we het belangrijk om te onderzoeken hoe klinische studies sneller en slimmer worden georganiseerd, bijvoorbeeld met ons REMAP-CAP-onderzoek. Zodat patiënten sneller toegang krijgen tot nieuwe behandelingen. Zo werken we als één UMC Utrecht aan onderzoek dat wetenschappelijk excellent is én direct bijdraagt aan betere, toegankelijke zorg.

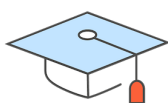
Ons onderzoek in cijfers



€183 MLN
geworven fondsen
voor onderzoek



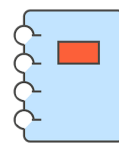
191
hoogleraren



1.709
promovendi



261
promoties
(PhD-graad behaald)



4.088
wetenschappelijke
publicaties, waarvan
82% Open Access

5.1 Mens: De impact van ons onderzoek op mens en samenleving

Hoe draagt ons onderzoek bij aan betere zorg voor patiënten en een houdbaar zorgsysteem?

Wij vinden het belangrijk dat kennis niet in het laboratorium blijft, maar echt bij de patiënt terechtkomt. Door nauwe samenwerking tussen onderzoekers, zorgprofessionals en partners zorgen we ervoor dat wetenschappelijke inzichten worden vertaald naar concrete toepassingen in de zorg. Zo dragen we met ons onderzoek bij aan betere zorg voor patiënten, nu én in de toekomst. In 2025 zijn er mooie onderzoeksresultaten behaald, hieronder leest u enkele voorbeelden.

Eenmalige gentherapie binnen bereik voor oudere kinderen met spierziekte SMA

Voor kinderen met spierziekte SMA (spinale musculaire atrofie) werd een belangrijke vooruitgang geboekt. Nieuwe inzichten in het herstel van hersencellen en een centrale rol voor oudere kinderen binnen behandellijnen dragen bij aan betere, langdurige zorg. In 2025 kwam een eenmalige gentherapie ook binnen bereik voor oudere kinderen met de spierziekte spinale musculaire atrofie (SMA). Deze behandeling richt zich op de genetische oorzaak van de ziekte en kan de spierfunctie verbeteren of stabiliseren.

Nieuwe inzichten en (internationaal) onderzoek - waaraan het UMC Utrecht een belangrijke bijdrage leverde - maken nu behandeling van een bredere groep patiënten mogelijk. Dit betekent perspectief voor kinderen en hun gezinnen, én een belangrijke stap in het vertalen van baanbrekend onderzoek naar concrete zorg in de praktijk.



Hoop voor baby's met hersenschade

In 2025 zetten onderzoekers van het UMC Utrecht een belangrijke stap in de behandeling van baby's met hersenschade rond de geboorte. Door beter te begrijpen wat er in de hersenen gebeurt na bijvoorbeeld zuurstoftekort, ontstaan nieuwe aanknopingspunten voor herstel. De eerste onderzoeksresultaten bieden hoop dat hersenschade in de toekomst beter kan worden beperkt. Daarmee dragen we bij aan betere zorg en meer perspectief voor kwetsbare baby's en hun ouders.

Doorbraken en subsidies kankeronderzoek

Op het gebied van kankeronderzoek waren er in 2025 meerdere doorbraken. Onderzoekers van het UMC Utrecht ontwikkelden in 2025 een nieuwe bestralingstechniek verder voor mannen met prostaatkanker, waarbij de erectiefunctie beter behouden blijft. Door tijdens de radiotherapie preciezer te richten en kwetsbare zenuwstructuren beter te sparen, kunnen bijwerkingen worden verminderd zonder dat dit ten koste gaat van de effectiviteit van de behandeling. Deze innovatie laat zien hoe technologische vernieuwing en klinisch onderzoek samenkomen in zorg die niet alleen gericht is op overleving, maar ook op kwaliteit van leven.

In 2025 rondten onderzoekers van het UMC Utrecht een onderzoek af waarin zij slaagden om blaastumoren te kweken uit urine van patiënten. Hierdoor kan in de toekomst per patiënt worden getest welke behandeling het beste werkt. Deze innovatie brengt gepersonaliseerde zorg bij blaaskanker een belangrijke stap dichterbij.

TigaTx, een spin-off van UMC Utrecht, heeft grote subsidies ontvangen van onder andere ARPA-H en het Amerikaanse National Cancer Institute om een veelbelovend IgA-antilichaam (TIGA-001) verder te ontwikkelen richting klinische toepassing bij kanker. Deze technologie, gebaseerd op UMC Utrecht-onderzoek, kan neutrofielen activeren om kankercellen te doden en biedt potentieel ook nieuwe therapieën tegen infectieziekten. De financiering maakt het mogelijk om de eerste onderzoeken op mensen op te starten en de impact van fundamenteel onderzoek op patiëntenzorg te vergroten.

Stappen in gericht behandelen

In een internationale studie onder leiding van het UMC Utrecht en Amsterdam UMC hebben onderzoekers een interventie ontwikkeld om de diagnose en behandeling van urineweginfecties bij kwetsbare ouderen te verbeteren. Deze interventie heeft geleid tot een afname met 50 procent van het aantal antibioticavoorschriften bij ouderen voor urineweginfecties, zonder aanwijzingen voor nadelige effecten.

Onderzoekers van het UMC Utrecht hebben nieuwe aanwijzingen gevonden waarom niertransplantaties soms alsnog mislukken. Zij ontdekten dat specifieke donor-eiwitfragmenten (peptiden) een belangrijke rol spelen bij het activeren van het afweersysteem van de ontvanger. Deze inzichten helpen beter te begrijpen welke immuunreacties leiden tot afstoting van de nier. Op termijn kan dit bijdragen aan gerichtere behandeling en betere overleving van transplantaties.



5.2 Milieu: De impact van ons onderzoek op een gezondere wereld

Welk onderzoek doet het UMC Utrecht in Planetary Health?

De omgeving waarin we leven heeft grote invloed op onze gezondheid. In het UMC Utrecht doen we daarom onderzoek naar Planetary Health: de samenhang tussen de gezondheid van mensen en die van onze leefomgeving. We richten ons op hoe omgevingsfactoren – zoals luchtkwaliteit, stedelijke inrichting en nieuwe vormen van vervuiling – bijdragen aan ziekte, maar ook hoe we deze kennis kunnen gebruiken om gezondheid te verbeteren en ziekten te voorkomen.

Exposome-NL en gezond stedelijk leven

Binnen het nationale [Exposome-NL programma](#) werken onderzoekers samen aan inzicht in de invloed van leefomgeving op gezondheid. In 2025 toonden onderzoekers van het UMC Utrecht samen met Amsterdam UMC binnen het [Exposome-NL programma](#) aan dat de leefomgeving een duidelijke invloed heeft op het risico op hart- en vaatziekten. Mensen die wonen in buurten met veel ongezonde eetgelegenheden en weinig mogelijkheden om te bewegen hebben een bijna vijf procent hoger risico op hart- en vaatziekten. De resultaten werden in 2025 gepubliceerd in [*The Lancet Regional Health Europe*](#).

Op basis van deze en andere wetenschappelijke inzichten zijn digitale tweelingen ontwikkeld van wijken, steden en hun bewoners. In deze digitale omgevingen kan worden geëxperimenteerd met interventies, nog vóórdat ze in de praktijk worden ingevoerd. Zo kan bijvoorbeeld worden onderzocht wat het effect is van veranderingen in mobiliteit, de voedselomgeving of de inrichting van de leefomgeving op de gezondheid. Maar minstens zo belangrijk: voor wie die effecten precies optreden. Daardoor kunnen interventies niet alleen effectiever worden ontworpen, maar ook rechtvaardiger, zodat ze niet alleen gemiddeld

werken, maar ook bijdragen aan gelijke gezondheidskansen. Om brede toepassing mogelijk te maken, is het model ontwikkeld in open software, zodat steden en regio's het kunnen aanpassen en inzetten binnen hun eigen context. Het model en de eerste voorbeeldsimulaties zijn inmiddels gepubliceerd in [Environmental International](#).

Naast simulaties worden de inzichten ook toegepast in de praktijk zoals de [Utrechtse wijk Cartesius](#). Binnen de [Data en Kennis Hub Gezond Stedelijk Leven](#) werken het UMC Utrecht, Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, gemeente en provincie Utrecht en private partners samen aan een wijk die gezondheid en welzijn stimuleert.

In het in 2025 door Regieorgaan SIA gehonoreerde onderzoeksproject Cartesius RAAK-PRO onderzoeken partners hoe de inrichting van een wijk kan bijdragen aan gezond gedrag en welzijn van bewoners.



EXPANSE: invloed leefomgeving op gezondheid

In 2025 is het Europese EXPANSE-project succesvol afgerond, wat laat zien hoe groot de invloed van de leefomgeving is op gezondheid. Dit onderzoek toont aan dat een aanzienlijk deel van de ziektelast van onder andere hart- en vaatziekten en longziekten samenhangt met factoren in de stedelijke omgeving, zoals luchtvervuiling, temperatuur en de aanwezigheid van groen. Drie in 2025 gepubliceerde papers hebben hier betrekking op. Daarbij blijkt dat juist de combinatie van deze factoren een belangrijk effect heeft op gezondheid. Deze inzichten helpen om betere keuzes te maken in preventie, inrichting van steden en zorg, van de huisartsenpraktijk tot specialistische behandelingen.

Deze wetenschappelijke, maatschappelijke en translationele resultaten met grote impact, zijn op Europees niveau erkend: het project is in 2025 door de EU geselecteerd als voorbeeldproject. Daarmee slaat het project een directe brug tussen milieuwetenschap en de medische praktijk. Het project heeft tools, data en inzichten opgeleverd die bijdragen aan primaire preventie, vroegere risicodetectie en gerichte interventies, met duidelijke relevantie voor de gehele zorgketen.

AURORA: inzicht in omgevingsinvloeden op gezondheid vanaf het allereerste begin

Met het AURORA-project draagt het UMC Utrecht sinds 2025 bij aan het versterken van de Europese kennis over de gezondheidsrisico's van micro- en nanoplastics (MNP's). Dit is een groeiende en maatschappelijk urgente uitdaging. Deze urgentie wordt onderstreept door de recente Lancet Countdown on Health and Plastics, gepubliceerd in The Lancet en mede met bijdragen van onderzoekers van het UMC Utrecht, waarin de wereldwijde gezondheidsschade van plasticvervuiling wordt geraamd op meer dan 1,5 biljoen Amerikaanse dollar per jaar.

Het AURORA-onderzoek richt zich op blootstelling tijdens de zwangerschap en in de vroege levensfase—periodes die bepalend zijn voor de gezondheid op de lange termijn. AURORA laat zien dat micro- en nanoplastics aantoonbaar aanwezig zijn in menselijke weefsels, zoals de placenta. Ook zijn er aanwijzingen dat deze deeltjes invloed kunnen hebben op belangrijke biologische processen,

zoals ontstekingsreacties, hormonale functies en vroege ontwikkeling. Het project heeft daarnaast belangrijke stappen gezet in het ontwikkelen en valideren van analysemethoden om deze deeltjes betrouwbaar te meten in complexe menselijke monsters. Ook zijn nieuwe, schaalbare methoden ontwikkeld voor biomonitoring op populatieniveau.

Door inzichten uit toxicologie, epidemiologie en blootstellingsanalyse te combineren, levert AURORA een belangrijke bijdrage aan een meer systematische beoordeling van gezondheidsrisico's. Daarmee ontstaat een toepasbare Europese aanpak die richting geeft aan toekomstige regelgeving en preventiestrategieën. Voor het UMC Utrecht biedt dit een concrete basis om nieuwe omgevingsrisico's beter te integreren in de zorg en publieke gezondheid —bijvoorbeeld door het vergroten van risicobewustzijn en het ontwikkelen van strategieën om blootstelling te verminderen, ook binnen fertiliteitszorg en IVF-trajecten. Tegelijkertijd versterkt het project onze positie als koploper in exposoomonderzoek en preventieve geneeskunde.



ExpACT: metingen in de praktijk

Met het recent gestarte ExpACT-project bouwen we hierop voort. Dit NWA-ORC-project richt zich op de luchtcomponent van het exposoom en ontwikkelt nieuwe manieren om chemische en biologische blootstellingen in real time en in de praktijk te meten. Kenmerkend voor ExpACT is dat het onderzoek niet alleen technologische innovatie omvat, maar nadrukkelijk de hele kennisketen verbindt: van metingen en data-analyse tot maatschappelijke toepassing, beleid en handelingsperspectief voor burgers, professionals en overheden. Daarmee sluit het project direct aan op urgente maatschappelijke vraagstukken rond mobiliteit, energie, vergroening en duurzame voedselsystemen.

Binnen ExpACT speelt het UMC Utrecht een belangrijke rol. Vanuit onze expertise in het meten en interpreteren van biologische blootstellingen en allergenen leveren we een inhoudelijke bijdrage. Daarnaast hebben we een leidende rol in het Cartesius Living Lab in Utrecht. Dit is een real-life testomgeving waarin we samen met bewoners, overheden en partners innovaties ontwikkelen en toetsen.

Door deze samenwerking ontstaat een directe verbinding met initiatieven zoals de Data- en Kennis Hub GEzond Stedelijk Leven en het Cartesius Convenant. ExpACT draagt daarmee niet alleen bij aan beter inzicht in omgevingsblootstellingen, maar ook aan concrete toepassingen. Denk aan interventies en beslis ondersteunende tools die bijdragen aan preventie, een gezondere leefomgeving en de verdere ontwikkeling van de eerstelijnszorg.

Circular Society: onderzoek naar duurzame zorg en planetaire gezondheid

Binnen het UMC Utrecht werken we samen met partners aan onderzoek dat bijdraagt aan een gezondere wereld. Zo droegen we bij aan verschillende projecten van het EWUU Institute for a Circular Society, gericht op planetaire gezondheid. Een belangrijk resultaat in 2025 is de toekenning van het MECH-I-project door ZonMw, onder leiding van universitair hoofddocent Ewoud Schuit. In dit project ontwikkelen en testen we praktische hulpmiddelen die zorgprofessionals helpen om de milieu-impact van behandelingen beter mee te nemen in hun keuzes.

Ook werkten we aan initiatieven die bewustwording vergroten, zoals de ontwikkeling van een 'Waterzorg'-installatie. Deze installatie laat zien hoeveel water ziekenhuizen gebruiken en welke invloed geneesmiddelen hebben op de kwaliteit van afvalwater. Daarnaast maakten we een video die inzicht geeft in verschillen in materiaalgebruik bij bevallingen in Nederland en Suriname. Met dit soort projecten verbinden we onderzoek en praktijk, en dragen we stap voor stap bij aan duurzamere zorg.

Het verduurzamen van ons eigen onderzoek: Vriezerproject en Freezer Challenge

In 2025 werd door collega's op de laboratoria hard gewerkt aan een vriezerproject wat tot doel heeft om energie en kosten te besparen. Fase 1 werd afgerond waarbij alle vriezers zijn geregistreerd in Ultimo en samples en doosjes zijn opgeruimd. Dat levert mooie inzichten op: bijvoorbeeld dat 35 procent van de vriezers al van -80 naar -70 graden celsius is gezet. Ook is er geïnventariseerd welke vriezers het oudst en meest vervuilend zijn. In fase 2 worden oude vriezers ingeruild voor nieuwe, duurzamere varianten.

Parallel aan het vriezerproject deed het UMC Utrecht samen met meer dan 50 afdelingen verspreid over de Universitair Medische Centra (umc's) en 8 extra instituten (Prinses Máxima Centrum voor kinderoncologie, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis (ETZ), Certe, Labmicta, Diakonessenhuis, Isala (ziekenhuis), Utrecht University en het Nederlands Herseninstituut) mee aan de Nationale Freezer Challenge 2025.

5.3 Bestuur: Onze impact op eerlijk en betrouwbaar onderzoek

Hoe werkt het UMC Utrecht aan transparant en maatschappelijk verantwoord onderzoek?

Betrouwbaar onderzoek is de basis van goede zorg. Daarom investeren we in een onderzoekscultuur waarin kwaliteit, transparantie en zorgvuldigheid centraal staan. Eerlijk en betrouwbaar onderzoek vraagt ook om duidelijke afspraken, transparantie en voortdurende verbetering. In 2025 hebben we daar op verschillende manieren concreet aan gewerkt.

Binnen het UMC Utrecht speelt het Faculty Open Science Team (FOST) hierin een belangrijke rol. Dit team stimuleert onderzoekers om hun werkwijze transparanter te maken, bijvoorbeeld door het beter documenteren van onderzoeksprocessen en het verantwoord delen van data en resultaten. FOST komt regelmatig samen om kennis en ervaringen uit te wisselen en om onderzoekers praktisch te ondersteunen bij het toepassen van Open Science-principes. Zo versterken we de kwaliteit, controleerbaarheid en herhaalbaarheid van ons onderzoek.

Nieuwe Open Access-regeling: onderzoek toegankelijk voor iedereen

Het UMC Utrecht zet een belangrijke stap richting volledig Open Access. Vanaf 1 januari 2026 worden korte wetenschappelijke publicaties van UMC Utrecht-onderzoekers automatisch openbaar gemaakt via de Utrecht University Repository. Dit geldt ook voor artikelen die oorspronkelijk in abonnementstijdschriften verschenen, en met terugwerkende kracht tot 2015.

Met deze regeling – vastgesteld door de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht – maken we publiek gefinancierd onderzoek breed toegankelijk voor andere onderzoekers én voor de maatschappij. Onderzoekers kunnen desgewenst gebruikmaken van een opt-outregeling. Door kennis actief te delen, versterken we de transparantie, controleerbaarheid en maatschappelijke impact van ons onderzoek. Zo dragen we bij aan een open en betrouwbare wetenschap.



Samen versnellen op proefdiervrije biomedische innovatie

Ook in 2025 investeren we in betere, mensgerichte onderzoeksmodellen via Ombion- Centrum voor Proefdiervrije Biomedische Translatie (Ombion-CPBT). Het primaire doel hiervan is om behandelingen sneller en betrouwbaarder bij de patiënt te brengen. In juli 2025 werd dit Ombion Centrum voor Proefdiervrije Biomedische Translatie officieel gelanceerd, mede mogelijk gemaakt door het Nationaal Groeifonds. Het richt zich op het versnellen van proefdiervrije biomedische innovaties en het beter en sneller vertalen van onderzoek naar toepassingen voor patiënten. Binnen het centrum werken meer dan zestig publieke en private partners samen. Het UMC Utrecht speelt een centrale rol, onder meer in projecten rond ALS en taaislijmziekte. Zo versterken we de kwaliteit, voorspellende waarde en maatschappelijke impact van biomedisch onderzoek.

Met de inzet op Open Science en innovatieve onderzoeksmodellen bouwen we aan een onderzoekscultuur waarin kwaliteit, transparantie en maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal staan. Zo zorgen we dat ons onderzoek niet alleen vernieuwend is, maar ook eerlijk, controleerbaar en gericht op impact voor patiënten.

Wetenschappelijke Integriteit

Wetenschappelijke integriteit is essentieel voor zowel de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek als het maatschappelijk vertrouwen in de wetenschap.

In 2025 hebben we ons ingezet om wetenschappelijke integriteit zichtbaarder en bespreekbaarder te maken in het UMC Utrecht. Met het 'rad van integriteit' gingen we bij symposia en congressen het gesprek aan. Voor PhD's is training in wetenschappelijke integriteit een verplicht onderdeel van hun opleiding. De Graduate School of Life Sciences heeft een aansluitende training voor PhD begeleiders ontwikkeld in 2025, die in 2026 verplicht wordt. Eind 2025 is Ghislaine van Thiel gestart in de rol van facultair contactpersoon wetenschappelijke integriteit. Zij gaat zich inzetten voor het versterken van een open, veilige en inclusieve onderzoekscultuur en voor een lage drempel om melding te maken bij een vermoeden van niet-naleven van de normen voor wetenschappelijke integriteit.

EDI-beleid: netwerk UMC Utrecht Inclusief

Ook samen werken aan inclusieve zorg, onderwijs en onderzoek is een belangrijke voorwaarde om transparant en maatschappelijk verantwoord onderzoek te kunnen doen. In 2025 hebben we hiervoor het netwerk UMC Utrecht Inclusief opgericht. Dit netwerk is onderdeel van ons bredere Equity, Diversity and Inclusion (EDI)-beleid en sluit aan bij de transformatie van onze organisatie. Via dit netwerk stimuleren we het delen van kennis en ervaring, zodat we in ons werk beter rekening houden met verschillen tussen mensen. Dit krijgt vorm in al onze kerntaken: zorg, onderwijs en onderzoek.

Binnen het onderzoek betekent dit dat we bewuster kijken naar voor wie onze resultaten gelden. Door aandacht te hebben voor diversiteit – bijvoorbeeld in geslacht, etniciteit en sociaaleconomische achtergrond – vergroten we de kwaliteit en toepasbaarheid van ons onderzoek. Er is ruimte voor specifiek onderzoek naar deze thema's, én voor het structureel meenemen van diversiteit als kwaliteitsvoorwaarde. De komende jaren werken we eraan om inclusiviteit een vanzelfsprekend onderdeel te maken van alles wat we doen.

Internationale commissie SEP: ons onderzoek van zeer hoog niveau

Hoe we elke dag opnieuw werken aan transparant en maatschappelijk verantwoord onderzoek, werd in 2025 gezien door de SEP-visitatie door een internationale commissie. Deze SEP-visitatie bevestigt dat het onderzoek van het UMC Utrecht van zeer hoog niveau is en op sommige vlakken excellent, waarbij de bench-to-bedside-benadering en de sterke focus op translationeel en klinisch onderzoek belangrijke sterke punten zijn.

De internationale commissie sprak haar waardering uit voor de manier waarop wij Open Science, onderzoeksintegriteit en patiëntparticipatie structureel onderdeel maken van ons onderzoek: "The dedication of UMC Utrecht to promoting Open Science, research integrity and patient participation is laudable." Deze elementen dragen bij aan transparant, reproduceerbaar en maatschappelijk relevant onderzoek, en versterken het vertrouwen in wetenschap en zorg. Tegelijkertijd benadrukte de commissie dat onze strategische focus, met onderzoek georganiseerd rondom multidisciplinaire speerpunten en in nauwe verbinding met de zorg, bijdraagt aan innovatiekracht en zichtbare impact voor patiënten en samenleving.



De commissie zag ook kansen voor verdere versterking, onder meer door de al ingezette inspanningen op het gebied van openheid, sociale veiligheid, diversiteit en inclusie en mentoring verder te structureren en te bestendigen, en door het succespercentage van promovendi te vergroten via gerichte analyse en opvolging van vertragende factoren. Deze aandachtspunten sluiten aan bij inzichten uit onze eigen zelfevaluatie en bij de ontwikkeling van het Onderzoek & Innovatie Centrum, waarin we werken aan betere ondersteuning, scherpere keuzes en efficiëntere processen. De komende jaren geven we opvolging aan deze aanbevelingen. De implementatie ligt bij de relevante onderdelen van onze organisatie, waaronder Mens & Organisatie, de Research Office en de verschillende thema's en speerpunten. Zo blijven we ons onderzoek gericht versterken en bouwen we verder aan eerlijke, betrouwbare en impactvolle wetenschap.

6 Onze partners



Veel van de grote gezondheidsvraagstukken van deze tijd, van preventie tot complexe zorg, kunnen alleen worden aangepakt in samenwerking. Daarom werkt het UMC Utrecht intensief samen met regionale, nationale en internationale partners. Samen met universiteiten, ziekenhuizen, overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties ontwikkelen we nieuwe kennis, versnellen we innovatie en zorgen we dat oplossingen sneller hun weg vinden naar patiënten en samenleving.

In 2025 leidde deze samenwerking tot belangrijke stappen in preventie, onderzoek, onderwijs en zorg.

6.1 Mens: De impact van onze samenwerkingen op mens en maatschappij

Hoe werkt het UMC Utrecht met haar partners aan de weerbaarheid van de zorg?

De druk op de zorg neemt toe. Om zorg toegankelijk en van hoge kwaliteit te houden, is een weerbaar zorgsysteem nodig: een systeem dat kan meebewegen met veranderingen. Dat vraagt dat we de druk op de zorg verlagen, onder andere door in te zetten op preventie en innovatie. Maar ook door te zorgen dat we de professionals van te toekomst opleiden. Als universitair medisch centrum voelen wij de verantwoordelijkheid om hierin het voortouw te nemen. Maar deze opgave is te groot om alleen aan te pakken. Daarom werken we intensief samen met partners in de regio en daarbuiten. In verbinding met elkaar bouwen we aan toekomstbestendige zorg.

Samenwerken aan het voorkomen van ziekte

Als we voorkomen dat mensen (weer) ziek worden, verlagen we op termijn de druk op ons zorgsysteem. Daarom werken we met partners aan bewustwording en initiatieven gericht op preventie.

Nieuw onderzoek naar slagaderverkalking: behandeling op maat

Slagaderverkalking is een belangrijke oorzaak van hart- en vaatziekten, zoals een hartinfarct of beroerte. In 2025 startte het landelijke onderzoeksconsortium AtheroNeth, waarin alle Nederlandse universitaire medische centra samenwerken aan nieuwe inzichten in deze aandoening.

Het consortium staat onder leiding van onderzoekers van het UMC Utrecht en ontvangt 6 miljoen subsidie van de Hartstichting. Binnen het onderzoek brengen wetenschappers verschillen tussen patiënten met slagaderverkalking beter in kaart, bijvoorbeeld in typen plaques in bloedvaten, biologische mechanismen en diagnostische biomarkers.

Deze kennis helpt om patiënten in de toekomst beter te stratificeren naar risico en behandeling. Daarmee draagt het onderzoek bij aan meer gepersonaliseerde zorg en betere preventie van hart- en vaatziekten.

Aandacht voor hartfalen samen met FC Utrecht

Samenwerkingen helpen ook om medische kennis dichterbij de samenleving te brengen. In 2025 werkten wij opnieuw samen met FC Utrecht aan een publiekscampagne over hartfalen. Met deze samenwerking vergroten we het bewustzijn over hart- en vaatziekten en bereiken we mensen buiten de muren van het ziekenhuis. Door onderzoek, praktijk en maatschappelijke partners te verbinden werken we samen aan gezondheid en gelijke kansen voor iedereen.



Alliantie Voeding in de Zorg

Voeding speelt een belangrijke rol in het herstel van patiënten. Daarom is het UMC Utrecht kernpartner in de landelijke Alliantie Voeding in de Zorg. Via het initiatief Goede Zorg Proef Je werkten we in 2025 aan een gezonder en duurzamer voedingsaanbod voor patiënten. Chefkok Eric-Jan Wissink ontwikkelde samen met zijn team nieuwe recepturen en een verbeterde presentatie van maaltijden. In 2025 organiseerde het UMC Utrecht ook de eerste bijeenkomst van het landelijke koksnetwerk van Goede Zorg Proef Je.

Daarnaast nam het UMC Utrecht deel aan het Topsectorproject FUEL, waarin tools werden ontwikkeld om zorgprofessionals beter te ondersteunen bij het begeleiden van patiënten naar gezondere voedselkeuzes.

Innovaties en ontwikkelingen die op termijn de druk op de zorg verlagen

Naast het voorkomen van ziekte kunnen we ook de druk verlagen door onderzoeksresultaten en -innovaties naar de praktijk te brengen. In 2025 hebben we in verschillende samenwerkingen mooie vooruitgang geboekt.

Bescherming tegen het RS-virus voor baby's

Onderzoekers van het UMC Utrecht werken al jaren samen met internationale partners aan betere preventie van het respiratoir syncytieel virus (RS-virus), een belangrijke oorzaak van ernstige luchtweginfecties bij jonge kinderen. Onderzoek van het UMC Utrecht en het Wilhelmina Kinderziekenhuis leverde een belangrijke bijdrage aan de internationale kennisbasis en aan het advies om deze immunisatie op te nemen in het Nederlandse vaccinatiebeleid.

In 2025 werd in Nederland een belangrijke stap gezet: toen kregen baby's in Nederland voor het eerst bescherming tegen het RS-virus. Met één prik met kant-en-klare antistoffen zijn baby's direct beschermd tijdens hun eerste, kwetsbare levensjaar. Deze aanpak kan het aantal ziekenhuisopnames en de druk op kinderafdelingen aanzienlijk verminderen. In landen waar deze eenmalige prik al wordt toegepast, daalde het aantal ziekenhuisopnames tot wel 80 procent. Ook in Nederland was dit in winter 2025 het geval.

Unieke samenwerkingen versnellen innovatie in kankeronderzoek

In 2025 bouwden we 'Utrecht Cancer', onze unieke Utrechtse samenwerking op het gebied van kankeronderzoek verder uit. Het UMC Utrecht en de Universiteit Utrecht werken hierin samen met kennisinstellingen, zorg en bedrijfsleven aan het sneller vertalen van wetenschappelijke inzichten naar toepassingen voor patiënten. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking met bedrijven zoals Genmab en Danone. Samen richten we ons op het ontwikkelen en toepassen van nieuwe technologieën en behandelingen, zodat innovaties niet alleen in het laboratorium blijven, maar daadwerkelijk hun weg vinden naar de praktijk. Daarmee is dit initiatief een sterk voorbeeld van valorisatie: het omzetten van kennis en onderzoek naar concrete oplossingen die bijdragen aan betere zorg voor patiënten met kanker.

Ook binnen Oncomid werken we aan innovatie in oncologische zorg. In 2025 werd binnen deze netwerken verder gewerkt om diagnostiek en behandeling van kanker te verbeteren. De samenwerking in regionale zorgnetwerken willen we op eenzelfde wijze aanpakken voor vaatchirurgie, daarover zijn in 2025 de eerste afspraken gemaakt.

Samenwerking versnelt innovatie in hersenonderzoek

In 2025 lanceerden we tijdens de Science Week 'Utrecht Brain', een ambitieus samenwerkingsverband binnen Utrecht Life Sciences (ULS). Utrecht Brain is een van de Platforms for Societal Impact van ULS en is geïnitieerd door het UMC Utrecht en de Universiteit Utrecht. Het initiatief verbindt organisaties op het Utrecht Science Park die vanuit verschillende disciplines werken aan neurowetenschappelijk onderzoek. De unieke concentratie van kennis en infrastructuur maakt intensieve samenwerking mogelijk, vergroot ons begrip van het brein en versnelt de ontwikkeling van innovaties in hersenonderzoek.

De samenwerking richt zich op vijf zogeheten research innovations:

Understanding & Targeting, AI Models, Immune, Gene & Cell Therapies, Imaging & Images Guided Interventions en *Quality of Life*. Door deze inhoudelijke thema's te versterken en expertise te bundelen, werken we aan betere diagnostiek en behandeling, en aan een hogere kwaliteit van leven voor mensen met neurologische en psychiatrische aandoeningen.

Snellere en nauwkeurigere schimmeldiagnose bij kinderen met leukemie

Onderzoekers van het WKZ, het UMC Utrecht en het Prinses Máxima Centrum zetten een eerste stap naar een nieuwe DNA-test om schimmelinfecties bij kinderen met leukemie sneller en nauwkeuriger vast te stellen. De test spoort celvrij schimmel-DNA op in longspoeling en mogelijk ook in bloed, wat minder belastend kan zijn dan de huidige diagnostiek. In een eerste kleine testgroep werd succesvol schimmel-DNA aangetoond.

In de toekomst kan nu wellicht beter onderbouwd gekozen worden voor een gerichte behandeling. Dit is niet alleen fijn voor de kwaliteit van leven voor kinderen met kanker, maar zorgt ook dat we onze middelen beter besteden.



EuroHeartPath: samenwerking voor betere hartzorg

Hart- en vaatziekten zijn in Europa nog altijd een belangrijke oorzaak van ziekte en sterfte. In 2025 bundelde het UMC Utrecht de krachten met 35 Europese partners in het EuroHeartPath-project. Dit vijfjarige programma, gefinancierd met 27 miljoen euro vanuit Horizon Europe, richt zich op innovatie in cardiovasculaire zorg.

Binnen achttien onderzoeksstudies wordt gewerkt aan toepassingen van kunstmatige intelligentie, digitale zorg en nieuwe diagnostische technieken. Het doel is om innovatie sneller te vertalen naar concrete verbeteringen in de zorg en zo de kwaliteit, uitkomsten en veerkracht van het zorgsysteem versterken. Sinds 2025 vervult het UMC Utrecht een coördinerende rol in het project.

Regeneratieve geneeskunde: Utrecht als motor voor innovatie

Het UMC Utrecht en de Universiteit Utrecht spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van regeneratieve geneeskunde in Europa. Binnen dit vakgebied wordt onder meer gewerkt aan het herstellen of vervangen van beschadigd weefsel. Een veelbelovende ontwikkeling is het zogenoemde bioprinten: het printen van levend weefsel dat in de toekomst kan worden gebruikt voor nieuwe behandelingen. Deze ontwikkelingen versterken de weerbaarheid van de zorg omdat we minder afhankelijk worden van (schaarse) donoren en beter kunnen inspelen op toekomstige zorgvragen.

De Europese Unie investeert daarom steeds meer in onderzoek op dit gebied. In de meest recente investeringsronde ondersteunt de EU zes grote onderzoeksprojecten, waarvan er vijf een sterke band hebben met Utrecht. Deze projecten leveren het UMC Utrecht en de Universiteit Utrecht samen ongeveer zes miljoen euro aan onderzoeksgelden op. Dit onderstreept de belangrijke positie van Regenerative Medicine Utrecht in Europa en het grote potentieel van bioprinten voor patiënten.

Gepersonaliseerde behandeling met organoïden

Het UMC Utrecht werkt samen met het Hubrecht Instituut aan onderzoek naar organoïden: mini-orgaantjes die worden gekweekt uit patiëntcellen en waarmee behandelingen getest kunnen worden. In 2025 werd deze techniek onder meer ingezet in onderzoek naar eierstokkanker. Door tumoren van patiënten na te bootsen in het laboratorium kunnen behandelingen beter worden afgestemd op de individuele patiënt.

Daarnaast werken we samen met de Universiteit Utrecht aan regeneratieve geneeskunde, zoals het ontwikkelen van een nier uit lichaamseigen cellen. Dit soort innovaties draagt bij aan nieuwe behandelmethoden en kan in de toekomst de afhankelijkheid van bijvoorbeeld dialyse verminderen.

Door deze samenwerkingen versnellen we de ontwikkeling van gepersonaliseerde zorg. Tegelijk dragen ze bij aan een weerbaarder zorgsysteem, waarin behandelingen effectiever zijn en zorg beter aansluit bij wat patiënten nodig hebben.



Minder sterfte bij ernstige longontsteking door griep

Onderzoekers van het UMC Utrecht werken samen met nationale en internationale partners aan betere behandeling van ernstige longontsteking door influenza. In 2025 werden nieuwe onderzoeksresultaten gepubliceerd waaruit blijkt dat behandelingen die eerder succesvol werden toegepast bij ernstige COVID-19 ook kunnen bijdragen aan betere overlevingskansen bij patiënten met ernstige griep-gerelateerde longontsteking. Door kennis uit verschillende internationale studies te bundelen dragen onderzoekers bij aan betere behandelstrategieën voor patiënten met ernstige infectieziekten.

De zorgprofessionals van de toekomst opleiden

Een goede instroom van zorgprofessionals zorgt ervoor dat er voldoende capaciteit en expertise beschikbaar blijft om aan de groeiende en complexere zorgvraag te voldoen. Hierbij hebben we extra aandacht voor hoé we ze opleiden.

Alliantie EWUU: studenten goed voorbereid op samen zorg verbeteren

Binnen de alliantie EWUU verbinden Eindhoven University of Technology, Wageningen University & Research, Universiteit Utrecht en het UMC Utrecht hun kennis op het gebied van onderzoek en onderwijs. In 2025 namen 650 studenten deel aan gezamenlijke cursussen en interinstitutionele challenges.

De vier instellingen werken samen over de grenzen van hun vakgebieden heen, juist daar waar hun kennis elkaar aanvult. Zo dragen zij samen bij aan oplossingen voor belangrijke maatschappelijke uitdagingen.

De eerste ronde EWUU-onderzoeksbeurzen voor onderwijs leverde nieuwe inzichten en publicaties op over onderwijsvernieuwing, gericht op het ontwikkelen van flexibel en toekomstgericht vakmanschap.

Samenwerken aan innovatie

Binnen het DUTCH-programma vernieuwen we zorgopleidingen via digitale en virtuele simulatie. Daarnaast werken we regionaal samen aan AI-ontwikkeling via vijftien Utrechtse AI-labs en binnen Health Hub Utrecht.

Samen met onze partners bouwen we aan een zorgsysteem dat veerkrachtig, duurzaam en innovatief is. Door kennis te delen en verantwoordelijkheid te nemen versterken we de gezondheid van mensen – in onze regio, in Nederland en internationaal.

UPHO: samen opleiden voor sterke publieke gezondheidszorg

Met Amsterdam UMC richtte het UMC Utrecht in 2025 het Universitair Public Health Opleidingsinstituut (UPHO) op, wat artsen in de tweede fase van de opleiding tot arts Maatschappij en Gezondheid opleidt. Als eerste umc's in Nederland startten beide instellingen vanuit het UPHO een vervolgopleiding voor arts Maatschappij en Gezondheid. De eerste groep van elf artsen in opleiding startte in september 2025.

Samenwerken als leerbedrijf voor de regio

Het UMC Utrecht speelt een belangrijke rol als opleidings- en leeromgeving voor studenten en jonge professionals in de zorg. Samen met onderwijsinstellingen en regionale partners investeren we in stages, praktijkonderwijs en opleidingsplaatsen voor zorgprofessionals. In 2025 boden we opnieuw stage- en opleidingsplekken aan studenten uit verschillende zorgopleidingen. Door onderwijs, onderzoek en praktijk te verbinden dragen we bij aan de ontwikkeling van nieuwe generaties zorgprofessionals en versterken we de zorg in de regio.

Nieuwkomersprogramma: duurzame instroom in de zorg

Met het Nieuwkomersprogramma is in 2025 een nieuwe regiosamenwerking gestart tussen het UMC Utrecht, het Diaconessenhuis en het St. Antonius Ziekenhuis. In dit programma begeleidt ieder ziekenhuis vier statushouders richting werk, vervolgopleiding of BIG-traject. Deelnemers volgen een intensief programma met taalonderwijs, kennis van de Nederlandse zorgpraktijk en praktijkervaring. Veel deelnemers vonden ook in 2025 een baan in de Utrechtse zorg.

Internationale kennisuitwisseling

Het UMC Utrecht werkt samen met het Eureka Institute for Translational Medicine aan het begeleiden van jonge onderzoekers in hun reis naar het vinden van oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken. In 2025 vond opnieuw de Eureka International Summer Course on Translational Medicine plaats in het UMC Utrecht, waar deelnemers uit verschillende landen werken aan persoonlijk leiderschap en leren vanuit verschillende perspectieven te kijken naar complexe problemen in de zorg.

Weerbare zorg en paraatheid

Een weerbaar zorgsysteem is ook voorbereid op onverwachte gebeurtenissen. Samen met Defensie beheert het UMC Utrecht het Calamiteitenhospitaal. Deze samenwerking maakt het mogelijk om bij rampen of crises snel grootschalige medische opvang te organiseren. Ook in 2025 vond de jaarlijkse oefening weer plaats.



Door onze coalitie voor weerbare zorg – samen met de ziekenhuizen, het Landelijk Netwerk Acute Zorg en GGD GHOR Nederland – wordt deze samenwerking intensiever.

6.2 Milieu: De impact van onze samenwerkingen op een gezondere wereld

Hoe werken wij met onze partners aan een duurzame en prettige leef- en werkomgeving?

De gezondheid van mensen en de gezondheid van onze planeet zijn nauw met elkaar verbonden. Daarom werkt het UMC Utrecht samen met partners aan oplossingen die bijdragen aan een duurzame leefomgeving en een gezondere samenleving.

Door wetenschap, beleid en praktijk met elkaar te verbinden ontwikkelen we nieuwe kennis over de invloed van leefomgeving, klimaat en leefstijl op gezondheid. Deze kennis passen we toe in onderwijs, onderzoek en de inrichting van onze leefomgeving. Zo werken we samen met partners aan duurzame keuzes in zorg, onderwijs en stedelijke ontwikkeling.

Heart of Health: regionale samenwerking rond gezondheid

Binnen de regionale positionering Utrecht, Heart of Health werken kennisinstellingen, bedrijven en overheden samen om de regio Utrecht internationaal te profileren als centrum voor gezondheid en life sciences.

Het UMC Utrecht draagt hieraan bij via onderzoek, onderwijs en samenwerking op het Utrecht Science Park. In samenwerking met partners zoals de Universiteit Utrecht, de Economic Board Utrecht en regionale overheden versterken we het regionale ecosysteem voor gezondheidsinnovatie.

Institute for Preventive Health

Binnen het Institute for Preventive Health werken Universiteit Utrecht, UMC Utrecht en maatschappelijke partners samen aan innovatieve oplossingen voor preventieve gezondheid.

Het instituut richt zich op de relatie tussen leefstijl, leefomgeving en gezondheid. In 2025 werd binnen deze samenwerking verder gewerkt aan onderzoeksprogramma's en kennisuitwisseling rond preventie, voeding en leefomgeving. Door wetenschap, beleid en praktijk te verbinden draagt deze samenwerking bij aan nieuwe inzichten en toepassingen voor een gezondere samenleving.

Samenwerking op het Utrecht Science Park

Binnen het Utrecht Science Park werken kennisinstellingen, bedrijven en overheden samen aan duurzaamheid, mobiliteit, veiligheid en een gezonde leefomgeving. Deze samenwerking draagt bij aan een sterke Life Sciences & Health-regio en versterkt de economische en innovatiekracht van het Utrecht Science Park.



EBU-ambassadeursnetwerk

Het UMC Utrecht is betrokken bij het ambassadeursnetwerk van de Economic Board Utrecht (EBU). Binnen dit netwerk zetten bestuurders en leiders uit kennisinstellingen, bedrijven en overheden zich gezamenlijk in voor de ontwikkeling van de regio.

In 2025 droeg het UMC Utrecht via dit netwerk bij aan initiatieven gericht op innovatie, talentontwikkeling en versterking van het Life Sciences & Health-ecosysteem in de regio Utrecht. Ook werkten we samen met de Gemeente Utrecht, Provincie Utrecht en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (EBU/ROM) aan een succesvolle oproep voor de MerwedeLingelijn. Deze nieuwe OV-verbinding is belangrijk voor de bereikbaarheid van het Utrecht Science Park en draagt bij aan een goed toegankelijke en toekomstbestendige regio.

Planetary Health in onderwijs

Het UMC Utrecht leidt namens alle academische centra het thema Kennisontwikkeling en bewustwording in de Green Deal Duurzame Zorg. In 2025 is er een netwerk met beleidsmedewerkers ontwikkeld, waarbij iedere opleiding en ieder academisch centrum is vertegenwoordigd. [Lees meer over hoe wij Planetary health integreren in ons onderwijs.](#)

6.3 Bestuur: De impact van onze samenwerkingen op de zorg in de toekomst

Hoe neemt het UMC Utrecht samen met onze partners regie op de gezondheid in het land?

De uitdagingen in de zorg – zoals een groeiende zorgvraag, personeelstekorten en stijgende kosten – vragen om samenwerking en regie. Het UMC Utrecht neemt daarom samen met partners actief verantwoordelijkheid voor de toekomst van de zorg én de plek waar de plaatsvindt. Door samen te werken in regionale netwerken, landelijke programma's en kennisallianties zorgen we dat patiënten op de juiste plek de juiste zorg krijgen. Zo werken we samen aan een toekomstbestendig zorgsysteem.

Academische werkplaatsen

In 2025 werkten we in het UMC Utrecht in academische werkplaatsen intensief samen met zorgorganisaties, gemeenten en kennispartners aan het versterken van de wijkzorg. In deze werkplaatsen verbinden we wetenschappelijk onderzoek met de dagelijkse praktijk. Zo ontwikkelen en testen we samen nieuwe werkwijzen die beter aansluiten bij wat mensen nodig hebben in hun eigen leefomgeving.

Een belangrijk doel is om zorg dicht bij huis te organiseren en beter af te stemmen op de groeiende en complexere zorgvraag. Door kennis en ervaringen uit de praktijk direct te combineren met onderzoek, kunnen verbeteringen sneller worden toegepast. Deze manier van samenwerken draagt bij aan toekomstbestendige wijkzorg en maakt het zorgsysteem als geheel veerkrachtiger.

Cluster kindhartzorg: samenwerking Leiden, Amsterdam en Utrecht

Het UMC Utrecht is onderdeel van het Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen, waarin Amsterdam UMC, LUMC (CAHAL), UMC Groningen en UMC Utrecht samenwerken aan hooggespecialiseerde zorg voor patiënten met een aangeboren hartafwijking.

Door expertise en zorgcapaciteit te bundelen wordt complexe zorg geconcentreerd en georganiseerd binnen een landelijk netwerk. Hierdoor krijgen patiënten met een aangeboren hartafwijking de juiste zorg op de juiste plek en versterken de centra gezamenlijk onderzoek, opleiding en innovatie in de kinderhartzorg.



IZA en landelijke samenwerking

Binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) en samenwerkingsverbanden zoals UMCNL en Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) werkten we in 2025 aan passende zorg, concentratie van complexe zorg en behoud van toegankelijkheid.

Een concreet voorbeeld hiervan is de verdere ontwikkeling van regionale en landelijke zorgnetwerken, waarin afspraken worden gemaakt over het spreiden en concentreren van zorg. Door complexe behandelingen op specifieke locaties te bundelen en andere zorg juist dicht bij huis te organiseren, zorgen we dat patiënten op de juiste plek de juiste zorg krijgen. Tegelijk werken we samen met partners aan het slimmer inzetten van capaciteit en het beter organiseren van zorgpaden.

Deze samenwerking helpt om de zorg ook in de toekomst toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit te houden.

7 Onze financiën



7.1 Terugblik op 2025

In de jaarrekening 2025 zien we een stabiele ontwikkeling zonder externe verstoringen. Zorg, onderwijs en onderzoek konden volgens planning doorgaan. Tegelijk hebben we onze programma's voor bedrijfsvoering en strategie verder geïntensiveerd.

We zetten stappen naar een slimmer ingerichte organisatie. Per 1 januari 2026 worden ondersteunende diensten gecentraliseerd. Ook bereiden we de invoering voor van nieuwe, geautomatiseerde processen binnen de Verbetering Ondersteuning Bedrijfsvoering. De aanbesteding voor de nieuwe ERP-systemen is in 2025 succesvol afgerond.

Daarnaast werkten we verder aan onze huisvestingsplannen binnen het Integraal Strategisch Vastgoed Plan (ISVP). Dit plan is een verdere uitwerking van het Integraal Structuur Ontwerp, waarin fasering en omvang van investeringen zijn afgestemd op onze financiële kaders. In 2024 leidde dit al tot de start van de vernieuwbouw van het Wilhelmina Kinderziekenhuis. Deze verbouwing en de huidige plannen kunnen we tot en met 2027 volledig uit eigen middelen financieren. Voor latere bouwfasen is aanvullende financiering nodig.

Oplopende inflatie, personeelstekorten, nieuwe digitale ontwikkelingen en strengere duurzaamheidseisen maken deze opgave complex. Daarom maken we zorgvuldige financiële keuzes en planningen. We hebben per jaareinde ruime banktegoeden die we aanhouden voor toekomstige investeringen. De rentevergoeding hierop compenseert deels de stijgende kosten.

In 2025 werkten gemiddeld 9.745 fte bij het UMC Utrecht (ruim 12.000 collega's). Daarvan werkte 8.445 fte in collectief gefinancierde zorg, onderwijs en onderzoek en 1.300 fte in onderzoek dat wordt gefinancierd uit andere geldstromen, zoals subsidies, collectebusfondsen en bedrijven.

7.2 Kerncijfers

Hieronder geven we op basis van financiële kengetallen uit de geconsolideerde jaarrekening een korte samenvatting van onze financiële ontwikkelingen en prestaties (bedragen in miljoenen euro's).

	Bedrijfsopbrengsten	Salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	Netto resultaat
2025	1.759,00	988,9	38,3
2024	1.684,60	932,2	30,6
2023	1.631,20	873,9	57,3
	Groepsvermogen	Voorzieningen	Totaal activa
2025	570,1	96,5	1.274,3
2024	531,8	92,4	1.205,50
2023	502,3	85,3	1.171,1
	Rendement	Solvabiliteit	Liquiditeit
2025	2,18%	44,74%	1,76
2024	1,82%	44,11%	1,80
2023	3,51%	42,89%	1,74

7.3 Financiële resultaten

Het geconsolideerde resultaat over 2025 bedroeg €38,3 miljoen en lag daarmee €8,5 miljoen boven de begroting. Aan dit positieve resultaat lagen zowel hogere opbrengsten als hogere kosten ten grondslag. De hogere opbrengsten hangen vooral samen met hogere zorgopbrengsten, mede als gevolg van indexatie van tarieven, en met hogere overige opbrengsten, waaronder extern gefinancierd onderzoek en de poli-apotheek. Daartegenover stonden hogere lasten, met name stijgende personeelskosten als gevolg van cao-ontwikkelingen.

Verdere doelmatigheidsverbetering is noodzakelijk om toekomstige stijgingen van kapitaallasten in relatie tot de vernieuwbouw op te vangen, evenals de verwachte externe bezuinigingsmaatregelen op de academische component en opleidingen. In dit kader is de langetermijndoelstelling geformuleerd om in 2029 een EBITDA van €110 miljoen te realiseren. Om deze doelstelling te behalen, is een aanvullend kostenbesparingsprogramma gestart.

7.4 Financiering van onderzoek

In 2025 bedroeg het wervend vermogen voor onderzoek 183 miljoen euro. In 2024 was dit 185 miljoen euro en in 2023 133 miljoen euro. Daarmee ligt het gerealiseerde bedrag in 2025 ruim boven onze norm van 112 miljoen euro. Deze trend benadrukt de sterke positie van het UMC Utrecht in het nationale en internationale onderzoekslandschap.

Grote onderzoekssubsidies

In 2025 stond het onderzoek opnieuw in het teken van de verdere uitwerking en besteding van eerder toegekende investeringen in de wetenschap. In de afgelopen jaren zijn meerdere grootschalige subsidieprojecten ingediend en gehonoreerd, waarbij het UMC Utrecht een prominente rol vervult. Voorbeelden hiervan zijn de Nationaal Groeifondsprojecten RegMedXB, OncoPact en NxtGen Hightech, en het NWO-project Grootschalige Wetenschappelijke Infrastructuur hDMT-INFRA. Daarnaast zijn in 2025 onder meer CPBT (NGF-ronde 3), DRIVE-RM (NWO-SUMMIT) en IMAGINE (NWO-Lange Termijn Programma) toegekend.

Sectorgelden

UMCNL heeft het sectorplan Versnellen op gezondheid opgesteld. Met dit plan wordt voor de umc's jaarlijks 50,7 miljoen euro aan structurele middelen aangevraagd, aangevuld met 4 miljoen euro uit tienjarige middelen. Via de Universiteit Utrecht is in dit kader 5,8 miljoen euro toegekend aan het UMC Utrecht.

De middelen uit het Sectorplan geneeskunde worden binnen het UMC Utrecht ingezet op de thema's preventie, datagedreven innovatie en de vertaling van fundamenteel onderzoek naar toepassing. Deze thema's sluiten aan bij de gezamenlijke ambities binnen de alliantie met de Universiteit Utrecht, de Technische Universiteit Eindhoven en Wageningen University & Research (EWUU).

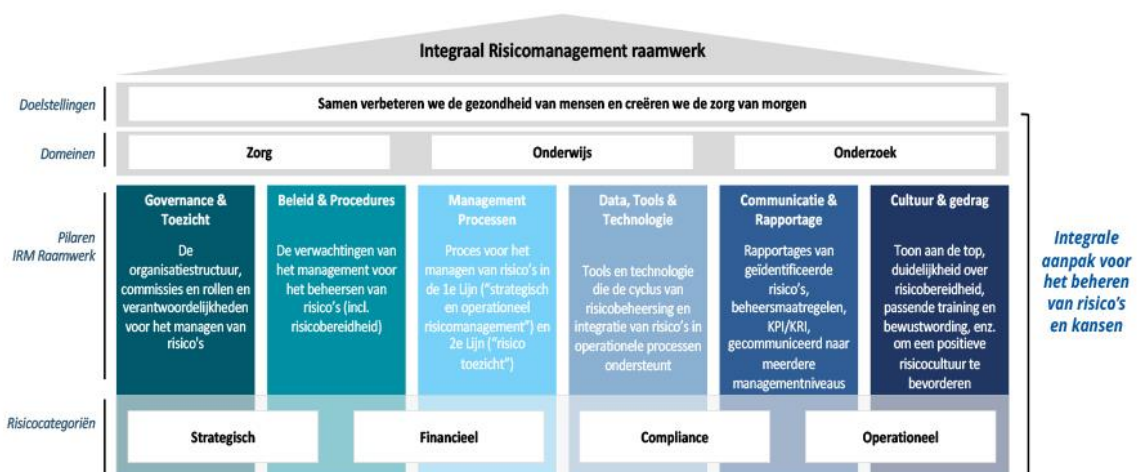
7.5 Risicobeheersing

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 en 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, 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.

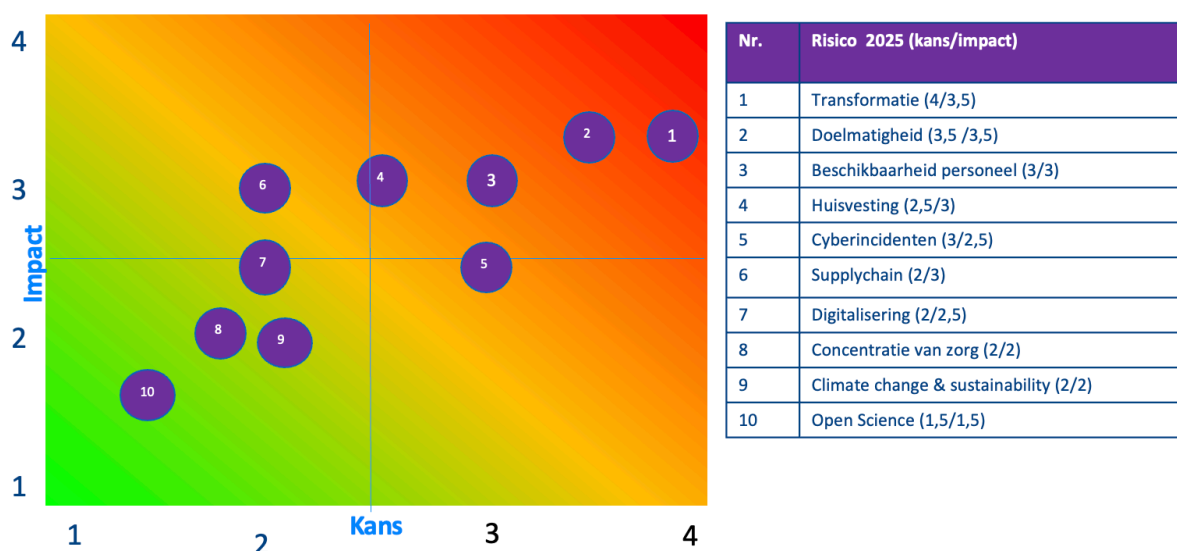
De Risk & Compliance Manager formuleert beleid, geeft aanwijzingen, monitort het proces en stuurt eventueel bij. Dit stelt ons in staat om mogelijke risico's binnen de organisatie beter te identificeren, samen te brengen en zo beter te beheersen. Hiermee creëren we meer zekerheid dat we onze strategische 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 risicoparaagraaf 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 risico's. Eventuele effecten van beheersmaatregelen die we nemen zijn hierin niet direct zichtbaar.



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

De genoemde risico's hadden geen materiële invloed op onze resultaten over 2025 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 2025 waren er geen (materiele) posities.

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.

Aanvullend binnen de risicobeheersing is extra aandacht gegeven aan twee zaken: Cyberveiligheid is nadrukkelijk onder de aandacht binnen het UMC Utrecht; naast de NEN 7510 compliance hebben wij als UMC Utrecht een NIS2 taskforce die erop gericht is om tijdig NIS 2 compliant te zijn in 2026. Tevens heeft Internal Audit een frauderisico analyse uitgevoerd, de uitkomsten zijn besproken met de portefeuillehouder en eveneens zijn de uitkomsten meegewogen in de auditrisico analyse.

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 maandrappportages KPI's op op gebieden als kwaliteit en veiligheid, medewerkers en financiën.

Beleid en 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 op het gebied van zorgregistratie voeren we middels de systematiek van Horizontaal Toezicht Zorg de dialoog met onze representerend zorgverzekeraar (VGZ). Gezamenlijk komen we tot een overzicht van risicovolle onderwerpen. Voor deze risico's richten wij beheersmaatregelen in en verantwoorden wij ons richting zorgverzekeraar over de werking van deze beheersmaatregelen. Op een aantal onderwerpen worden ook deelwaarnemingen uitgevoerd waarop inhoudelijke review door de zorgverzekeraar wordt uitgevoerd. De externe accountant heeft achteraf ook review uitgevoerd op een aantal van deze posten.

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).

7.6 Doorkijk naar financiële situatie in 2026

De grote uitdagingen in de gezondheidszorg

De zorg in Nederland staat voor grote uitdagingen, terwijl onze ambities hoog blijven. De vraag naar zorg neemt toe, onder andere door een groeiend aantal mensen met meerdere chronische aandoeningen. Deze ontwikkeling wordt versterkt door de dubbele vergrijzing: zowel het aantal ouderen als het aandeel oudere medewerkers in de zorg groeit. Tegelijk maken technologische en medische ontwikkelingen steeds meer behandelingen mogelijk, wat de zorgvraag verder vergroot.

Daartegenover staat een aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Dit maakt het werven en behouden van zorgprofessionals uitdagend en houdt de werkdruk hoog. Het ziekteverzuim bleef in 2025 met 5,7% gelijk, maar ligt nog boven onze norm. Ook de financiële ruimte in de zorg staat landelijk onder druk. In het Integraal Zorgakkoord (IZA) is afgesproken dat de groei van de zorguitgaven beperkt moet blijven. Dit vraagt om scherpe keuzes en een andere manier van organiseren en financieren.

Met onderzoek werken we aan betere zorg en aan het verminderen van de belasting voor zorgmedewerkers, patiënten en de leefomgeving. Dit vraagt om een brede transformatie: van onze eigen organisatie, van samenwerking in de regio, van de diensten die we aanbieden en van het voorkomen van ziekte. Ook het opleiden van nieuwe professionals en het toepassen van innovaties uit onderzoek zijn hierin belangrijk.

We zetten de geplande investeringen in de vernieuwing van onze huisvesting voort, met aandacht voor duurzaamheid. De eerste jaren kunnen we dit uit eigen middelen financieren. Op termijn trekken we ook externe financiering aan, bijvoorbeeld in de vorm van leningen. Voor het realiseren van onze ambities blijven een goede personele bezetting en het beheersen van kostenontwikkelingen essentieel. Daarom blijven we inzetten op een doelmatige besteding van middelen en een efficiëntere inrichting van onze bedrijfsvoering.

Ontwikkeling personele bezetting

De ontwikkeling van onze personele bezetting wordt bepaald door de zorgvraag, onze onderzoeks- en onderwijsactiviteiten en 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 te werken met medewerkers in dienst en het gebruik van externe inhuur te beperken. De combinatie van beperkte financiële middelen en arbeidsmarktkrapte vraagt om gerichte sturing op formatie en een verdere afbouw van personeel dat niet in loondienst is.

8 Governance



8.1 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 portefeuillevetdeling 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

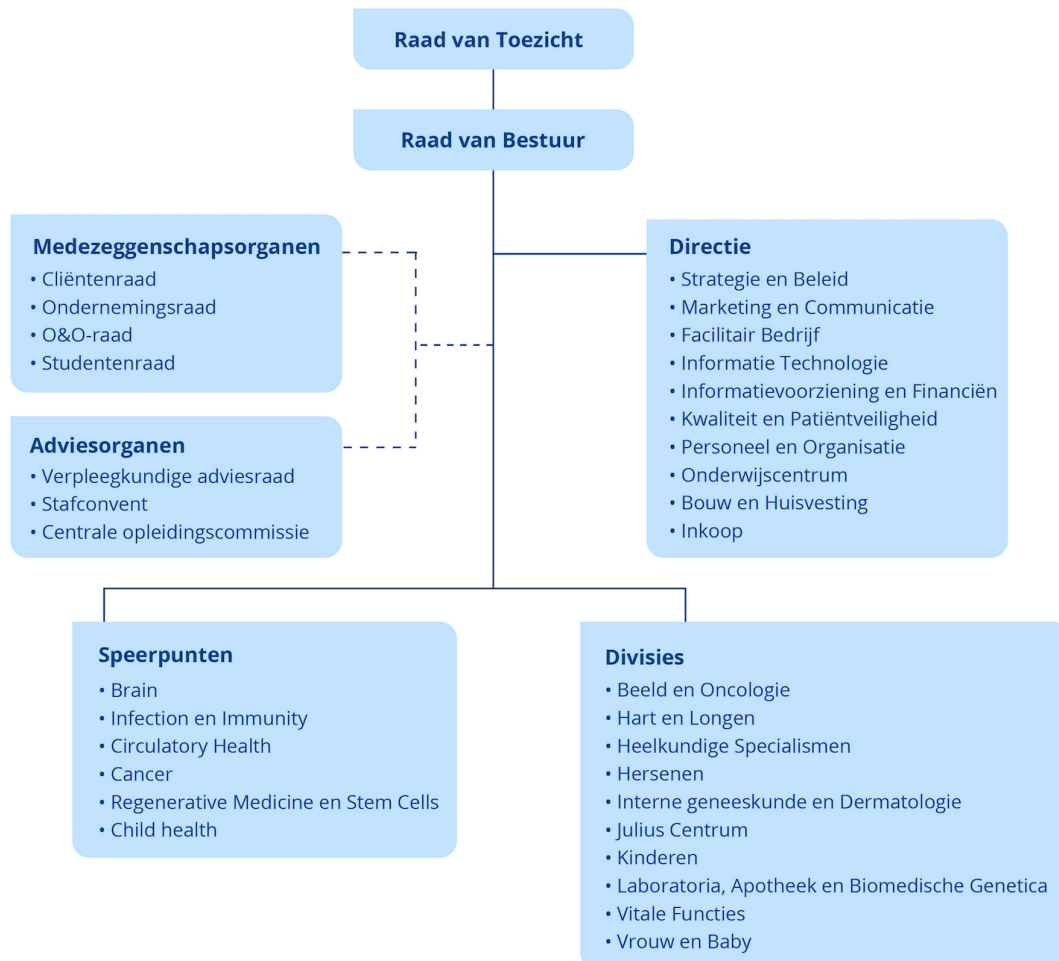
- Financiën & Informatievoorziening
- Bedrijfsvoering
- Facilitair
- Inkoop
- Duurzaamheid
- ICT

Lid Raad van Bestuur

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

- Digitale transformatie

Organogram



Het Universitair Medisch Centrum Utrecht (UMC Utrecht) is een publiekrechtelijke rechtspersoon, ingesteld op grond van artikel 1.4 en hoofdstuk 12 van de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW).

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.

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 eerste 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 tweede 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 (tot 24 februari 2026)

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 2025 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)
- Lid Raad van Advies Stichting TIME OUT (onbezoldigd)

Prof. dr. L. (Louis) Bont, decaan en vicevoorzitter (per 1 december 2025)

Louis Bont (1970) is sinds 1 december 2025 decaan en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van het UMC Utrecht. Hij is niet-praktiserend kinderarts infectioloog-immunoloog en hoogleraar luchtweginfecties op de kinderleeftijd.

Louis Bont bekleedde in 2025 de volgende nevenfuncties:

- Bestuurslid UMC Utrecht & Wilhelmina Kinderziekenhuis Foundation (onbezoldigd)
- Voorzitter stichting ReSViNET (onbezoldigd)
- Bestuurslid stichting InFECT-NL (onbezoldigd)
- Lid Raad van Commissarissen anDREa B.V. (onbezoldigd)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting European Clinical Research Alliance on Infectious Diseases (ECRAID) (onbezoldigd)

Prof. dr. A.W. (Arno) Hoes, decaan en vicevoorzitter (tot 1 december 2025)

Arno Hoes (1958) was van 1 juni 2019 tot 1 december 2025 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 2025 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 raad van toezicht, Netherlands Center for One Health (NCOH) (functiegerelateerd, onbezoldigd)
- Lid Task Force Heart Failure guidelines, European Society of Cardiology (ESC) (werkgerelateerd, 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 bedrijfsvoering

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 2025 de volgende nevenfuncties:

- Lid Acceleratieraad in de Zorg (onbezoldigd)
- Lid Raad van Commissarissen Witte Kruis (bezoldigd)
- Docent voor Erasmus Centrum voor Zorgbestuur (onbezoldigd)
- Algemeen bestuurslid Vereniging Samenwerkingsverband Uithofbeheer (onbezoldigd)

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 2025 de volgende nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen A15 Apotheek (qualitate qua) t/m 1 december 2025
- Lid Raad van Toezicht Utrecht Science Park (qualitate qua)
- Lid Raad van Toezicht Utrechtzorg (onbezoldigd)
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting PALLAS/NRG (bezoldigd)
- Voorzitter Vereniging Oud Statenleden Provincie Utrecht (onbezoldigd)
- Lid Raad van Toezicht Oncode Accelerator (onbezoldigd)
- Lid Raad van Toezicht Z-CERT (bezoldigd)

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is belast met het houden van voortdurend toezicht op alles wat het UMC Utrecht aangaat. De Raad van Toezicht houdt toezicht op de Raad van Bestuur, het gevoerde beleid en het maatschappelijke belang van de organisatie. Daarnaast staat de Raad van Toezicht het bestuur van het UMC Utrecht met raad bij en vervult daarnaast de werkgeversrol voor de bestuursleden. 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. In de Raad van Toezicht zitten leden met ruime ervaring en deskundigheid in patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek, governance, (financiële) bedrijfsvoering, huisvesting en digitalisering.

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:

- HR & Governance
- Defensie
- Audit & Risk
- Huisvesting
- Onderwijs en Onderzoek
- Kwaliteit van Zorg en Patiëntveiligheid

In 2025 wijzigde de samenstelling van de Raad van Toezicht. Met ingang van 1 mei is Michel Ruijterman tot de Raad van Toezicht toegetreden als algemeen lid met profiel IT en digitalisering. Michel Ruijterman neemt tevens zitting in de Auditcommissie.

Met het oog op het bijna verstrijken van haar eerste zittingstermijn, heeft Anne-Mei The begin 2025 laten weten dat haar toenemende, internationale werkzaamheden moeilijk te combineren zijn met haar toezichthouderschap bij het UMC Utrecht. Zij is daarom tot het besluit gekomen niet op te willen gaan voor een tweede termijn van vier jaar. Voor het behoud van continuïteit en vanwege betrokkenheid bij lopende dossiers is gekozen voor een herbenoeming van 1 juni

2025 tot 1 januari 2026, welke door het ministerie van OCW is ingewilligd. De Raad van Toezicht is vervolgens gestart met de werving- en selectieprocedure voor de opvolg(st)er, waarbij de Cliëntenraad intensief is betrokken, met het oog op het vinden en installeren van een nieuw lid per 2026. Met ingang van 15 maart 2026 is Angela Maas als nieuw lid bij de Raad van Toezicht gestart.

De samenstelling van de Raad van Toezicht van het UMC Utrecht in 2025 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 Welzijns- en Gezondheidszorg/ Stichting Leger Des Heils Jeugdbescherming en Reclassering
- Voorzitter bestuur Stichting Steun Amsterdam UMC Alzheimer Centrum
- Voorzitter bestuur Stichting Hanarth Fonds
- Lid bestuur Stichting Adore
- Lid Raad van Advies Hersenonderzoek.nl
- Lid Raad van Advies ABOARD consortium
- Lid investeerders adviescommissie Aescap

Dhr. drs. D. (Dave) del Canho, vicevoorzitter per 1 mei 2025 (tweede termijn, einddatum 01-05-2030)

- 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 (tot 1 juli 2025)
- Ambassadeur van het Nationaal Holocaust Museum
- Voorzitter WKZ-fonds

- Lid Raad van Commissarissen BDO Nederland (per 26 januari 2026)

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 (tot 1 januari 2026)

- 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)

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 (tot 1 oktober 2025)

Geraline Leusink bekleedt de volgende nevenfuncties:

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

Dhr. Ir. C.L.M. (Michel) Ruijterman MBA, algemeen lid (eerste termijn, einddatum 01-10-2028)

- Lid auditcommissie

Hoofdfunctie: CIO bij ASN Bank

Michel Ruijterman bekleedt de volgende nevenfuncties:

- Lid Strategische Raad van Advies Fontys ICT
- Bestuurslid Enjoycleaningup

Activiteiten Raad van Toezicht

In 2025 heeft de Raad van Toezicht zich intensief laten informeren door de Raad van Bestuur over ontwikkelingen rondom actuele thema's, zoals de transformatie van de organisatie, de aanschaf en implementatie van een nieuwe ERP systeem, doelmatigheid en de (ver)nieuwbouw. Waar nodig zijn verdiepende themabijeenkomsten en werkoverleggen georganiseerd om tot zorgvuldige besluitvorming te komen. In totaal waren er zes reguliere vergaderingen met de Raad van Bestuur. Daarnaast woonden de leden van de Raad van Toezicht commissievergaderingen bij. De Raad van Toezicht richtte het toezicht in 2025 verder in via overlegmomenten met de accountant, advies- en medezeggenschapsorganen, nieuwsbrieven, teambuilding, werkbezoeken 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.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht zich gericht op de versterking van zijn samenstelling door de werving en selectie van een nieuw lid met het profiel IT en digitalisering. Het heeft de Raad van Toezicht verheugd Michel Ruijterman in mei te verwelkomen, wiens expertise een betekenisvolle en effectieve bijdrage levert aan het toezicht.

In het najaar is gestart met de werving en selectie van een nieuw lid met het profiel Onderzoek en Onderwijs, ter voorbereiding op het vertrek van Anne-Mei The in januari 2026. Bij dit proces is de Cliëntenraad van het UMC Utrecht intensief betrokken. Met ingang van 15 maart 2026 is Angela Maas als nieuw lid bij de Raad van Toezicht gestart.

De Raad van Toezicht is voorts betrokken geweest bij het afscheid van Arno Hoes in december 2025. Parallel daaraan is de Raad van Toezicht gestart met het wervings- en selectieproces voor diens opvolger, welke uiteindelijk gevonden is in Louis Bont per 1 december.

8.2 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

Leden van de Ondernemingsraad hebben bij het UMC Utrecht een driejarige zittingstermijn. De laatste verkiezingen vonden plaats in april 2024. Tot 1 maart 2025 waren alle zetels bezet. Vanwege het vertrek van een OR-lid ging daarna de Ondernemingsraad verder met 24 leden. Er waren geen reservekandidaten. 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- en 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- en directiecommissie en één themacommissie. De Ondernemingsraad wordt ondersteund door het Bureau Medezeggenschap: een ambtelijk secretaris en twee medewerkers.

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

Vooruitlopend op de vorming van de centra, diensten en thema's heeft de Ondernemingsraad medio december 2025 de instellingsbesluiten van de vaste commissies aangepast.

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.

Het jaar 2025 stond sterk in het teken van de Organisatietransformatie van het UMC Utrecht. De Ondernemingsraad adviseerde over de Houtskoolschets, het Hoofdontwerp, het overkoepelende Veranderplan Organisatietransformatie en het Veranderplan Diensten fase 2. Ook heeft de Ondernemingsraad in drie fasen geadviseerd over de reorganisatie bij de directie Informatievoorziening en Financiën en een advies uitgebracht over het Veranderplan afdeling Technologie en Beheer, onderdeel van de directie Facilitair Bedrijf.

Een ander belangrijk onderwerp in 2025 was het Integraal Structuurontwerp voor de vernieuwbouw van het UMC Utrecht, afronding fase 1 en start fase 2. Daarnaast stemde de Ondernemingsraad in met diverse roosteraanpassingen en plannen van aanpak voor Risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's), het Alcohol, Drugs- en Medicatiebeleid en een aangepaste regeling voor de vergoeding van de beeldschermbril. De Ondernemingsraad was nauw betrokken bij de totstandkoming van de wasvergoeding en is onder andere geïnformeerd over de Duurzaamheidsrapportage.

De Ondernemingsraad heeft gezamenlijk twee keer een tweedaagse training gevolgd. Het Dagelijks Bestuur en de voorzitters van de commissie hebben extra trainingen gevolgd en enkele Ondernemingsraadsleden namen individueel deel aan trainingen en congressen op het gebied van arbeidsomstandigheden of medezeggenschap.

De Onderwijs en Onderzoeksraad en de Studentenraad Medische Wetenschappen

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 Medische Wetenschappen (tot 1 september 2025: 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 en/of onderzoeker) en heeft een driejarige zittingstermijn. De studenten hebben een eenjarige zittingstermijn. In 2025 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 2025 ten minste 5 keer met de decaan en de vicedecanen van de faculteit Medische Wetenschappen van de Universiteit Utrecht over O&O-onderwerpen. De SR kijkt vooral naar het onderwijsbeleid.

De Studentenraad had in 2025 stagevergoedingen als speerpunt om ervoor te zorgen dat er voldoende stageplekken blijven en ook dat studenten daadwerkelijk hun stagevergoeding ontvangen.

In 2025 kregen in de O&O-raad en Studentenraad bijzondere aandacht: het welzijn van de studenten en PhD's, de honoursprogramma's binnen de opleiding Geneeskunde en BMW, de samenstelling van de opleidingscommissies, de herziening van het curriculum van de opleiding Geneeskunde, de wachttijd- en doorstroomtijd bij coschappen, de transformatie naar een nieuwe organisatiestructuur en de invloed hiervan op onderwijs en onderzoek, de Onderwijs- en Examenregelingen, de hoofdlijnen facultaire begroting, de UMC Utrecht-begroting en de vernieuwbouwplannen.

De Studentenraad 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 is in september 2025 doorgevoerd. Het Faculteitsreglement is daartoe gewijzigd. Daarbij is eveneens het Kiesreglement SR aangepast, waarbij ervoor gezorgd is dat alle vijf opleidingen kunnen worden vertegenwoordigd in de Studentenraad.

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 vergadert elke maand plenair en elke twee maanden haakt een lid van de Raad van Bestuur aan. 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 en is er soms bilateraal overleg. Daarnaast zijn er in kleiner groepsverband (portefeuilles) overleggen geweest over verschillende specifieke onderwerpen. Leden van de Cliëntenraad nemen deel aan een groot aantal overleggen, projecten en programma's in het UMC Utrecht om steeds het patiëntenperspectief toe te lichten en te bewaken.

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

In 2025 gaf de Cliëntenraad uitvoering aan het Meerjarenplan. Dit plan kent 4 speerpunten: communicatie, profilering cliëntenraad, contact met de achterban en impact op besluitvorming. De activiteiten richtten zich in 2025 onder andere op:

- Het verbeteren van de dialoog/communicatie met patiënten, met o.a. aandacht voor laaggeletterdheid, leesbare brieven en "begroeten".
- Het continu aandacht vragen voor de PEP (patiënt effect paragraaf) bij alle beleidsinitiatieven en veranderplannen.
- Actualiseren van de website van de Cliëntenraad zelf.
- Vergaren van informatie over wat er bij de achterban leeft: o.a. focusgroepen en de patiënteffect monitor.
- Onderzoek en Onderwijs, waarbij de Cliëntenraad heeft bijgedragen aan het samenstellen van het nieuwe lesprogramma voor de artsenopleiding: De nieuwe Utrechtse school (DNUS). Ook ondersteunde de Cliëntenraad het UMC Utrecht symposium 'Patiëntenparticipatie in het onderwijs' en de Anja Award 2025.

Daarnaast wordt het meerjarenplan steeds geëvalueerd.

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 Specialist (IFMS) binnen het UMC Utrecht bij het Stafconvent belegd. Het Stafconvent werkt hiervoor nauw samen met de directie Mens & Organisatie.

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 2025 zijn de verdere uitwerking van de Organisatietransformatie en het iSVP uitgebreid aan de orde geweest.

Op 30 januari 2025 heeft Stafconvent advies uitgebracht na brede consultatie van de ledenraad op het Hoofdontwerp gericht op de academische identiteit, de thema's, de positionering van het medisch afdelingshoofd en het Stafconvent. Daarnaast is advies gegeven om hier duidelijk in te communiceren. In het navolgende traject heeft het Stafconvent heeft een actieve bijdragen geleverd aan de werksessies voor het centrum behandelaren.

Op 13 februari 2025 heeft het Stafconvent een heimiddag georganiseerd in het teken van medisch specialist 2035 en de transformatie met de professionalisering van het Stafconvent als belangrijk thema. Met de uitkomsten van de heidag en gesprekken met de transformatie directie over de rol van het Stafconvent in de nieuwe organisatiestructuur is het bestuur van het Stafconvent uitgebreid met twee medisch afdelingshoofden, Karen Bijl en Mor Dickman. De verdere professionalisering van het Stafconvent wordt verder vormgegeven in 2026 onder de transformerende organisatie.

Op 17 juli 2025 heeft het Stafconvent een uitgebreid advies uitgebracht ten aanzien van het Detailontwerp van de transformatie. In dit advies wordt de nadruk gelegd over de thematische inrichting van de organisatie en verduidelijking van de positionering van het medisch afdelingshoofd, de professionele autonomie en aanbevelingen ten aanzien van het noodzakelijk leiderschap in de matrix structuur. Een uitwerking van dit advies is geweest dat er een werkgroep is ingericht met deelname van het stafconvent voor de verduidelijking van de juridische positie van het medisch afdelingshoofd onder leiding van prof. Sijmons.

Een ander belangrijk onderwerp dat naast de transformatie speelt is het ISVP, de vernieuwbouw van het hele UMC Utrecht. Het Stafconvent is vertegenwoordigd in de Stuurgroep Bouw, zodat tijdig input geleverd kan worden vanuit het medisch specialistisch perspectief en dat er tijdig gecommuniceerd wordt met de ledenraad.

Naast bovengenoemde belangrijke thema's is het stafconvent in 2025 betrokken geweest bij het overleg FMS Stafconventen met doorontwikkeling landelijke ontwikkeling scholing voor Stafconvent bestuurders en verdere uitwerking landelijk voor juridisch kader. En bij overleg van de Landelijke vereniging van Artsen in Dienstverband (LAD) over de CAO, onder andere betrokkenheid in de klankbordgroep.

Andere onderwerpen die besproken zijn gaan over concentratie en spreiding van zorg, waarbij regulier overleg is ingericht met strategische allianties. Ook is het Stafconvent in 2025 betrokken geweest in het aanname-traject van de decaan in de Raad van Bestuur.

Verpleegkundige 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 twaalf 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 2025 op advisering van de transformatie van onze organisatie, waarin verpleegkundig leiderschap en zeggenschap belangrijke aandachtspunten zijn. Op 12 mei 2025 vierden we de Internationale Dag van de Verpleging. Dit was ook de aftrap van de verkiezingen Verpleegkundige van het Jaar 2025 in de categorieën zorg, onderwijs en onderzoek. Deze prijs is tijdens de UMC Utrecht Teamdagen 2025 aan drie verpleegkundigen uitgereikt. De VAR brengt via een jaarverslag op het intranet van het UMC Utrecht verslag uit van de activiteiten en resultaten.

8.3 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

Voor medewerkers van het UMC Utrecht, studenten Geneeskunde en studenten van de UMC Utrecht Academie is het mogelijk om vertrouwelijk raad te vragen bij bureau Ombuds- en Vertrouwenszaken. Een centrale vertrouwenspersoon biedt samen met zes decentrale vertrouwenspersonen, opvang en begeleiding voor medewerkers die ongewenst gedrag ervaren en informeren hen over oplossingsmogelijkheden.

De acties en interventies van de ombudsfunctionarissen zijn gericht op het informeren, adviseren, bemiddelen en verwijzen bij vragen, meldingen of geschillen over arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en toepassing van arbeidsvoorwaarden. Ook het doen van onderzoek naar aanleiding van meldingen behoort tot het takenpakket.

De ombudsfunctionarissen en vertrouwenspersonen zijn onafhankelijk en onpartijdig.

In 2025 behandelde bureau Ombuds- en vertrouwenszaken 327 aanmeldingen (versus 322 meldingen in 2024). In 176 situaties werden de aanmeldingen behandeld door de ombudsfunctionarissen en in 149 situaties door de (centrale of decentrale) vertrouwenspersonen. Bij twee aanmeldingen werd de contactpersoon wetenschappelijke integriteit ingeschakeld.

Net als in voorgaande jaren betroffen de meeste aanmeldingen in 2025 vragen en kwesties over problemen in de samenwerking en/of conflictsituaties, rechtspositie, ongewenst gedrag en beoordelingsissues.

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 het door interviews met de betrokkenen (hoor en wederhoor) de situatie in kaart bracht en aansluitend aanbevelingen deed. In een aantal gevallen heeft dit geresulteerd in het monitoren van een langdurige follow up van de betreffende situatie.

De aanmeldingen op het gebied van ongewenst gedrag daalden van 48 in 2024 naar 36 in 2025. Hierbij ging het voornamelijk over kwesties in de categorie morele en psychologische intimidatie en in een zeer beperkt aantal malen over seksuele intimidatie. Vooral de laatste categorie is moeilijk in beeld te krijgen, onder andere vanwege schaamte en schuldgevoel, onvoldoende vertrouwen in opvolging en door vrees voor negatieve gevolgen op de carrière.

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). Om de meldingsbereidheid te vergroten worden mogelijke interventies onderzocht en waar mogelijk in gang gezet.

Op het gebied van sociale veiligheid in het algemeen werkte bureau Ombuds- en vertrouwenszaken, waar mogelijk en gewenst, samen met het programma Dit zijn wij. Bijvoorbeeld door gezamenlijk op de trekken bij onderdelen van het leiderschapsprogramma van Connecting Leaders maar ook door over en weer medewerkers door te verwijzen. Daarnaast gaf bureau Ombuds- en vertrouwenszaken presentaties en workshops over 'Gewenst gedrag op de werkvloer' binnen teams en afdelingen.

In het afzonderlijke jaarverslag over 2025 doet bureau Ombuds- en vertrouwenszaken geanonimiseerd verslag van meldingen, interventies en resultaten en geeft het aanbevelingen naar aanleiding van ontvangen signalen.

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 2025 is er geen melding gedaan bij de Commissie Klokkenluider in het kader van de Klokkenluidersregeling UMC Utrecht.

In 2022 heeft Utrecht Holdings aangifte gedaan van onregelmatigheden waarbij drie (oud-) medewerkers betrokken zijn. Het strafrechtelijk onderzoek naar de betrokkenen loopt nog. Het zal nog enige tijd duren voordat de uitkomst hiervan bekend is.

8.4 Governance code zorg en overige gedragscodes

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van het UMC Utrecht onderschrijven de principes van de Governancecode Zorg 2022 die sinds 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

Adress

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).