

Connecting wOrlds

omdat ieder mens telt



UMC Utrecht strategie 2020–2025



UMC Utrecht



Inhoudsopgave

De weg naar de strategie

5

Waar we voor staan

6

Onze basis

9

De strategie

15

Wat we gaan doen

19

Wat ervoor nodig is

22

Tot besluit

26



Hoofdstuk 1

De weg naar de strategie

De nieuwe strategie is tot stand gekomen in een periode van ongeveer een jaar. Meer dan 2200 collega's, patiënten, studenten en relaties namen deel aan het debat over de strategie. Dat leverde interessante inzichten op.

De samenleving is volop in beweging. De bevolking groeit en vergrijsst, waardoor de zorgvraag verandert. Gezondheidsverschillen tussen mensen worden ook nog eens groter. Patiënten willen gezien worden als mensen met mogelijkheden. Ze verwachten een persoonlijke benadering gericht op gezondheid en kwaliteit van leven, waarin ze zelf de regie hebben.

Digitalisering brengt zorg op afstand, netwerkvorming en gepersonaliseerde zorg binnen handbereik. Tegelijkertijd kijkt de maatschappij naar ons om zorg, onderzoek en onderwijs beter en flexibeler te maken. Om meer te innoveren en sneller in te spelen op actuele vraagstukken. Uiteraard dit alles tegen acceptabele kosten en op duurzame wijze. Terwijl de krapte op de arbeidsmarkt toeneemt en goed zorgpersoneel schaars is.

Soms voelen deze ontwikkelingen als een bedreiging. Wij zien ze vooral als een grote kans. Juist voor het UMC Utrecht. Als universitair

medisch centrum werken we in de voorhoede van de innovatie. We verbinden state-of-the-art-onderzoek met complexe zorg en met toonaangevend onderwijs. Dat doen we regionaal, nationaal en internationaal. Nieuwe ontdekkingen en opgedane kennis vloeien direct door naar de praktijk.

In de laatste fase van de strategieontwikkeling barstte de COVID-19-crisis in volle omvang los. Het voelde aan de ene kant vreemd om midden in die crisis te besluiten over een meerjarige strategie. Aan de andere kant zagen we overal om ons heen mooie voorbeelden van werken aan maatschappelijke uitdagingen. We zien dat in de intensieve samenwerking binnen het zorgnetwerk voortdurend vernieuwing plaatsvindt. We zien wetenschappers multidisciplinair samenwerken in de zoektocht naar oplossingen en gebruikmaken van kennispartners buiten hun eigen vakgebied. We zien hoe onze docenten, samen met studenten en andere UMC's, het onderwijs in snel tempo aanpassen om meer en andere vormen van online onderwijs mogelijk te maken.

De crisis bevestigde dat onze richting voor de toekomst eigenlijk al is ingezet.

Waar we voor staan

Onze missie

Elke dag werken we allemaal aan het verder verbeteren van de zorg en de gezondheid van mensen. Vooraan staan is niet genoeg. We willen vooroplopen en de zorg in Nederland verder brengen.

Samen verbeteren we de gezondheid van mensen en creëren we de zorg van morgen.



Onze visie

De komende jaren willen we meer waarde toevoegen aan het leven van mensen. Wij geloven dat we echt het verschil kunnen maken door unieke samenwerkingen op te zoeken en samen grenzen te verleggen.

Samen creëren we meer waarde, omdat ieder mens telt.

Waar we voor gaan



Hoofdstuk 3

Onze basis

Ieder mens telt voor ons. Door echt te luisteren kunnen we elke patiënt nog verder helpen om zijn gezondheid te verbeteren. Want hoe beter we begrijpen wat zorg voor de patiënt betekent, des te persoonlijker we hem kunnen adviseren over de behandelstrategie. En dat leidt weer tot betere zorg voor de patiënt.

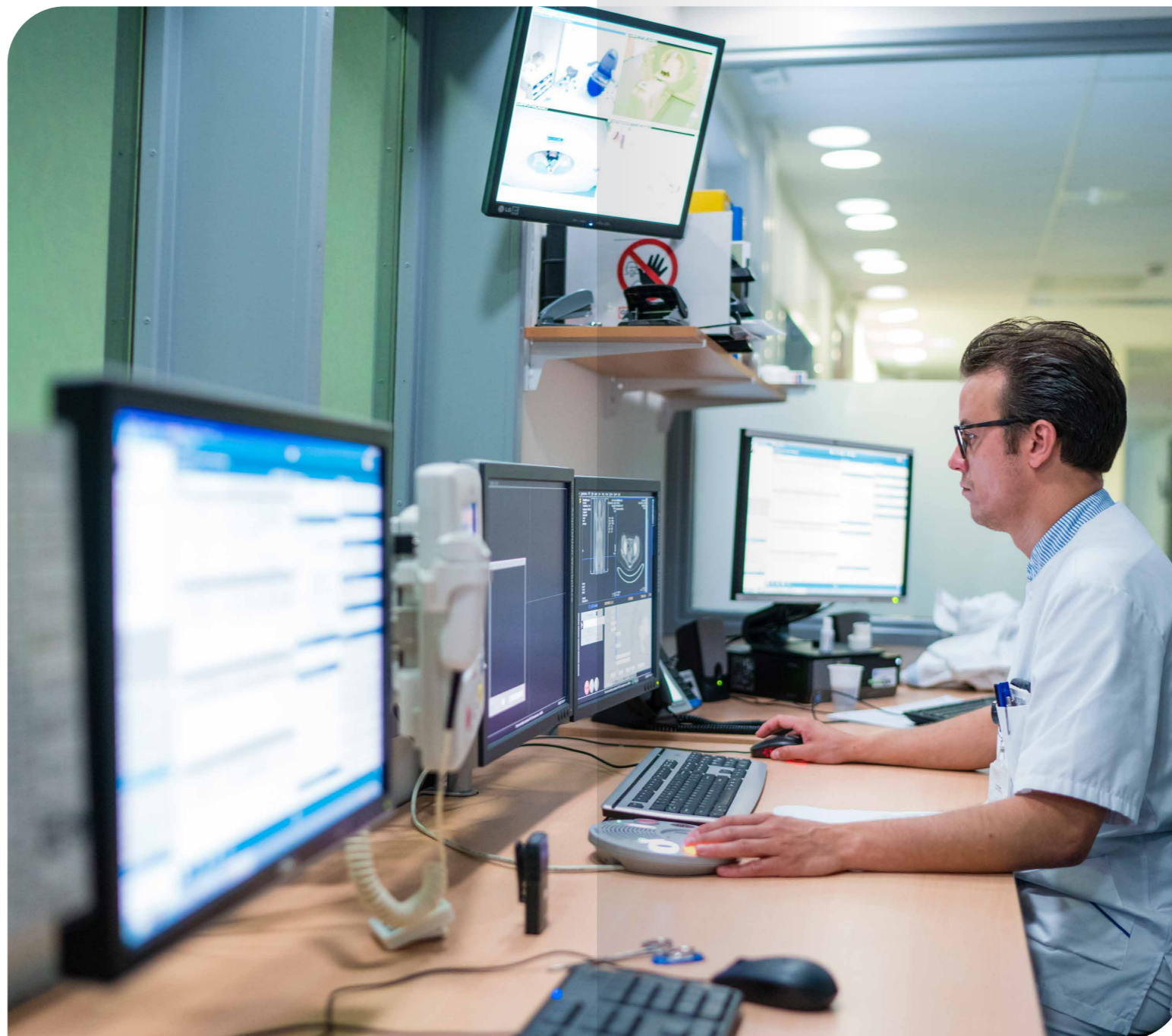
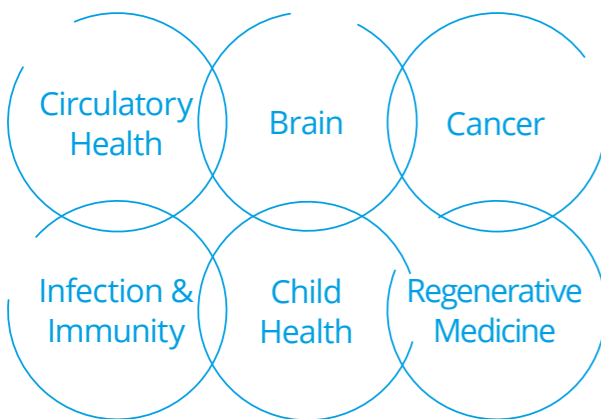
De patiënt centraal

Het UMC Utrecht is slechts een van de partijen in de zorg. Patiënten geven dikwijls aan dat het lastig is om de weg te vinden in de gezondheidszorg. We voelen ons verantwoordelijk voor de totale zorg aan de patiënt en proberen deze samen met de patiënt en onze partners te organiseren. Ons doel: optimale zorg en liefst zo dicht mogelijk bij huis.

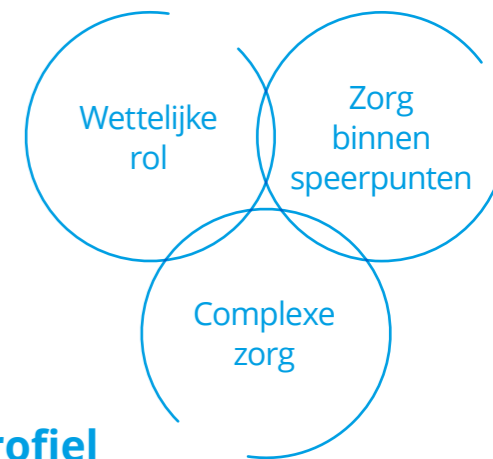
Speerpunten

Het UMC Utrecht zet met betrekking tot kennis-innovatie in op zes inhoudelijke speerpunten. Hiermee bouwen we gestructureerd verder aan de eerder ingezette richting.

Onze speerpunten zijn:



Zorgprofiel



De gekozen speerpunten komen terug in ons zorgprofiel. Innovaties en opgedane kennis passen we toe in de praktijk, wat weer leidt tot nieuwe onderwijsvormen en onderzoeksvragen. Zo verbeteren we continu ons kennen en kunnen.

Daarnaast bestaat ons zorgprofiel uit zorg waarvoor we een wettelijke taak hebben, zoals 'level-1-traumazorg'. Ook complexe zorg die om de infrastructuur en multidisciplinaire samenstelling van een academisch ziekenhuis vraagt, past logisch in ons zorgprofiel. Het uitgangspunt is dat patiënten de behandeling krijgen waar het voor hen het beste is.

Het UMC Utrecht gebruikt drie criteria om te bepalen of zorg in het zorgprofiel past:

- › Valt het binnen onze speerpunten?
- › Past het bij onze wettelijke rol (WBMV of expertisecentra)
- › Is de zorg complexe zorg (multispecialistisch (≥3), multidiagnostisch (≥4), second opinion of ASA-score 3)?

De Utrechtse aanpak

Onze missie en visie brengen we tot leven met de unieke Utrechtse aanpak. Deze bestaat uit drie onderdelen:

Multidisciplinair
als basis voor
innovatie

Verstevigen
van onze
netwerken

Focus op
waar we goed
in zijn

Multidisciplinair

Omdat we geloven dat baanbrekende innovaties te verwachten zijn op de grensvlakken van kennisgebieden, zetten we vol in op *multidisciplinariteit* in onderzoek, zorg en onderwijs. We zoeken actief naar kennisgebieden buiten de zorg om kennis toe te passen in de zorg.

Focus

We brengen *focus* aan door duidelijke keuzes te maken. In het verleden heeft dit geleid tot onze speerpunten en ons zorgprofiel. De komende jaren brengen we meer focus aan door ons te richten op specifieke gebieden waarop we een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de gezondheidszorg en samenleving van de toekomst.

Sterke netwerken

We bouwen onze *netwerken* uit om grensverleggend onderzoek te doen, om te blijven innoveren in de zorg en om nog betere opleidingen te verzorgen. We innoveren samen met onze partners, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Omdat we multidisciplinair werken, zoeken we juist partners in andere sectoren dan we gewend zijn.

Onze netwerken zijn divers. Sommige gaan over zorgcontinuïteit. Hierin zijn de huisartsen, onze tweedelijns partners (zoals het Sint Antonius Ziekenhuis, Diaconessenhuis en Meander Medisch Centrum), andere zorgaanbieders (zoals Altrecht en de GGD) en ziektekostenverzekeraars belangrijk. Andere netwerken richten zich op maatschappelijke vraagstukken. Bijvoorbeeld onze samenwerking in de Utrecht Health Hub, waarin ook de gemeenten en provincie een cruciale rol spelen.

Het Utrecht Science Park is voor het UMC Utrecht een belangrijk netwerk, vanwege de sterke concentratie van kennisinstututen, zorginstellingen en bedrijven op het gebied van de lifesciences. De samenwerking binnen onze landelijke netwerken, zoals die van de acht UMC's, wordt steeds intensiever. We zetten daarnaast in op de samenwerking binnen de alliantie met de Technische Universiteit Eindhoven, Wageningen University & Research en de Universiteit Utrecht.

Internationaal intensiveren we een aantal bestaande verbanden, zoals de League of European Research Universities (LERU). Tot slot werken we met een groeiend aantal bedrijven samen. Denk hierbij ook aan medtechbedrijven zoals Philips en Elekta. Zij zijn essentieel voor de vele innovaties die we de komende jaren in de zorg willen uitrollen.

Onze missie
en visie brengen
we tot leven
met de unieke
Utrechtse aanpak.



Hoofdstuk 4

De strategie Connecting wOrlds

Omdat ieder mens telt

De wereld gonst van de nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Voor onze patiënten, onze partners, onze studenten en onze medewerkers. Meer dan ooit geloven we in het verbinden van al deze werelden. Want waar verschillende werelden bij elkaar komen, ontstaan onverwachte inzichten en baanbrekende behandelingen. Dit doen we om een omgeving te creëren waarin mensen gezien en gehoord worden. Omdat ieder mens telt.

De werelden van mensen

We brengen de werelden van onderzoek, zorg en onderwijs bij elkaar met multidisciplinair onderwijs en interprofessioneel opleiden. We verbinden regionaal met nationaal en internationaal. De werelden van ziekenhuizen, huisartsen en andere zorgverleners. Van onderzoekinstellingen, laboratoria en commerciële bedrijven. Van patiënten, medewerkers, families en studenten. Elke dag zijn we op zoek naar nieuwe partners om sneller en effectiever te innoveren. Daarbij kijken we ook naar partijen buiten de gezondheidszorg. Door het verbinden van werelden creëren we een omgeving waarin ieder mens, iedere patiënt, student of collega, gezien en gehoord wordt.

Uitbouwen langs duidelijke banen

Een universitair medisch centrum innoveert ten dienste van patiënten en de samenleving. Het UMC Utrecht verbindt de professionals die in onderzoek, zorg en onderwijs om de patiënt heen staan, zowel binnen als buiten onze organisatie:

1 We geven ruimte aan 'fundamentele' onderzoekers om nog nooit bewandelde paden te exploreren en verbinden deze onderzoekers met 'toegepaste' onderzoekers. Zo zorgen we ervoor dat onderzoeksresultaten leiden tot grensverleggende nieuwe technologie die toepasbaar is in de kliniek en in de samenleving. Andersom zorgen we er ook voor dat toegepaste onderzoekers fundamentele onderzoekers inspireren bij het formuleren van nieuwe onderzoeksvragen.

2 We verbinden lokale kennis met ons internationale netwerk. Kennis passen we toe in het UMC Utrecht en in de samenleving (o.a. in de Utrecht Health Hub en de Julius Gezondheidscentra in Leidsche Rijn), maar ook elders in de wereld. Vervolgens maken we deze kennis via publicaties, congressen en onderwijs wereldwijd beschikbaar.

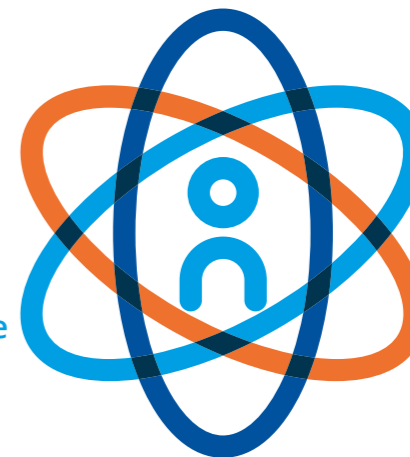
3 We verbinden gepersonaliseerde zorg voor individuele patiënten met maatschappelijke vraagstukken. Bij het kiezen van een behandeling houden we steeds meer rekening met biomedische en andere eigenschappen. Daarbij kijken we ook naar welke betekenis patiënten aan hun leven willen geven. Tegelijkertijd werken we aan maatschappelijke vraagstukken, zoals preventie, betaalbaarheid en duurzaamheid.



De patiënt van vandaag en morgen

Patiënten en professionals regionaal

Maatschappelijke vraagstukken



Gepersonaliseerde zorg

Patiënten en professionals wereldwijd

De patiënt van overmorgen

Keuzes voor de toekomst

Door werelden te verbinden kunnen we innovaties *versnellen*. We zijn ervan overtuigd dat we op een aantal onderwerpen samen met ons netwerk echt het verschil kunnen maken. Tegelijk *versterken* we onze organisatie om de versnelling mogelijk te maken.



Wat we gaan doen

Versnellen door focus op inhoud

De komende jaren versnellen we op de volgende gebieden.

Healthy Living

Het thema 'gezond door het leven' (Healthy Living) richt zich op de wensen en behoeften van het individu met focus op individualisering van diagnostiek, predictie, behandeling en preventie van ziekten, en op het bevorderen van de individuele gezondheid. Centraal in onze aanpak staat een datafaciliteit (U-Cloud), waarin we eigen data over de levensloop van de patiënt verrijken met data van partners in de regio. En die we kunnen koppelen aan een veelheid van andere databronnen.

We werken nauw samen met gemeenten, provincie, zorgverleners, zorgverzekeraars, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA), private partijen en natuurlijk met het Nederlandse publiek.

Biofabrication & disease modelling

'Biofabrication & disease modelling' kijkt naar de onderliggende mechanismen van diverse chronische ziekten, zoals aandoeningen van het bewegingsapparaat, hart-, vaat- en nierziekten en neurologische aandoeningen. Met een combinatie van technologie en biologie ontwerpen we (regeneratieve) behandelstrategieën die het lichaamseigen herstel bevorderen.

Belangrijke partners hierbij zijn het Hubrecht Instituut, het Prinses Máxima Centrum, de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) en Wageningen University & Research (WUR). Ook werken we samen met de partners uit het onderzoeksconsortium RegMed en het Research Center for Materials-Driven Regeneration (MDR).

Molecular science & therapy

Wanneer we ziekten op moleculair en cellulair niveau beter begrijpen, zijn we in staat om doelgerichte therapieën te ontwikkelen. Nu wordt vaak nog dezelfde aanpak gebruikt voor ziekten die op elkaar lijken, maar die op moleculair niveau wezenlijk anders zijn. Met fundamenteel onderzoek en artificial intelligence creëren we innovatieve ziektemodellen

en geavanceerde meetmethoden. Vervolgens vertalen we deze naar inzichten in risicofactoren, biomarkers en nieuwe interventies.

Onze samenwerking met bedrijven, het Nederlands Kanker Instituut (NKI), het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), het Hubrecht Instituut, Europese onderzoekspartijen en andere partijen is hierbij essentieel.

Image-guided Interventions

Minimaal invasieve therapieën zijn onlosmakelijk verbonden met beeldsturing (opereren zonder snijden). Optisch, röntgen en vooral MRI-gestuurde ingrepen zullen binnen Cancer, Circulatory Health, Brain en RM een steeds prominentere rol innemen. Zo kunnen dankzij de introductie van de MR-Linac, een UMC Utrecht-innovatie, tumoren met veel grotere precisie bestraald worden met minder bijkomende schade aan gezond weefsel.

Ons doel is dat in 2025 beeldgestuurde interventies de standaard worden voor een effectievere behandeling van uiteenlopende ziekten. We maken deze ambitie waar met bedrijven zoals Philips, Elekta en Sectra en andere nationale en internationale partners (Prinses Máxima Centrum, MD Anderson, St Jude, de Technische Universiteit Eindhoven, Life Sciences faculteiten van de universiteit etc.)

Integrale complexe zorg voor kinderen

Het UMC Utrecht zet met het Wilhelmina Kinderziekenhuis en in samenwerking met het Prinses Máxima Centrum in op integrale complexe zorg voor kinderen. Waardoor het mogelijk wordt om complexe aandoeningen zoals perinatale schade, congenitale ziekten en de gevolgen van oncologische behandelingen te ontrafelen en te behandelen. Ook

verbeteren we hiermee de preventie. Deze ambitie vraagt om een hechte samenwerking tussen basale en toegepaste onderzoekers, maar ook met de sociale omgeving van de kinderen: school, familie, de sportclub.

Acuut complexe zorg

Het UMC Utrecht heeft als traumacentrum en met het calamiteitenhospitaal dat we samen met het Centraal Militair Hospitaal beheren een unieke positie in de grootschalige opvang van zieken en gewonden. Om hierop te kunnen versnellen, streven wij naar state-of-the-art spoedeisende hulp, operatiefaciliteiten en intensive care.

De Nieuwe Utrechtse School

Professionals en studenten bereiden we optimaal voor op de toekomst van de gezondheidszorg. Daarom versnellen we op multidisciplinair en interprofessioneel onderwijs met een inclusieve en diverse leeromgeving. De Nieuwe Utrechtse School laat studenten en professionals in opleiding uitblinken in een combinatie van kennis en vaardigheden. Ze worden getraind om verantwoordelijkheid te nemen, het patiëntenperspectief centraal te stellen, kritisch te zijn en creatief te denken.

De Nieuwe Utrechtse School realiseren we samen met de Universiteit Utrecht, de hogescholen voor Art en Applied Sciences Utrecht, de Technische Universiteit Eindhoven en Wageningen University & Research. Door te innoveren op de SUMMA, de brede bachelor Clinical Sciences, de master Medical Humanities, een internationale master Translational Medicine en The New Utrecht School for Advanced Study geven we studenten de beste bagage mee om de maatschappelijke en wetenschappelijke problemen van morgen op te lossen.



Onze samenwerking met bedrijven, instituten en onderzoekspartijen is essentieel.

Wat ervoor nodig is

Versterken van de organisatie

De afgelopen jaren hebben we een goede basis gelegd met strategische allianties en innovatieve zorg-ICT-projecten. En met programma's als Samen voor de Patiënt, Connecting Leaders, Slagvaardig Besturen, Patiëntenparticipatie en Modernisering bedrijfsvoering. Deze versterking zetten we onverminderd voort op de volgende gebieden.



Dialog met patiënten

Om patiënten optimaal te adviseren over een passende behandelstrategie zullen we nog beter moeten begrijpen welke betekenis de zorg voor een patiënt heeft. We willen continu leren van onze patiënten om te zien wat er nodig is en om samen keuzes te kunnen maken. Bovendien betrekken we patiënten bij onze innovaties in zorg, onderzoek en onderwijs.

Een fijne plek om te werken

We willen een organisatie zijn waar collega's gehoord en gewaardeerd worden, doordat ieders stem telt en dankzij inspirerend leiderschap. Waar medewerkers vol trots over praten. Omdat iedereen talent heeft, faciliteren en stimuleren we persoonlijke ontwikkeling met ruime opleidingsmogelijkheden. En maken we werk van talentmanagement en carrièrepaden, zodat er voor onze collega's perspectief is om zich verder te kunnen ontwikkelen.

Ijzersterke netwerken

Onze ambitie is om een stimulerende partner te zijn die verschillende werelden bij elkaar brengt en ijzersterke samenwerkingen weet te creëren. Voor uiteenlopende uitdagingen zoeken we de juiste partijen om samen nieuwe oplossingen mee te vinden. Voor het vormgeven van de juiste zorg op de juiste plaats intensiveren we de samenwerking met (zorg)partners in Midden-Nederland. Samen met hen richten we transmurale zorgketens in. Onze academische expertise en innovatiekracht gebruiken we om de regio te ondersteunen. Via nationale en internationale netwerken vergroten we de impact van onze innovaties.

Onze werkwijze *Samen voor de Patiënt* blijft belangrijk

Data science en e-health

Data, artificial intelligence en digitale techniek jagen innovatie in de wetenschap aan. Ze maken het mogelijk om gepersonaliseerde zorg te bieden, zowel medisch als qua locatie. Zorg die thuis kan, wordt ook thuis aangeboden. Daarvoor ontwikkelen we e-health-toepassingen en maken deze breed inzetbaar.

Betaalbare en duurzame zorg

Het UMC Utrecht is financieel gezond. In elk onderdeel van onze organisatie sturen we op maatschappelijk aanvaardbare kosten om de gezondheidszorg toegankelijk te houden. We maken processen uniform en verduidelijken verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Zo weten medewerkers hoe ze kunnen bijdragen aan de kwaliteit en betaalbaarheid van onze diensten.

Om bij te dragen aan de gezondheid van patiënten, medewerkers en studenten verkleinen we onze negatieve impact op klimaat en milieu. Een duurzamer UMC Utrecht stoot minder CO² uit en gebruikt minder grondstoffen.

Wendbare organisatie

Een wendbare organisatie is essentieel om te kunnen anticiperen op maatschappelijke vraagstukken en om innovaties snel toe te kunnen passen. Onze werkwijze 'Samen voor de Patiënt' blijft hierbij belangrijk. We bouwen voort op onze programma's uit de vorige strategie (Connecting U). We volgen de principes van integraal risicomanagement om snel en veilig te innoveren.

Goede huisvesting

In samenwerking met de partners op het Utrecht Science Park, de provincie en de gemeente bouwen we een UMC Utrecht dat meebeweegt met onze ambities en de zorg van morgen. Onze nieuwe Health Campus is gericht op een gezonde levensstijl waarbij het lichaam de kans krijgt om zelf te herstellen. Deze ingrijpende herziening zal ongeveer tien jaar duren.



Tot besluit

Er gebeurt veel in de werelden van de patiënten en van onze medewerkers en studenten. Maar ook in de werelden van onze partners. Juist daarom geloven we in *Connecting Worlds*, omdat ieder mens telt.

We geloven in het verbinden van de werelden van onderzoek, zorg en onderwijs. De werelden van ziekenhuizen, huisartsen en andere zorgverleners. Van onderzoeksinstellingen,

laboratoria en commerciële bedrijven. Van patiënten, medewerkers, families en studenten.

Door het verbinden van werelden creëren we een omgeving waarin ieder mens, iedere patiënt, student of collega, gezien en gehoord wordt. We nodigen iedereen uit om te verbinden met onze wereld. Samen creëren we meer waarde, omdat ieder mens telt.





UMC Utrecht