

Jaarverslag 2025 UNICUM Huisartsenzorg

Samen_werken aan betere zorg

UNICUM zet zich in voor toegankelijke, betaalbare en persoonsgerichte eerstelijnszorg voor alle inwoners van Zuid-Utrecht, nu en in de toekomst. Uitstekende huisartsenzorg vormt daarbij de basis, dag en nacht. Samen met partners werken we vernieuwend, verbindend en pragmatisch aan toekomstbestendige zorg in onze regio.

Voorwoord

Met trots presenteren wij u het jaarverslag van UNICUM Huisartsenzorg over 2025. Het afgelopen jaar stond in het teken van verdere versterking van samenwerking, professionalisering en het toekomstbestendiger maken van de eerstelijnszorg.

In 2025 is een stevige basis gelegd voor de komende jaren met de vaststelling van het [nieuwe strategisch plan](#) voor 2026–2027. Dit plan geeft richting aan onze ambities en keuzes en sluit aan bij de grote opgaven waar de huisartsenzorg voor staat.

Tegelijkertijd hebben wij gewerkt aan een vernieuwde identiteit voor UNICUM. Met de slogan “samen_werken aan betere zorg” onderstrepen wij dat samenwerking, lokaal, regionaal en multidisciplinair, de sleutel is tot duurzame verbetering van zorg.

Door intensieve samenwerking en gerichte verbeteringen is de organisatie van spoedzorg verder versterkt. Daarnaast zien we een groei van het aantal vaste medewerkers, wat niet alleen bijdraagt aan continuïteit en kwaliteit, maar ook ruimte geeft voor verdere ontwikkeling en innovatie binnen UNICUM.

Ook de transformatieplannen hebben dit jaar steeds duidelijker vorm gekregen. Steeds meer plannen zijn concreet uitgewerkt en vertaald naar de praktijk. Een belangrijke mijlpaal was verder de formele realisatie van de Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's). Hiermee is de sterke multidisciplinaire samenwerking op lokaal niveau verder verankerd.

Onze aangesloten huisartsen, medewerkers, samenwerkingspartners en andere betrokkenen vormen het hart van UNICUM. Hun betrokkenheid, deskundigheid en inzet maken het mogelijk om samen stappen vooruit te zetten, juist in een tijd van toenemende druk op de zorg.

Met vertrouwen kijken wij vooruit naar de komende jaren, waarin we – vanuit onze vernieuwde koers en identiteit – blijven samen_werken aan betere zorg voor alle inwoners in onze regio.

Riana Botter en Toosje Valkenburg



Wat hield ons bezig in 2025?

"In 2025 hebben we binnen UNICUM intensief samengewerkt aan projecten, plannen én programma's. Met elkaar en gedreven door één gezamenlijk doel: Samen_werken aan betere zorg."
In 2025 realiseerde UNICUM opnieuw impactvolle projecten, met als gezamenlijke inzet de zorg voor inwoners van Zuid-Utrecht zo goed mogelijk te organiseren.

Onze werkzaamheden zetten we op in drie niveaus:

1. Praktijkniveau
2. Wijkniveau
3. Regioniveau

Niveau 1:

Samenwerking ter ondersteuning van praktijken

Op praktijkniveau ondersteunt UNICUM huisartsen bij het duurzaam en toekomstbestendig organiseren van hun praktijk. Daarmee wordt de continuïteit en kwaliteit van de huisartsenzorg structureel geborgd.

Meer Tijd Voor de Patiënt (MTVP)

Huisartspraktijken beschikken inmiddels over een eigen praktijkomgeving waarin zij, na inloggen, het MTVP-praktijkplan en de bijbehorende interventies kunnen inzien, aanpassen en actualiseren. UNICUM ondersteunde de praktijken in 2025 met een breed aanbod aan scholingen en trainingen. Dit aanbod stelde praktijken in staat om te voldoen aan de voorwaarden die Zilveren Kruis stelt binnen het MTVP.

Hiermee faciliteerde UNICUM de implementatie en borging van het MTVP binnen de regio.

RegelWijzer: Jij aan zet!

In 2025 is tweemaal de training Regelwijzer voor praktijken georganiseerd. Deze training bood praktische handvatten om binnen de eigen praktijk actief aan de slag te gaan met ontregelen. Tijdens een tweede bijeenkomst werd teruggekoppeld welke acties in gang waren gezet, hoe dit was verlopen en wat dit had opgeleverd. De combinatie van training en reflectie werd door deelnemers positief gewaardeerd.

Voor 2026 staat opnieuw tweemaal een training gepland. Daarnaast is een online open community gestart op het platform Corpio. Deze community heeft als doel succesvoorbeelden en knelpunten te delen en zo de beweging rondom ontregelen verder te versterken.

Continuïteit Huisartsenzorg

Er is in 2025 veel aandacht geweest voor het versterken van onze activiteiten die bij moeten dragen aan een betere continuïteit van de huisartsenzorg in onze regio. Voor waarnemers die mogelijk interesse hebben om praktijkhouder te worden zijn er scholingen en bijeenkomsten georganiseerd. Er is tevens een inventarisatieronde geweest en er zijn grote stappen gezet in de individuele advisering en het verbinden van praktijkhouders met een overdrachtswens en waarnemers met wens tot praktijkhouderschap.

Praktijkhoudende huisartsen met vraagstukken op het gebied van continuïteit werden op een op maat gemaakte manier ondersteund bij de vraagstukken die ze hebben. De nieuwe adviseur continuïteit is daarvoor het eerste aanspreekpunt gebleven.

Tevens zijn alle formele stappen genomen om over te gaan tot oprichting van een 'vangnetpraktijk'. Een huisartspraktijk die snel en alleen is in te zetten om uitzonderlijke crisissituaties in continuïteit huisartsenzorg in onze regio op te vangen.

Digitale triage

UNICUM ondersteunde in 2025 huisartspraktijken in de regio bij het maken van een onderbouwde keuze voor een digitale triagetool die voldoet aan de niveau 2-voorwaarden van Zilveren Kruis.



De ondersteuning bestond uit een uitgebreide keuzehulp en een reeks webinars. Tijdens deze bijeenkomsten presenteerden leveranciers hun digitale oplossingen en beantwoordden zij vragen van praktijken.

Hierdoor kregen praktijken beter inzicht in de beschikbare opties en de consequenties daarvan voor de praktijkvoering. Dit stelde hen in staat een weloverwogen keuze te maken die past bij hun organisatie én patiëntpopulatie.

Ondersteuning op kwaliteit door consulenten

In 2025 hebben de consulenten huisartsenpraktijken actief ondersteund via praktijkbezoeken en voortdurende advisering over ketenzorg, VIPLive, registratie en administratie. Ook organiseerden zij regionale netwerkbijeenkomsten voor POH's, gericht op kennisdeling en kwaliteitsverbetering.

De thema's waren in 2025 onder andere ambulante en 24-uurs bloeddrukmetingen en een benchmarkbijeenkomst waarvoor praktijkhouders toestemming gaven om praktijkdata te gebruiken. De opbrengsten hiervan zijn teruggekoppeld in de medische vakcommissie en kwaliteitsteams.

Daarnaast droegen consulenten op een verbindende manier bij aan beleidsontwikkeling en handreikingen, zoals het UNICUM-handboek, het contracteringsproces met Zilveren Kruis, regionale samenwerkingsprojecten en het scholingsprogramma.

Relevante ontwikkelingen binnen de ketenzorgprogramma's

DM (Diabetes Melitus)

Binnen DM lag in 2025 de nadruk op het ondersteunen van huisartsenpraktijken via goed bezochte scholingen en casuïstiekbesprekingen. Tijdens de POH-netwerkbijeenkomsten is gewerkt aan het vergroten van inzicht in data en dashboards binnen de ketenzorg.

CVRM (cardio Vasculair Risico management)

Binnen CVRM stond het goed functioneren van de ketenzorg centraal. Er was aandacht voor praktijkuitvoering, scholingsbehoeften en het ophalen van knelpunten uit de praktijk.

Er vonden meerdere POH-netwerkbijeenkomsten plaats met als thema ambulante bloeddrukmetingen en de 24-uursmeting. Daarnaast is samengewerkt aan een scholing over U-prevent en de automatische koppeling hiervan aan VIPLive.

Pulmonaal

Het kwaliteitsteam Pulmonaal richtte zich in 2025 op het verder verbeteren van de kwaliteit van COPD-zorg. De focus lag op de uitvoering van spirometrie, meekijkconsulten in de praktijk en het signaleren van scholingsbehoeften.

Training on the job als alternatief voor portfolio-beoordeling zijn verder uitgewerkt en scholingen op LSV-niveau zijn ontwikkeld. Daarnaast is centrale ondersteuning geboden bij de introductie van nieuwe spirometers. Beleidsmatige thema's, waaronder CASPIR, ICS-gebruik en ondersteuning van minder goed presterende praktijken, zijn actief opgepakt.

Consultaties zorgprogramma's

In 2025 is het aantal consultaties binnen de ketenzorg verder toegenomen, en maken praktijken gebruik van de consultatiefunctie binnen VIPLive. Hieronder de aantallen geïncludeerde patiënten in de ketenzorgprogramma's in een overzicht.



Aantallen geïnccludeerde patiënten in 2025

Peildatum	GGZ ZOU	GGZ LEK
1 januari 2026	181.382	159.841
1 januari 2025	180.022	156.213

Peildatum	DM ZOU	DM LEK
1 januari 2026	8.058	9.509
1 januari 2025	7.914	9.271

Peildatum	CVRM ZOU	CVRM LEK
1 januari 2026	21.138	16.854
1 januari 2025	20.036	15.958

Peildatum	COPD ZOU	COPD LEK
1 januari 2026	1.174	1.480
1 januari 2025	1.057	1.286

Peildatum	GLI ZOU	GLI LEK
1 januari 2026	1.015	1.657
1 januari 2025	1.045	1.582

Niveau 2:

Samenwerking in de wijk

Op wijk- en gemeenteniveau faciliteert en versterkt UNICUM lokale multidisciplinaire samenwerking tussen zorg- en welzijnspartners. Deze samenwerking draagt bij aan samenhangende, passende zorg in de wijk, dicht bij de inwoner.

Samenwerking met partners versterkt

In 2025 is verder gebouwd aan sterke relaties met samenwerkingspartners in het zorgveld, gemeenten en het sociaal domein. Dit gebeurde zowel binnen zorgprogramma's als via de Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's).

De samenwerking met Diëtisten Regio UNICUM (DRU) is merkbaar verdiept, met betere afstemming over inhoudelijke en organisatorische onderwerpen binnen de zorgprogramma's DM, CVRM en COPD. Dit droeg in al in 2025 merkbaar bij aan de kwaliteit en samenhang van de totale zorgketen.



Programma Regionale Samenwerkingsverbanden

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de professionalisering van lokale samenwerkingsstructuren. De meeste Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's) zijn inmiddels zelfstandige entiteiten geworden of hebben daar concrete stappen in gezet.

UNICUM bood – afhankelijk van de behoefte – ondersteuning en begeleiding. Wijkmanagers werden elke zes weken samengebracht om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen.

In het najaar organiseerde UNICUM een webinar over jaarplannen en begrotingsbeoordeling, wat verdere duidelijkheid gaf rondom de nieuwe samenwerkingsovereenkomst en past bij de volgende professionaliseringsslag.

Zorg4

Binnen de UNICUM-regio zijn zeven Zorg4-websites actief. Deze platforms bieden inwoners en professionals lokale informatie over samenwerking en ondersteuning gericht op gezondheid en zelfredzaamheid in en vanuit de brede eerstelijns.

Via het besloten Corpio-platform werken professionals domeinoverstijgend samen binnen de LSV's die onderdeel zijn van Zorg4. UNICUM faciliteert de regionale samenwerking en kennisdeling van alle Zorg4 platforms voor projectleiders, projectteams en wijkmanagers.

In 2025 is de samenwerking verder versterkt. Gezamenlijk is er een vormgeving ontwikkeld die bijdraagt aan een herkenbare en professionele uitstraling. UNICUM faciliteerde inspiratie- en kennissessies, wat zorgde voor efficiëntie, tijdswinst en betere regionale verbinding. Deze structurele ondersteuning wordt breed gewaardeerd.

Symposium O&I

Het O&I Symposium had dit jaar een verbindend thema: Samenwerken als basis voor toekomstbestendige zorg. Tijdens het symposium lag de nadruk op de rol van de eerstelijns en de doorontwikkeling van de LSV's.

Door multidisciplinaire samenwerking en duidelijke afspraken versterken we toegankelijkheid en kwaliteit van zorg. De huisarts blijft hierin een centrale rol spelen als vertrouwde spil in de wijk.

Tijdens het symposium werd stilgestaan bij de vraag wat zorgprofessionals zelf nodig hebben om veerkrachtig te blijven en hun verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Werkconferentie – Positionering vakcommissies en kwaliteitsteams

De vakcommissies binnen UNICUM zijn door de jaren heen organisch gegroeid en verschillen daardoor in werkwijze en invulling. Hierdoor ontbreekt soms duidelijkheid over hun rol en positionering. Voor leden van de coöperatie is bovendien niet altijd helder door wie zij worden vertegenwoordigd, hoe zij hun inhoudelijke inbreng kunnen leveren en op welke wijze terugkoppeling plaatsvindt.

Tegelijkertijd staat de eerstelijnszorg voor grote veranderingen, zoals netwerkwzorg, digitalisering, arbeidsmarktkrapte en veranderende bekostiging. Daarom is eind 2025 gestart met een serie werkconferenties waarin een toekomstbestendig model wordt ontwikkeld voor de herpositionering van vakcommissies en kwaliteitsteams.

Het doel is te komen tot een samenhangend, transparant en flexibel systeem waarin inhoudelijke advisering, beleidsontwikkeling en betrokkenheid van leden logisch op elkaar aansluiten.

Relevante ontwikkelingen binnen de overige zorgprogramma's

UNICUM biedt ook multidisciplinaire zorgprogramma's aan op wijkniveau, namelijk GGZ, Ouderenzorg en GLI.

GGZ

In 2025 nam ruim 80% van de praktijken deel aan het GGZ-programma. Het kwaliteitsteam GGZ bouwde het programma verder uit, met inzet op e-health en consultatie. Het gebruik van consultatie nam zichtbaar toe; in 2025 zijn via diverse routes ruim 400 consultaties uitgevoerd.



Eind 2025 is een administratieve transitie doorgevoerd. Door directe toewijzing van het e-healthdeel van de POH-GGZ-module aan de regio-organisatie door huisartsenpraktijken in het inkoopportaal van Zilveren Kruis, zijn onderlinge facturen tussen UNICUM en praktijken per 1 januari 2026 niet langer nodig.

Daarnaast zijn stappen gezet binnen het transformatieplan Mentaal Gezond Midden-Nederland. Na pilots in 2025 wordt in 2026 verdere opschaling verwacht van het Domein Overstijgend Casus Overleg (DOCO), de Verkennende Gesprekken (VG) en de Netwerken Mentale Gezondheid.

Ouderenzorg en Valpreventie

Het kwaliteitsteam Ouderen werkte in 2025 aan verdere uitbouw van het ouderenzorgprogramma. Er zijn scholingen georganiseerd over polyfarmacie en dementie. Daarnaast werd de valrisicobeoordeling uitgerold voor alle bij UNICUM aangesloten huisartsen. Via taakdelegatie (ook via VIPLive) kan deze prestatie eveneens door paramedici worden uitgevoerd.

In 2025 zijn diverse regionale samenwerkingsafspraken gemaakt, waaronder de start van afspraken rondom het MGZ-convenant. Daarnaast is samengewerkt met ONUe en ONZe (netwerken specialisten ouderengeneeskunde) ter versterking van de regionale ouderenzorg.

GLI

In 2025 is de Gecombineerde Leefstijlinterventie (GLI) stevig gepositioneerd binnen de UNICUM-regio. Via VIPLive kon worden verwezen naar GLI-teams in alle gemeenten (LSV's). Daarnaast was deelname mogelijk aan digitale GLI-programma's (ANCORA en MIGUIDE) en aan het landelijke programma 'Keer Diabetes 2 om'.

UNICUM en diverse GLI-teams waren actief betrokken bij een RIVM-onderzoek naar de doorontwikkeling van de GLI, waaruit veelbelovende verbeteringen voortkwamen. Ook is in 2025 een onderzoek gestart naar de relatie tussen geldzorgen en leefstijlverbetering, waarin UNICUM en GLI-teams participeren.

Niveau 3:

Samenwerking in de regio

In de regio vervult UNICUM een actieve en structurele rol als gesprekspartner voor huisartsen en regiopartners. Door deelname aan beleidsontwikkeling, samenwerking en innovatie draagt UNICUM bij aan een sterke en herkenbare eerstelijnszorg in de regio.

Versterken Eerstelijns

Binnen het programma Versterken Eerstelijns trad UNICUM op als penvoerder namens de regio's Lekstroom en ZOU. Het programma is gebaseerd op de Visie Eerstelijnszorg 2030 en krijgt vanuit UNICUM vorm via de Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's). De looptijd is tot en met 2027 en het programma kent drie pijlers.

1. Versterken van lokale samenwerking

Vanuit het programma Versterken Eerstelijns zijn in vrijwel alle LSV's projecten gestart gericht op intensivering van de samenwerking tussen eerstelijnspartijen. Dit kan gaan over het vergroten van inzicht in wijkinitiatieven, het organiseren van afstemming tussen wijkverpleegkundige teams en het gezamenlijk prioriteren van IZA-opgaven met het sociaal domein en inwoners.

2. Vergroten van inwonerbetrokkenheid

In 2025 is een start gemaakt met het verkennen hoe inwoners kunnen participeren binnen de LSV's. In 2026 wordt dit verder uitgewerkt in concrete handvatten.

3. Vorming van een RESV

Eind 2025 is de handreiking voor het Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV)



opgeleverd. Op basis hiervan wordt met alle eerstelijnsparitijen gewerkt aan verdere regionale uitwerking voor onze regio.

Ontwikkeling Academische Werkplaats huisartsenzorg Midden-Nederland

In 2025 ontwikkelde de Academische Werkplaats huisartsenzorg Midden-Nederland zich verder als regionaal samenwerkingsverband waarin zorgorganisaties en academische partners samenwerken aan kennisontwikkeling en innovatie in de eerstelijnszorg.

Voor UNICUM lag de focus op de huisartsenspoedzorg. Vanuit UNICUM Spoedzorg BV en de huisartsenposten werd verkend hoe praktijkervaring en spoedzorgdata kunnen bijdragen aan onderzoek en innovatie binnen de Werkplaats. De aansluiting van UNICUM lag daarmee in eerste instantie bij de spoedzorg en nog niet bij de lokale huisartsenpraktijken.

Binnen de Werkplaats vervulde UNICUM een verbindende rol tussen praktijk en onderzoek. Praktijkvragen vanuit de huisartsenposten werden ingebracht, en er werd verkend hoe gepseudonimiseerde praktijkdata binnen passende privacy- en governancekaders voor onderzoek benut kunnen worden. Daarnaast werd meegedacht over de toepasbaarheid van onderzoeksresultaten in de praktijk.

In 2025 stond vooral het opbouwen van de samenwerking en het verkennen van gezamenlijke onderzoeksthema's centraal. De ambitie is om deze samenwerking in 2026 verder te vertalen naar concrete projecten.

Transformatieplannen vanuit het Integraal Zorgakkoord

Het Integraal Zorgakkoord (IZA) heeft als doel de juiste zorg en ondersteuning op de juiste plek te bieden. Dit vraagt om een versnelling en verdere concretisering van de reeds ingezette beweging. In 2025 droegen we actief bij aan meerdere transformatieplannen waarbij we merken dat we vanuit een stevig fundament positief bijdragen aan de gewenste en noodzakelijke transformaties in de zorg. In 2025 zagen we belangrijke ontwikkelingen op het gebied van het:

- Transformatieplan Netwerk Mentale Gezondheid
- Transformatieplan Palliatieve Zorg
- Transformatieplan Kortdurend Verblijf Regio Utrecht
- Transformatieplan Digitalisering
- Transformatieplan Utrechtse Fabriek voor Zorgtransformatie
- Transformatieplan Gezond Ouder Worden

Transformatieplan Netwerk Mentale Gezondheid

Sinds 2025 is UNICUM betrokken bij het IZA-transformatieplan Netwerk Mentale Gezondheid, waarin Altrecht optreedt als kartrekker. Het plan heeft als doel het versterken van lokale netwerken rondom mentale gezondheid, waarin huisartsen, het sociaal domein en de GGZ intensief samenwerkten. Deze netwerken worden ontwikkeld in samenhang met de Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's), zodat aansluiting bij bestaande structuren wordt geborgd.

Een belangrijk onderdeel is het zogenoemde verkennend gesprek, dat wordt ingezet wanneer een monodisciplinaire benadering onvoldoende passend is. Hiermee wordt breder gekeken naar de ondersteuningsvraag van inwoners. Vanuit UNICUM is het Kwaliteitsteam GGZ betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling en de toekomstige verbinding met de huisartsenzorg in de regio.

Transformatieplan Palliatieve Zorg

UNICUM heeft in 2025 meegeschreven aan de snelle toets, en was trekker van het IZA-transformatieplan Palliatieve Zorg. Dit plan werd ontwikkeld in samenwerking met ruim 40 betrokken organisaties, waaronder huisartsenpraktijken, thuiszorg- en VVT-instellingen, ziekenhuizen en de regionale ambulancedienst.

Het transformatieplan is gebaseerd op het Kwaliteitskader Palliatieve Zorg en op de cliëntverkenning die in 2023 is opgesteld door de Patiënten- en naastenraad en de Netwerken Palliatieve Zorg. Het centrale thema is 'Van een kwestie van geluk naar een staat van vertrouwen'. De hierin geformuleerde wensen en aanbevelingen vormen een belangrijke basis voor de gezamenlijke aanpak die in 2026 verder wordt uitgerold.



Vanuit UNICUM wordt een werkgroep palliatieve zorg ingesteld, om zo de rol van de huisartsenzorg binnen de palliatieve zorg te versterken.

Transformatieplan Kortdurend Verblijf Regio Utrecht

Binnen het IZA-transformatieplan Kortdurend Verblijf Regio Utrecht werken zorgorganisaties in de regio samen aan het toekomstbestendig maken van de herstellende zorg voor ouderen, met name de geriatrische revalidatiezorg (GRZ). De VVT is trekker van dit plan, de RHO's zijn aangesloten voor de afstemming met de huisartsenzorg. Doel voor de RHO's is het maken van eenduidige werkafspraken tussen GRZ en huisartsenzorg. Vanuit het cluster zorgvernieuwing, in samenwerking met het Kwaliteitsteam Ouderen werd in 2025 een inhoudelijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling en afstemming binnen de huisartsenzorg. Ook aan dit transformatieplan wordt in 2026 verder gewerkt.

Transformatieplan Digitalisering

Binnen het IZA-transformatieplan Digitalisering en Databeschikbaarheid dat is opgesteld door RSO Trijn, werken partijen in Midden-Nederland de komende twee jaar samen aan het versterken van netwerkworng. Digitalisering en betere databeschikbaarheid vormen hierbij de drijvende kracht. Het programma richt zich op het verbeteren van netwerksamenwerking tussen betrokken organisaties en op veilige, toegankelijke dossierinzage en gegevensuitwisseling. Daarnaast wordt gewerkt aan de realisatie van een regionale basisinfrastructuur die samenwerking ondersteunt. De ontwikkeling vindt in eerste instantie grotendeels achter de schermen plaats en wordt gefaseerd geïmplementeerd in de informatiesystemen van zorgorganisaties.

De ambitie is dat inwoners meer regie krijgen over hun gegevens, professionals beter digitaal samenwerken en werkplezier toeneemt door actuele informatie en efficiëntere processen. Vanuit UNICUM is vanaf 2025 onze CMIO betrokken en wordt er afgestemd met de vakcommissie Digitalisering.

Transformatieplan Utrechtse Fabrik voor Zorgtransformatie

Binnen het IZA-transformatieplan Utrechtse Fabrik voor Zorgtransformatie werken UNICUM, HUS, RegiozorgNU en de ziekenhuizen (St. Antonius Ziekenhuis, Diaconessenhuis en UMC Utrecht) samen aan het toekomstbestendig organiseren van zorg.

Het doel is onnodige verwijzingen naar de medisch specialistische zorg (MSZ) te voorkomen door behandeling waar mogelijk in de eerstelijns te organiseren. Daarnaast wordt ingezet op verkorting van behandeltrajecten in de MSZ, zodat daar ruimte ontstaat voor complexere zorgvragen.

Het plan wordt uitgewerkt in tien transmurale zorgpaden (TZP's), waarvan de eerste zes in 2025 zijn vastgesteld, waaronder 50+ met beweegzorg en slaapproblematiek (beide gestart in het najaar van 2025). Per zorgpad worden use cases ontwikkeld die leiden tot nieuwe werkafspraken in de eerste- en tweedelijnszorg.

Vanuit UNICUM is cluster Zorgvernieuwing betrokken, samen met (kader)huisartsen per transmurale zorgpad.

Gezond Ouder Worden

UNICUM was in 2025 betrokken bij regionale plannen rondom Gezond Ouder Worden, gericht op het versterken van samenhangende zorg en ondersteuning voor kwetsbare ouderen. Binnen deze samenwerking wordt gewerkt aan betere afstemming tussen huisartsenzorg, wijkverpleging en het sociaal domein. Dit wordt geïnitieerd vanuit de VVT en komt tot uiting in verschillende projecten.

Een concreet voorbeeld is het wijkverpleegkundig coördinatiepunt. Dit initiatief ondersteunt verwijzers bij de zoektocht naar passende wijkverpleging, waardoor sneller duidelijkheid ontstaat over beschikbare capaciteit en inzet. Hiermee wordt de doorstroom verbeterd en worden onnodige vertragingen in de zorg voorkomen.

Deze procedure is onderdeel van het programma Versterken Eerstelijns en is eerst in de regio ZOU gestart. Het is de ambitie om dit op termijn breder uit te rollen.



Spoedzorg ontwikkelingen en samenwerkingen

Ontwikkeling en vernieuwing in opleiding en scholing bij spoedzorg

In 2025 is binnen de spoedzorg gericht geïnvesteerd in kwaliteit, ontwikkeling en professionalisering. Voor medewerkers zijn diverse trainingen georganiseerd, waaronder Reanimatie, Telefonische Spoedinterventies, Medisch Technisch Handelen en maatwerkscholingen die aansloten bij de behoeften in de praktijk.

Daarnaast zijn nieuwe Kandidaat Triagisten (voorheen TIO's) gestart. Voor hen is een programma op maat ontwikkeld, waarbij twee praktijkbegeleiders zorgdroegen voor gerichte begeleiding. Dit heeft bijgedragen aan een stevige basis voor het leertraject van nieuwe collega's.

Ook is in 2025 een toetsingskader voor 2026 opgesteld, waarmee vooraf duidelijkheid is geboden over het scholingsaanbod en de ontwikkelverwachtingen. Tot slot is het bekwaamheidstraject voor junior triagisten herzien, zodat dit in 2026 kan worden ingezet om groei en bekwaamheid beter te volgen en te borgen.

Zorgcoördinatiecentrum (ZCC)

In december 2025 ontvingen we goedkeuring van de zorgverzekeraars voor het transformatieplan Zorgcoördinatie Midden-Nederland. Dit plan markeert een belangrijke stap in de regio-brede ontwikkeling naar betere afstemming en samenwerking binnen de acute zorg (2024-2027).

Ieder weekend werkte een triagist van UNICUM op het Zorgcoördinatiecentrum (ZCC) en UNICUM participeerde in de pool van regieartsen. Daarnaast werd actief deelgenomen aan projectgroepen, waaronder 'Ombuigen van ambulancezorg' en 'Meer casuïstiek van de HAP naar het ZCC'. Hiermee droeg UNICUM bij aan verdere versterking van regionale samenwerking en doelmatige inzet van acute zorgcapaciteit.

HAP-dag

In oktober organiseerden we de UNICUM-HAP-dag in Kasteel Kerckebosch in Zeist, met als thema Samenwerken. Ruim 40 triagisten, baliemedewerkers, huisartsen en chauffeurs namen deel aan deze bijeenkomst.

Aan de hand van de DISC-kleuren werden onderlinge verschillen inzichtelijk gemaakt en werd verkend hoe deze verschillen juist kunnen bijdragen aan effectieve samenwerking. In de middag stond het gesprek over samenwerking, feedback en gezamenlijke werkafspraken centraal, onder het motto: Eén team, één doel. De dag legde een stevige basis voor verdere teamontwikkeling.

Met de komst van een nieuw managementteam keerde meer rust terug binnen het team. Het werkplezier nam toe en het verzuim daalde.



Kwaliteitsscores Huisartsenspoedposten Toegankelijkheid en responstijden 2023–2025

Tijdigheid van hulpverlening	2023	2024	2025	Streefwaarde
U0 en U1 Visites				
U0/U1 visite binnen 00:20:00 ter plaatse	38%	52%	48%	75%
U0/U1 visite binnen 00:25:00 ter plaatse	54%	84%	76%	90%
U2 Visites				
U2 visite binnen 01:00:00 ter plaatse	91%	92%	90%	90%
U2 visite binnen 02:00:00 ter plaatse	99%	99%	99%	98%
U2 Consulten				
Binnen 60 minuten gezien door huisarts	95%	95%	93%	90%
Binnen 60 minuten binnengemeld	93%	95%	94%	98%

Telefonische bereikbaarheid	2023	2024	2025	Streefwaarde
Spoedtelefoon				
Binnen 30 seconden	93%	94%	95%	95%
Binnen 40 seconden	96%	96%	98%	98%
Niet-spoedlijn				
Binnen 2 minuten	67%	53%	48%	75%
Binnen 10 minuten	94%	87%	80%	98%

Conclusie Toegankelijkheid en responstijden 2025

De resultaten over 2025 laten een gemengd beeld zien.

De InEen-normen voor U0/U1-visites werden niet gehaald. Binnen 20 minuten ter plaatse (norm 75%) werd 48% gerealiseerd; binnen 25 minuten (norm 90%) werd 76% gehaald. Schommelingen in het aantal visites, beperkingen in de TomTom-registratie en de strikte normering beïnvloedden deze resultaten.

De U2-visites bleven stabiel en normconform. De 1-uursnorm (90%) werd exact behaald (90%) en de 2-uursnorm (98%) werd ruimschoots gehaald (99%). Dit wijst op een goed functionerende logistiek voor middelhoog urgente visites.

De spoedtelefoon presteerde conform norm: 95% wordt binnen 30 seconden opgenomen (norm 95%) en 98% binnen 40 seconden (norm 98%). De niet-spoedlijn bleef een aandachtspunt, met 48% binnen 2 minuten (norm 75%) en 80% binnen 10 minuten (norm 98%). Dit wijst op aanhoudende druk binnen de laagurgente telefonie, mogelijk gerelateerd aan volumetoename, personele bezetting of triageproces.



Klachten en calamiteiten	2023	2024	2025
Klachten	74	74	75
Veilig Incident Meldingen (VIM)	25	28	26
Transmuraal Incident Meldingen (TIM)	10	9	34
Calamiteiten	5	8	9
Gemeld bij IGJ			4
Alleen vooronderzoek			5

Conclusie kwaliteit klachten en meldingen

In 2025 bleef het aantal klachten en interne VIM-meldingen stabiel. Het aantal transmuraal incidentmeldingen (TIM) steeg aanzienlijk. Deze toename duidt op verhoogde alertheid binnen de keten en meer aandacht voor gezamenlijke verantwoordelijkheid in de acute zorg. Het aantal calamiteiten nam licht toe. Vier calamiteiten werden gemeld bij de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ); daarnaast vonden vijf vooronderzoeken plaats. De ontwikkelingen benadrukken het belang van blijvende versterking van ketensamenwerking en structurele evaluatie van overdrachtsmomenten binnen de acute zorgketen.

Ontwikkelingen in de Ondersteuningsorganisatie

Binnen UNICUM zijn er in 2025 diverse projecten binnen de stafafdelingen opgepakt om de organisatie naar buiten toe nog sterker te maken.

Scholing en opleiding

In 2025 is een belangrijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit en continuïteit van de eerstelijnszorg in de regio. Door gericht te investeren in deskundigheidsbevordering versterkte UNICUM samen met huisartsen en hun teams, een duurzame en toekomstbestendige praktijkvoering. Scholingsbijeenkomsten droegen niet alleen bij aan inhoudelijke ontwikkeling, maar ook aan onderlinge verbinding en kennisuitwisseling.

Het scholingsprogramma werd in 2025 verder ontwikkeld op basis van actuele ontwikkelingen binnen de huisartsenzorg. Het sloot aan bij landelijke richtlijnen en regionale behoeften, met aandacht voor medisch-inhoudelijke thema's, praktijkorganisatie en samenwerking in de keten.

In totaal vonden 70 bijeenkomsten plaats voor (dag)praktijken. Onderwerpen varieerden van het nieuwe longformulier en reanimatietraining tot ouderenzorg, chronische zorg en triage. Netwerkbijeenkomsten voor POH-S en POH-GGZ maakten structureel onderdeel uit van het programma. Waar mogelijk werden scholingen multidisciplinair ingericht, om samenwerking en uitwisseling in de praktijk te versterken.

Implementatie van een organisatiebreed onboardingprogramma

In 2025 is een uniform en digitaal onboardingprogramma ontwikkeld en geïmplementeerd. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het eenduidig en zorgvuldig laten landen van nieuwe medewerkers binnen UNICUM.

Het programma ondersteunt nieuwe medewerkers vanaf de start in hun rol, biedt structuur in de eerste periode en draagt bij aan snellere inzetbaarheid en binding met de organisatie. Tegelijkertijd geeft het leidinggevendend houvast in het begeleiden van nieuwe collega's en zorgt het voor meer consistentie in de onboarding binnen de verschillende onderdelen van de organisatie.



Doorontwikkeling en inrichting van AFAS

In 2025 is verder geïnvesteerd in de inrichting en optimalisatie van AFAS als ondersteunend systeem voor de organisatie. Workflows en processen voor personeelsmutaties en contractbeheer zijn gestroomlijnd en verder gedigitaliseerd.

Hiermee is een belangrijke stap gezet richting efficiëntere processen, betere datakwaliteit en meer grip op personeelsstromen. AFAS vormt daarmee steeds meer een centrale basis voor uniforme en beheersbare bedrijfsvoering.

Aanpak van verzuim en duurzame inzetbaarheid (met focus op de speedpost)

Binnen de speedpost vroeg het verzuim in 2025 om gerichte aandacht. Er is ingezet op zowel inhoudelijke als organisatorische verbeteringen, waaronder herijking van het verzuimprotocol, aanscherping van rollen en verantwoordelijkheden en intensievere samenwerking met de bedrijfsarts.

Ook is sterker gestuurd op casemanagement, registratie en monitoring, en zijn teamgesprekken gevoerd over werkdruk en inzetbaarheid. In combinatie met een managementwisseling heeft dit geleid tot een daling van het verzuim en meer eigenaarschap bij leidinggevendenden.

Verankering van privacy en informatiebeveiliging

In 2025 heeft UNICUM de bescherming van persoonsgegevens en informatiebeveiliging verder verankerd binnen de kwaliteits- en governancestructuur. Privacy en informatiebeveiliging zijn daarbij integraal onderdeel van veilige en betrouwbare zorg.

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) heeft in 2025 geadviseerd bij projecten, samenwerkingsafspraken en contracteringstrajecten. Privacy- en beveiligingsaspecten zijn vroegtijdig meegenomen in besluitvorming. De interne Privacy Officer verzorgde de dagelijkse coördinatie en uitvoering, waarmee zowel onafhankelijk toezicht als interne deskundigheid is geborgd.

Door blijvende aandacht voor bewustwording en laagdrempelig advies is een zorgvuldige omgang met persoonsgegevens en digitale informatie verder ingebed in de dagelijkse praktijk.

Daarnaast is in 2025 ingezet op versterking van de informatiebeveiliging conform de norm NEN7510. Er zijn stappen gezet in de inrichting van het Information Security Management System (ISMS), risicobeheersing, beleidsvorming en bewustwording onder medewerkers. Hiermee is de betrouwbaarheid en beheersing van de informatievoorziening verder versterkt.

Start van organisatiebrede cultuur- en ontwikkelopgave

Met de vaststelling van het nieuwe strategisch plan en de herijkte kernwaarden (Daadkrachtig, Verbindend, Toekomstgericht en Zelfbewust) is in 2025 een duidelijke koers bepaald.

Aan het einde van het jaar is gestart met een organisatiebreed ontwikkeltraject om deze kernwaarden te vertalen naar concreet gedrag in de dagelijkse praktijk. Dit traject vormt een belangrijke basis voor verdere organisatieontwikkeling in 2026.

De Ondernemingsraad (OR): Medezeggenschap 3.0

In 2025 heeft UNICUM verdere stappen gezet in de ontwikkeling naar Medezeggenschap 3.0. Deze ontwikkeling maakt deel uit van een bredere professionaliseringsslag binnen de organisatie. De actualisatie van het strategisch plan, de nieuwe contractering en de groeiende regionale rol binnen het Integraal Zorgakkoord (IZA) vragen om een eigentijdse inrichting van medezeggenschap.

Medezeggenschap 3.0 betekent bij UNICUM een andere invulling van de rol van de Ondernemingsraad dan in het klassieke model. In plaats van dat de OR zelf primair de inhoud van voorstellen beoordeelt, richt de OR zich meer op het bewaken van een zorgvuldig proces van betrokkenheid van medewerkers. Daarbij stimuleert de OR dat medezeggenschap zoveel mogelijk plaatsvindt in de lijn tussen management en medewerkers, dicht bij de plek waar het werk gebeurt. Waar medezeggenschap zich traditioneel richt op formele advies- en instemmingsmomenten, is in de huidige context behoefte aan eerder en strategischer meedenken vanuit een bredere groep collega's. Medezeggenschap 3.0 sluit aan bij deze ontwikkeling en versterkt zowel de governance als



de organisatiecultuur. Het doel is om betrokkenheid, besluitvorming en uitvoering beter met elkaar te verbinden.

Toekomstbestendige crisisorganisatie

In 2025 is UNICUM gestart met de verdere doorontwikkeling van de crisisorganisatie. Hiermee wordt gebouwd aan een goed voorbereide en toekomstbestendige crisisstructuur, die aansluit bij de verantwoordelijkheden binnen de acute zorgketen.

De aanpak is gebaseerd op vier pijlers: het actualiseren van het algemeen crisisplan, het versterken van het continuïteitsplan voor zowel de huisartsenspoedpost (HAP) als de dagpraktijken, het programma OTO (Opleiden, Trainen en Oefenen) en het verder professionaliseren van crisiscommunicatie. Deze ontwikkeling loopt door in 2026.

Met deze stappen heeft UNICUM in 2025 belangrijke voortgang geboekt in het versterken van de crisisorganisatie en het borgen van continuïteit, samenwerking en duidelijke regie in crisissituaties.

Clëntenraad: Versterken patiënten-perspectief

In 2025 heeft de cliëntenraad zich samen met UNICUM gericht op het verder versterken van de positie van het patiënten-perspectief binnen de organisatie. Er is gewerkt aan een passende en duurzame werkwijze om de inbreng van patiënten structureel en zichtbaar te verankeren in beleid en besluitvorming.

Dit traject heeft eind 2025 geleid tot de ontwikkeling van een vernieuwde werkwijze, die in 2026 wordt geïmplementeerd. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van de medezeggenschap en het vergroten van de impact van het cliëntenperspectief.

Daarnaast is de cliëntenraad gestart met het werven van nieuwe leden, om de vertegenwoordiging te verbreden en verder te versterken. De cliëntenraad bestond in 2025 uit Sandra Timmerman, Briëlle Mooijenkint en Mienieke Verhoef.

Bestuur en Toezicht

Verslag van Bestuur en Toezicht

In dit hoofdstuk 'Verslag van Bestuur en Toezicht' bespreken we onderstaande onderwerpen:

- Bestuursverslag 2025
- Financiële inzichten en informatie
- Toezichtsverslag vanuit RvC

Bestuursverslag 2025

Statuten en reglementen

De verantwoordelijkheden van de directie liggen vast in de statuten en het directiereglement van UNICUM. In 2025 bleven de principes van de Governancecode Zorg ons kompas. We vinden het belangrijk dat besluiten transparant worden genomen, dat rollen helder zijn en dat iedereen — van directie tot RvC, coöperatiebestuur en medezeggenschap — weet waar hij aan toe is.

Mede daarom hebben we in 2025 extra geïnvesteerd in het verduidelijken van besluitvormingsroutes. Zo is voor management, staf en betrokken gremia inzichtelijker geworden hoe besluiten tot stand komen, waar mandaten liggen en hoe de betrokkenheid van onder andere de Ondernemingsraad en Cliëntenraad is georganiseerd. Dit helpt ons om voorspelbaar, uitlegbaar en zorgvuldig te werken.

Bezoldiging

De beloning van de directie voldeed in 2025 volledig aan de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bestuurders vielen onder WNT-3. De exacte bedragen zijn terug te vinden in de jaarrekening.

Besturing en onze jaarlijkse cyclus

Het [strategisch plan 2024–2025](#) was in 2025 onze leidraad. Vanaf begin 2025 is er gewerkt aan een



nieuw [strategisch plan 2026-2027](#) dat in het najaar is vastgesteld. De vernieuwde strategie staat inmiddels op onze website en vormt het kader voor de komende jaren.

Bij elke ontwikkeling stellen we onszelf drie vragen:

- Draagt dit bij aan onze strategische doelen?
- Wat vraagt dit van onze mensen, expertise en middelen?
- Welke risico's zien we en hoe gaan we daarmee om?

We werken met een vaste planning- & controlcyclus, met onder andere een strategische en financiële analyse, een kaderbrief, afdelingsjaarplannen en begrotingen, kwartaalrapportages en verantwoording in het jaarverslag. De monitoring daarvan vond plaats in de reguliere overleggen met MT, coöperatiebestuur, RvC, Ondernemingsraad en Cliëntenraad.

In 2025 hebben we nadrukkelijk gestuurd op de balans tussen ambitie, beschikbare middelen en uitvoeringskracht.

Contractering

Eind 2025 rondde UNICUM de contractering voor O&I en ketenzorg succesvol af. Hiermee is de financiering voor de komende periode geborgd en is duidelijk welke inhoudelijke accenten en resultaten we nastreven. De actualisatie van het strategisch plan sluit hier naadloos op aan.

Professionalisering van onze organisatie

De regionale verantwoordelijkheid groeit, net als de complexiteit van samenwerkingen en de uitvoering van IZA-plannen. Daarom hebben we in 2025 geïnvesteerd in verdere professionalisering.

We hebben onder andere gewerkt aan:

- Het versterken van stafdiensten;
- Het verder ontwikkelen van programmagericht en projectmatig werken;
- Het verbeteren van medezeggenschapstrajecten met heldere formats;
- Het verduidelijken van rollen tussen directie, management, programmaleiders en vakcommissies.

Deze stappen helpen ons om wendbaar te blijven in een zorglandschap dat continu verandert.

Financiële inzichten en informatie

In 2025 stond het versterken van het financieel inzicht en de financiële beheersing centraal. Om dit te realiseren zijn systemen verbeterd, is de financiële organisatie versterkt met nieuwe vaste medewerkers en is gericht gewerkt aan het creëren van meer overzicht en inzicht in de financiële processen.

Hoewel dit traject nog niet volledig is afgerond, zijn in 2025 belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd die bijdragen aan een verdere professionalisering van de financiële functie. Tegelijkertijd zijn de primaire processen onverminderd doorgegaan en zijn de beschikbare middelen ingezet om de zorg in onze regio te ondersteunen en verder te verbeteren.

Een groeiende organisatie vraagt om een financiële en organisatorische inrichting die meebeweegt met deze ontwikkeling. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe de beschikbare financiële middelen zijn ingezet en welke resultaten daarmee zijn behaald. Een nadere toelichting is opgenomen in de jaarrekening.

Financiële ontwikkeling en financieel resultaat

We zijn een groeiende organisatie en ons financiële en organisatorisch fundament wordt steeds sterker. We zetten onze middelen op een slimme manier in. Doelmatig omgaan met geld is noodzakelijk in een tijd waarin de zorgvraag groeit en de middelen schaarser worden. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we onze financiële middelen hebben gebruikt en wat onze resultaten zijn. Meer daarover is te lezen in onze jaarrekening.



	2025		2024	
	€	%	€	%
Bedragen * € 1.000,				
Bedrijfsopbrengsten	35.454	100,0	33.225	100,0
Kosten				
Inkoopwaarde van de omzet	27.123	77%	23.543	71%
Personeelskosten	5.094	14%	4.795	14%
Afschrijvingskosten	137	0%	153	0%
Overige bedrijfskosten	3.328	9%	3.233	10%
Som der bedrijfslasten	35.682	101%	31.724	95%
Bedrijfsresultaat	-228	-1%	1.501	5%
Financiële baten en lasten	63	0%	100	0%
Resultaat voor belastingen	-165	0%	1.601	5%
Belastingen	14	0%	-400	-1%
Resultaat na belastingen	-151	0%	1.201	4%

De bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 ten opzichte van 2024 met € 2,229K, ofwel 6,7%, gestegen. Deze toename is, naast de reguliere indexatie, vooral veroorzaakt door hogere opbrengsten uit de Spoedzorg, de Ketenzorg en GLI. Doordat de bedrijfslasten ten opzichte van 2024 met 12,5% toenamen, voornamelijk door substantieel hogere inkoopwaarde van de omzet daalde het bedrijfsresultaat met €1.729K tot -/-€228K.

Door de rentebaten ad € 63K komt het resultaat voor belastingen over 2025 uit op -/-€165K en bedraagt het resultaat na belasting -/-€151K.

Dit geconsolideerde resultaat is toegevoegd aan het groepsvermogen.

Financiële ratio's

Geconsolideerde financiële ratio's	2025	2024
Rendement	0,00	0,04
Solvabiliteit	0,47	0,37
Liquiditeit	1,85	1,55

Het rendement geeft een indicatie aan voor de relatieve winstmarge en wordt berekend door het resultaat na belasting te delen door het eigen vermogen.



Solvabiliteit laat de mate zien waarin de organisatie in staat is om financiële tegenslagen op te vangen en wordt berekend door het eigen vermogen te delen door het balanstotaal. Door de forse daling van de kort lopende schulden in combinatie met een nagenoeg gelijk eigen vermogen neemt de solvabiliteit toe tot 47,0%. Een solvabiliteit van boven de 25% wordt als financieel gezond aangemerkt.

Liquiditeit is de mate waarin een organisatie haar korte termijn betalingsverplichting kan voldoen en wordt berekend door kortlopende schulden te delen door de vorderingen inclusief de liquide middelen. Ook deze ratio is verbeterd door de afname van de kortlopende schulden.

Deze ratio is ruim boven de 1,0 hetgeen betekent dat het voldoende is om aan de korte termijn betalingsverplichtingen te voldoen.

Geconsolideerde kasstromen (bedragen x 1.000)

Geconsolideerde kasstromen	2025	2024
Operationele activiteiten	-2.441	3.684
Investeringsactiviteiten	-48	-126
Financieringsactiviteiten		52
Netto kasstroom	-2.489	3.610

In 2025 is er sprake van een per saldo negatieve kasstroom door afname van de kortlopende schulden maar is de liquiditeitsratio wel verbeterd.

Risico's

De krapte op de arbeidsmarkt blijft een belangrijk risico voor UNICUM. Het vraagt voortdurende inspanning om functies goed ingevuld te krijgen en om de continuïteit van kennis en uitvoering te waarborgen. Daarnaast is het voor de organisatie van belang de basis op orde te krijgen en verder te professionaliseren. De (zorg)vraag neemt toe, onder andere door de start van nieuwe diensten. Om deze groei beheerst en duurzaam te faciliteren, blijft UNICUM investeren in de kwaliteit van zorgverlening en interne processen. Betrouwbare managementinformatie en goed ingerichte rapportages zijn daarbij essentieel om tijdig en adequaat beslissingen te kunnen nemen.

Toezichtsverslag over 2025

Onderstaand toezichtsverslag geeft inzicht in de wijze waarop de raad van commissarissen (RvC) van Unicum Huisartsenzorg B.V. en haar dochters in 2025 (hierna UNICUM) invulling heeft gegeven aan zijn toezichthoudende rol. Het verslag is opgesteld ten behoeve van aandeelhouders en andere belanghebbenden en vormt onderdeel van de formele verantwoording over het gehouden toezicht en de basis voor décharge.

Samenstelling raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestond in 2025 uit drie leden. Met de benoeming van Jan Erik de Wildt per 14 januari 2025 was de raad weer op volle sterkte. Jan Erik heeft grote ervaring in de eerstelijnszorg en heeft in het bijzonder veel ervaring met regionale zorgorganisaties zoals UNICUM. De leden vervulden hun rol onafhankelijk en in overeenstemming met de Governancecode Zorg en de statuten van UNICUM. De samenstelling van de raad kenmerkte zich door een brede mix aan deskundigheid en ervaring. De verschillende achtergronden op het gebied van zorg, bestuur,



financiën, openbaar bestuur en ICT droegen bij aan een evenwichtige invulling van het toezicht en aan de kwaliteit van de oordeelsvorming binnen de raad.

Leden van de raad van commissarissen op 31 december 2025:

Naam, functie en deskundigheid	Datum benoeming	(Neven-)functies op 31 december 2025
Kees Roodenburg, voorzitter Financiën - Bestuur – ICT - Governance	1 maart 2023	Directeur Roodenburg2 Advies BV - bestuurder/beheerder The Conviction Fund
Dieger ten Berge, vice-voorzitter Organisatie ontwikkeling- Strategie & besturing- Openbaar bestuur- Human resources en arbeidsrelaties	1 september 2019, herbenoemd 1 september 2023	Eigenaar van Met Dieger Ontwikkeling en Advies BV- Voorzitter Stichting Vrienden van de Beatrixschool
Jan Erik de Wildt Gezondheidszorg- Sociaal domein- Kwaliteitsmanagement en patiëntveiligheid- Innovatie & technologie	14 januari 2025	Eigenaar Commonsense BV Voorzitter RvC Humo zorg BV Bestuurslid Tennisvereniging BTC de Pettelaer

Visie op toezichthouden

De raad van commissarissen hield toezicht op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken binnen UNICUM. Daarbij zag de raad erop toe dat de doelstellingen van de organisatie werden gerealiseerd binnen de vastgestelde financiële en organisatorische kaders, met blijvende aandacht voor de positie van de cliënt.

Bij de uitoefening van het toezicht woog de RvC de belangen van de verschillende stakeholders zorgvuldig en evenwichtig af. Het toezicht vond plaats in lijn met geldende wet- en regelgeving, sectorgebruik en de uitgangspunten van de Governancecode Zorg.

Vergaderingen en aandachtspunten

In het verslagjaar kwam de raad van commissarissen vijf keer bijeen, zowel fysiek als digitaal. De vergaderingen vonden doorgaans plaats in aanwezigheid van de directie. Daarnaast was er twee keer aanvullend overleg met de directie en de coöperatiebesturen.

Naast reguliere vergaderingen, gaf de raad ook advies en diende als klankbord. De raad was ook op andere wijzen in dialoog binnen de organisatie. Er waren diverse extra bijeenkomsten en communicatiemomenten.

De RvC heeft dit jaar de OR en de cliëntenraad niet gesproken. Voor wat betreft de OR is dit in januari 2026 alsnog gebeurd nadat in 2025 de OR op nieuwe leest was herstart.

De raad van commissarissen heeft in 2025 de besluiten genomen over en/of goedkeuringen verleend aan:

- Het Bestuursverslag, het jaarverslag en de jaarrekeningen 2025;
- Het Strategisch Plan 2026-2027;
- Jaarplan en begroting 2026;



- De oprichting van een aparte dochter BV en de uitbreiding van de activiteiten zoals de continuïteit van de huisartsenzorg vraagt;
- Enkele wijzigingen in de reglementen.

Vorig jaar werd in dit verslag aangegeven dat de raad bezorgd was over de controle op de bedrijfsvoering, met name bij de ondersteunende functies. Nog steeds was merkbaar dat hieraan grote aandacht wordt besteed. Rondom Spoedzorg heeft dit merkbaar tot een beter resultaat geleid. Rondom vooral de afdeling Financiën bleef de situatie kwetsbaar, maar is goede hoop dat ook hier de juiste weg is gevonden en het juiste team vorm krijgt.

In de vergaderingen is telkens de laatste kwartaalrapportage besproken. Deze rapportages kenden door het jaar heen dezelfde opzet met een verdeling in Financiën, Operationeel en Spoedzorg. De kwaliteit van de rapportages is verbeterd ten opzichte van 2024.

De vergaderingen van de RvC startten meestal met de verkenning van een belangrijk thema. Dit jaar werd onder meer gesproken over IZA, ASWA en de transformatieplannen. Ook werd het verbeterplan van de staforganisatie onder de loep genomen en werd ten slotte de ontwikkeling van de RESV en het standpunt van de organisatie daarover gepresenteerd.

Mede ook vanwege de complexiteit van het toezicht houden op een netwerk en de afhankelijkheid van de prestaties van andere partijen volgde de RvC de ontwikkelingen in de regio en de positionering van UNICUM actief. Het Integraal Zorgakkoord (IZA) bracht deze complicerende elementen nadrukkelijker aan boord. Indien relevant, heeft de RvC zijn standpunten gedeeld met het coöperatiebestuur en de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA).

Tijdens het verslagjaar hebben de commissarissen meerdere malen overleg gevoerd met de accountant. Ook is aandacht besteed aan de managementletter van de accountant. In 2025 heeft de accountant in beperkte mate werkzaamheden uitgevoerd die niet gerelateerd waren aan de controle van de jaarrekening. Deze advieswerkzaamheden waren vooral gerelateerd aan de fiscaliteit, zoals rondom de btw.

Werkgeversrol

De raad van commissarissen vervulde in 2025 zijn werkgeversrol ten aanzien van de directie. Aan het begin en halverwege het jaar zijn voortgangs- en beoordelingsgesprekken gevoerd met de directieleden.

In deze gesprekken werd teruggekeken op de behaalde resultaten en vooruitgeblikt op de verdere ontwikkeling van de organisatie. De RvC sprak daarbij zijn waardering uit voor het functioneren en de inzet van de directie.

Zelfevaluatie en focus toezicht komende periode

In maart 2025 heeft de RvC onder begeleiding van een derde haar functioneren geëvalueerd. Hierbij zijn het coöperatiebestuur en de directie actief betrokken.

Een belangrijk punt tijdens de zelfevaluatie was om na de toetreding van een nieuw lid in de raad het gesprek met elkaar te hebben over het toezicht en de visie daarop. Hierin is het themagestuurde werken en ontwikkeling van de adviesrol belangrijk.

Ook is gesproken over de communicatie met directie en coöperatiebestuur en hoe hierin het samenspel te zoeken. Hierbij is ook het ophalen van informatie uit de buitenwereld en de maatschappelijke invalshoek van belang. Verder is gesproken over de organisatiecultuur. De belangrijkste punten en actiepunten werden schriftelijk vastgelegd en in een reguliere vergadering gedeeld met de directie.

Deskundigheidsbevordering

De raad van commissarissen besteedde aandacht aan zijn ontwikkeling, zowel qua functievervulling als qua expertise. Dit jaar namen de leden deel aan diverse bijeenkomsten en/of cursussen. De jaarlijkse inventarisatie van opleidingsbehoeften bepaalde de te volgen opleidingen om de deskundigheid op peil te houden.



Afsluitend

Het afgelopen jaar liet opnieuw zien dat UNICUM een organisatie in beweging is, gedragen door de mensen die er elke dag werken. Met elkaar is voortgebouwd op wat er al stond en zijn tegelijkertijd nieuwe initiatieven en projecten in gang gezet.

Organisatie

Profiel van de organisatie

Deze tijd vraagt om zorgzame samenwerkingen

“Alleen door op een gelijkwaardige manier samen te werken zijn we in staat om de actuele en toekomstige grote uitdagingen in de eerstelijns het hoofd te bieden. Respect en waardering voor ieders afzonderlijke kwaliteiten staan daarbij centraal.” Uit de visie UNICUM Huisartsenzorg

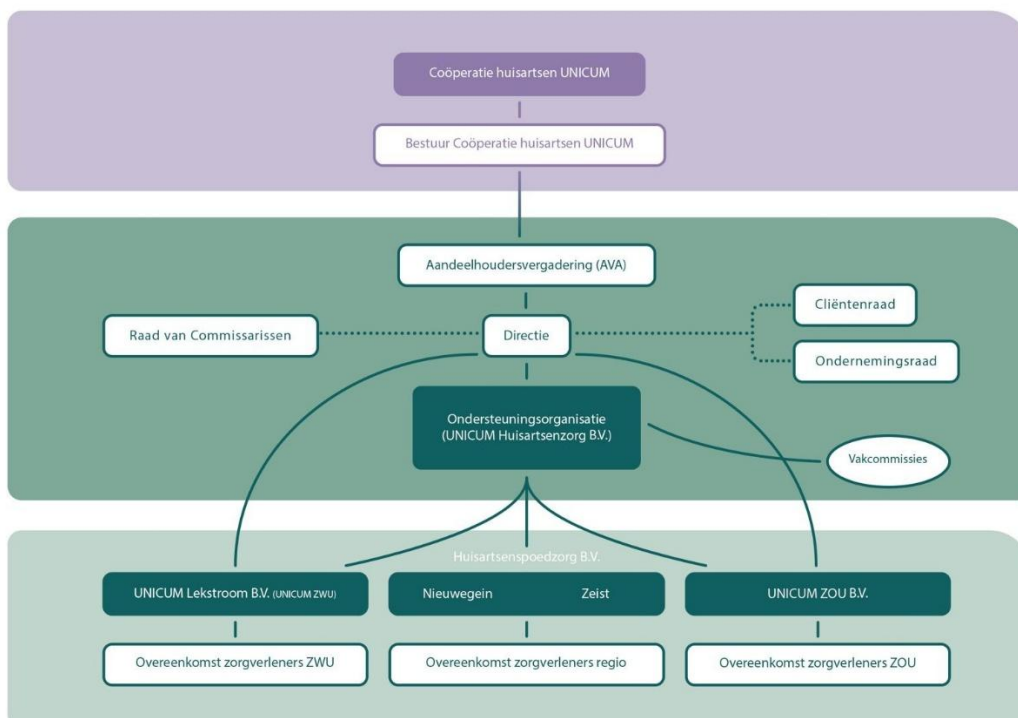
UNICUM is een regionale huisartsenorganisatie die huisartsen ondersteunt bij het leveren van 24/7 hoogwaardige zorg. Onze kernactiviteiten zijn:

- Ondersteuning van huisartsenpraktijken;
- Organisatie van multidisciplinaire samenwerking in de wijk;
- Regionale vertegenwoordiging en belangenbehartiging;
- Organisatie van spoedzorg via UNICUM Spoedzorg BV. (Huisartsenspoedposten in Nieuwegein en Zeist)

Ons werkgebied telt ruim 424.000 inwoners. Ons overkoepelende doel is optimale samenwerking: samen bouwen aan kwaliteit, capaciteit en innovatie om de eerstelijnszorg toekomstbestendig te houden.

Naast de RvC en de Ondernemingsraad heeft UNICUM een actieve Cliëntenraad die adviseert vanuit het perspectief van patiënten.

Organogram UNICUM Huisartsenzorg



Coöperatie Huisartsen UNICUM

Fusie en versterking van de vertegenwoordiging

Per 1 januari 2025 zijn de coöperaties UNICUM Zuidoost-Utrecht (ZOU) en UNICUM Lekstroom gefuseerd. De gezamenlijke organisatie is verdergegaan onder de naam *Coöperatie Huisartsen UNICUM*. Met deze fusie werd de vertegenwoordiging van huisartsen in de regio eenduidig georganiseerd en is de bestuurlijke slagkracht verder versterkt.

De coöperatie behartigde de belangen van haar leden en zette zich in voor kwalitatief hoogwaardige en toekomstbestendige eerstelijnszorg. Door de bundeling van krachten werd effectiever samengewerkt aan gezamenlijke opgaven binnen de huisartsenzorg.

In 2025 hebben de coöperatie en haar leden gewerkt aan een nieuwe missie en visie voor de komende jaren. Deze zijn op 15 december 2025 vastgesteld tijdens de Algemene Ledenvergadering. Het bestuur bestond in 2025 uit:

- Tom Rebholz (voorzitter)
- Adri de Heij (penningmeester)
- Sandra van Haren (secretaris)
- Esther van Osselen
- Erik Asbreuk
- Doremiek Verdijk (januari – februari 2025)

In 2025 telde de coöperatie 191 leden.

UNICUM Huisartsenzorg

Directie

De directie van UNICUM Huisartsenzorg was ook in 2025 verantwoordelijk voor de uitvoering van het dagelijks beleid en de strategie op de korte, middellange, en lange termijn, en werd succesvol gevormd door:

- Riana Botter, algemeen directeur
- Toosje Valkenburg, medisch directeur
- Ondersteund door: Matty Bos, bestuurssecretaris

Raad van Commissarissen

Zie voor de raad van commissarissen het Toezichthouderverslag in het hoofdstuk Bestuur en Toezicht.

Vakcommissies

Binnen UNICUM wordt gewerkt met vakcommissies. Deze vakcommissies adviseren gevraagd en ongevraagd de directie over het vakgebied waarop ze zijn ingesteld. De betrokkenheid van de vakcommissies is in 2025 veranderd en verhoogd. De volgende commissies waren actief:

Vakcommissie O&I

De vakcommissie Organisatie & Infrastructuur adviseerde de directie gevraagd en ongevraagd over de implementatie en uitvoering van de O&I.

- Lisa Ie - voorzitter O&I vakcommissie
- Alexander van Lennep - huisarts
- Jeroen Morssink - fysiotherapeut
- Arjo van den Berg - huisarts
- Xander Tóth Varjú - fysiotherapeut
- Lisette Tychon - huisarts
- Frédérique Fiévez - apotheker



- Samir Soliman - fysiotherapeut
- Frederieke van Kessel - apotheker
- Kirsten de Leeuw - huisarts
- Marsha Heemskerk - beleidsmedewerker
- Laura Hilhorst - diëtiste
- Mieke Walda - senior adviseur Zorg & Samenwerking
- Anne van Noppen - trainee
- Gert Hoogendoorn - senior adviseur Zorg & Samenwerking
- Jessica Leeuwenburg - senior adviseur Zorg & Samenwerking (a.i.)
- Francine Willemse - clustermanager Zorg & Samenwerking

Vakcommissie Digitalisering

Om aan te sluiten op wat praktijken nodig hebben, werken we samen met de Vakcommissie ICT waarin huisartsen meepraten, meedenken en meebeslissen over de plannen, ambities en de benodigde ondersteuning.

- Elske Faber – voorzitter, Clustermanager Zorgvernieuwing
- Albert van der Veer - CMIO en huisarts
- Luud Neeskens - huisarts
- Maret Zonneveld - huisarts
- Willem van Stempvoort - huisarts
- Valentijn Deijns - huisarts
- Roel van Kuppevelt - huisarts

Vakcommissie ANW

De vakcommissie ANW richt zich op spoedzorg gerelateerde zaken en adviseert de directie gevraagd en ongevraagd over het te voeren kwaliteits-/veiligheidsbeleid en benodigde deskundigheidsbevordering.

ANW vakcommissie bestond uit de volgende leden:

- Pim Achterberg - huisarts (voorzitter)
- Roelof Mulder - huisarts (voorzitter)
- Bas Kienhuis – huisarts
- Martine Tijssen – huisarts
- Jan Raven – huisarts
- Jan Sleijffers – huisarts
- Sabine Lissone – huisarts
- Paul Weisscher – huisarts
- Bac van Tussenbroek - huisarts
- Darwin Jerez Nova – huisarts, kaderarts spoedzorg
- Folkert van Oostveen - huisarts
- Marie Jose Stoop – huisarts, kaderarts spoedzorg
- Sharon van Ginkel – huisarts
- Hicham el Madkouri - huisarts
- John Geurts – medisch manager
- Vanessa Sluis – Clustermanager spoedzorg

Medische vakcommissie

De medische vakcommissie houdt zich bezig met de medisch inhoudelijke aspecten van de gecontracteerde zorgprogramma's.



- Floris Hirsch – Kaderhuisarts DM
- Mehrzad Nasseri - Kaderhuisarts HVZ
- Maret Zonneveld – Kaderhuisarts COPD
- Lisette le Coq – Kaderhuisarts COPD
- Jacqueline Tukker, Kaderarts COPD
- Connie Lamers – Praktijkconsulent UNICUM
- Brenda Baar – Praktijkconsulent UNICUM
- Silke Moelands - Praktijkconsulent UNICUM
- Ron Plooi - Praktijkconsulent GGZ UNICUM
- Toosje Valkenburg - Medisch Directeur
- Albert van der Veer - CMIO UNICUM
- Nicolien Ploos van Amstel - Kaderarts Ouderenzorg
- Noor Pelger - Kaderarts GGZ
- Lieke Hassink - Kaderarts GGZ
- Linda de Back - Kaderarts HVZ
- Nienke Busser - Medisch coördinator
- Astrid Drijkoningen - Medisch coördinator
- Victoria Jongkamp - Medisch coördinator
- Susanne Joosten – Medisch coördinator
- Marjan Wassenberg Kaderarts Ouderenzorg i.o.
- Marjolijn Beukers – Kaderarts GGZ
- Cindy Kloppenborg - POH Ouderen
- Francine Willemse – Clustermanager Zorg & Samenwerking

Kwaliteitsteams

UNICUM streeft naar een goede uitvoering van zorgprogramma's voor groepen kwetsbare personen in de regio. Om dit efficiënt te organiseren, zorginhoudelijke informatie op te halen en te delen, werkten we in 2025 met een aantal kwaliteitsteams die onder een vakcommissie hangen. Een vertegenwoordiging uit de kwaliteitsteams vormde de medische vakcommissie. Hierin werd samen met de medisch directeur en de clustermanager Zorg & Samenwerking de gewenste ontwikkelrichting afgestemd.

Onze medewerkers

Over 2025 is sprake van de volgende personeelsbewegingen:

	Instroom (aantal)	Instroom (fte)	Uitstroom (aantal)	Uitstroom (fte)
Spood	48	13,4	42	9,0
Holding	15	10,3	15	9,8
Totaal	63	23,7	57	18,8



Ondersteuningsorganisatie

Peildatum	Fte	Aantal
31 december 2025	28,5 fte	38
31 december 2024	21,6 fte	28

Huisartsenspoedposten

Peildatum	Fte	Aantal
31 december 2025	22 fte	73
31 december 2024	22,2 fte	87

Leeftijdsopbouw

Onderstaande tabel geeft het aantal weer vanuit de gehele organisatie.

Peildatum	Gemiddelde leeftijd
31 december 2025	38 jaar
31 december 2024	40 jaar

Ziekteverzuim ondersteuningsorganisatie

Het gemiddelde ziekteverzuim bij de ondersteuningsorganisatie was: 3,69%

Ziekteverzuim huisartsenspoedposten

Het gemiddelde ziekteverzuim bij de spoedzorgorganisatie was: 10,60%

Blik op de toekomst

De komende jaren blijven we aandacht houden voor de verdere professionalisering van onze organisatie. We blijven investeren in de kennis en capaciteiten van onze medewerkers, zodat zij adequaat mee kunnen bewegen met externe ontwikkelingen. Dit is noodzakelijk om een wendbare organisatie te zijn en te blijven, die haar opdracht kan vervullen in een voortdurend veranderend zorglandschap. Daarbij werken we aan de positie en samenstelling van onze vakcommissies, die gevraagd en ongevraagd adviseren bij de totstandkoming en doorontwikkeling van ons beleid.

Na de ingezette professionalisering van de Lokale Samenwerkingsverbanden (LSV's) in de afgelopen jaren, wordt in 2026 verder gebouwd aan een sterke en toekomstbestendige positionering van de LSV's. Vanuit de LSV's wordt actief gekeken hoe de multidisciplinaire samenwerking verder kan worden versterkt. Daarbij zoeken we nadrukkelijk naar een steeds betere aansluiting en samenwerking met het sociaal domein, zodat zorg en ondersteuning in de regio beter op elkaar aansluiten.



Op regionaal niveau blijven samenwerking en overlegstructuren, zoals gevraagd vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA), een belangrijk aandachtspunt. Na de goedkeuring van de diverse transformatieplannen zal 2026 in het teken staan van de uitrol daarvan.

Dit betreft onder meer de transformatieplannen voor Palliatieve Zorg, Geriatrische Revalidatiezorg en Mentaal Gezond Midden-Nederland, evenals de vele vernieuwingsprojecten die voortkomen uit de Utrechtse Fabriek voor Zorgtransformatie. De uitvoering van deze plannen vraagt in de komende periode om een intensieve en samenhangende inzet van onze organisatie.

Binnen de spoedzorg wordt in 2026 actief gewerkt aan de ontwikkeling van een goed en gedragen plan voor een toekomstbestendige huisartsenspoedzorglocatie in verband met de ontwikkelplannen van het Antonius Ziekenhuis. Hoewel 2035 nog ver weg lijkt, vraagt dit vanwege de omvang en belangen om tijdige en zorgvuldige afstemming met regionale partners.

