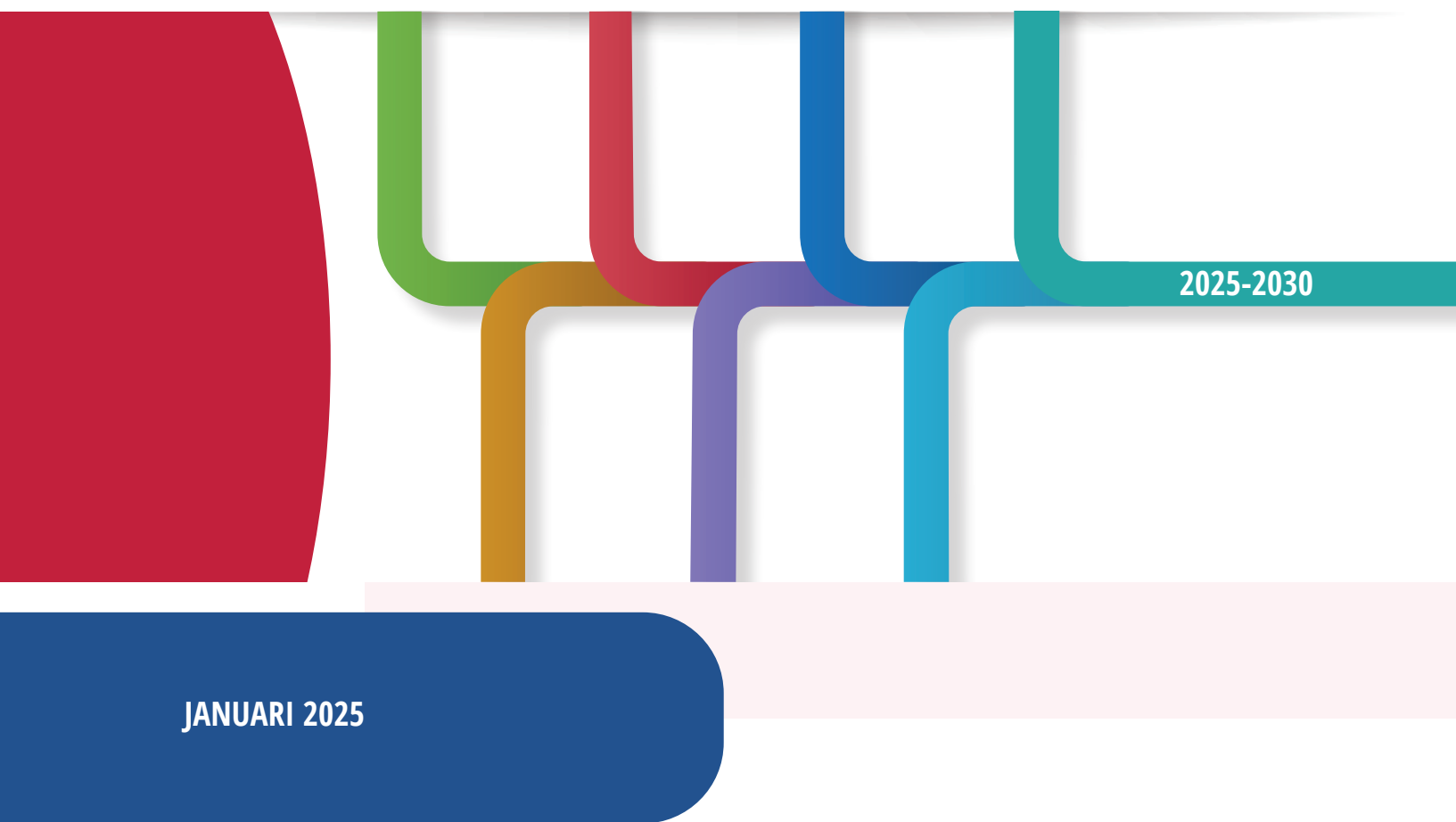




NEDERLANDSE FEDERATIE VAN
UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA

Samen voor de gezondheid van morgen

Strategie van de umc's van Nederland 2025-2030



Samen voor de gezondheid van morgen

Strategie van de umc's van Nederland 2025-2030

De wereld waarin wij leven verandert razendsnel. De druk op de zorg wordt alsmaar groter en als samenleving staan we voor levensgrote uitdagingen. Willen we ervoor zorgen dat iedereen ook in de toekomst de zorg krijgt die nodig is? Dan moet het écht anders. Van een zorgstelsel naar een gezondheidstelsel. En dat kan alleen door onze samenwerking te versterken – zowel met partijen binnen en buiten de zorg als onderling.

De umc's zetten alles op alles om de zorg en gezondheid van morgen te verbeteren. We blijven voorop lopen met innovatieve zorg, onderwijs en wetenschap. Als umc's van Nederland bundelen we onze innovatiekracht zodat complexe behandelingen voor iedereen beschikbaar blijven. Tegelijkertijd nemen we onze verantwoordelijkheid om de gezondheidskloof te verkleinen, want gezondheid mag niet afhangen van waar je woont of wie je bent.

Daarom werken we samen met partners aan een toekomstbestendig zorglandschap waarin zorg slimmer, beter en toegankelijker is. We doorbreken versnippering en creëren een duurzaam zorgsysteem waarin iedereen de juiste zorg krijgt op de juiste plek. Zo zorgen we niet alleen voor vandaag, maar ook voor een gezonde toekomst – voor iedereen. Dit kunnen we alleen samen bereiken: met bestaande en nieuwe partners, patiënten, studenten, opleiders, onderzoekers, inwoners en zorgverleners. Het vraagt vertrouwen, lef en creativiteit. Zodat we samen de gezondheid van morgen vormgeven.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Uitgaan van maatschappelijke opgaven	8
2. Naar een gezamenlijke meerjarenstrategie	11
3. De drie ambities van de gezamenlijke umc's van Nederland	15
4. Onze collectieve versnellingsagenda op weg naar 2030	17
Slotwoord	27



Voorwoord

Wie op een willekeurige dag bij een van de zeven umc's van Nederland binnenloopt, stapt in een bijzondere wereld. Een bonte verzameling mensen, een kakofonie van stemmen en andere geluiden, een werveling van kleuren, vormen en beweging. Het is als een stad in de stad, met mensen achter een kop koffie, een scootmobiel die voorbij zoeft, een vriendelijke vrijwilliger die een bezoeker met een vrolijke ballon de weg wijst. Daarnaast ook mensen die gespannen wachten, die aan het bellen of appen zijn. Studenten tikkend op een laptop. Iemand komt gehaast langs met een tablet in de hand.

Vreugde, opluchting en verdriet, het zit soms heel dicht bij elkaar. Want intussen is er ook het besef dat sommige van deze mensen hier liever níét willen zijn. Maar hun is helaas iets overkomen en ze kunnen dus niet anders. Omdat zij of hun naaste hoog-complexe zorg nodig hebben.

Met in totaal ruim 87.000 medewerkers zien de umc's van Nederland 1.260.000 patiënten per jaar. We leiden op dit moment 35.000 studenten op, plus 4.000 medisch specialisten en 6.200 verpleegkundigen en medisch ondersteuners. Ook starten elk jaar 1.000 huisartsen bij ons met hun opleiding. De hoogcomplexe zorg wordt geleverd door onze medisch specialisten, samen met de andere professionals in huis. Jaarlijks zijn er zo'n 1.800 promoties, ongeveer 40 procent van de totale wetenschappelijke output in Nederland. Indrukwekkende getallen. Maar voor mij als voorzitter van de zeven umc's van Nederland gaat het vooral over de mensen – en al hun verhalen – áchter de cijfers.

Daarbij heb ik het naast de patiënten ook over onze medewerkers. Zij zijn het die in teamverband patiënten begeleiden en genezen. Of een wetenschappelijke doorbraak met maatschappelijke impact proberen te forceren. Onze mensen, zij maken het verschil. Ook omdat ze alsmaar blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden om de gezondheid te verbeteren. Zij genereren kennis en ontwikkelen innovaties om zoveel mogelijk gezondheidswinst te realiseren, individueel én maatschappelijk. Om dat als umc's te kunnen, leiden we zorgprofessionals en talentvolle wetenschappers op. We delen onze kennis met de samenleving en schalen betekenisvolle interventies op.

Als umc's van Nederland zijn we ons bewust van onze grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door de innovatiekracht van de zeven umc's te bundelen, vergroten we de maatschappelijke impact. Daarbij bouwen we voort op de robuuste samenwerking die we al hebben. Met onze krachtenbundeling benutten we ieders specifieke sterkte optimaal. Onze strategie laat zien hoe de umc's van Nederland als collectief willen bijdragen aan een gezondere, vitalere en duurzamere samenleving.

We zetten in op baanbrekende gezondheidszorg, gelijke gezondheidskansen en een toekomstbestendig zorglandschap. Maar we doen dat natuurlijk niet alleen. De meeste impact genereren we samen, in nauwe samenwerking met bestaande én nieuwe partners in zorg, gezondheid, onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Zowel nationaal, internationaal, regionaal als lokaal. Laat u inspireren door onze strategie. En zie deze als een uitnodiging om samen met de umc's van Nederland mee te werken aan betekenisvolle, passende zorg en een betere gezondheid.

Helen Mertens, voorzitter

mede namens Bertine Lahuis (Radboudumc), Stefan Sleijfer (Erasmus MC), Ate van der Zee (UMCG), Douwe Biesma (LUMC), Carina Hilders (UMC Utrecht) en Hans van Goudoever (Amsterdam UMC).

1. Uitgaan van maatschappelijke opgaven

Nederland staat voor flinke maatschappelijke opgaven om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit te houden. En om de gezondheid van huidige en toekomstige generaties te verbeteren. Hoewel we gemiddeld steeds ouder worden, zijn we ook een groter deel van ons leven (chronisch) ziek en afhankelijk van vaak dure geneesmiddelen of kostbare medische technologie. De gezondheidsverschillen in de samenleving nemen toe. Ook zien we steeds beter hoe onze leefomgeving, het milieu en een veranderend klimaat onze gezondheid beïnvloeden; de klimaatcrisis is een gezondheidscrisis. Ongezondheid kost Nederland jaarlijks tientallen miljarden euro's. Het veroorzaakt een hoge druk op de zorg, verlaagt de arbeidsproductiviteit en vermindert het levensgeluk. Met de toenemende zorgvraag en een stijgend personeelstekort is het overduidelijk dat we het met elkaar anders moeten doen.

Innoveren en anders organiseren

Willen we de zorg toegankelijk houden, moeten we blijvend innoveren en de zorg anders organiseren, met veel aandacht voor duurzaamheid in ons denken en handelen. Met een scherp oog voor doelmatigheid. En met aandacht voor de menselijke maat. Dat betekent dat we de patiënt meer centraal zetten én meer rekening houden met de wensen en behoeften van huidige en toekomstige generaties medewerkers. Er is meer samenwerking nodig over domeingrenzen heen, zodat we met elkaar kunnen werken aan vernieuwende concepten en innovatieve oplossingen, inclusief digitalisering en de inzet van artificiële intelligentie (AI). Geneesmiddelenontwikkeling en technologische en biomedische innovaties bieden veel kansen om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Dat geldt ook voor innovaties in de nulde, eerste en tweede lijn. En er is een blijvende focus op preventie noodzakelijk, zodat we overbelasting van de zorg voorkomen én zorgen dat mensen plezieriger en gezonder kunnen leven en werken.

Innoveren met aandacht voor duurzaamheid, doelmatigheid en de menselijke maat.

Naar een breder perspectief

Umc's innoveren voor de zorg en gezondheid van morgen. Op alle terreinen die we hierboven noemen, dragen ze daaraan bij. De antwoorden voor de toekomst zitten immers niet alleen in medische innovaties. Gezondheid omvat meer dan het lichamelijk functioneren, dus is er ook een breder perspectief op zorg en gezondheid nodig. De kennis van umc's is onmisbaar om met alle betrokkenen te kunnen samenwerken aan passende zorg en een gezonde samenleving. Daarbij is het cruciaal aan te sluiten bij de zorg die al plaatsvindt in buurt en wijk. En om steeds in te spelen op verschillen tussen mensen, zodat zorg, begeleiding en preventie werkelijk inclusief worden.

Vitaliteit en kwaliteit van leven voorop

De grote veranderingen die nodig zijn vergen een transitie van een zorgstelsel naar een gezondheidssysteem waarin vitaliteit, kwaliteit van leven en duurzaamheid voorop staan. Als umc's van Nederland zien we vanuit onze rol als academische centra een stevige verantwoordelijkheid om bij te dragen aan deze transitie. Er zit een grote kracht in de integratie van onze kerntaken: complexe patiëntenzorg, wetenschappelijk onderzoek, (academisch) onderwijs en valorisatie, waarmee we nieuwe wetenschappelijke inzichten tot nut maken van de maatschappij. Met onze kennis en expertise willen we de gezondheid van de samenleving helpen bevorderen en beschermen.

Doen wat de samenleving nodig heeft

De inzet is helder: doen wat de samenleving nodig heeft én van de umc's verwacht. Daarmee bewegen we in onze gezamenlijke activiteiten de komende jaren naar thema's als vitaliteit en productiviteit van de samenleving, het beteugelen van de groeiende zorgvraag en -kosten, omgaan met krapte op de arbeidsmarkt en het toegankelijk houden van academische zorg. En we spelen in op de gevolgen van wereldwijde ontwikkelingen die de gezondheid beïnvloeden. Daarbij gaat het naast milieu en klimaat (planetary health) ook over de ecologische voetafdruk van zorg en wetenschap zelf. En bijvoorbeeld over de effecten van verschillende leefstijlen, onderliggende mechanismen, en de interactie tussen de sociale en fysieke leefomgeving en (on)gezondheid.

**De inzet is helder: doen wat de samenleving
nodig heeft én van de umc's verwacht.**

Inzet van gemeenschappelijke kracht

Om te werken vanuit de maatschappelijke opgaven willen we als umc's van Nederland gezamenlijk inzetten op het realiseren van baanbrekende gezondheidszorg, gelijke gezondheidskansen en een toekomstbestendig zorglandschap. Dit zijn de drie ambities die we in onze gezamenlijke strategie voor de periode 2025-2030 uitwerken (hoofdstuk 3). De collectieve versnellingsagenda die we hebben opgesteld, laat zien hoe we als umc's van Nederland onze gemeenschappelijke kracht inzetten (hoofdstuk 4). Uiteraard kunnen we niet zonder bestaande én nieuwe partners met wie we in lokale, regionale, nationale en internationale netwerken samenwerken. De innovatiekracht van de umc's is niets waard als deze niet zijn weg vindt naar de mensen die het uiteindelijke werk doen: de mensen op de werkvloer, de handen aan het bed en in de wijk. Alleen samen kunnen we succesvol innoveren, voor ieders gezondheid.

De 7 umc's van Nederland

De zeven umc's van Nederland zetten zich elke dag in voor een steeds betere gezondheid voor iedereen. Elk umc heeft vier kerntaken: de zorg voor topreferente patiënten, het doen van wetenschappelijk onderzoek, het opleiden van de (zorg)professionals van de toekomst en valorisatie: nieuwe wetenschappelijke inzichten tot nut maken van de maatschappij. De umc's van Nederland kiezen voor innovatief opleiden en stellen de mens centraal in werk en opleiding.

Positie in het zorglandschap

Umc's hebben een bijzondere positie in het zorglandschap. Een umc combineert een ziekenhuis met een medische faculteit, waar uiteenlopende professionals hun opleiding krijgen: geneeskundigen in alle specialismen, verpleegkundigen en ondersteunende zorgprofessionals. Binnen een umc zijn opleiding en wetenschap – met veel ruimte voor fundamenteel onderzoek en het ontwikkelen van innovatieve behandelingen – ingebed in de meest complexe zorg. Daarin onderscheiden de umc's zich van topklinische en algemene ziekenhuizen. De vervlechting van taken maakt dat umc's bij uitstek in staat zijn om vindingen vanuit de wetenschap via de kliniek naar de praktijk te vertalen en het wetenschappelijk onderzoek weer te voeden met praktijkvragen. Dankzij de toenemende samenwerking in de regio is een vergelijkbare cyclus gaande voor het gehele zorgdomein, inclusief extramurale zorg, preventie en publieke gezondheid.

Bron voor baanbrekende innovatie

De umc's hebben een unieke maatschappelijke positie om samen met hun partners te werken aan de maatschappelijke opgaven rond zorg en gezondheid. Wetenschappers werken aan baanbrekend onderzoek, binnen het eigen umc én daarbuiten. In hun regio stimuleren, initiëren en coördineren ze onderzoek en innovatie, in nauwe samenwerking met andere partijen. De vragen en behoeften van patiënten en burgers zijn hierbij leidend. De umc's van Nederland leveren zo kennis over gezond leven, onderzoeken ziekten, ontwikkelen diagnostiek en behandelingen. En zijn daarmee een onmisbare bron voor innovatie in zorg en gezondheid.

Organiseren en onderzoeken op hoog niveau

Het organiserend vermogen van de umc's is groot. Met andere zorg- en wetenschappelijke organisaties werken ze regionaal, nationaal en internationaal samen en dragen zo bij aan de kennis- en gezondheidsinfrastructuur van de samenleving. Met hun grote aandeel in de totale wetenschappelijke output, leveren de umc's een belangrijke bijdrage aan Nederland als kennisland. Op wetenschappelijk gebied draaien de umc's volop mee in de wereldtop.

Met impact inspelen op kennisbehoeften

De umc's behoren tot de grootste werkgevers van Nederland en hun economische impact is mede daarom fors. Ook hebben zij een grote invloed op de zorg en de publieke gezondheid door met kennis het gezondheidsbeleid te helpen verbeteren. En door spin-offs, startups en andere innovatieve ontwikkelingen. Samen met patiënten, het bedrijfsleven, universiteiten, topklinische en algemene ziekenhuizen, hogescholen, maatschappelijke organisaties, zorgaanbieders, lokale, provinciale en nationale overheden, spelen de umc's in op de kennisbehoefte van de samenleving.

2. Naar een gezamenlijke meerjarenstrategie

Hoewel we als umc's van Nederland al vele jaren intensief samenwerken, hebben we nog niet eerder een gezamenlijke meerjarenstrategie geformuleerd. De urgentie van de maatschappelijke opgaven rond zorg en gezondheid maakt het expliciteren van onze strategische keuzes als collectief tot een onmisbare stap. Een gemeenschappelijke strategie geeft richting aan onze activiteiten en de inhoudelijke discussies die we voeren. En het helpt om onze middelen en de inzet van de experts uit de umc's, het bureau en het bestuur binnen onze vereniging optimaal te benutten.

Een collectieve versnellingsagenda

We maken daarom de duidelijke keuze om focus aan te brengen door een deel van onze activiteiten voortaan als collectief op te pakken, vanuit één gezamenlijke afzender: de umc's van Nederland. We werken als collectief aan onze versnellingsagenda omdat een umc dat niet op zichzelf kan. En de agenda is richtinggevend voor al onze mensen – zorgprofessionals, onderzoekers, opleiders, studenten, promovendi, ondersteunend personeel, vrijwilligers – om onze bijdrage aan zorg en gezondheid samen verder te verdiepen. Daarbij is een gezamenlijk verhaal van de umc's een uitnodiging aan onze partners om de bestaande netwerken te verstevigen. Maatschappelijke opgaven centraal te stellen betekent dat wij meer met elkaar en met anderen moeten samenwerken.

We brengen focus aan door een deel van onze activiteiten voortaan als collectief op te pakken.



De gezamenlijke kracht van de umc's

Ieder umc in Nederland heeft zijn eigen unieke sterkten. Vanuit de kerntaken – die voor elk umc gelden – is er sprake van een duidelijke concentratie aan kennis en kunde, een grote innovatiekracht en een sterk organiserend vermogen om vernieuwingen in de regio met elkaar te verbinden voor betere zorg en gezondheid. Maar waar zit dan onze gezamenlijke kracht? Het is té makkelijk alleen maar te stellen dat we samen meer zijn dan de som der delen. Daarom hebben we ons de vraag gesteld waar de umc's 'gezamenlijk uniek' in zijn. Voor welke thema's is onze gemeenschappelijke inspanning van meerwaarde? Daarin zit immers de reden dat we ook als collectief willen bijdragen aan de maatschappelijke opgaven.

Als academische doeners bundelen we onze innovatiekracht om samen de gezondheid van morgen vorm te geven.

Samen de gezondheid van morgen vormgeven

Als umc's van Nederland willen we onze innovatiekracht bundelen om samen de gezondheid van morgen vorm te geven. Dat doen we door als team kennis te delen en nauw samen te werken met elkaar én met partners in de regio en daarbuiten. Als academische doeners zijn de zeven umc's van Nederland gezamenlijk een bron van innovatie voor een gezonde samenleving en een sleutelspeler in de vormgeving van het toekomstige zorglandschap. Onze innovatie komt voort uit de uitdagingen van nu, en de vragen en behoeften van patiënten en burgers. Of uit vraagstukken die leven in de klinische praktijk, bij andere zorgorganisaties en onze regionale partners.

Samen voor de gezondheid van morgen



Elkaar versterken én aanvullen

Met onze kennis genereren we nieuwe ideeën, producten, projecten en processen die bijdragen aan een gezonder Nederland en daarbuiten. Juist vanwege deze innovatiefunctie tillen we niet alleen de toekomstige zorg, maar ook die voor de patiënt van vandaag naar een hoger niveau. Daarbij versterken we elkaar en vullen elkaar aan. Welke keuzes we hierin maken en hoe we het als umc's van Nederland de komende jaren willen aanpakken, werken we uit in de volgende twee hoofdstukken.



Onze doorlopende aandachtsgebieden

Duurzame gezondheidszorg
als leidraad



Passende
financiering



Investeren in de zorgprofessional
van nu en de toekomst



Nederland staat voor grote uitdagingen om de zorg toegankelijk, betaalbaar en kwalitatief hoogwaardig te houden. En om de gezondheid van huidige en toekomstige generaties te verbeteren. Daarom bundelen de zeven umc's van Nederland hun innovatiekracht in een gezamenlijke strategie. Samen met elkaar en onze partners op regionaal, landelijk én internationaal niveau willen we de gezondheid van morgen vormgeven.



Ambities



**Baanbrekende
gezondheidszorg**



**Gelijke
gezondheidskansen**



**Toekomstbestendig
zorglandschap**

Onze versnellingsagenda

Op weg naar 2030



Kennisgenerator
voor passende zorg



Vliegwiel voor
aanpak
toegankelijke en
betaalbare
geneesmiddelen



Motor voor preventie
met impact



Realiseren optimale
toegankelijkheid van
academische zorg



Bouwen aan een
toonaangevende
onderzoeks-
infrastructuur



Vernieuwen en
flexibiliseren
onderwijs en
opleiden van
zorgprofessionals



Koploper in AI,
datagedreven zorg,
gezondheid en
onderzoek

3. De drie ambities van de gezamenlijke umc's van Nederland

De umc's van Nederland werken gezamenlijk aan oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Om focus te kunnen aanbrengen in de samenwerking, kiezen we als raamwerk voor onze strategische keuzes voor drie ambities:

1. Baanbrekende gezondheidszorg

Ons doel is hoogwaardige, baanbrekende zorg te realiseren. Dit doen we samen door het ontwikkelen en toepassen van nieuwe (bio)medische technologie, diagnostiek en academische zorg. Door samen in te zetten op excellente onderzoeksfaciliteiten. En door te innoveren op passende en duurzame zorg.

Als umc's zijn we continu op zoek naar de nieuwste inzichten en innovaties om ziekten beter te behandelen en te voorkomen. We bouwen voort op ons sterke fundament van kennis, expertise en al eerder ontwikkelde infrastructuur. Met onze versnellingsagenda verstevigen we onze samenwerking en investeren we meer gezamenlijk in onze onderzoeksfaciliteiten en in de ontwikkeling en toepassing van de nieuwste (bio-) medische technologieën, AI en diagnostiek. Ook intensiveren we de samenwerking om implementatie van passende zorg te versnellen. En we verstevigen onze rol voor toegankelijke en betaalbare medicijnen. Ons streven is om met onze collectieve inzet als umc's internationaal, landelijk en regionaal koploper te blijven op het gebied van innovatieve, hoogwaardige en duurzame zorg, waarbij academische zorg onze unieke expertise is.

2. Gelijke gezondheidskansen

Ons doel is het verkleinen van de gezondheidskloof in Nederland. Dit bereiken we met elkaar door het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis en kunde over meer gezonde levensjaren voor iedereen. We vergroten de aandacht voor gezondheidsachterstanden in de zorgverlening, onder meer door oog te hebben voor mensen die minder gezondheidsvaardig zijn. En door meer kennis over een gezondere leefomgeving te genereren.

Met onze versnellingsagenda werken we de komende jaren gericht aan preventie. Onze focus ligt daarbij op individueel (patiënt)niveau, bijvoorbeeld met leefstijlgeneskunde. En we richten ons op het populatieniveau, bijvoorbeeld via de leefomgeving, waarbij we aandacht besteden aan gezondheidsverschillen tussen huidige groepen én toekomstige generaties. We zetten onze intensieve samenwerking met partners op wijk-, lokaal, nationaal en internationaal niveau voort. We leiden meer extramurale zorgprofessionals op voor betere zorg en preventie in de directe leefomgeving. Om data voor zorg, gezondheid (inclusief preventie) en onderzoek integraal te ontwikkelen, te benutten en toe te passen, willen we als umc's een landelijk dekkende data-infrastructuur realiseren.



3. Toekomstbestendig zorglandschap

Ons doel is een toekomstbestendig zorglandschap. Gezamenlijk positioneren we ons krachtig in het maatschappelijke debat en slechten we barrières die de zorg onder druk zetten. Dit doen we door intensiever samen te werken. En door te investeren in onze mensen en in te zetten op het opleiden van de professional van de toekomst.

Met onze versnellingsagenda werken we de komende jaren aan een gemeenschappelijke visie op toekomstbestendige, toegankelijke academische zorg. Door gericht samen te werken – met elkaar én onze partners – aan kennisontwikkeling voor én toepassing van passende zorg in alle domeinen, willen we als umc's gezamenlijk het potentieel hiervan versnellen. We zorgen dat onze medewerkers AI-vaardig worden opgeleid en optimaal kunnen bijdragen aan datagedreven zorg, gezondheid en onderzoek.

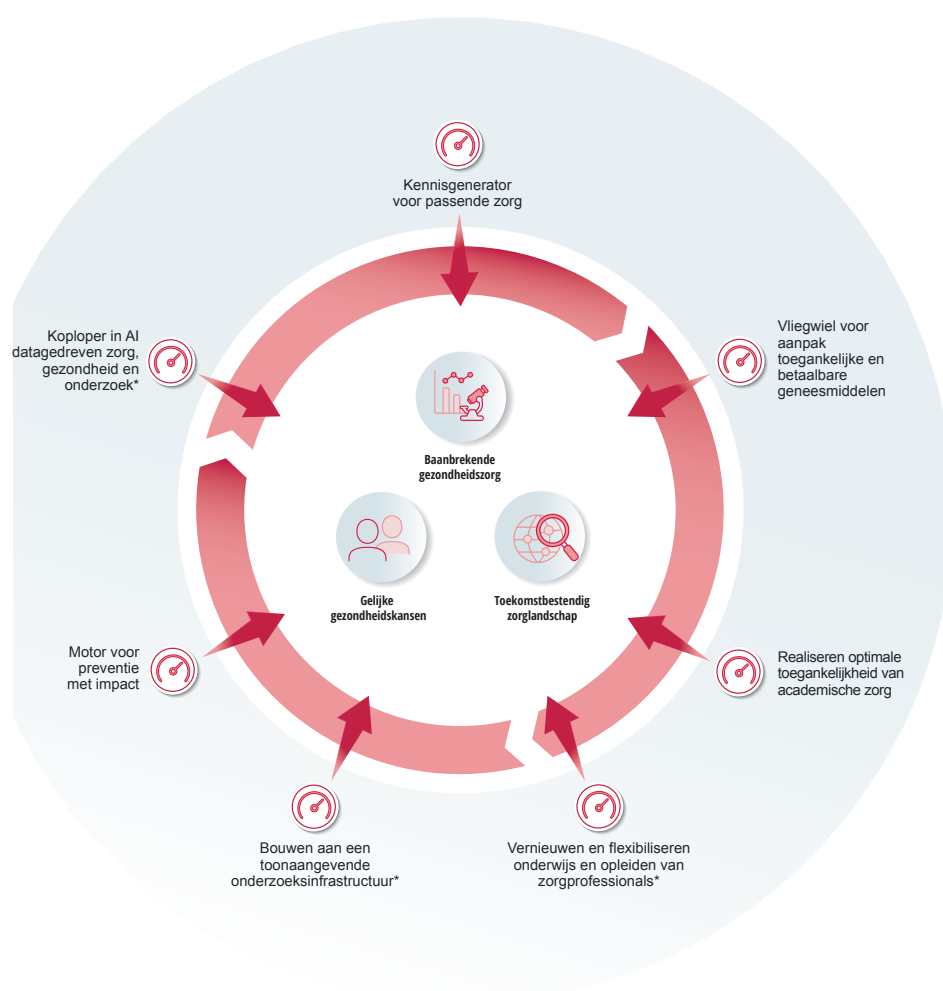
De maatschappelijke opgaven vragen om een samenspel van de umc's als collectief.

Trots om van elkaar te leren

De maatschappelijke opgaven rond zorg en gezondheid vragen om een samenspel waarin de meerwaarde van de umc's als collectief centraal staat. Ieder umc geeft in de eigen regio vorm aan de versnellingsagenda die we in hoofdstuk 4 uitwerken. Terwijl we intussen synergie creëren door afstemming, uitwisseling én het overnemen van elkaars kennis en (leer)ervaringen. Bij de onderlinge inspiratie om samen te vernieuwen, geldt het principe: 'proudly adopted from'. Alleen door focus aan te brengen in onze samenwerking én taken beter te verdelen, kunnen we het leer- en ontwikkelproces versnellen en onze individuele inspanningen effectief laten optellen.

4. Onze collectieve versnellingsagenda op weg naar 2030

Om concreet te maken waar we komende jaren extra op inzetten voor het realiseren van de drie ambities, kiezen de umc's van Nederland voor een collectieve versnellingsagenda met zeven punten. Met deze agenda bouwen we voort op onze ervaringen en expertise in samenwerking en brengen we dit de komende periode weer een stap verder. Om zichtbare impact te maken, intensiveren en versnellen we deze beweging met concrete initiatieven.



De umc's van Nederland:

- vormen een kennisgenerator voor passende zorg
- zijn een vliegwiél voor een aanpak voor toegankelijke en betaalbare geneesmiddelen
- zijn een motor voor preventie met impact
- realiseren optimale toegankelijkheid van academische zorg
- *bouwen een toonaangevende onderzoeksinfrastructuur*
- *vernieuwen en flexibiliseren het onderwijs en opleiden van zorgprofessionals*
- *zijn koploper in AI, datagedreven zorg, gezondheid en onderzoek**

*Cursief gedrukte onderdelen zijn cruciaal en randvoorwaardelijk voor de andere onderdelen van de versnellingsagenda.

Voor al deze thema's bestaan geen panklare oplossingen. Het gaat om grote uitdagingen die extra inspanningen vergen van veel partijen. Als umc's van Nederland pakken we ze met elkaar op en nodigen daarbij onze partners uit om er samen werk van te maken.



Kennisgenerator voor passende zorg

Een gezamenlijke beweging naar mensgerichte en toekomstbestendige zorg

Hoe doen we het tot nu toe?

Als umc's ontwikkelen, genereren en implementeren we kennis en innovaties die kunnen bijdragen aan passende zorg. Hoewel elk umc veel kennis en kunde in huis heeft over passende zorg, is er nog onvoldoende synergie tussen die inspanningen. Doordat we niet genoeg delen in elkaars expertise, lukt het gezamenlijk implementeren ook niet goed genoeg.

Wat willen we bereiken?

Passende zorg is zorg die toegankelijk en betaalbaar is, effectief en doelmatig, en die plaatsvindt op de juiste plek met behoud van kwaliteit. De zorg wordt zo dicht mogelijk bij de patiënt georganiseerd en komt samen met de patiënt tot stand. Door meer gericht samen te werken aan kennisontwikkeling voor én toepassing van passende zorg, versnellen de umc's het potentieel ervan. Daarmee dragen we bij aan betere behandelingen en zorg voor patiënten.

Wat gaan we doen?

- We inventariseren kennislacunes en stellen een gezamenlijke kennisagenda op. Ook gaan we onze (bestaande) kennis beter delen. Passende zorg krijgt daardoor meer prioriteit, zodat we kennis uit wetenschap sterker kunnen verbinden met kennis en expertise uit de dagelijkse zorgpraktijk.
- We formuleren een implementatiestrategie en zorgen dat passende zorg beter in onze netwerken landt. We leren van onze partners in de regio en halen vragen en behoeften op.
- We nemen goede praktijken van elkaar over en zetten leernetwerken op tussen zorgorganisaties om kansrijke praktijken verder te brengen.
- We maken de impact van passende zorg inzichtelijk. We gaan methodologie ontwikkelen voor het meten en evalueren van de transitie naar passende zorg.
- We zetten in op een goede onderlinge verdeling van initiatieven zodat ieders inzet optimaal tot bloei kan komen.

Wat levert het op?

Patiënten gaan merken dat onze zorg beter aansluit bij hun waarden en behoeften. De zorg wordt doelmatiger, effectiever en arbeidsbesparender georganiseerd, wat leidt tot maatschappelijke waarde en gezondheid. Zo vangen we de stijgende zorgvraag met elkaar op. Daarnaast levert het bruikbare kennis, toepasbare innovaties en duidelijke beleidsadviezen op, waar steunpartijen en partners in het Integraal Zorgakkoord van kunnen profiteren.



Vliegwiel voor aanpak toegankelijke en betaalbare geneesmiddelen

Versnelde innovatie voor betere beschikbaarheid van medicijnen

Hoe doen we het tot nu toe?

De toegang tot geneesmiddelen in Nederland staat onder druk. De levertijd is niet optimaal, de prijs soms niet aanvaardbaar en ook wet- en regelgeving werken niet altijd mee. Overheid en zorgsector hebben te weinig invloed op de ontwikkeling en beschikbaarheid van geneesmiddelen.

Wat willen we bereiken?

Als umc's streven we naar een goede toegang tot (nieuwe) geneesmiddelen voor iedereen die ze nodig heeft. We willen versnellen en ontwikkelen op de onderdelen die de toegang belemmeren en waar wij invloed op hebben. Zo dragen we eraan bij dat farmacotherapeutische innovaties sneller in de praktijk landen, vergroten we de gezondheidskansen voor iedereen en verminderen we de (financiële) druk op de zorg.

Wat gaan we doen?

- Om de beweging te versnellen naar betaalbare en toegankelijke geneesmiddelen, gaan de umc's van Nederland intensiever met elkaar samenwerken. Dat doen we door onze faciliteiten, kennis en ervaring te delen.
- Als academie willen we bij een groter deel van het proces van geneesmiddelontwikkeling betrokken zijn.
- We bevorderen passend gebruik van geneesmiddelen.
- We streven ernaar maatschappelijk verantwoord licentiëren door te ontwikkelen tot maatschappelijk verantwoord valoriseren, omdat wij vinden dat 'maatschappelijk verantwoord' voor alle aspecten van valorisatie geldt.
- We communiceren met patiënten en publiek om hen te informeren over de rol van umc's in de beschikbaarheid van (nieuwe) geneesmiddelen.

Wat levert het op?

Dit zorgt ervoor dat patiënten die (nieuwe) geneesmiddelen nodig hebben hier toegang toe hebben. Daarnaast gaan partnerorganisaties ervaren dat de umc's hun rol en verantwoordelijkheid op dit vraagstuk pakken.



Motor voor preventie met impact

Doelgericht inzetten op een gezondere samenleving

Hoe doen we het tot nu toe?

De umc's genereren sinds jaar en dag veel kennis over preventie. Ook spelen zij een instrumentele rol bij de totstandkoming van lokale, regionale en nationale preventieagenda's. Toch hebben we als samenleving te maken met een groeiende gezondheidskloof en zien we dat effectief preventiebeleid niet goed van de grond komt.

Wat willen we bereiken?

Als kennis- en innovatiecentra willen de umc's de samenleving gezonder helpen maken. Daarvoor is het nodig dat onze kennis over preventie beter toegepast wordt binnen en buiten de zorg. Door beleidsontwikkelingen (zowel lokaal als landelijk) nog gericht te beïnvloeden, hebben we meer impact en dragen we bij aan gelijke gezondheidskansen, meer gezonde levensjaren en de verdere integratie van preventie als onderdeel van passende zorg. Preventie zorgt daarnaast voor een gezondere werkende bevolking en behoud van arbeidspotentieel, onmisbaar voor een toekomstbestendige zorg.

Wat gaan we doen?

- We stellen een gezamenlijke, doelgerichte preventieagenda op, waarbij we voortborduren op lopende samenwerkingen.
- Als academische motor versterken we de (landelijke) kennisinfrastructuur voor preventie. We kiezen voor vernieuwende manieren van onderzoek en werken aan kennissynthesen van de opbrengsten daarvan. Ook passen we onze nieuwe kennis over preventie direct toe in het opleiden van onze zorgprofessionals van de toekomst.
- We laten zien dat onze kennis landt in lokaal, regionaal en landelijk beleid. Dat doen we door gerichte kennisuitwisseling.
- In het maatschappelijk debat zetten we in op het sterker uitdragen van het belang van gezondheidsbevordering (bijvoorbeeld vanuit andere beleidsterreinen: Health in All Policies) en we pleiten bij politiek Den Haag voor een breed gedragen preventie-aanpak.

Wat levert het op?

De mogelijkheden voor een gezond leven kunnen steeds beter worden georganiseerd. Dat creëert waarde voor zowel burgers, zorgverleners als politici. Het levert gerichte kennis en daaruit voortvloeiende beleidsadviezen op, waar partners op lokaal en landelijk beleidsniveau van kunnen profiteren. Tot slot krijgen bestaande samenwerkingen met regionale partijen in zorg, preventie en onderzoek een stevige impuls.

Onze doorlopende aandachtsgebieden

De zeven umc's van Nederland hebben zich verenigd in de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU). Onder de vlag van de NFU werken de umc's al jarenlang samen om hun unieke rol in het zorglandschap vorm te geven. Daarbij spelen zij in op belangrijke trends en ontwikkelingen. Hieronder noemen we een paar voorbeelden.

Investeren in de zorgprofessional van nu en de toekomst

Vanuit nieuwsgierigheid werken al onze mensen aan de gezondheid van nu én morgen. Intussen ondervinden ook de umc's de gevolgen van een krappe arbeidsmarkt. En we zien dat de wensen en behoeften van nieuwe generaties zorgprofessionals anders zijn dan van de huidige generatie. Umc's zijn de opleiders van een breed scala aan verpleegkundige en geneeskundige professionals in de regio en bieden een werkplek met vele kansen en ontwikkelingsmogelijkheden. We willen vanuit een duidelijke visie investeren in onze medewerkers én in modern leiderschap. Door technologische innovaties, interprofessioneel opleiden en flexibele opleidingen, continueren we onze samenwerking voor toekomstbestendig opleiden en de arbeidsmarkt van morgen. Door het werk slimmer te organiseren, met een lagere administratieve lastendruk, zorgen we voor het aantrekken en behouden van talent. We ontwikkelen een visie op de toekomst van werk en zetten in op innovatie in de cao voor umc's. Ook werken we samen aan het oplossen aan de tekorten in de zorg, met name in de nulde en eerste lijn. Met meer regionale samenwerking willen we de mobiliteit binnen de zorgsector bevorderen.

Duurzame gezondheidszorg als leidraad

Sustainable health (duurzame gezondheidszorg) is onze leidraad in denken en doen. Dat betekent dat we ons inzetten om te zorgen dat mensen niet ziek worden. En als mensen ziek worden en behandeling nodig is, dan doen we dit met minimale impact op milieu, natuur en klimaat. Mede door het ondertekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 hebben de umc's van Nederland zich gecommitteerd aan richtinggevende duurzaamheidsambities. Hierop aansluitend zetten we ons gezamenlijk in voor een versnelling van het vergroenen van de zorg in het Citrienfonds-programma 'Samen de zorg vergroenen'. Hierin werken we aan het minder gebruiken van single use-producten, wat leidt tot afvalreductie. En we gaan voor minder voorschrijven van (onnodige) medicijnen. Onze commitment op dit terrein blijft onveranderd groot.

Passende financiering

Er ligt een enorme opgave om de zorg betaalbaar te houden. De umc's van Nederland hebben een belangrijke stem in discussies over de inrichting en financiering van de zorg. We geven vorm aan regionale samenwerking en zijn partners in het Integraal Zorgakkoord. De ontwikkeling naar passende zorg die daarin is afgesproken, vraagt om een passende organisatie van zorg én passende financiering. Daarvoor ontwikkelen we modellen. Belangrijk daarbij is een effectief georganiseerd zorglandschap te creëren waarin samenwerking loont. We denken met partners en overheid continu mee hoe we dit met elkaar kunnen realiseren.

Over de NFU

Het bestuur van de NFU bestaat uit de voorzitters van de raden van bestuur van de zeven umc's. Binnen de NFU vinden bestuurders, verpleegkundigen, medisch specialisten, opleiders, onderzoekers en talloze andere professionals elkaar in tientallen werkgroepen en commissies. Samen werken ze aan actuele vraagstukken en vertalen ze de kennis van umc's naar concrete beleidsvoorstellen, projecten en producten. Ze worden daarbij ondersteund door een verenigingsbureau met zo'n 50 medewerkers, van wie een groot deel adviseurs en projectleiders.



Optimale toegankelijkheid van academische zorg

Oplossingen voor passende tertiaire en topreferente zorg

Hoe doen we het tot nu toe?

De umc's hebben de verantwoordelijkheid voor het leveren van tertiaire en topreferente zorg. Het behoort tot onze kerntaken om academische zorg – waaronder last-resort-zorg – te bieden aan patiënten met een hoogcomplexe, bijzondere zorgvraag. Ieder umc heeft een specifieke expertise opgebouwd door de bijzondere wijze waarop kennis en innovatie hand in hand gaan in het umc. De samenwerking tussen de umc's kan hierin nog beter.

Wat willen we bereiken?

Voor het realiseren van toekomstbestendige en innovatieve topreferente passende zorg – en het waarborgen van de gelijke toegang voor iedereen – ontwikkelen we een gemeenschappelijke visie op hoogcomplexe laagvolume-zorg. We willen leren van de aanpak in het Integraal Zorgakkoord, dat onder meer streeft naar een optimale organisatie van zorg door spreiding en concentratie. Ook leren we van eerdere concentraties tussen de umc's en bouwen voort op onze aanpak van zorg en onderzoek bij onder andere kinderchirurgie en zeldzame aandoeningen. Concentratie van zorg vindt niet alleen tussen umc's plaats, ook binnen de centra is er vergaande specialisatie. Netwerkvorming – zoals binnen de oncologienetwerken – is essentieel voor de samenwerking. Met de uitrol van onze gemeenschappelijke visie waarborgen we toegankelijkheid van academische zorg.

Wat gaan we doen?

- We slaan de handen ineen om in kaart te brengen wat er binnen de academische zorg al optimaal is ingericht en wat daarin de werkzame elementen zijn.
- We verkennen de mogelijkheden voor het optimaliseren van de kindzorg, gevolgd door andere vormen van hoogcomplexe laagvolume-zorg.
- We realiseren een breed gedragen aanpak voor een herinrichting van dit deel van het zorglandschap en betrekken onze natuurlijke (regionale) partners hierbij. Denk aan de relevante patiëntenorganisaties, de algemene en topklinische ziekenhuizen, zelfstandige behandelcentra (ZBC's), de expertisecentra voor zeldzame aandoeningen en de Europese Referentienetwerken (ERN's) waaraan zij verbonden zijn.

Wat levert het op?

Academische zorg blijft toegankelijk, betaalbaar en van hoogwaardige kwaliteit en dat gaan patiënten merken. Omdat de patiënt slechts voor een beperkt deel van het zorgpad in het umc komt, kunnen (regionale) partners als gelijkwaardige partijen meebouwen aan de hoogcomplexe laagvolume-zorg. Daarnaast levert het een bundeling van kennis en ervaring op waar zowel beleid als praktijk van zal profiteren.



Toonaangevende onderzoeksinfrastructuur

Blijvend innoveren met een gezamenlijke infrastructuur voor onderzoek

Hoe doen we het tot nu toe?

Ieder umc voert zijn eigen beleid op het gebied van de onderzoeksinfrastructuur. We concurreren met elkaar om financiering.

Wat willen we bereiken?

Door onze krachten te bundelen willen we samen werken aan een efficiënte en versnelde technologieontwikkeling en bouwen we aan gemeenschappelijke faciliteiten voor baanbrekend onderzoek. Zo waarborgen we de voortgaande ontwikkeling van nieuwe (bio)medische technologie, diagnostiek en behandeling en zorgen we voor kennisvermeerdering over gezondheid.

Wat gaan we doen?

- We versterken onze onderzoeksinfrastructuur door gezamenlijk prioriteiten te stellen voor vernieuwing en doorontwikkeling. En door vooruit te plannen, zodat voortdurende innovatie in zorg, onderzoek en onderwijs mogelijk blijft.
- We stemmen onderling af welke sleuteltechnologieën we met prioriteit willen doorontwikkelen om voor vernieuwing en/of versnelling te zorgen. Dat doen we in nauwe afstemming met (technische) universiteiten en bedrijven.
- We trekken als collectief op richting financiers.
- We maken onderling meer gebruik van elkaars faciliteiten en vergemakkelijken dat door procedures beter op elkaar af te stemmen.
- We zetten onze infrastructuur beter in ten behoeve van vraagstukken in de regio. Zo zijn we faciliterend voor de onderzoeksvragen die er leven.

Wat levert het op?

Dit leidt tot het duurzaam waarborgen van de beschikbaarheid van onze gezamenlijke onderzoeksinfrastructuur, ook voor partnerorganisaties. We gaan efficiënter om met middelen. Er komt meer focus in de ontwikkeling van sleuteltechnologieën, waarmee het onderzoek doelmatiger wordt.



Flexibilisering onderwijs en opleiden van zorgprofessionals

Versnellen naar toekomstbestendig opleiden in het hart van de zorg

Hoe doen we het tot nu toe?

De umc's werken al langer aan een samenhangend én flexibel opleidingsstelsel. Ondanks verbeteringen is binnen de vervolgopleidingen sprake van hoge werkdruk en een ervaren gebrek aan autonomie, zeggenschap en regie. Onze opleidingen kunnen beter aansluiten op de gezondheidsvraagstukken in de samenleving. Meer aandacht is nodig voor het behouden van medewerkers. En een versnelling om effectief te zorgen voor voldoende en bekwame zorgprofessionals voor de zorg en preventie van morgen.

Wat willen we bereiken?

In het veranderende zorglandschap is behoefte aan meer extramurale artsen; voor eerstelijnszorg, preventie en zorg in de directe leefomgeving, met een nadruk op maatschappelijke participatie. Zo kunnen we gezamenlijk bijdragen aan het terugdringen van gezondheidsverschillen. Ook is meer wendbaarheid nodig en ruimte voor een flexibele inzet van zorgprofessionals. De regio is de omgeving waar het sociaal domein en de nulde tot en met de derde lijn interprofessioneel en transmuraal samenwerken. Toekomstbestendig onderwijs en opleiden sluit hierop aan, over alle lijnen heen. We zetten in op het werken in vitale teams, waarbij de menselijke maat en dialoog centraal staan. Door een goede werk-privébalans en meer zeggenschap en regie blijven getalenteerde zorgprofessionals behouden voor de zorg.

Wat gaan we doen?

- We werken met onze partners aan de verdere uitrol van de Visie Opleidingscontinuüm voor geneeskundestudenten, basisartsen nieuwe stijl, bredere talentontwikkeling van zorgprofessionals en een leven lang leren.
- We versnellen het flexibiliseren van (vervolg)opleidingen voor verpleegkundigen en ondersteunende professionals en realiseren met partners een nieuw opleidingsstelsel voor de geneeskundige vervolgopleidingen.
- We schalen interprofessioneel opleiden op, inclusief het gebruik van digitale trainingsconcepten en andere innovatieve onderwijs toepassingen.
- We zetten samen met partners in op innovatief opleiden in een open en stimulerende omgeving, met continu leren en verbeteren en aandacht voor duurzaamheid als uitgangspunten.
- Evaluatie van onze aanpak en wetenschappelijk onderzoek leren ons wat we verder kunnen verbeteren.

Wat levert het op?

De cultuurverandering naar het werken in vitale teams heeft impact op de werk- en leeromgeving van zorgprofessionals – medisch, verpleegkundig en medisch-ondersteunend. Samenwerking over de domeinen heen zorgt voor een betere verbinding tussen opleiden voor eerste lijn, sociale geneeskunde en ziekenhuisspecialismen. De opleiding tot medisch specialist wordt anders vormgegeven, zodat flexibeler carrièrepaden mogelijk worden. Er komen geneeskundige specialisten met diverse profielen – onderwijs, kwaliteit, technologie – en meer extramurale zorgprofessionals. Dit alles leidt tot een betere afstemming op de maatschappelijke zorgvraag en een beter houdbare zorg.



Koploper in AI, datagedreven zorg, gezondheid en onderzoek

Bouwen aan baanbrekende, toekomstbestendige zorg en gelijke gezondheidskansen

Hoe doen we het tot nu toe?

Er zijn weinig ontwikkelingen die zo'n grote invloed hebben op het functioneren van de zorg als digitalisering. En nu artificiële intelligentie (AI) een enorme ontwikkeling doormaakt, zien we veel kansen om (data)technologie in te zetten voor zorg en gezondheid. Met het programma CumuluZ dragen we weliswaar bij aan optimale beschikbaarheid van data. Maar het lukt nog onvoldoende om data voor enerzijds zorg én onderzoek en anderzijds voor zorg én gezondheid (preventie) integraal te ontwikkelen, benutten en toe te passen. En hoewel umc's al lang bezig zijn met het ontwikkelen en valideren van AI, gebeuren toepassingen vooral binnen het eigen umc.

Wat willen we bereiken?

Als umc's willen we een landelijk dekkende data-infrastructuur realiseren voor zorg, gezondheid en onderzoek. We gaan naast het realiseren van dataplatforms voor zorg (CumuluZ) en onderzoek (Health-RI), gezondheidsdata zowel regionaal als nationaal bij elkaar brengen. De European Health Data Space dient hiervoor als springplank en juridisch kader. Met AI willen we betere en snellere diagnostiek en behandeling realiseren. Door AI ook in te zetten voor het verbeteren van werkprocessen, verlagen we de administratieve druk voor onze medewerkers.

Wat gaan we doen?

- We starten een nationale coalitie van zorg-, onderzoeks- en preventiepartijen voor een landelijk dekkende data-infrastructuur die waar mogelijk Europees aansluit. We focussen daarbij vooral op regio's waar nog onvoldoende dekking is.
- We ontsluiten de relevantste databronnen uit zorgorganisaties, onderzoeksinstellingen, medische registers, (decentrale) overheden, bedrijven en andere partijen.
- Met onze cohortstudies en biobanken als basis verkennen we de mogelijkheden van een Nationaal Programma Biomonitoring.
- We bundelen onze krachten voor het beschikbaar maken en verkrijgen van data voor AI-ontwikkeling (zowel predictieve als generatieve AI) en validatie. Zo werken we intensiever samen aan het versneld integreren en opschalen van AI in de zorg.
- We zorgen dat onze medewerkers AI-vaardig opgeleid worden.
- Voor een verantwoorde en uitlegbare ontwikkeling en toepassing van AI implementeren we samen de ethische en juridische randvoorwaarden. In onze communicatie met patiënten zijn we duidelijk en transparant over de inzet van AI in de zorg.

Wat levert het op?

Krachtenbundeling voor beter beschikbare gezondheids- en zorgdata is van meerwaarde voor partners in preventie, het sociaal domein, onderzoekspartijen en beleidsorganisaties. Het leidt tot betere samenwerking met zorg- en kennispartners. Zorgverleners en onderzoekers profiteren daarvan, waarbij patiënten kunnen rekenen op betere zorg. Een efficiëntere en effectievere manier van werken zorgt daarnaast voor hogere productiviteit en meer werkplezier van schaars zorgpersoneel. Data en AI dragen zo bij aan verschillende beleidsdoelen, zoals toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg en verantwoord gebruik van gegevens.



Slotwoord

Dit document is het resultaat van een intensief proces, waarbij veel partners waarmee we samenwerken, sleutelspelers uit de zeven umc's en het NFU-bureau betrokken zijn geweest. Onze belangrijke externe en interne stakeholders hebben we bevraagd op de impact en bijdrage die zij van de umc's wensen in relatie tot de maatschappelijke opgaven die op ons afkomen. In een half jaar tijd deze collectieve versnellingsagenda formuleren, betekent dat niet iedereen optimaal zijn input heeft kunnen leveren. De inhoud van dit strategiedocument is daarom tot stand gekomen met samengestelde groepen, met een vertegenwoordiging uit elk umc. We hebben een zo breed mogelijk draagvlak willen creëren voor onze strategische keuzes en zullen ons daar in de volgende fasen nadrukkelijk voor blijven inzetten.

'Samen voor de gezondheid van morgen' is een resultaat waar we trots op zijn. Niet alleen vanwege de inhoud, maar zeker ook vanwege het proces dat we met elkaar hebben doorlopen. Dankzij een brede betrokkenheid is er een gedeelde visie ontstaan over de weg die we met elkaar willen inslaan. Ook veel dank aan de Jonge Zorgveranderaars, een groep jonge medewerkers uit de zeven umc's, die met een kritische en constructieve blik hebben meegepraat over de richting die we als umc's kiezen.

Laten we elkaar blijven opzoeken en onszelf steeds weer uitdagen om nieuwe stappen te zetten.

Met het vaststellen van de strategie voor de periode 2025-2030 zetten de umc's van Nederland een belangrijke gezamenlijke stap naar meer focus in de samenwerking aan de maatschappelijke opgaven rond zorg en gezondheid. Nu we het 'waarom' en het 'wat' in beeld hebben, gaan we aan de slag met het 'hoe': hoe kunnen we zorgen dat we onze ambities en onze versnellingsagenda op een effectieve en breed gedragen manier realiseren? Wat is er nodig om de strategie met alle betrokken partners te doen slagen? Dit zal een proces van continue aandacht en evaluatie zijn, om inzichtelijk te maken of en hoe het ons lukt de beoogde versnelling te realiseren.

Eerder schreven we het al: de maatschappelijke opgaven rond zorg en gezondheid vragen om een gemeenschappelijke inzet van alle partijen in het veld. En om een intensieve samenwerking met de mensen om wie het draait: de inwoners van Nederland, patiënten, cliënten, naasten. Ook is commitment nodig bij politiek en beleid – lokaal, regionaal en landelijk. We zullen samen stappen moeten zetten naar een gezonder Nederland. Daarvoor is vertrouwen nodig. En lef en creativiteit om dingen écht anders te gaan doen. Laten we elkaar blijven opzoeken en onszelf steeds weer uitdagen nieuwe stappen te zetten. Zodat we samen de gezondheid van morgen vormgeven.



NEDERLANDSE FEDERATIE VAN UNIVERSITAIR MEDISCHE CENTRA

Utrecht, januari 2025 ©

e-mail: nfu@nfu.nl
t: +31 30 273 98 80
Oudlaan 4
3515 GA Utrecht