

Verder verbinden



Strategienotitie 2015-2020

Op bovenstaande foto staat het beeld dat beeldend kunstenaar Jits Bakker uit de Bilt (1937-2014), heeft gemaakt voor het Julius Centrum.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Het Julius Centrum: missie en ambitie.....	4
Het Julius Centrum: de essentie.....	5
Verbeteren van de gezondheid en gezondheidszorg STAAT centraal.....	5
Kwaliteit van onderzoek en onderwijs.....	5
Impact voor de patiënt en de samenleving.....	7
Voortbouwen op succes, gericht op kwaliteit en innovatie.....	8
Strategische keuzes 2015-2020.....	9
Onderzoek.....	10
Verder optimaliseren van het wetenschappelijk onderzoek.....	10
(1) Versterken en uitbouwen multidisciplinair onderzoek.....	10
(2) Uitbouwen translationeel onderzoek: nog dichterbij de patiënt.....	11
Investeren in nieuwe initiatieven.....	12
(3) Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (Center for Healthcare Innovation Research).....	12
(4) Expertise Centrum Clinical Trials (Clinical Trial Center of Excellence).....	13
Onderwijs.....	15
(1) Evidence-based life long learning: EB3L.....	15
(2) Van onderzoek naar onderwijs en vice versa.....	16
(3) Borging van verbetering.....	17
(4) Internationalisering van onderwijs.....	17
Zorg.....	19
(1) Optimaliseren academische werkplaatsfunctie LRJG.....	20
(2) Bijdragen aan efficiëntere zorg in de regio.....	20
Bedrijfsvoering.....	22
Aandacht voor talent.....	22
Optimalisatie organisatie-inrichting.....	22
Leiderschap.....	22
Managementinformatie.....	23
Branding en marketing: 'Julius Centrum in de etalage'.....	23
Van papier naar praktijk.....	24
Strategie 2015-2020: van, voor, door het Julius Centrum.....	24

Voorwoord

Voor u ligt de nieuwe strategie 'Verder verbinden' van het Julius Centrum voor Gezondheidswetenschappen en Eerstelijns Geneeskunde van het UMC Utrecht voor de periode 2015-2020.

Deze strategie is tot stand gekomen dankzij de bijdrage van een groot aantal medewerkers uit verschillende organisatieonderdelen van het Julius Centrum. Allereerst hebben wij tijdens zogenaamde cappuccinobijeenkomsten gebrainstormd over de toekomst van onze divisie. Vervolgens hebben alle stafleden van het Julius Centrum tijdens de stafdag in oktober 2014 gediscussieerd over de belangrijkste thema's op het gebied van onderzoek, onderwijs, zorg en bedrijfsvoering. Ook is vanzelfsprekend de nieuwe strategie van het UMC Utrecht, Connecting U, belangrijk geweest voor een aantal keuzes die we hebben gemaakt. Sinds haar oprichting in december 1996 is het Julius Centrum uitgegroeid tot een internationaal toonaangevend instituut op het gebied van toegepast medisch wetenschappelijk onderzoek, (bio)medisch onderwijs en eerstelijnszorg. Een belangrijk kenmerk van het Julius Centrum is dat het in al het onderzoek – zowel het ziektegerelateerde als het methodologische onderzoek – uitgaat van een multidisciplinaire aanpak vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines, zoals de (klinische) epidemiologie, huisartsgeneeskunde, public health, biostatistiek en medical humanities. Daarnaast wordt er een breed scala aan onderwijsactiviteiten vanuit onze divisie georganiseerd en bestaat er een intensieve samenwerking met de academische eerstelijnsomgeving Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra op het gebied van onderwijs, onderzoek en zorginnovatie in de eerste lijn.

In de komende strategieperiode blijven wij doen waar wij goed in zijn en bouwen we voort op de bestaande succesformule van onze divisie, waarin multidisciplinaire samenwerking binnen en buiten de divisie centraal staat. Anticiperend op de gezondheidszorg van de toekomst leggen we accenten op een aantal thema's binnen het onderzoek, onderwijs, de zorg en bedrijfsvoering. Van oudsher heeft het Julius Centrum een verbindende rol gespeeld tussen de verschillende onderdelen van het UMC Utrecht, o.a. door gedeelde aanstellingen van Julius medewerkers bij klinische divisies en afdelingen. Ook regionaal, nationaal en in toenemende mate internationaal heeft het Julius Centrum sterke verbindingen met o.a. zorgverleners, ziekenhuizen en kennisinstututen. Deze verbindende rol willen we nog verder versterken in de komende jaren. Door middel van onze strategie 'Verder verbinden' beoogt het Julius Centrum om, in aansluiting op de strategie van het UMC Utrecht 'Connecting U', te werken aan het vergroten van de impact van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs voor de patiënt en de samenleving.



Namens de divisieleiding van het Julius Centrum,
Prof. dr. Arno Hoes, voorzitter

Voetnoot:

Een *samenvatting* van de strategie Julius Centrum 2015-2020 is beschikbaar als boekje en op te vragen bij het secretariaat van de divisieleiding (DLjulius@umcutrecht.nl).

Het Julius Centrum: missie en ambitie

De *missie* van het Julius Centrum luidt:

Het Julius Centrum streeft naar een nationaal en internationaal leidende rol in het verkrijgen en verspreiden van kennis en innovaties op het gebied van Gezondheidswetenschappen en Eerstelijns Geneeskunde waarbij de relevantie en toepassing voor de patiënt en de samenleving onze drijfveer zijn.

Deze missie vertaalt zich in de volgende ambities:

- Wij bieden een werkomgeving waar wetenschappelijke onderzoeks- en onderwijskwaliteit, ontwikkeling en innovatie centraal staan, waardoor (inter)nationaal talent voor ons kiest.
- Ons onderzoek draagt substantieel bij aan de kwaliteit van de nationale en internationale gezondheid en gezondheidszorg.
- Onze onderwijsprogramma's zijn van hoge kwaliteit, waardoor nationale en internationale (bio)medische studenten, onderzoekers en (klinische) professionals voor ons kiezen en zij de kennis verwerven die voor hun toekomst van belang is.
- Wij vervullen een belangrijke rol in het regionale gezondheidszorg netwerk, door evidence-based transmurale samenwerkingen en innovaties in de zorg te ontwerpen en realiseren.

Deze ambities realiseren wij doordat:

- wij hoogkwalitatief onderzoek verrichten in populaties van patiënten en/of gezonde mensen waarin wij descriptieve en causale verbanden bestuderen tussen determinanten enerzijds en gezondheidsuitkomsten anderzijds.
- wij de kennis over deze verbanden direct vertalen in betere preventie, diagnose, prognose en behandeling van deze ziekten om zo de gezondheid van patiënten en de algemene bevolking te bevorderen.
- wij ons onderzoek verrichten in onderzoeksprogramma's waarin multidisciplinaire samenwerking tussen de disciplines epidemiologie, huisartsgeneeskunde, public health, biostatistiek, health technology assessment en medical humanities centraal staat.
- wij met innovatie en ondernemerschap maatschappelijke waarde toevoegen aan ons onderzoek, bovenop de wetenschappelijke impact daarvan.
- wij onze kennis naar de maatschappij brengen via kwalitatief hoogstaande onderwijsprogramma's.
- wij zitting nemen in toonaangevende instanties en commissies binnen de medische wetenschap en gezondheidszorg, nationaal en internationaal.
- wij academische eerstelijns gezondheidszorg ontwikkelen, verbeteren en leveren in het regionale zorgnetwerk.
- wij onze organisatie zo inrichten dat medewerkers optimaal kunnen samenwerken en de mogelijkheid krijgen hun potentieel te maximaliseren en hun ambities te verwezenlijken.

Het Julius Centrum: de essentie

Verbeteren van de gezondheid en gezondheidszorg STAAT centraal

Het verbeteren van de gezondheid en de gezondheidszorg staat centraal in alles wat wij doen. In de 19 jaar dat het Julius Centrum bestaat, hebben wij met ons onderzoek en onderwijs een significante bijdrage geleverd aan het kunnen beantwoorden van wezenlijke vragen in de dagelijkse medische praktijk: Wat is de diagnose bij deze patiënt?; Wat zijn de oorzaken van deze aandoening en welke preventieve maatregelen kunnen deze aandoening helpen voorkomen?; Wat is de prognose van deze patiënt?; In hoeverre kan therapie de prognose verbeteren? Daarbij gaan we uit van het zogenaamde DEPTH concept (Diagnose, Etiologie, Prognose, Therapie) als leidraad voor medisch handelen en voor het opzetten van onderzoek om deze klinisch relevante vragen te helpen beantwoorden. Hierdoor hebben wij substantieel bijgedragen aan internationale inzichten en verbeteringen in kennis over de diagnose, etiologie, prognose van en interventies voor belangrijke aandoeningen in de dagelijkse praktijk en in de ontwikkeling en disseminatie van innovatieve onderzoeksmethoden om dergelijk onderzoek op valide, efficiënte en ethisch verantwoorde manier uit te voeren.

Ons onderzoek is zo krachtig door de volledig geïntegreerde matrixstructuur van onze divisie, waarin multidisciplinariteit centraal staat. Het Julius Centrum huisvest enerzijds de verticaal georganiseerde afdelingen en disciplines, te weten, epidemiologie, huisartsgeneeskunde, public health, medical humanities (medische ethiek, geschiedenis van de geneeskunde EN gezondheidsrecht), health technology assessment, en biostatistiek en research support. Anderzijds wordt ons onderzoek en (en deels ook onze onderwijs- en eerstelijns zorgactiviteiten) multidisciplinair georganiseerd langs horizontale programma's, waarin wij een sterke samenwerking tussen de disciplines bewerkstelligen. De onderzoeksvragen die wij beantwoorden bestrijken het hele veld van de gezondheidszorg: van public health (met haar nadruk op preventie), via de huisartsgeneeskunde (eerstelijns) en tweede lijn, tot en met de typische derdelijns problematiek van het academisch ziekenhuis (zie figuur 1). Op deze manier leveren wij met onze vier programma's, cardiovasculaire epidemiologie, kanker, infectieziekten en methodologie, een substantiële bijdrage aan de medische wetenschap en het onderwijs binnen de biomedische wetenschappen, binnen de kaders van de speerpuntprogramma's van het UMC Utrecht. Deze bijdrage wordt gekarakteriseerd door de kernbegrippen: *Kwaliteit van onderzoek en onderwijs* en *Impact voor de patiënt en de samenleving*.

Kwaliteit van onderzoek en onderwijs

Binnen het Julius Centrum streven wij ernaar wetenschappelijke kennis op een klinisch, methodologisch en ethisch verantwoorde wijze te verwerven, toe te passen in de zorg en te verspreiden en onderwijzen. Deze ambitie is diep verankerd in onze onderzoeks- en onderwijsprogramma's. Het is onze visie dat wij op deze manier bijdragen aan de kwaliteit van de medische wetenschap en daarmee aan de gezondheid van individuen en de kwaliteit van de gezondheidszorg in het algemeen: *zorg voor onderzoek, onderzoek voor de zorg*.

Binnen het UMC Utrecht wordt deze kwaliteit in toenemende mate geborgd door onze directe samenwerking met de speerpuntprogramma's en door een groot aantal deeltijd-detacheringen van onze medewerkers bij vele klinische UMC Utrecht divisies en afdelingen. Dit heeft de afgelopen jaren geresulteerd in bijdragen aan de opzet, uitvoer, analyse, rapportage en

implementatie van velerlei onderzoeksinitiatieven binnen de speerpunten Personalised Cancer Care (bv. DENSE Study), Brain (bv. Utrecht Youth and Identity study), Circulatory Health (b.v. Utrecht Cardiovascular Cohort), Child Health (bv. WHISTLER) en Infection & Immunity (b.v. CAPITA onderzoek). Dit heeft weer geresulteerd in tientallen wetenschappelijke publicaties en promoties.



Figuur 1 - De geïntegreerde en multidisciplinaire benadering van het Julius Centrum.

De nauwe samenwerking met ons spin-off bedrijf, Julius Clinical, een Academic Clinical Research Organisation (ARO), draagt bij aan kwalitatief hoogstaand interventie-onderzoek binnen het UMC Utrecht en daarbuiten. De recente (2014) oprichting van het Julius Support for Research & Trials, samen met Julius Clinical, en de inbedding van de Dutch Cochrane Centre zijn belangrijke stappen geweest in de verdere borging van kwaliteit van onderzoek en onderwijs, zowel in onze eigen vier programma's, als in het UMC Utrecht.

De komende jaren bieden deze samenwerkingsverbanden en initiatieven ruime mogelijkheden voor onze divisie om de kwaliteit van onderzoek en onderwijs in onze divisie, in het UMC Utrecht en daarbuiten te handhaven en verder te optimaliseren. Daarbij zetten wij sterk in op een verdere internationalisering van onze onderzoeks- en onderwijsactiviteiten.

Daarnaast nemen wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door onze kennis ten dienste te stellen aan verschillende nationale en internationale organisaties en adviesorganen, zoals de WHO/UNESCO Council for International Organizations of Medical Sciences (CIOMS), de Gezondheidsraad, de KNAW, het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen, het Zorginstituut Nederland, wetenschappelijke adviesraden van professionele- en patiëntverenigingen, collectebus- en overheidsfondsen, datamonitoringcommissies, NVAO- en andere visitatiecommissies, en diverse nationale en internationale richtlijnen-commissies.

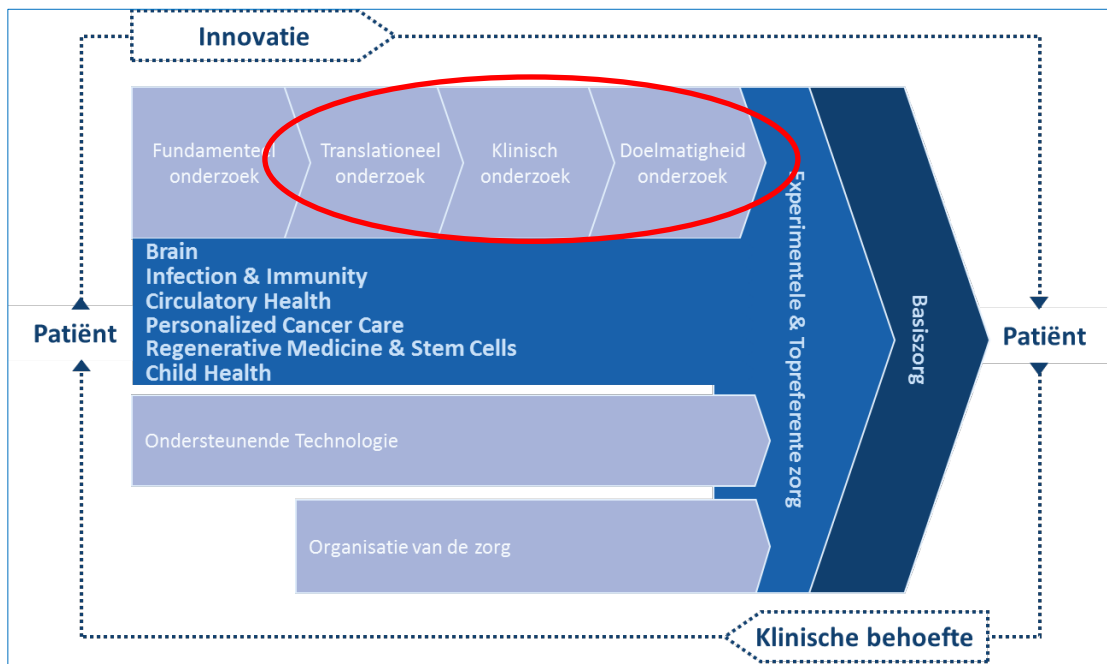
Impact voor de patiënt en de samenleving

Ons onderzoek kenmerkt zich door een sterke focus op toegepast medisch onderzoek waarin de impact voor de patiënt en samenleving centraal staan.

Voorbeelden van maatschappelijk relevant onderzoek:

- Onderzoek naar de effecten van nieuwe vormen van behandelen, diagnosticeren en prognosticeren voor de patiënt en samenleving. Bijvoorbeeld vaccinatie van ouderen teneinde het aantal longontstekingen te reduceren; invoer van een eenvoudige diagnostische beslisregel voor diep veneuze trombose teneinde de zorg in de eerste lijn kosten-effectiever te maken; het plaatsen van buisjes in kinderen met middenoorinfectie.
- Translationeel onderzoek waarin ontdekkingen uit fundamenteel onderzoek direct worden geëvalueerd en toegepast in de patiëntenzorg. Bv. hoe nieuwe cardiovasculaire biomarkers bijdragen aan betere diagnostiek, prognostiek en dus behandeling van coronaire aandoeningen en hartfalen; vroege(re) detectie van borstkanker met nieuwe innovatieve MRI technieken wat leidt tot tijdige en betere behandeling.

Het Julius Centrum heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een belangrijke internationale speler op het terrein van het toegepast klinisch onderzoek. Dit is niet in de laatste plaats te danken aan internationaal erkende bijdragen aan de methodologie van toegepast medisch onderzoek. Voorbeelden zijn innovatieve methoden voor het kwantificeren of nieuwe diagnostische en prognostische testen en biomarkers werkelijk toegevoegde waarde hebben, en wat de consequenties zijn van innovatieve randomised trial designs en statistische analysetechnieken voor interventie-onderzoek.



Figuur 2 - De innovatieloop van medisch wetenschappelijk onderzoek: illustratief voor de prominente positie van de expertise van het Julius Centrum: translationeel onderzoek, klinische studies en doelmatigheidsonderzoek

Door te excelleren op toegepast (patiëntgebonden) en maatschappelijk relevant klinisch onderzoek, dat de verbinding vormt tussen “bench” en “bedside”, heeft het Julius Centrum een unieke positie binnen het UMC Utrecht (zie ook figuur 2). De aanbeveling uit het meest recente SEP-rapport (standard evaluation protocol) om binnen vrijwel alle UMC Utrecht speerpuntprogramma's meer toegepast, d.w.z. meer translationeel-, doelmatigheids- en zorginnovatieonderzoek te entameren, biedt kansen voor het Julius Centrum om hier tijdens de komende strategieperiode nog meer op in te zetten.

Daarbij ziet de huidige gezondheidszorg zich voor de situatie gesteld waarin kosten en beschikbare financiering steeds verder uit elkaar lopen. Er is toenemende aandacht voor de kwaliteit en kosten-effectiviteit van de gezondheidszorg, en daarmee een toenemende vraag naar het meten van de impact van allerlei medische en technische innovaties zoals nieuwe geneesmiddelen, hoog-sensitieve diagnostische en prognostische testen, nieuwe beeldvormende en chirurgische interventies, zorgpaden, beslismodellen, en e-health- en zelfmonitingsprogramma's. Ook de substitutie van tweede- naar eerstelijnszorg is in toenemende mate onderwerp van discussie die vraagt om een andere inrichting van de (regionale) zorg. In haar nieuwe strategie neemt het UMC Utrecht de verantwoordelijkheid op zich om in samenwerking met partnerinstellingen (regionale zorgverleners, zorgverzekeraars) de zorg in de regio efficiënter op elkaar af te stemmen. Hiermee beoogt het UMC Utrecht zijn rol als regionaal expertisecentrum op het gebied van onderzoek onderwijs en zorginnovatie optimaal invulling te geven (*Connecting U*). Met haar brede expertise, sterke interdisciplinaire samenwerking en haar vele samenwerkingspartners binnen en buiten het UMC Utrecht, kan het Julius Centrum hier een belangrijke bijdrage aan leveren: *Verder verbinden*.

Voortbouwen op succes, gericht op kwaliteit en innovatie

In de komende strategieperiode blijven wij op de eerste plaats doen waar we goed in zijn: door kwalitatief hoogwaardig onderzoek en onderwijs kennis leveren en verspreiden om de gezondheid en de gezondheidszorg te verbeteren.

Anticiperend op de gezondheidszorg van morgen, leggen wij de komende jaren echter een veel sterker accent op de evaluatie van de impact van healthcare innovaties, variërend van nieuwe geneesmiddelen en chirurgische interventies, nieuwe diagnostische en prognostische testen, biomarkers en strategieën, tot zorgpaden, e-health, en substitutie van zorg. Wij gaan ons nog meer ontwikkelen tot een zichtbare, internationale speler van naam op dit vlak door het inrichten van een nieuw *Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (Center for Healthcare Innovation Research)*.

Een andere keuze is het versterken van onze activiteiten op het gebied van clinical trials. Het Julius Centrum zal een centrale rol spelen bij de ontwikkeling van een *Expertise Centrum Clinical Trials (Clinical Trial Center of Excellence)* binnen het UMC Utrecht, waarbij de relevante kennis en ervaring op het gebied van klinische wetenschappelijk interventieonderzoek in het UMC Utrecht gebundeld zal worden. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met Julius Clinical, de ARO van het UMC Utrecht.

Met deze beide strategische keuzes sluiten wij aan bij de beweging die het UMC Utrecht heeft ingezet en waarbij maatschappelijke impact, aantoonbaar kwalitatief goede zorg en optimalisatie en implementatie van innovaties, belangrijke thema's zijn. Daarnaast biedt dit accent een kans voor het verder bestendigen van de samenwerking met externe private (o.a. industrie en zorgverzekeraars) en publieke partners.

Strategische keuzes 2015-2020

In het volgende gedeelte van deze notitie schetsen wij de belangrijkste strategische keuzes die wij voor de periode 2015-2020 maken, voor elk van de deelgebieden: Onderzoek, Onderwijs, Zorg en Bedrijfsvoering. Per strategisch thema benoemen wij de ambities waar wij naar toe willen werken.

Onderzoek

Het Julius Centrum is sinds jaren kwalitatief en kwantitatief één van de best presterende divisies van het UMC Utrecht. Ook internationaal scoort het toegepaste én het methodologische onderzoek zeer hoog: met een Mean Normalized Citation Score (MNCS) van 1,81 over de afgelopen 13 jaar laat het Julius Centrum zien dat zij top-wetenschappelijk onderzoek uitvoert.

Vanzelfsprekend streeft de divisie ernaar om deze lijn ook in de komende strategieperiode vast te houden. Gelet op het veranderende subsidielandschap, meent de divisie wel een aantal strategische keuzes te moeten maken om haar wetenschappelijke ambitie ook in 2015-2020 te verwezenlijken. Daarnaast vragen ontwikkelingen in de wetenschap, zoals veranderingen in het subsidieklimaat, de ontwikkeling van dure interventies voor kleine groepen patiënten en de, terecht, toenemende aandacht voor maatschappelijke impact van onderzoek, om bepaalde accenten in de koers van het Julius Centrum.

Voor de komende periode kiest de divisie er dan ook voor om aan de ene kant het huidig wetenschappelijk onderzoek verder te optimaliseren door *(1) verstevigen van multidisciplinair onderzoek en (2) uitbouwen van translationeel onderzoek*. Daarnaast investeren we de komende jaren expliciet in de volgende nieuwe initiatieven: *(3) Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (Center for Healthcare Innovation Research) en (4) Expertise Centrum Clinical Trials (Clinical Trial Center of Excellence)*.

Verder optimaliseren van het wetenschappelijk onderzoek

(1) Verstevigen en uitbouwen multidisciplinair onderzoek

Het Julius Centrum is georganiseerd in een matrixstructuur waarbinnen onze disciplines samenwerken aan klinisch en maatschappelijk relevante klinische- en zorgvraagstukken binnen drie ziektegeoriënteerde programma's (kanker, cardiovasculaire- en infectieziekten), en een onderzoeksprogramma methodologie (dat zich geheel richt op het ontwikkelen van innovatieve methoden voor design, analyse, uitvoering en rapportage van klinisch wetenschappelijk onderzoek). Een belangrijk kenmerk van ons wetenschappelijk onderzoek is de geïntegreerde samenhang tussen het klinische probleem in de zorg, de daaruit voortvloeiende onderzoeksvraag, en de gehanteerde (klinisch epidemiologische) onderzoeksmethoden. In de komende jaren werken we aan het nog verder optimaliseren en zo nodig uitbouwen van deze multidisciplinaire samenwerking, zowel met onze partners binnen het UMC Utrecht als met onze nationale en internationale partners.

Het onderzoeksbeleid van de divisie zorgt ervoor dat al het onderzoek is ingebed in de speerpuntprogramma's van het UMC Utrecht. Dit betekent enerzijds een directe inbedding van ons ziektegeoriënteerde onderzoek (kanker, cardiovasculaire- en infectieziekten) in de corresponderende UMC speerpuntprogramma's, respectievelijk Personalised Cancer Care, Circulatory Health en Infection and Immunity. Anderzijds, wordt de kennis en expertise van ons Methodologische onderzoeksprogramma ingebracht en ingebed in alle speerpuntprogramma's. In de komende jaren zal met name deze inbedding nog verder worden versterkt.

(2) Uitbouwen translationeel onderzoek: nog dichterbij de patiënt

De nadruk blijft in de komende periode liggen op translationeel, patiëntgericht onderzoek. Dit willen we verder optimaliseren door ons nog krachtiger te richten op:

- Samenwerking met speerpuntprogramma's in het UMC Utrecht.
- Klinische epidemiologie bij kanker, cardiovasculaire- en infectieziekten.
- Contact met de (toekomstige) patiënt organiseren.

Samenwerking met speerpuntprogramma's in het UMC Utrecht

Wij zijn sterk in het translationele, verbindende onderzoek tussen laboratorium en kliniek. Mede naar aanleiding van het meest recente SEP-rapport (2014) is binnen het UMC Utrecht de vraag om deze expertise prominenter geworden: in het rapport wordt geadviseerd om meer aandacht te besteden aan patiëntgebonden en klinisch relevant onderzoek. Ondanks diverse succesvolle samenwerkingen binnen verschillende speerpuntprogramma's van het UMC Utrecht, zijn wij nog niet in alle speerpunten optimaal in beeld. Wij zullen onze expertise meer gaan etaleren en ons bewijzen als dé partner op het gebied van translationeel klinisch onderzoek binnen het UMC Utrecht, en daarbuiten. We zullen de bestaande samenwerking met de speerpuntprogramma's en de klinische divisies binnen het UMC Utrecht nog verder uitbouwen en de toegevoegde waarde van deze samenwerking benadrukken.

Klinische epidemiologie bij kanker, cardiovasculaire- en infectieziekten

We investeren in de komende periode in grootschalig en innovatief interventie-onderzoek en in onderzoek naar nieuwe diagnostische en prognostische interventies binnen de oncologie, infectie- en cardiovasculaire ziekten.

Wij gaan ons de komende periode expliciet richten op het verstevigen van klinische epidemiologisch onderzoek bij kanker. Met deze focus kunnen wij het gat dichten tussen de succesvolle basaal-wetenschappelijk onderzoekslijn op het gebied van kanker die binnen het UMC Utrecht bestaat, en de zich uitbreidende Utrechtse kankerzorg (samenwerking met NKI-AVL, Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie, regionaal oncologisch netwerk). Door onze samenwerking met deze klinische centra en onze nauwe samenwerking met Julius Clinical hebben wij voor Nederlandse begrippen een unieke partnercombinatie. Vanuit deze basis willen wij expliciet gaan investeren in grootschaliger en innovatief interventie-onderzoek (geneesmiddelen, radiotherapie, chirurgie, leefstijladviezen, etc.) alsmede onderzoek naar nieuwe diagnostische en prognostische mogelijkheden in de oncologie.

Ook zullen wij investeren in (nog) meer toegepast onderzoek binnen het speerpuntprogramma Infection & Immunity, door het verstevigen van de succesvolle onderzoeksthema's 'infection dynamics' en 'antibiotics resistance' onderzoek.

De investering in het opzetten, opbouwen en coördineren van het Utrecht Cardiovasculair Cohort (UCC) is tevens een strategisch aandachtspunt in de komende periode.

Julius Support for Research & Trials

In 2014 is het Julius Support for Research & Trials met succes gestart. Onderzoekers uit het UMC Utrecht en daarbuiten kunnen bij dit loket terecht voor vragen op gebied van methodologische ondersteuning. In de nieuwe strategie zal de rol van Julius Support verder worden uitgewerkt. De samenwerking met overige research support afdelingen UMC Utrecht

(EU grant office, Valorisatie office) wordt geïntensiveerd en de samenwerking met partijen binnen het Utrecht Sciencepark en bedrijven worden geëxploreerd en verder uitgewerkt.

Contact met de (toekomstige) patiënt organiseren

Naast het vaststellen van de wetenschappelijke output (publicaties en promoties) wordt de maatschappelijke impact van wetenschappelijk onderzoek, met name de directe bijdrage aan het professioneel klinisch handelen en de relevantie vanuit patiënten perspectief, een belangrijk onderdeel van de beoordeling van wetenschappelijke kwaliteit.

We zoeken naar een manier om wetenschappelijke output vindbaarder en leesbaarder te maken voor patiënten en andere belangstellenden, en we betrekken patiënten in toenemende mate bij de keuze welke klinisch relevante onderzoeksvragen we het eerst gaan aanpakken.

Investeren in nieuwe initiatieven

(3) Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (Center for Healthcare Innovation Research)

Het Julius Centrum zal in de komende periode expliciet gaan investeren in zorginnovatie onderzoek. Voor dit thema hebben wij de volgende ambities:

- Expertise op het gebied van zorginnovatie onderzoek binnen het Julius Centrum, het UMC Utrecht en onze strategische partners in de omgeving bundelen.
- Het Julius Centrum neemt de leiding bij het opzetten van een UMC-breed expertisecentrum voor zorginnovatie onderzoek in nauwe samenwerking met regionale partners.
- Expliciet samenwerken met diverse interne- en externe stakeholders op gebied van zorginnovatie onderzoek.
- De Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra en het Leidsche Rijn Gezondheidsproject als proeftuin voor zorginnovatieprojecten in de eerste lijn.

Zorginnovatie Onderzoek

De zorg verandert. Zorg verplaatst zich steeds meer via substitutie (van de medisch specialist naar de eerstelijns) en taakdelegatie (van arts naar verpleegkundige). Er worden in hoog tempo therapeutische, diagnostische en prognostische innovaties geïntroduceerd. Bovendien neemt de financiering van de zorg nieuwe vormen aan waarbij kwaliteit en kosteneffectiviteit van zorg(interventies) meer bepalend worden voor contracten tussen de zorgaanbieder en de zorgverzekeraar. Dit veranderende zorg- en subsidielandschap vraagt om medisch-wetenschappelijk onderzoek dat kennis genereert over de impact van medische interventies en innovaties, en van veranderingen in de gezondheidszorg op de patiënt, de zorgverlener en de maatschappij. Het Julius Centrum is van oudsher sterk in onderzoek naar de impact van innovaties in de zorg op de gezondheid van individuen. Succesvolle voorbeelden zijn:

- onderzoek naar de effectiviteit van zogenoemde hartfalenpoli's
- transitie van het preoperatieve consult van de arts naar nurse practitioner
- substitutie van de diagnostiek en behandeling van veneuze trombose van de tweede naar de eerste lijn en naar het verpleeghuis
- het grote ouderenzorg (OM-U) project in de eerste lijn.

Opzetten van een UMC-breed expertisecentrum voor zorginnovatie onderzoek in nauwe samenwerking met regionale partners

Het Julius Centrum staat echter nationaal nog te weinig bekend om haar expertise in zorginnovatie onderzoek. In de komende periode zullen wij expliciet investeren in het versterken van onze capaciteit en expertise in de methodologie voor opzet, uitvoer, analyse en rapportage van dergelijk onderzoek. We gaan de expertise bundelen, niet alleen binnen het Julius Centrum, maar ook binnen het UMC Utrecht.

Concreet betekent dit dat wij geleid vanuit het Julius Centrum een UMC breed expertisecentrum voor zorginnovatie onderzoek gaan opzetten.

In dit veld 'kan het Julius Centrum met haar sterke benadering gericht op het kwantificeren van de impact van zorginnovaties voor de patiënt en de gezondheidszorg, het verschil maken ten opzichte van andere instituten in dit veld (zoals IQ Health Care, BMG, TRANZO). Daartoe zullen wij op korte termijn vanuit onze eigen disciplines, m.n. de huisartsgeneeskunde, health technology assessment (HTA), epidemiologie, public health, biostatistiek, de samenwerking opzoeken met zorginnovatie onderzoekers in de klinische divisies, alsmede met domeinen als de Verplegingswetenschappen en de directie Valorisatie en Innovatie.

Expliciet samenwerken met diverse interne- en externe stakeholders op gebied van zorginnovatie onderzoek

Buiten het UMC Utrecht zullen wij strategische allianties met externe stakeholders zoals het RIVM, GGD, Utrecht Sciencepark, andere ziekenhuizen en zorgverzekeraars en instituten in Nederland op gebied van zorginnovatie onderzoek vormen of versterken. Hiermee zullen wij ook onze toegang tot expertise in kwalitatief en implementatieonderzoek, dat soms in zorginnovatie onderzoek nodig is, garanderen.

Met deze keuzes streven wij ernaar de komende jaren te groeien naar een leidende positie binnen het UMC Utrecht en de regio, op het gebied van zorginnovatie onderzoek.

De Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra en het Leidsche Rijn Gezondheidsproject als proeftuin voor zorginnovatieprojecten in de eerste lijn

Ook de aan onze 'eigen' academische eerstelijns praktijken, de Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra (LRJG), zullen in deze accentverschuiving een belangrijke rol gaan spelen: met LRJP en het er aan gerelateerde Leidsche Rijn Gezondheidsproject (LRGP) heeft het Julius Centrum een proeftuin voor zorginnovatieprojecten in de eerste lijn binnen handbereik. Dit maakt het Julius Centrum aantrekkelijk voor nieuwe allianties met o.a. zorgverzekeraars, niet-academische ziekenhuizen en private partners binnen de farmaceutische, medische device en "home care" industrie.

(4) Expertise Centrum Clinical Trials (Clinical Trial Center of Excellence)

Het Julius Centrum heeft sinds haar oprichting een sterke 'track record' opgebouwd op het gebied van het acquireren, opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren van grote, vaak internationale, gerandomiseerde trials. In de komende jaren wil het Julius Centrum haar kennis op dit gebied verder uitbreiden en bundelen met partners binnen het UMC Utrecht, in een Expertise Centrum Clinical Trials. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met Julius Clinical, de academische clinical research organization van het UMC Utrecht en spin-off van het Julius

Centrum. Binnen dit Expertise Centrum zullen we samenwerkingsverbanden in het UMC Utrecht met speerpuntprogramma's en speerpuntoverstijgende divisies verder uitwerken.

Voor dit thema hebben wij de volgende ambities:

- Oprichten Expertise Centrum Clinical Trials
- Exploitatie bestaande cohorten

Oprichten Expertise Centrum Clinical Trials

Naast de ziektespecifieke onderzoeksinvesteringen zullen wij tevens investeren in de verdere uitbouw en disseminatie van onze speerpuntoverstijgende methodologische onderzoeksexpertise, op het gebied van de epidemiologie, biostatistiek, medische ethiek, public health, en health technology assessment. Met name de inbedding van deze expertise binnen de speerpunten Personalised Cancer care, Regenerative medicine, Child Health en Brain moet fors verstrekt worden. Met de thema's Circulatory Health en Infection&Immunity wordt al nauwer samengewerkt op dit gebied. In dit kader zullen wij tevens investeren in de nauwe samenwerking met de drie andere speerpuntoverstijgende divisies van het UMC Utrecht: Beeld, DLA, en DBG. Door krachten te bundelen kan de slagkracht van deze divisies worden vergroot, met een gunstig effect op het onderzoek, het onderwijs en de zorg binnen de klinische divisies en de speerpuntprogramma's van het UMC Utrecht. Specifiek willen we, samen met Julius Clinical, investeren in het ontwikkelen van expertise van innovatieve design en statistische analyse van zowel gerandomiseerd als niet gerandomiseerd geneesmiddelen en andersoortig interventie-onderzoek.

Exploitatie bestaande cohorten

Naast het verder bestendigen en uitwerken van bovenstaande samenwerkingsverbanden binnen het UMC Utrecht zal een betere zichtbaarheid en exploitatie binnen de speerpunten van ons grote scala aan lopende cohorten, bv. DENSE, LRGP, EPIC-NL en JHN, alsmede van de bestaande databases, bv. van vele geneesmiddelen trials en van diagnostische en prognostische studies, van groot belang zijn.

Onderwijs

Het Julius Centrum participeert in de opleidingen Geneeskunde (zowel CRU als SUMMA), Biomedische Wetenschappen, Biomedical Sciences, Klinische Gezondheidswetenschappen en in medische vervolgoopleidingen. Het Julius Centrum levert het meeste onderwijs van alle divisies binnen het UMC Utrecht. Daarnaast hebben wij een aantal eigen opleidingen, waaronder de Huisartsopleiding Utrecht, de Master of Science in Epidemiology, de MBI Life Sciences & Health, en hebben wij een platform voor online onderwijs opgericht (Elevate). In de afgelopen jaren hebben wij sterk ingezet op een samenhangend kwaliteitsbeleid voor onderwijs. Door het benoemen van 4 pijlers (docenten, leervormen, organisatie en toetsing) en het inrichten van kwaliteitscycli binnen elk van deze pijlers zijn wij erin geslaagd ons onderwijs te verbeteren en de aandacht voor de kwaliteit van onderwijs gemeengoed te maken binnen onze divisie. In de komende strategische periode gaan wij vanzelfsprekend door met deze continue aandacht voor kwaliteit. Het blijft ons doel ons onderwijs op een hoog niveau te houden. Dit doen wij door te blijven sturen op de kwaliteit van onze docenten, onze leervormen, onze organisatie en onze toetsing. In de komende jaren is het contact met de (toekomstige) patiënt een belangrijk thema. Ons doel is ons onderwijs te verbeteren door patiënten en andere stakeholders te betrekken bij het inrichten van ons onderwijs.

Daarbij hebben wij de ambitie ons als onderwijsdivisie verder te ontwikkelen. Zo blijven wij optimaal aansluiten bij de huidige (bio)medische onderwijs- en onderzoeksontwikkelingen en kunnen wij onderwijs voor de gezondheidsprofessional van nu en de toekomst blijven bieden. Wij profiteren daarbij van de basis die wij in de vorige periode hebben gelegd: door de verankering van de kwaliteitscycli in de organisatie kunnen wij onze energie in de periode 2015-2020 richten op de nieuwe strategische onderwijsthema's: (1) *Evidence based life long learning*; (2) *Van onderzoek naar onderwijs en vice versa*; (3) *Borging van verbetering*; en (4) *Internationalisering van onderwijs*.

(1) Evidence-based life long learning: EB3L

Het eerste strategische thema omvat twee belangrijke elementen waar wij de komende periode de nadruk op gaan leggen in ons onderwijsbeleid: *evidence-based learning* en *life long learning*. Voor dit thema hebben wij de volgende ambities:

- Bestaande kennis beter gebruiken.
- Verzamelen van evidence over ons onderwijs.
- Geïntegreerd onderwijscontinuüm voor de (internationale) gezondheidsprofessional (in wording).
- Eigen docenten naar 'the next level'.

Bestaande kennis beter gebruiken

We zorgen ervoor dat docenten in hun onderwijs beter gebruik kunnen maken van bestaande kennis. Dit betreft zowel onderwijskundige kennis, als kwalitatieve en kwantitatieve gegevens over het eigen onderwijs. Dit sluit naadloos aan bij de visie van het Julius Centrum waar het synthetiseren en vertalen van onderzoeksresultaten naar bruikbare kennis gemeengoed is.

Concreet denken wij hierbij onder andere aan het uitschrijven van een call voor het schrijven van systematische onderwijs-reviews; het inrichten van een structuur voor het

verzamelen van en sturen op managementinformatie en de samenwerking opzoeken met internationale partners op dit vlak zoals het Karolinska Instituut.

Verzamelen van evidence

We ontwikkelen methoden voor evaluatie en onderzoek van ons onderwijs: we beschouwen onderwijs als een complexe interventie en gebruiken onze eigen expertise om kwaliteitsparameters te meten en in kaart te brengen.

Concrete doelstellingen zijn de evaluatie van 'LINK groen' binnen CRU+, een pilotstudie naar nieuwe studentenevaluaties en het meten van het effect van e-learning op kennisverwerving.

Geïntegreerd onderwijscontinuüm voor de (internationale) gezondheidsprofessional (in wording)

Al het onderwijs van het Julius Centrum is gebaseerd op het gedachtegoed van Evidence-Based Medicine en op de overtuiging dat je met behulp van kritisch-rationeel denken de medische praktijk kunt verbeteren. Desalniettemin is nog niet al ons onderwijs herkenbaar als evident Julius. In de komende periode werken we aan een herkenbare 'Julius' programmering van studentenonderwijs en PhD-opleiding tot medische vervolgopleiding en postacademische bij- en nascholing. Het is belangrijk dat de producten van de Julius Academy (onze organisatie voor post-academisch onderwijs) nog duidelijker aansluiten bij ons profiel.

We zullen onze PhD-opleiding kritisch beschouwen en verbeteren: welk type PhDs willen wij afleveren en hoe doen we dat? We zullen de producten van de Julius Academy nieuwe stijl duidelijker dan voorheen laten aansluiten bij een Julius profiel. We zullen de kwaliteit van onze opleidingen, borgen en actief sturen op de aansluiting van onderwijsprogramma's op elkaar.

Eigen docenten naar 'the next level'

Wij zorgen ervoor dat onze eigen docenten kunnen blijven leren, zowel vakinhoudelijk als didactisch.

Hierbij zullen een onderwijskundig spreekuur (advies op aanvraag) en onderwijsplatforms op deelgebieden waarbij uitwisseling van kennis centraal staat worden ingericht. Ook zal worden ingezet op het optimaliseren van de structuur voor het geven en ontvangen van feedback en het organiseren van expertisebijeenkomsten. We blijven sturen op professionaliseringstrajecten, waarvan de certificaten BKO en SKO een weerslag vormen.

(2) Van onderzoek naar onderwijs en vice versa

In het Julius Centrum kiezen wij voor een constante kruisbestuiving tussen onderzoek en onderwijs. Al onze onderzoekers zijn structureel betrokken bij ons onderwijs en er is een sterke integratie van de onderzoeksspeerpunten binnen de onderwijsprogramma's. Hierdoor kunnen wij kwalitatief beter onderwijs bieden van een hoog wetenschappelijk niveau.

Wij vertalen dit naar de volgende ambities:

- Van onderwijs naar onderzoek.
- Van onderzoek naar onderwijs.

Van onderwijs naar onderzoek

De studenten van nu zijn onze collega's van de toekomst. We maken tijdens ons wetenschappelijk gefundeerd onderwijs mensen enthousiast voor onze vakgebieden en voor het doen van onderzoek en krijgen talent in beeld waarmee wij kunnen werken aan verbetering van gezondheid en gezondheidszorg.

Wij bereiken dit onder andere door het inzetten van rolmodellen binnen ons onderwijs en door het gericht aanbieden van kwalitatief goede stages (Julius-keurmerk voor stages). Daarnaast zijn al onze onderzoekers structureel (d.w.z. ten minste voor 20% van hun tijd) bij onderwijs betrokken.

Van onderzoek naar onderwijs

Via ons onderwijs krijgt de (toekomstige) zorgprofessional de laatste (evidence-based) inzichten.

Wij vertalen onze expertise naar wetenschappelijk gefundeerd en onderwijskundig onderbouwd onderwijs. Dit bereiken wij onder andere door iedere wetenschappelijk medewerker een taak te laten vervullen binnen het cursorisch onderwijs van CRU, SUMMA, KGW, BMW en/of BMS en door, in aansluiting bij het nieuwe UMC Utrecht-beleid, de onderzoeksspeerpunten sterker te integreren binnen de onderwijsprogramma's.

(3) Borging van verbetering

In het derde strategische thema richten wij ons op de borging van de kwaliteit van onderwijs: op welke wijze kunnen wij ervoor zorgen dat strategische- en verbeterplannen worden uitgevoerd? We zijn ervan overtuigd dat een solide organisatie en ondersteuning van onderwijs en ruimte voor individuele kwaliteiten van docenten van groot belang zijn voor kwalitatief hoogstaand onderwijs. Iedere wetenschappelijk medewerker heeft een taak binnen het onderwijs dat wij vanuit onze divisie aanbieden. Medewerkers krijgen de ruimte om vanuit hun eigen expertise bij te dragen aan een sterke onderwijsdivisie.

Voor een deel is deze ambitie al beschreven onder het kopje 'Eigen docenten naar 'the next level'. Wij vertalen dit thema daarnaast naar de volgende ambitie:

Stimuleren en faciliteren van een onderwijscarrière

Hierbij kan gedacht worden aan het inrichten van een structuur van groepen met een specifieke taak binnen het onderwijsbeleid (bv. *Innovators, Developers, Tutors*).

Goede en bevlogen docenten zijn de motor van sterk onderwijs. Wij willen het voor onze docenten interessant en haalbaar maken (ook) een carrière met een onderwijsprofiel te kiezen.

Dit kan bv. door het sturen op quota voor onderwijs-UHD-ers en deelname aan onderwijsleergangen en door het erkennen van onderwijs als kerntaak (waarbij de docent de verantwoordelijkheid heeft ook betrokken te blijven bij vakinhoudelijke en wetenschappelijke activiteiten).

(4) Internationalisering van onderwijs

We blijven ons richten op de internationale wereld door blijvende samenwerking met het internationale leerportaal (en onze spin-off) Elevate. Daarnaast werken we aan de internationalisering van ons onderwijs door bijvoorbeeld de ontwikkeling van een

internationale Joint Master of Epidemiology (o.a. in samenwerking met University College London) en de organisatie van een internationale (curriculaire) opleiding MBI Life Sciences & Health.

Op dit gebied hebben wij de volgende ambities:

- Het opzetten van een Joint master Epidemiology
- Het inrichten van een master primary health care
- Het organiseren van een internationale MBI Life Sciences & Health

Het opzetten van een joint master Epidemiology

Samen met University College Londen (UCL) en waarschijnlijk met de universiteiten van Bordeaux en Aarhus, zal er gewerkt worden aan de opzet van een joint masteropleiding Epidemiology. Door de ontwikkeling van nieuwe preventieve en curatieve behandelingen en innovatieve diagnostische en prognostische mogelijkheden en de veelheid van (klinisch) epidemiologische methoden om de “real life” effecten (zowel voordelige als nadelige effecten) hiervan te onderzoeken, is er grote behoefte aan experts die deze methoden (van nieuwe clinical trial designs tot “big data” oplossingen) op verantwoorde wijze kunnen toepassen. Studenten die deze Master gaan volgen (werktitel: Master in Clinical en Big Data Research) zullen hun degree behalen door op verschillende plaatsen binnen Europa onderwijs te volgen.

Het inrichten van een Master in Primary Health care

Het Masterprogramma Primary Health Care is er op gericht om personen op te leiden die een leidende functie gaan vervullen binnen de huisartsgeneeskunde in Europa of daarbuiten. Samen met 1 of 2 buitenlandse partners zal een masteropleiding worden geïnitieerd waarin de studenten oa expertise op het gebied van evidence-based medicine, klinische research, richtlijnontwikkelingen en onderwijsontwikkeling op het gebied van huisartsgeneeskunde zullen opdoen. Ook bij deze Master zullen studenten op meerdere universiteiten en in meerdere landen onderwijs volgen.

Het organiseren van een internationale MBI Life Sciences & Health

Ondernemende wetenschappers uit Europa wordt de mogelijkheid geboden om samen te werken binnen de MBI Life Sciences & Health om innovaties naar de markt te brengen. Het initiatief is genomen om samen met universiteiten in Zweden, Tsjechië, Groot Brittannië en Spanje samen te werken op dit gebied. Naast de huidige executive MBI Life Sciences & Health voor professionals, wordt er dan een internationale curriculaire Master opleiding ingericht.

Zorg

Verbetering van de gezondheid en de gezondheidszorg is het ultieme doel van alles dat het Julius Centrum doet. Wij richten ons daarbij op de hele keten van gezondheid en ziekte: van de zogenaamde 'nulde lijn', waarin preventie, zelfmanagement en patiënten informatie een belangrijke rol spelen; via de eerste en tweede lijn, waarin de meeste zorginterventies zich afspelen, tot de derde lijn, waarmee we direct aansluiten bij de populatie van onze thuisbasis, het UMC Utrecht.

Met ons onderzoek en onderwijs ondersteunen wij direct de kwaliteit van de gezondheidszorg. Daarnaast staat een deel van onze staf ook 'met de voeten in de klei' en is betrokken bij dagelijkse zorg in de eerste lijn. Voor een groot deel gebeurt dat in de Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra: Julius Centrum stafleden vervullen daar functies als huisarts, centrummanager, consulent kader huisarts of medisch manager.

Ook in de komende strategieperiode zullen wij direct en indirect blijven bijdragen aan betere zorg. Daarbij sluiten we thematisch aan bij en leggen we de nadruk op een aantal toekomstige ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Een aantal belangrijke thema's zijn:

- Inrichten van het zorgcontinuüm van nulde tot derdelijn door de ontwikkeling en implementatie van zorgketens in de regio.
- Ondersteuning van besluitvorming over de implementatie van zorginnovaties aan de hand van een doelmatigheidsanalyses en systematic reviews (Cochrane Centrum).
- Versterken van de rol van de patiënt door gezamenlijke besluitvorming en zelfmanagement op relevante thema's.
- Ondersteunen van substitutieprocessen van zorg, met als uitgangspunt : de patiënt behandelen op de plaats waar dat het meest doelmatig is .
- Versterken van de diagnostische functie in de eerstelijns.
- Ontwikkeling en implementatie van E health om bovengenoemde ontwikkelingen te ondersteunen.

Een belangrijk strategisch thema onder 'onderzoek' is het inrichten van een Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (zie pagina 12). De expertise die binnen het centrum wordt gebundeld en opgebouwd gaan wij expliciet inzetten om de zorginnovatie ontwikkeling en evaluatie in de eerste lijn te ondersteunen. De 'eigen' academische eerstelijns praktijken, de Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra en het er aan gerelateerde Leidsche Rijn Gezondheidsproject, zullen hierin een belangrijke rol spelen. Met beide heeft het Julius Centrum een ideale proeftuin voor zorginnovatieprojecten in de eerste lijn binnen handbereik. Dit maakt het Julius Centrum aantrekkelijk voor nieuwe allianties met o.a. zorgverzekeraars, niet-academische ziekenhuizen en private partners binnen de farmaceutische en medische device industrie.

Naast de bijdrage aan het zorginnovatie onderzoek wordt er vanuit het Julius Centrum in de komende strategische periode ingezet op (1) *optimaliseren academische werkplaatsfunctie LRJG*; en (2) *bijdragen aan efficiëntere zorg in de regio*.

(1) Optimaliseren academische werkplaatsfunctie LRJG

- In aansluiting op de recente ontwikkelingen in de gezondheidszorg werken we de komende tijd aan het uitbreiden van de functie van de Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra als academische werkplaats voor zorginnovatie, onderwijs en onderzoek. Specifieke ambities op dit gebied zijn:
- Het realiseren van een academische leerwerk omgeving voor de verplegingswetenschappen (i.s.m. Verplegingswetenschappen)
- Het realiseren van een multifunctioneel eerstelijns diagnose adviescentrum (EDAC) Leidsche Rijn, met ondersteunende diagnostiek en specialistische consultatie (i.s.m. UMC Utrecht en het St. Antonius Ziekenhuis)
- Het ontwikkelen en evalueren van regionale ketenzorgprogramma's op voor het UMC Utrecht relevante thema's (artrosezorg, luchtweginfecties, oncologie)
- Het herinrichten van de farmacotherapeutische zorg in de eerstelijns (i.s.m. Farmacie)
- De ontwikkeling en implementatie van e-health interventies op het gebied van zelfmanagement en behandelondersteuning.

In Leidsche Rijn is in nauwe samenwerking met het Julius Centrum in de afgelopen 10 jaar een academische werkplaats eerstelijns geneeskunde gerealiseerd. Vanuit 4 gezondheidscentra, met meer dan 100 zorgprofessionals wordt hoogwaardige multidisciplinaire innovatieve zorg geleverd aan meer dan 35.000 patiënten. In de centra wordt door 10 huisarts-consulenten en drie fysiotherapeut-consulenten zorginnovaties ontwikkeld en geëvalueerd, die thematisch aansluiten bij de onderzoeksprogramma's van het Julius Centrum en de speerpuntprogramma's van het UMC Utrecht en bij de bovengenoemde actuele thema's in de zorg. Waar mogelijk participeren de centra in onderzoek van het Julius Centrum om die innovaties te helpen ontwikkelen. Daarnaast participeren de centra in de volle breedte in praktijkonderwijs, voor medisch studenten, en voor huisartsen, fysiotherapeuten en doktersassistenten in opleiding. Veel van de stafleden die werkzaam zijn bij een van de gezondheidscentra in Leidsche Rijn, hebben academische nevenfuncties op het gebied van onderzoek en onderwijs. Tenslotte is binnen LRJG in samenwerking met het Julius Centrum het Leidsche Rijn gezondheidsproject (LRGP) gerealiseerd, een grootschalig populatiecohort met meer dan 10.000 deelnemers dat efficiënte evaluatie van zorg en zorginnovatie mogelijk maakt.

De strategische doelstelling van LRJG voor de komende jaren is (1) om in nauwe samenwerking met het UMC Utrecht de functie van academische leerwerkplaats te verdiepen en te verbreden, en (2) daarnaast vanuit die academische expertise ondersteuning te bieden aan de eerstelijns bij de regionalisatie van zorg en zo de efficiency in de zorg te helpen verbeteren.

(2) Bijdragen aan efficiëntere zorg in de regio

In de komende strategische periode zal het Julius Centrum een actieve bijdrage leveren aan het door het UMC Utrecht ingezette proces om, in samenwerking met ziekenhuizen, huisartsen coöperaties en zorgverzekeraars, de zorg in de regio efficiënter op elkaar af te stemmen door inrichting van regionale zorgketens en diagnostische voorzieningen.

Dit vertaalt zich in de volgende ambities:

- In de komende jaren zal de afdeling Huisartsgeneeskunde een belangrijke rol spelen als academisch expertisecentrum bij de inrichting en inhoud van de eerstelijns geneeskunde in Nederland.
- De samenwerking met huisartsen in de regio zal in de komende jaren verder uitgewerkt worden.
- De afdeling Huisartsgeneeskunde draagt bij aan het verbeteren van de connectie tussen de eerstelijns zorg in de regio en het UMC Utrecht (UMC Utrecht strategie 'Connecting U').

De afgelopen jaren is brede maatschappelijke steun ontstaan voor het herinrichten van de zorgketen, met substitutie van tweede (en derde) lijnszorg naar de eerstelijnszorg, en van de eerstelijns naar zelfmanagement . Hiermee wordt bijgedragen aan betere, laagdrempelige zorg tegen lagere kosten. Huisartsen krijgen in deze ontwikkeling een regierol. Zij worden binnen de multidisciplinaire samenwerking de spil in de zorgketen en zullen die samenwerking met overige zorgaanbieders coördineren en patiënten in het gehele zorgproces begeleiden. Deze ontwikkelingen hebben niet alleen impact op de huisarts, maar vragen om een andere inrichting van het (regionale) zorgnetwerk. Het Julius Centrum en de Leidsche Rijn Julius Gezondheidscentra zullen hun expertise op het gebied van diagnostiek, behandeling en organisatie inzetten voor de regionale organisatie van zorgketens en het beoogde zorgnetwerk en op een aantal belangrijke punten een bijdrage aan dit proces leveren.

Bedrijfsvoering

De afgelopen jaren is er binnen het Julius Centrum een stevige basis neergezet in de bedrijfsvoering van de organisatie. Zo is de divisie financieel gezond, wordt er gewerkt conform een planning en control cyclus en is een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Hiermee is ook een goede verankering in UMC-brede processen en systemen gerealiseerd. De stappen die zijn gezet komen namelijk deels voort uit UMC-brede programma's die beogen bij te dragen aan een efficiënte organisatie. Te denken valt daarbij aan de centralisaties van de P&O-administratie en het ICT-beheer. Het is van belang dat er op concernniveau voldoende kritische aandacht blijft voor het indalen van deze vernieuwingen in de organisatie. Tegelijkertijd wil het Julius Centrum blijven investeren in de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering. In lijn met *Connecting U* worden ambities voor de volgende vijf thema's gedefinieerd:

- Aandacht voor talent
- Optimalisatie organisatie-inrichting
- Leiderschap
- Managementinformatie
- Branding en marketing: 'Julius Centrum in de etalage'

Aandacht voor talent

Het belangrijkste kapitaal van het Julius Centrum bestaat uit onze medewerkers. Zij moeten ervoor zorgen dat we internationaal toonaangevend blijven en onze ambities op het gebied van onderzoek en onderwijs realiseren. We willen dat toptalenten bewust kiezen voor het Julius Centrum. Wij zien het als onze taak om medewerkers te begeleiden en te helpen bij hun verder ontwikkeling. Dat doen we in de wetenschap dat de meeste medewerkers na een tijdelijke aanstelling elders hun carrière zullen voortzetten. Met het opzetten van een alumninetwerk hopen we hen als ambassadeurs voor het Julius Centrum te behouden. We investeren ook in medewerkers om vanuit talentmanagement de toekomstige leiders binnen de organisatie te selecteren en op te leiden.

Optimalisatie organisatie-inrichting

In 2012 is een matrixstructuur ingevoerd die sturing geeft aan het multidisciplinair uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek. Deze structuur heeft zijn nut bewezen op het gebied van onderzoek, maar kan op organisatorisch vlak slagvaardiger worden. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gaan meer geëxpliciteerd worden. Hier aan gekoppeld zal budgetdecentralisatie verder worden doorgevoerd. Vanuit de bedrijfsvoering zal flexibeler ondersteuning geleverd gaan worden door de invoering van projectmanagement.

Leiderschap

Om de ambities van het Julius Centrum te realiseren is leiderschap nodig. Dat gaat over verantwoordelijkheid nemen, kansen zien én pakken, verschillen overbruggen en samenwerking realiseren, denken in oplossingen in plaats van in onmogelijkheden. Ingebed in een UMC-breed programma, willen wij de komende jaren aan de slag om leiderschap vorm te geven. Dat hoeft niet per definitie gekoppeld te zijn aan leidinggevenden binnen de organisatie. Uiteraard willen

wij leidinggevenden wel nadrukkelijk trainen om leiderschapscompetenties (verder) te ontwikkelen. Dit is een belangrijk instrument zodat zij toptalent verder kunnen begeleiden.

Managementinformatie

Goede en tijdige managementinformatie is essentieel om te sturen op de processen van onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Leidend hierbij zijn de prioriteiten die voortvloeien uit het Business Informatieplan (BIP). Daarbij zal primair worden gekeken of de stuurinformatie kan worden ontsloten vanuit UMC-applicaties, zoals SAP en de onderzoeksdatabase PURE. De divisie werkt actief mee aan werkgroepen waarmee UMC-brede stuurinformatie wordt gebouwd of ontwikkeld. Echter, niet altijd kan stuurinformatie op het gebied van onderzoek en onderwijs worden ontsloten uit centrale systemen. Ook worden bij ontsluiting of ontwikkeling van stuurinformatie soms andere prioriteiten gesteld. In deze gevallen zal de divisie beoordelen of de managementinformatie zelfstandig of in samenwerking met enkele andere divisies moet worden ontwikkeld.

Branding en marketing: 'Julius Centrum in de etalage'

Het Julius Centrum wil aan haar stakeholders laten zien op welke manier zij een directe of indirecte bijdrage levert aan de gezondheid en de gezondheidszorg. Van oudsher wordt veel van onze kennis vertaald in richtlijnen en protocollen voor professionals. Met ons onderwijs brengen we de laatste inzichten naar de zorgprofessional (van de toekomst). De komende periode zullen we ook naar andere kanalen kijken, binnen en buiten het UMC Utrecht, om onze kennis te verspreiden naar de patiënt en de samenleving. Ook aan studenten, toekomstige medewerkers én professionals willen we laten zien waar we voor staan.

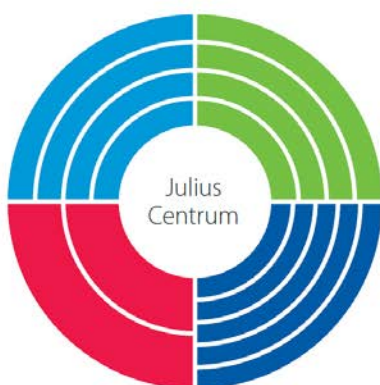
Van papier naar praktijk



Strategie 2015-2020: van, voor, door het Julius Centrum

In deze nieuwe **strategie 'verder verbinden'** hebben wij op basis van gesprekken en ontmoetingen met medewerkers van het Julius Centrum, met collega's in het UMC Utrecht en met externe stakeholders de ambities gedefinieerd waar wij met het Julius Centrum in de komende jaren naar toe willen werken.

In 2015 worden de ambities voor elk van de deelgebieden (onderzoek, onderwijs, zorg en bedrijfsvoering) verder vertaald naar concrete doelstellingen. Net zoals met de totstandkoming van deze notitie zal de divisieleiding van het Julius Centrum dit niet alleen of achter gesloten deuren doen: zonder inbreng en betrokkenheid van de medewerkers van onze divisie is het onmogelijk een strategisch plan van papier naar praktijk te brengen. Het vormgeven gebeurt daarom gedeeltelijk in de bestaande lijnorganisatie en gedeeltelijk door nog samen te stellen **strategieteams**. Deze strategieteams worden in 2015 gevormd en krijgen de ruimte om strategische doelen te formuleren, inclusief projectvoorstellen hoe deze doelen te bereiken en de middelen die daar voor nodig zijn. De teams blijven ook nadien een belangrijke rol spelen in het daadwerkelijk realiseren en, indien nodig, bijstellen van de doelstellingen. Ook zullen zij de divisieleiding periodiek informeren over de voortgang van de projecten.

De constructieve sfeer en de waardevolle inbreng van veel van onze medewerkers tijdens de cappuccinobijeenkomsten, de strategie stafdag en tijdens formele en informele overleggen laten de potentie en energie zien van onze divisie. Dit maakt dat wij met enthousiasme uitkijken naar de komende periode. In aansluiting op de strategie van het UMC Utrecht 'Connecting U', willen wij doormiddel van 'Verder verbinden' werken aan het vergroten van de impact van ons wetenschappelijk onderzoek en onderwijs voor de patiënt en samenleving.



	Onderzoek <ul style="list-style-type: none">> Versterken multidisciplinair onderzoek> Uitbouwen translationeel onderzoek: nog dichterbij de patiënt> Centrum voor Zorginnovatie Onderzoek (Center for Healthcare Innovation Research)> Expertise Centrum Clinical Trials (Clinical Trial Center of Excellence)
	Onderwijs <ul style="list-style-type: none">> Evidence based life long learning> Van onderzoek naar onderwijs en vice versa> Borging van verbetering> Internationalisering van onderwijs
	Zorg <ul style="list-style-type: none">> Optimaliseren academische werkplaatsfunctie LRJG> Bijdragen aan efficiëntere zorg in de regio
	Bedrijfsvoering <ul style="list-style-type: none">> Aandacht voor talent> Optimalisatie organisatie-inrichting> Leiderschap> Managementinformatie> Branding en marketing: 'Julius Centrum in de etalage'