

WERKGEVERSVISIE GEZAMENLIJKE UMC'S 2025–2030

Werkgeversvisie | Oktober 2025



Hart voor mensen, aan de slag voor morgen

De zeven Universitair Medisch Centra in Nederland vervullen een brede maatschappelijke rol door het leveren van gespecialiseerde zorg, het opleiden van professionals, het doen van wetenschappelijk onderzoek en het ontwikkelen van medische innovaties. Juist die unieke combinatie van taken maakt ons als werkgever onderscheidend.

De moed om te doen wat moet, juist op het gebied van werkgeverschap

De druk op de zorg in Nederland neemt snel toe en stelt de veelzijdige opdracht van Umc's in toenemende mate op de proef. De samenleving vergrijst in hoog tempo, de zorgvraag groeit fors en wordt complexer. Tegelijkertijd daalt het aantal beschikbare zorgprofessionals, waardoor de arbeidsmarkt verder onder spanning komt. Daarbovenop nemen de verwachtingen van patiënten en samenleving gestaag toe, terwijl de financiële ruimte beperkt blijft.

Alleen met fundamentele, structurele veranderingen kan de zorg toekomstbestendig gemaakt worden. Het Integraal Zorgakkoord (IZA) is daarin helder: umc's moeten – samen met andere zorgpartners – actief bijdragen aan een toekomstbestendig, toegankelijk en betaalbaar systeem voor al onze kerntaken: zorg, onderzoek en onderwijs. Een belangrijke transformatie in dit kader is de beweging die umc's maken van zorggericht naar gezondheidsgericht werken.

Deze transformatie gaat verder dan alleen nieuwe zorgoplossingen. Ze raakt aan de kern van wie we zijn als zorgprofessionals en aan onze opgave om samen werk te organiseren in een veranderende wereld. De druk op het werken in een umc is inmiddels zo groot dat dit vraagt om een fundamentele herbezinning. Het vergroten van onze aantrekkingskracht alléén is niet meer genoeg. Als umc's moeten we het werk fundamenteel anders vormgeven. Dat betekent: muren tussen disciplines slechten, rigide structuren doorbreken en onze wendbaarheid vergroten. Willen we onze mensen behouden en waarderen, dan kunnen we niet blijven proberen harder te rennen binnen hetzelfde systeem. We moeten het systeem zélf durven veranderen. En dat kunnen wij!



De nieuwe realiteit van werk in umc's

De komende jaren zien wij de volgende ontwikkelingen die maken dat we onze rol als werkgever ingrijpend dienen te veranderen.

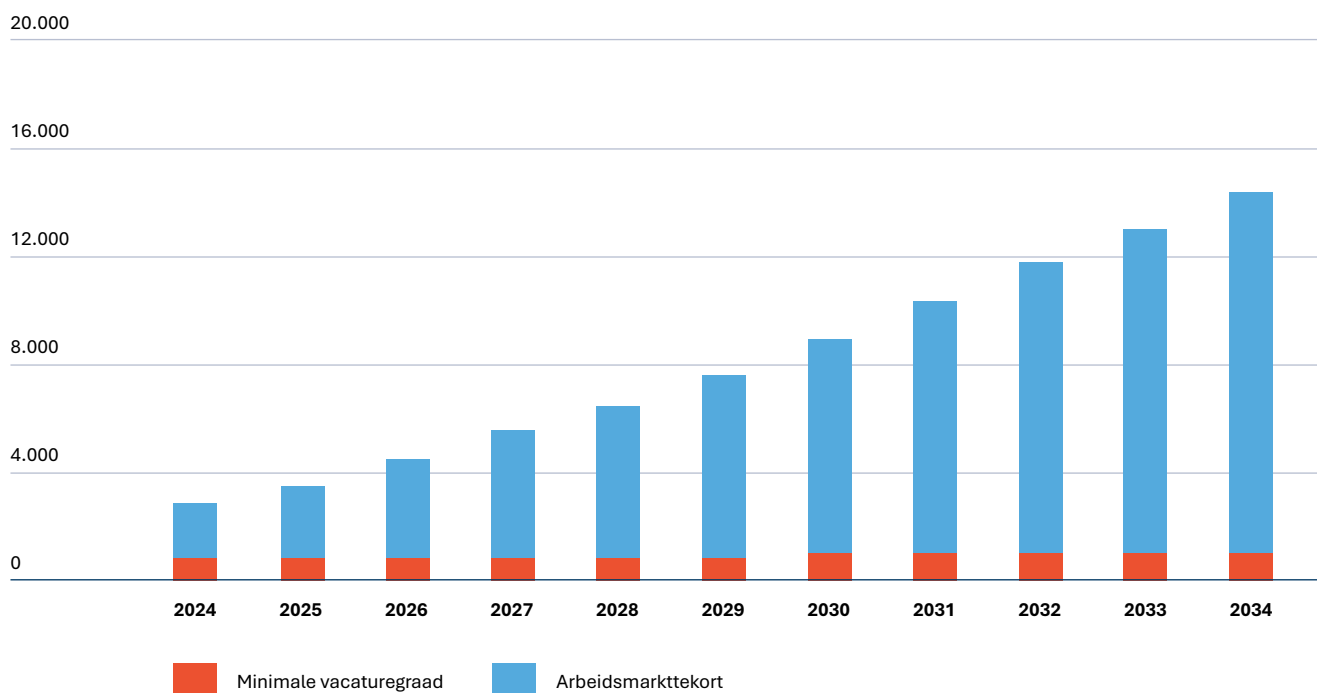
Minder mensen, meer druk – inzetbaarheid vraagt herziening

Arbeidsmarktprognoses zijn glashelder: het arbeidsaanbod neemt af. En die trend versnelt. Steeds meer werkgevers – waaronder partijen die we tot voor kort niet als directe concurrenten zagen, zoals Defensie – vissen in dezelfde, steeds leger wordende, vijver. De vanzelfsprekendheid van het aantrekken van 'de perfecte match' is verdwenen.

Arbeidsmarkttekort totaal umc's

Bron: Prognosemodel Zorg & Welzijn

Nederland, personen



Zelfs als het ons lukt om mensen aan te trekken, blijft het zorg-ecosysteem als geheel onder druk staan. Dit geldt voor zorgprofessionals, maar ook voor de vele andere functies die direct of indirect werken voor de zorg. Het klassieke model van vaste functies en lineaire loopbanen sluit steeds minder aan bij hoe mensen willen werken – én bij wat de zorg nodig heeft. We moeten accepteren dat niet elke functie op elk moment gevuld zal zijn. In plaats daarvan verlagen we de drempel voor inzetbaarheid en zetten we sterker in op flexibiliteit en ontwikkelpotentieel. Dat betekent: mensen aantrekken op basis van leervermogen, aanpassingskracht en motivatie, niet alleen op ervaring en kennis. Werving verschuift van het zoeken naar de perfecte match naar het bouwen aan wendbare, lerende teams. Teams waarin ervaren professionals samenwerken met (nieuwe) collega's die zich on-the-job ontwikkelen of tijdelijk instappen voor een specifieke rol of opdracht.

AI verandert ons werk fundamenteel – sneller dan we beseffen

Het is verleidelijk om AI vooral te zien als versneller van processen en verkortert van doorlooptijden. Maar dat is slechts één kant van de medaille. Want terwijl AI efficiëntie oplevert, verhoogt het ook de druk. Het werktempo wordt opgevoerd, verwachtingen stijgen en de ruimte om 'bij te komen' slinkt. AI raakt iedereen: collega's, ketenpartners, patiënten én hun naasten. Daardoor veranderen percepties, ontstaan nieuwe beroepen en verschuiven verhoudingen.

Het is dan ook cruciaal om niet alleen vanuit techniek te denken, maar juist ook vanuit sociaal, ethisch en professioneel perspectief. AI heeft de kracht om te ondersteunen en te ontlasten, maar net zo goed om

te verstoren, op te jagen en bestaande systemen onder druk te zetten. Al vraagt om bewuste keuzes. Niet alleen over wat we ermee kunnen, maar vooral over wat we ermee willen. Alleen dan kunnen we richting geven aan technologische verandering – en voorkomen dat deze ons inhaalt.

De arbeidsmoraal verandert – en daarmee de opdracht aan ons als werkgever

Ook binnen umc's verandert de manier waarop mensen naar werk kijken. Mensen willen méér dan een betekenisvolle missie. Werkplezier, persoonlijke ontwikkeling en een gezonde balans tussen werk en privé worden steeds belangrijker. Deze ontwikkeling vraagt om eigentijdse werkrelaties, gebaseerd op vertrouwen, ruimte en wederkerigheid. Eén standaardaanpak volstaat niet meer. Waar de één autonomie en flexibiliteit zoekt, verlangt de ander juist houvast en stabiliteit. Dat betekent dat we werk en leren moeten durven organiseren op een manier die aansluit bij iemands levensfase, ambitie en belastbaarheid. Diversiteit en sociale veiligheid zijn daarbij geen extra's, maar essentiële voorwaarden voor verbinding in een wereld in verandering.

Daarbij wringt het steeds vaker tussen individuele en collectieve belangen. Niet alles kan, en dat moeten we erkennen. De uitdaging in onze werkrelaties is het vinden van een balans die werkt – niet door het collectief boven het individu te stellen, maar door werkcondities en kaders te creëren die ruimte bieden én verbinden. Het vraagt om schakelkracht van alle partijen. Collega's, teams en leidinggevenden moeten kunnen inspelen op veranderende omstandigheden, behoeften en werkdruk. Alleen dan kunnen we blijven bouwen aan duurzame inzetbaarheid, motivatie én resultaten.

De eigen organisatie verandert – umc's in transitie naar bredere maatschappelijke rol

Zoals beschreven in de strategie van de gezamenlijke umc's, verschuift onze rol naar academische gezondheidsinstituten met een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid in preventie, leefstijl, duurzaamheid, data en innovatie. Deze beweging is makkelijker gezegd dan gedaan. De realiteit is: meer doen met minder middelen. Onderzoeksbudgetten verschuiven, loonkosten stijgen, en de betaalbaarheid van complexe tertiaire zorg komt onder druk. Daarnaast vraagt verdere samenwerking in het zorg-ecosysteem om herijking van rollen, verantwoordelijkheden en financiering.

We bewegen in een veld van tegenstrijdigheden. Aan de ene kant is er druk om onze zorg-, onderwijs- en onderzoeksprocessen te vernieuwen en meer maatschappelijke impact te maken. Aan de andere kant zijn onze processen ook sterk gereguleerd, en worden we steeds kwetsbaarder door toegenomen transparantie, externe verantwoording en bezuinigingen. De realiteit is: niet alles kan volgens de hoogste norm, maar ook niet alles mag vrij gelaten worden. Daarom moeten we durven kiezen. Dat vraagt om balans – én om het erkennen van de ongemakken en ethische dilemma's die bij deze transitie horen.



Onze principes voor toekomstgericht werk in een Umc

Om de transitie richting 2030 vorm te geven, werken we vanuit vier gedeelde principes. Deze geven richting aan hoe we binnen umc's omgaan met werk, mensen en technologie.

1 We vertrekken vanuit vertrouwen

- We bouwen aan een cultuur van vertrouwen, openheid en respect – met veiligheid om zorgen te delen, van fouten te leren en samen met plezier baanbrekend werk te verzetten.
- We bieden laagdrempelige ondersteuning – zodat iedereen zich gesteund voelt en problemen vroegtijdig aangepakt kunnen worden.
- We werken samen aan de veerkracht van onze collega's – door vitaliteit in de breedte te benaderen en ruimte te bieden voor energie, reflectie en werkplezier vanuit verbondenheid.

2 We versterken elkaars vakmanschap

- We kijken naar talent en motivatie – en gaan uit van wat mensen kunnen en willen bijdragen, waar mogelijk los van functievereisten en diploma's.
- We investeren gericht in leren en ontwikkelen – zodat mensen kunnen groeien in vakmanschap en de rollen waarin zij het verschil maken.
- We creëren ruimte voor waar iemands bijdrage het grootst is – door administratieve lasten en niet-essentiële taken actief te verminderen.

3 We vernieuwen door technologische vooruitgang

- We digitaliseren slim en doelgericht – met technologie als hulpmiddel dat ondersteunt, versterkt de workload reduceert, waar het mensen helpt.
- AI biedt kansen om tijd vrij te maken - zodat we ons kunnen richten op betekenisvol menselijk contact, complexere vraagstukken en innovatie.
- Leidinggevend en geven het goede voorbeeld – en stimuleren een cultuur waarin digitale vernieuwing met vertrouwen en nieuwsgierigheid wordt omarmd.

4 We creëren ruimte om werk opnieuw vorm te geven

- We bieden mensen de mogelijkheid om voor hen relevante keuzes te maken - zodat het werk meer kan worden afgestemd op persoonlijke levens(fase), ambities en persoonlijke omstandigheden.
- Loopbanen worden meer dynamisch – gevoed door leerervaringen, zijstappen, tijdelijke rollen en bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen.
- Mobiliteit is normaal – als vanzelfsprekend onderdeel van werken in een wendbare en toekomstgerichte organisatie en een regionaal ecosysteem voor de zorg.

Kortom: we laten oude patronen los – omdat de wereld daarom vraagt, en omdat we vinden dat onze collega's hun werk verregaand zelf moeten kunnen vormgeven. Daarmee werken we vanuit ons hart voor mensen aan de gezondheid voor morgen.



Oudlaan 4
3515 GA Utrecht

E-mail: umcnl@umcnl.nl
Bel: 030 273 98 80

UMCNL is de koepel van de zeven umc's van Nederland

