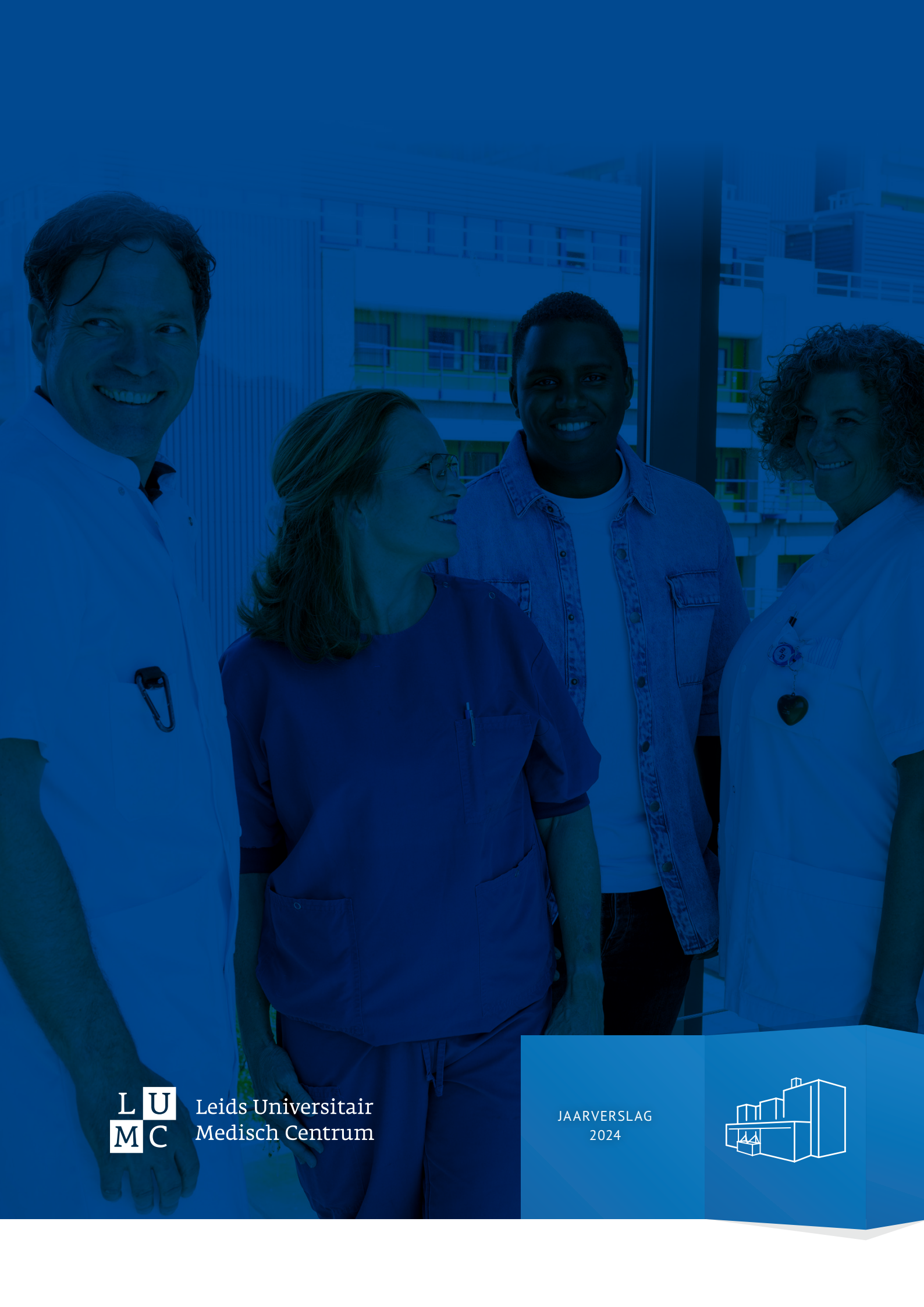




Leids Universitair
Medisch Centrum

JAARVERSLAG
2024





Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Profiel	6
Future@work	9
Samenwerken door verbinding	13
Samen met het Leiden BioScience Park	17
Samen in zorg, onderzoek en onderwijs	21
Samen naar het onderwijs van de toekomst	25
Digitaal dichtbij	27
Financiële resultaten	28
Risicomanagement	31
Governance	35
Juridische structuur	39
Relevante (neven)functies leden Raad van bestuur	40
Relevante (neven)functies leden Raad van Toezicht	41
Personalia	42
Verslag Raad van Toezicht	44
Over dit verslag	47
Colofon	47



Voorwoord

Het LUMC werkt aan de gezondheid van mensen en een steeds betere gezondheidszorg. Dat doen we elke dag, samen met onze collega's en partners. In dit jaarverslag blikken we terug op 2024 en kijken we vooruit naar 2025.

Door gezondheid gedreven

Vanuit onze strategie 'Door gezondheid gedreven' bouwen we aan een toekomstbestendig LUMC. We richten ons op zes strategische thema's:

- Future@Work
- Samen met onze regio, binnen en buiten Nederland
- Samen met het Leiden Bio Science Park
- Samen in zorg, onderzoek en onderwijs
- Samen naar het onderwijs van de toekomst
- Digitaal dichtbij

Vanuit deze thema's werken we aan onze rol als innovator, versterken we de verbinding tussen onze kerntaken en werken we aan ons inhoudelijke profiel. Wij zijn trots op de resultaten die we hebben behaald. We hebben onder andere de gewenste cultuur voor het LUMC bepaald en een nieuwe gedragscode gepubliceerd, we hebben samenwerkingen versterkt binnen het Leiden Bio Science Park en hebben stappen gezet in de ontwikkeling van AI voor de zorg. In dit jaarverslag lichten we de behaalde resultaten en vervolgstappen binnen de strategische thema's verder toe.

Trots op onze medewerkers

Onze collega's zijn de drijvende kracht achter alles wat we doen in het LUMC en de resultaten die we behalen. Hun inzet en toewijding maken elke dag weer het verschil in de zorg die wij jaarlijks verlenen aan ruim 1,3 miljoen patiënten met complexe aandoeningen.

Samenwerking door verbinding

Ook dit jaar hebben we ervaren hoe waardevol de relaties met onze samenwerkingspartners zijn. Dankzij hun expertise en betrokkenheid kunnen we de gezondheidszorg en de gezondheid van mensen verbeteren. Op het gebied van zorg versterken we continu onze samenwerkingen; een van de recente uitbreidingen is de samenwerkingsovereenkomst voor 'Borstkankerzorg Leiden'.

Financieel gezond LUMC

In 2024 hebben we de koers om een financieel gezonde organisatie te blijven voortgezet. We hebben in 2024 een positief financieel resultaat gerealiseerd waarmee we de financiële basis hebben verstevigd. We blijven werken met het Normatief Kosten Model (NKM), dat voor het LUMC dé manier is om het beschikbare budget onderbouwd en transparant te verdelen.

Samen sterk

Terugkijkend op 2024 concluderen we dat we resultaten hebben neergezet waar we trots op zijn met elkaar. Zo is het vak AI & Technologie een vast onderdeel van het curriculum, daarmee zijn wij de eerste geneeskundeopleiding in Nederland. Daarnaast zijn we een flexpool voor verpleegkundigen gestart, hebben we subsidies voor belangwekkend onderzoek binnen gehaald en hebben we waardevolle resultaten uit de onderzoeksvisiteatie mogen ontvangen.

Raad van Bestuur LUMC

Douwe Biesma
Martin Jan Schali
Ymke Fokma
Marlies Reinders

Profiel

Het LUMC is een universitair medisch centrum voor zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie. Wij streven naar de hoogste kwaliteit in al deze kerntaken. Onderdeel van het Leiden BioScience Park, met een impactvolle researchpraktijk van fundamenteel tot toegepast klinisch onderzoek, spelen wij een rol van betekenis in de wereldtop. We hebben een groot en breed aanbod van onderwijs en opleidingen. En we zijn een gastvrije zorginstelling waar patiënten, bezoekers en medewerkers zich gezien voelen. Eind 2024 telde het LUMC meer dan 10.000 gedreven professionals, die samenwerken aan de best mogelijke zorg en daar trots op zijn.

Missie, visie en strategie

Wij staan als publieke gezondheidsinstelling en innovator voor de verbetering van de gezondheidszorg en de gezondheid van patiënten en burgers. Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid werken wij aan het realiseren van deze missie. Dat kunnen we alleen doen door vanuit toonaangevend onderzoek en vernieuwend onderwijs te komen tot preventieprogramma's en optimale en innovatieve zorg voor patiënten, samen met onze partners in de regio en daarbuiten. Daarbij omarmen we de principes van waardegedreven zorg en de inzet van slimme technologie. De motor voor voortuitgang wordt gevormd door de dagelijkse inzet en grote betrokkenheid van onze medewerkers, die werken vanuit onze kernwaarden persoonlijk, verbindend, nieuwsgierig en gelijkwaardig.

Focus op maatschappelijke thema's

Het strategische beleid van het LUMC richt zich op grote maatschappelijke thema's zoals *regeneratieve geneeskunde*, met nieuwe behandelingen als gen- en celtherapie, terug te zien in ons onderzoek en in de kliniek. Daarnaast werken we aan *population health*: preventieve maatregelen gericht op een gezonde bevolking. Een derde speerpunt is *data driven healthcare & artificial intelligence (AI)*. We kiezen daarmee voor een herkenbaar profiel.

Onze kerntaken

Onze vier kerntaken – zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie – zijn onderling verweven. Dit is de maatschappelijke meerwaarde van een universitair medisch centrum en legt de basis voor innovatie in alle kerntaken. Door kerntaken te integreren, dragen we bij aan betere gezondheidszorg en verbeteren we de efficiëntie.

Duurzaamheid

Een groeiende groep LUMC-ers, van de werkvloer tot de Raad van bestuur, voelt de noodzaak tot verduurzaming en ziet de veelvoud aan bijkomende voordelen zoals kostenbesparing, aantrekkelijk werkgeverschap en leveringszekerheid van goederen. Duurzaamheid is als groene draad verwerven door de strategie 2024-2028.

10.000
Medewerkers

7.300
FTE

15.000
Operaties

20
Operatiekamers

3
interventiekamers radiologie

Leiden Bio Science Park
Onderdeel van de grootste Life
Science & Health Campus NL

Aantal LBSP professionals

26.000

Aantal LBSP studenten

27.000



Patiënttevredenheid

2.300
Kinderen geboren in 2024

3.000
Wetenschappelijke publicaties

3.500
Academische studenten

18
Zorgopleidingen

3 bachelor programma's
• Geneeskunde
• Biomedische Wetenschappen*
• Klinische Technologie*

* Topopleiding Keuzegids 2024

7 masterprogramma's
• Geneeskunde
• Biomedical Sciences
• Technical Medicine
• Farmacie
• Health, Ageing & Society
• Population Health Management
• Transfusion Medicine and Cellular
and Tissue Therapies

1.700
Promovendi

200
Promoties

Vermindering
ongesorteerd restafval
t.o.v. 2018

9%

35
Actieve Green Teams

Energiebesparing
vastgoed en infrastructuur
t.o.v. 2019

1,5%





Het LUMC streeft naar diversiteit en inclusie. Sinds 1 september is een Diversity & Inclusion Officer gestart. Samen met de op te richten Diversity Board, die advies geeft aan de RvB, wordt een strategisch plan ontwikkeld om een inclusieve werkomgeving te bevorderen. Bestaande netwerken, zoals LUMC-Pride, LUMCWomen en JongLUMC, spelen hierin een belangrijke rol.

Future@Work

Met Future@Work versterken we de cultuur, samenwerking en werksfeer in het LUMC. In 2024 hebben we gewerkt aan een meer open werving- en selectiebeleid, de komst van nieuwe leidinggevenden, onze aanspreekcultuur en bewustwording van gewenst gedrag. Onze kernwaarden – persoonlijk, verbindend, nieuwsgierig – zijn aangevuld met een vierde kernwaarde *gelijkwaardig*. Deze waarden zijn vertaald naar gewenst gedrag, dat is vastgelegd in een gedragscode.

Gedragsverandering

Sinds het najaar van 2024 werken teams gericht aan gedragsverandering: we analyseren huidig gedrag, ontwikkelen initiatieven en voeren teamgerichte verbeteringen door. Dit proces zetten we voort in 2025.

Sociale veiligheid

Daarnaast hebben we bijeenkomsten over sociale veiligheid georganiseerd, omstandertrainingen aangeboden, medewerkers opgeleid tot trainers Omstandertraining en een toolkit ontwikkeld om afdelingen hierin te ondersteunen. Albinusnet is geactualiseerd zodat medewerkers actuele informatie eenvoudig kunnen vinden. Co-assistenten hebben een kaartspel over grensoverschrijdend gedrag ontwikkeld om dit onderwerp bespreekbaar te maken. Voor de ondersteunende functies is een soortgelijk spel ontwikkeld zodat ook zij met praktijkgerichte voorbeelden het gesprek over sociale veiligheid aan kunnen gaan. Tijdens de veiligheidsweek is een lunchbijeenkomst georganiseerd over sociale en psychologische veiligheid.

Binnen het LUMC hechten we veel waarde aan een sociaal veilige en gezonde werkomgeving. In het afgelopen jaar hebben we extra aandacht besteed aan het versterken van de rol van de vertrouwenspersonen binnen onze organisatie. Sinds 2024 is de functie ombudsfunctionaris binnen het LUMC ingericht. De ombudsfunctionaris fungeert als een onafhankelijk en neutraal aanspreekpunt voor medewerkers. Tevens heeft de ombudsfunctionaris een signalerende rol bij mogelijke structurele problemen en de bevoegdheid om zelfstandig onderzoek te doen. Deze activiteiten hebben geresulteerd in verbeterde ondersteuning voor medewerkers en een grotere toegankelijkheid voor het melden van zorgen en vertrouwelijke zaken.

Diversiteit & inclusie

In het LUMC is in 2024 een Diversity & Inclusion (D&I) Officer aangesteld. Ook hebben we ons voorbereid op een D&I board en meegedaan aan de Pride botenparade.



Verbindend leiderschap

In 2024 hebben we de basis gelegd voor het programma Verbindend Leiderschap, een programma voor leidinggevenden gericht op het stimuleren van de gewenste cultuur en het gewenste gedrag. In 2025 richten we ons op de uitvoering van dit programma en gaan we de eerste trainingen volgens het nieuwe programma faciliteren.

Onderzoeksondersteuning

Om onze onderzoekers beter te ondersteunen, hebben we gewerkt aan een organisatiewijziging voor onderzoeksondersteuning, die in 2025 wordt geïmplementeerd. Daarnaast wordt het proces voor niet-WMO onderzoek uitgerold. Ook hebben we de begeleiding van onze 1.700 promovendi opnieuw vastgesteld.



80
nationaliteiten

190
vrijwilligers

Verdeling vrouw/man



vrouw

72,5%

man

27,5%



Academia in Motion

Vanuit Academia in Motion (AiM), een programma voor een gezonde, inclusieve en veilige academische werkcultuur, verbeteren we de kwaliteit en impact van ons wetenschappelijke werk. In 2024 hebben we een LUMC-team AiM ingericht; in 2025 starten we met de implementatie van concrete voorstellen op het gebied van leiderschap, PhD-trajecten, onderwijs, Open Science en carrièrepaden.

Verpleegkundige vernieuwing

In 2024 is het programma Verpleegkundige Vernieuwing afgerond. Dit initiatief, voor en door verpleegkundigen, richtte zich op toekomstbestendige zorg. Belangrijke resultaten zijn de ontwikkeling van een tool voor loopbaanoriëntatie (Loopbaanwijzer) en een herziening van het trainingsaanbod Persoonlijk Leiderschap.

Daarnaast is een factsheet uitgebracht over het belang van leiderschap in de verpleegkunde. Samenwerking over afdelingen heen heeft vorm gekregen via themawerkgroepen en de Verpleegkundige Innovatiedagen. De rubriek *Nursing is a work of Heart* op ons intranet en de complimentenmuur bieden erkenning en inspiratie. Het programma sloot af met de oprichting van een flexpool voor verpleegkundigen, die ruimte geeft aan een betere werk-privébalans.

Aantrekken en begeleiden nieuwe collega's

In 2024 hebben we ons actiever geprofileerd op de arbeidsmarkt om nieuwe collega's te werven. We hebben meer samengewerkt met middelbare scholen en hebben vaker op beurzen gestaan. In het verslagjaar meldden zich meer dan 11.380 kandidaten voor 785 vacatures. Als LUMC hechten we veel waarde aan de groei en ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom investeren we in opleidingen via het leerportaal, organiseren we klassikale trainingen en begeleiden nieuwe medewerkers tijdens hun onboarding.

Agressie in de zorg

In 2024 zijn er binnen het LUMC 630 meldingen van agressie gedaan. Hoewel dit een lichte daling is ten opzichte van de 691 meldingen in 2023, blijft de intensiteit en impact van agressie zorgwekkend. Uit een recente enquête blijkt dat schelden/schreeuwen, (seksuele) intimidatie en fysieke agressie de meest voorkomende vormen zijn. Opvallend is dat de agressors in ongeveer de helft van de gevallen patiënten zijn, en in de andere helft familieleden of bezoekers. In 2025 blijven we ons inzetten voor een veilige werkplek.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim liet in 2024 een lichte daling zien: het ging van 5,24 procent in 2023 naar 4,9 procent in 2024.

Sinds 1 oktober kunnen alle collega's die 7 km of meer vanaf het LUMC wonen op kosten van het LUMC reizen met het OV.

7 (oud-)LUMC-ers hebben meegeschreven aan het boek 'Groene Planeet, Groene Zorg', dat is gepresenteerd aan leden van Tweede Kamer.

Circulaire bedrijfsvoering

Het LUMC breidt bestaande regionale samenwerkingen uit om te versnellen op circulaire bedrijfsvoering. We nemen deel aan de Leidse Duurzame Zorgtafel (gemeente Leiden, zorgverzekeraars Zorg & Zekerheid en Zilveren Kruis, afvalverwerkers, Greencycle en

Universiteit Leiden) en gingen een partnerschap aan met de vijf ziekenhuizen in ROAZ Regio West (Alrijne, Groene Hart Ziekenhuis, Reinier de Graaf, HagaZiekenhuis en HMC) in het kader van het landelijke programma Samen de Zorg Vergroenen.



Samenwerken door verbinding

Vanuit onze strategie 'Door gezondheid gedreven' werken we aan een toekomstbestendig zorglandschap waarin samenwerking, academisering en passende zorg hand in hand gaan. In lijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA) zetten we ons als universitair medisch centrum actief in om zorg op de juiste plek te organiseren: complexe zorg behouden we binnen onze academische setting, terwijl we andere vormen van zorg verplaatsen naar partners die deze even goed of beter kunnen bieden. Dit doen we in nauwe samenwerking met zorgorganisaties in de regio en daarbuiten. Als LUMC zijn we actief betrokken bij de landelijke discussie over concentratie en spreiding en onderzoeken we samen met onze regiopartners hoe we de afspraken van IZA kunnen implementeren.

In 2024 hebben we een brede inventarisatie uitgevoerd, zowel intern als extern, om onze samenwerkingsverbanden verder te verdiepen en waar nodig te vernieuwen. We hebben bestaande samenwerkingen verstevigd en nieuwe strategische allianties gevormd, zowel nationaal als internationaal.

In 2025 zetten we deze beweging voort. We gaan verder met het standaardiseren van samenwerkingsprocessen en investeren in de verbinding met en zichtbaarheid van onze partners. Daarnaast blijven we in gesprek over onze gedeelde rol in de regio en werken we samen aan innovatieve en toekomstbestendige zorgmodellen. In dit hoofdstuk lichten we enkele belangrijke samenwerkingsinitiatieven uit die bijdragen aan deze ambitie.

Vaatchirurgie

Om de kwaliteit van zorg voor vaatpatiënten in de regio verder te verbeteren, gaan het LUMC en het Haaglanden Medisch Centrum (HMC) nu ook samenwerken met het Reinier de Graaf Gasthuis (RdGG). De samenwerking houdt in dat de specialisten van de drie ziekenhuizen werken volgens één gezamenlijke visie op vaatchirurgie. In de praktijk kunnen medisch specialisten daardoor makkelijker overleggen en worden patiënten eerder naar elkaar doorverwezen.



Borstkankerzorg Leiden

In november 2024 is de samenwerkingsovereenkomst 'Borstkankerzorg Leiden' ondertekend door het Alrijne Ziekenhuis en het LUMC. Daarmee is de volgende stap gezet in de versterking van de borstkankerzorg in Leiden en omgeving. Zorgprofessionals van Alrijne en het LUMC werken in een gespecialiseerd team samen. Dit biedt meer mogelijkheden voor innovatie, wetenschappelijk onderzoek en opleiding. Zo garanderen we een optimale kwaliteit van borstkankerzorg voor de patiënten en hun naasten in onze regio.



Landelijk Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen

De samenwerking rond aangeboren hartafwijkingen met het UMC Utrecht en het Amsterdam UMC is in 2024 uitgebreid met het UMC Groningen. Samen vormen we het Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen, behandelaars en onderzoekers vormen één team. In het netwerk bouwen we aan de beste zorg voor alle kinderen en volwassenen met een aangeboren hartafwijking in Nederland en delen we wetenschappelijke kennis en expertise. In plaats van de zorg in ieder afzonderlijk UMC aan te bieden, bundelen we de krachten. Dankzij deze samenwerking bieden we de zorg die nodig is, op het juiste moment en op de juiste plek.

Traumacentrum

Het LUMC, het Haaglanden Medisch Centrum en het Haga Ziekenhuis vormen samen het Traumacentrum West. Gezamenlijk zijn wij verantwoordelijk voor de opvang en behandeling van patiënten met meerdere ernstige letsels (multitraumapatiënten) binnen de Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ)-regio. Binnen dit samenwerkingsverband werken we ook samen met de Regionale Ambulancevoorziening (RAV) Hollands Midden en RAV Haaglanden. Daarnaast wordt er een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd, waarbij we toewerken naar één team en vakgroep van traumachirurgen voor Traumacentrum West.

Goede zorg is efficiënte zorg

Het LUMC streeft naar de juiste zorg, op het juiste moment, op de juiste plek. Om dat te bereiken, zijn samenwerking en wederzijds vertrouwen essentieel. Dit komt onder andere tot uiting in meerjarige contracten met zorgverzekeraars, waardoor wij de tijd en ruimte krijgen om duurzaam te innoveren en samen te werken. De transformatie van de zorg is noodzakelijk om deze beschikbaar te houden voor onze patiënten. De vraag naar zorg stijgt, onder andere door de dubbele vergrijzing, terwijl het aanbod niet toeneemt, mede door arbeidstekorten in de zorg. Hierdoor wordt de uitdaging steeds groter. Door wederzijds vertrouwen en langdurige financiële zekerheid is de gewenste transformatie beter te realiseren. Het LUMC, als academische motor van de regio, richt zich hierin vooral op hoog complexe patiëntenzorg en het vergroten van kennis door wetenschappelijk onderzoek.

European Reference Networks (ERNs) en ExpertiseCentra Zeldzame Aandoeningen (ECZA)

Patiënten met een zeldzame aandoening kunnen bij ons terecht voor gespecialiseerde zorg. Het LUMC werkt hiervoor samen met de meest vooraanstaande instellingen via ERNs. Daarnaast werken we in het onderzoek en onderwijs in Europa steeds intensiever samen om kennis te delen, onder andere via de League of European Research Universities (LERU), Una Europa, Eurolife en Horizon Europe. Ook buiten Europa wordt er op individuele basis vanuit de verschillende afdelingen veelvuldig samengewerkt. Wij nemen deel in 15 van de 24 ERN's. Patiënten met een zeldzame aandoening kunnen in het LUMC terecht bij een van de ECZA's. In het LUMC zijn 32 expertisecentra erkend door het ministerie van VWS.



Het LUMC heeft in 2024 in NFU-verband bijgedragen aan invloedrijke kennis en tools. Onder meer met een drukbezocht symposium over duurzame voeding in ziekenhuizen en de veelvuldig geciteerde Green Team Routekaart en landelijke inventarisatie medische disposables umc's.



Samen met het Leiden BioScience Park

Vanuit de strategie 'door gezondheid gedreven' zet het Leiden BioScience Park (LBSP) zich in voor het verbinden van onderzoek, het samen opleiden en het ondersteunen van ondernemerschap. Het LBSP is het grootste en snelst groeiende innovatiedistrict van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. Het telt meer dan 500 bedrijven en organisaties, 27.000 studenten en 26.000 medewerkers. Het staat voor topwetenschap op het gebied van vaccins voor infectieziekten, stamcel- en regeneratieve therapie, technologie voor vroegdiagnostiek en preventie en leefstijl. Artificial Intelligence en Data Science zijn sterk verweven met al deze thema's. De clustering van onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden. De economische en maatschappelijke impact reikt tot ver buiten de grenzen van het innovatiedistrict, en zelfs buiten onze landsgrenzen. Samen geven we vorm aan de toekomst van de gezondheidszorg, vanuit Leiden als 'City of Innovative Therapies'.

Binnen het LBSP-ecosysteem werken onderzoekers, start-ups en wereldwijde bedrijven zij aan zij, ondersteund door state-of-the-art faciliteiten en een dynamische kennisinfrastructuur. Wij zijn er trots op deel uit te maken van dit unieke ecosysteem en hechten veel waarde aan de samenwerking met onze partners op het LBSP. Binnen deze samenwerking vergroten we de focus op valorisatie. Het proces van bench-to-bedside of bedside-to-bench versnellen we door onze medewerkers te ondersteunen. Ook ontwikkelt het LUMC zich tot een natuurlijke preferred partner voor patenten en first-in-human studies voor organisaties op het LBSP.

Aansluiting human capital-agenda

We intensiveren de bestaande verbinding ook door onze human capital-agenda aan te sluiten op die van het LBSP. De toekomstige arbeidsvraag is daarin leidend. Om kennis te maken met het LBSP krijgen onze studenten de mogelijkheid om stage te lopen bij bedrijven op het LBSP. We faciliteren onderzoekers samen te werken met het LBSP door dit op te nemen in de carrièrepaden. Studenten en medewerkers ontwikkelen zich zo tot ondernemende verbinders met de organisaties op het LBSP. LUMC'ers participeerden in 2024 daarnaast onder meer in TechTalks, waarin ze hun kennis en nieuwste ontwikkelingen deelden, bijvoorbeeld op het gebied van cel- en gentherapieën.

Shared facilities

Een uniek voorbeeld van de samenwerking op het LBSP zijn onze shared facilities. Onze partners op het LBSP krijgen de mogelijkheid om gebruik te maken van onze geavanceerde onderzoeksfaciliteiten. Op dit moment zijn er 14 shared facilities met het LBSP. Een andere samenwerking is erop gericht om cel- en gentherapieën sneller bij patiënten te krijgen. Daarvoor hebben we samen met onze partners NecstGen, NTrans Technologies en Divvly een subsidie

van 10 miljoen euro ontvangen van het Important Project of Common European Interest (IPCEI) Med4Cure-programma van de Europese Unie. Dit project heeft als doel het behandellandschap voor ernstige medische aandoeningen zoals Duchenne spierdystrofie en Diamond-Blackfan Anemie te transformeren door baanbrekende kosteneffectieve productiemethoden te ontwikkelen, waardoor deze behandelingen toegankelijker worden.



reNEW

Het internationale onderzoekscentrum reNEW is een samenwerking tussen het LUMC, de Universiteit van Kopenhagen en het Murdoch Children's Research Institute in Melbourne. Doel van reNEW is stamcelonderzoek te vertalen naar nieuwe behandelingen voor patiënten. Daarnaast is het voor reNEW heel belangrijk om ook niet-onderzoekers te betrekken bij de nieuwe ontwikkelingen. Daarom hebben ze ook mee gedaan aan grote publieksevenementen zoals de Nacht van Ontdekkingen, een muziek & wetenschaps-evenement in Leiden, en Unistem Day, speciaal voor middelbare scholieren geïnteresseerd in stamcelonderzoek. In 2024 liepen er 59 onderzoeksprojecten, waarvan er 10 zijn afgerond.

Bezoek van Zweedse delegatie

Een Zweedse delegatie bezocht in 2024 het LBSP als onderdeel van een zevendaagse Royal Technology Mission (RTM) door Nederland, georganiseerd door de Koninklijke Zweedse Academie van Technische Wetenschappen (IVA). Onder de aanwezigen waren koning Carl XVI Gustaf van Zweden en de Zweedse ambassadeur Johannes Oljelund. Het doel van de RTM was om inspiratie en nieuwe inzichten op te doen, kennisuitwisseling te stimuleren en netwerken te versterken. De circa 35 vertegenwoordigers uit de Zweedse private, publieke en academische sector leerden over ontwikkelingen in verschillende velden en regio's, waaronder die op het vlak van cel- en gentherapieën in Leiden. Eerder tekenden de twee partijen in Lund (Zweden) een internationale samenwerkingsovereenkomst op dit gebied.



Het LUMC is onderdeel van de werkgroep Leiden Circular Science Park (LCSP). In deze werkgroep wisselen we binnen het LBSP kennis uit over onder andere energiebesparing en materiaalrecycling op labs.



Voortgang strategische thema's

Samen in zorg, onderzoek en onderwijs

Vanuit de strategie 'Door gezondheid gedreven' kiezen we voor een integrale benadering van onze kerntaken zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie. Het bieden van specialistische zorg aan patiënten met hoog-complexe aandoeningen en de behandeling van zeldzame ziekten is onze kracht. Daarvoor hebben we zeer specifieke kennis, expertise en state of the art technologische faciliteiten in huis. In dit hoofdstuk lichten we een aantal resultaten op het gebied van integratie tussen zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie toe.

Samenwerken voor vooruitgang: LUMC investeert in innovatie

Het LUMC heeft internationaal een sterke positie op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Het LUMC trekt jaarlijks vele miljoenen aan onderzoeksgelden aan. Ons wervend vermogen is in 2024 gegroeid naar € 136 miljoen, dat is een stijging van 10% ten opzichte van 2023. Translatieel en klinisch onderzoek leiden tot innovatie en verbetering van de gezondheidszorg, volgens het zogenoemde 'from bench to bedside'-principe. Afdeling- en divisie-overstijgende samenwerking krijgt vorm in tien innovatiethema's. Door verbindende activiteiten te organiseren rondom de tien innovatiethema's wordt gebouwd aan stimulerende communities.

Onderzoeksvisitatie

Van 6 tot 13 november 2024 heeft een internationale commissie ons wetenschappelijk onderzoek beoordeeld volgens het Strategische Evaluatie Protocol. De evaluatie heeft zich met name gericht op de doelen, strategieën en voortgang van de tien LUMC-onderzoeksthema's. In een mondelinge terugkoppeling na de visitatie complimenteerde de commissie het LUMC met de kwaliteit van het onderzoek, die vergelijkbaar is met de beste medische instellingen van Europa en is zelfs wereldwijd toonaangevend op sommige gebieden. Na het verschijnen van het definitieve rapport zal in 2025 een plan van actie worden opgesteld voor het opvolgen van de aanbevelingen van de commissie.

Academia in Motion

Open Science en Erkennen en Waarderen komen bij de Universiteit Leiden en het LUMC samen in het programma Academia in Motion (AiM). Nationaal en internationaal zijn universiteiten en umc's in beweging: Open Science wordt steeds meer de norm. Hiermee werken we aan het opener en toegankelijker maken van wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en zorg. Daarbij is er ook behoefte aan een bredere blik op Erkennen en Waarderen van het werk van wetenschappelijk medewerkers. Open access-publiceren is een onderdeel van Open Science. Het percentage LUMC-publicaties (over de jaren 2021 t/m 2025) dat vrij online toegankelijk is, is gestegen naar 89% (2021: 86%). Het gratis beschikbaar stellen van onderzoeksdata faciliteert en versnelt wereldwijd het wetenschappelijk onderzoek.

145 liter

De afdeling Radiologie heeft meer onderzoeken uitgevoerd en tegelijkertijd **145 liter contrastmiddel bespaard** door aanpassing van protocollen met behoud van kwaliteit van de scans.

Door bewustwordingsacties heeft de OK het gebruik van niet-steriele **handschoenen met 10% teruggebracht**. Niet-steriele handschoenen zijn na niet-steriel gaas de meest verbruikte medische disposables in het LUMC (4.900.000/jaar).

-10%



LUMC Global

LUMC Global bevordert gelijkwaardige kennisuitwisseling en internationale samenwerkingen. In 2024 bouwde LUMC Global voort op zijn sterke basis door de eerste publicaties van LUMC Global-promovendi te vieren, de samenwerking met het International Office te versterken en een LUMC Global Community op te richten. Daarnaast werd externe financiering geworven ter ondersteuning van onderzoeks- en onderwijs-uitwisselingen tussen Leiden, Indonesië, Tanzania en Ethiopië. Verder is er een Strategisch Partnerschapsmanagementproces ontwikkeld, inclusief een partnerschapschecklist, een communicatieplan en de LUMC Global Health Hub.

Valorisatie

Valorisatie, is naast zorg, onderzoek en onderwijs de vierde kerntaak van een umc. Het LUMC draagt bij aan het genereren van maatschappelijke meerwaarde door het naar de markt brengen van innovaties uit onderzoek door samenwerkingen met zowel bestaande als speciaal daarvoor opgerichte bedrijven (ook wel valorisatie genoemd). Ook is het belangrijk dat wetenschap en innovatie in de gezondheidszorg aan zowel collega-onderzoekers als een breed publiek worden toegelicht. Het breed delen van onderzoeksresultaten gebeurt via wetenschappelijke publicaties, de eigen verspreiding door de onderzoeker(s) en media zoals kranten, nieuwssites, radio- en televisieprogramma's. Als LUMC besteden we veel aandacht aan professionele wetenschapscommunicatie, omdat dit cruciaal is voor de positionering van het LUMC als centrum voor toonaangevend onderzoek, vernieuwend onderwijs en optimale en innovatieve zorg.



12.000

Door dialyseapparatuur direct aan te sluiten op een waterleiding bespaart de afdeling Dialyse jaarlijks 12.000 infuuszakken.

Door stalen wegwerpinstrumentarium te vervangen door herbruikbaar stalen instrumentarium besparen 8 afdelingen samen jaarlijks 1.800 kg metaal.

1.800 kg

16.000 kg

Voedselverspilling in de centrale keuken is met 16.000 kg/jaar (€120.000) teruggedrongen, onder meer door introductie van één Chefs menu voor patiënten en een slimme weegschaal die monitort wat er wordt weggegooid.

In het nieuwe contract met koffieleverancier is afgesproken dat koffie wordt geleverd in herbruikbare containers, dat 1.500 kg materiaal per jaar scheelt. De bonen zijn Rainforest Alliance gecertificeerd: boeren krijgen een eerlijke prijs en ontbossing wordt tegengegaan.

1.500 kg

-37%

Er worden 37% minder instrumenten gebruikt bij 700 gynaecologische ingrepen, door instrumentennetten aan te passen.



Samen naar het onderwijs van de toekomst

Vanuit de strategie 'Door gezondheid gedreven' richten we ons op het onderwijs van de toekomst. We werken aan drie ambities:

- 1 het bieden van passende opleidings- en ontwikkelingstrajecten aan onze studenten en medewerkers;
- 2 we leiden hen op in learning community's
- 3 we integreren data sciences en AI in ons opleidingsaanbod.

Een van de grootste uitdagingen in het LUMC is het tekort aan goede en gespecialiseerde verpleegkundigen en OK-personeel. Bij onze zorgopleidingen staat alles in het teken van samenwerking, tussen de afdelingen, het mbo, het hbo en de partners in de regio om die uitdaging aan te gaan.

Onze universitaire opleidingen hebben in 2024 opnieuw zeer goede beoordelingen gekregen in de Keuzegidsen. Zo hebben Biomedische wetenschappen en Klinische Technologie het predicaat topopleiding gekregen en is Farmacie (landelijk) geclassificeerd als de beste opleiding.

Het nieuwe curriculum van Geneeskunde is in 2024 verder uitgerold in zowel de bachelor als de master. In het nieuwe masterprogramma is onder andere meer aandacht voor professionele ontwikkeling van coassistenten; hierbij krijgt het ontvangen van feedback een centrale rol. De opleiding kiest daarbij voor programmatisch toetsen (geen cijferbeoordelingen meer) en heeft daarom per 1 september 2024 de cum laude-regeling afgeschaft.

Het strategische thema 'opleidings- en discipline-overstijgend leren' wordt gestimuleerd, onder andere in het nieuwe coschap Gezondheid en Preventie, dat zich afspeelt op de Health Campus in Den Haag. Ook is er sprake van de uitbreiding van technologie in het opleidingsaanbod: is het vak AI & Technologie een vast onderdeel van het curriculum. Daarmee zijn wij de eerste geneeskundeopleiding in Nederland.

Ook maatschappelijke vraagstukken vinden hun plek in de curricula. Zo krijgen alle artsen en gezondheidsprofessionals die studeren in het LUMC, onderwijs over planetaire gezondheid en duurzame zorg. Om onze studenten op te leiden tot professionals die oplossingen vinden voor maatschappelijke uitdagingen in de zorg, krijgen zij in de MasterMindsChallenges onderwijs in design thinking.

In het kader van 'samen met de partners in de regio' sluit Boerhaave voor de vervanging van zijn CMS-systeem aan bij ICT-projecten die Universiteit Leiden met de in 2024 toegekende subsidie 'Leven Lang Onderwijs-Katalysator' kan uitvoeren.

Voor Zorgopleidingen LUMC (ZL) is in de zomer van 2024 een samenwerkingsovereenkomst getekend met mboRijnland en Hogeschool Leiden om Learning Communities op te zetten waarin verpleegkunde-studenten en de zorgprofessionals in het LUMC samen leren en werken. ZL is ook betrokken bij DUTCH, het nationale programma dat werkt aan het innovatief verruimen van de opleidingscapaciteit met toekomstbestendige en aantrekkelijke opleidingen voor zorgprofessionals. Denk bijvoorbeeld aan inzet van Virtual Reality maar ook fysieke werkplek simulaties. Afgelopen jaar werd vanuit LUMC de DUTCH-kwartiermaker voor onze regio Leiden-Den Haag aangesteld, er vond een regionale kick-off met de betrokken uit de regionale ziekenhuizen plaats. Onder leiding van de regionale DUTCH stuurgroep wordt komend jaren verder gewerkt aan deze ontwikkeling, waarbij best practices landelijk worden uitgewisseld.

Het LUMC heeft een voortrekkersrol bij de implementatie van planetaire gezondheid en duurzame zorg in het universitair onderwijs. Het impulsteam, dat hiervoor speciaal is aangesteld, heeft een impuls gegeven aan de professionalisering van docenten, onder andere met een vijfdelige workshopreeks.

Het restaurant in het Onderzoeksgebouw serveert voor het overgrote deel producten van lokale boeren die natuurinclusief werken.



Voortgang strategische thema's

Digitaal dichtbij

Vanuit de strategie 'Door gezondheid gedreven' richten we ons op het thema Digitaal Dichtbij. In 2024 is een start gemaakt met verbinden van initiatieven binnen het thema Digitaal Dichtbij. Deze initiatieven zijn divers en raken alle kerntaken. Van de introductie van LUMC@Home waarbinnen we de telemonitoring van patiënten thuis hebben ondergebracht tot inzet van AI bij de zorgadministratie. Van capaciteitsmanagement tot waarde-gedreven zorgpaden.

Data-driven healthcare & AI staat voor de digitale transformatie binnen onze kerntaken. In het LUMC geloven we dat data-gedreven werken en AI een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan passende en waarde-gedreven zorg, onderzoek en onderwijs. Daarom werken we aan het toepassen van verschillende vormen van AI en Data Science. Zo genereren we voorspellingsmodellen voor ziektebeelden, gezondheidschecks, beeld- en spraakherkenning voor het automatiseren van repetitieve taken en het inzichtelijk maken van complexe stuurinformatie en het ondersteunen van leefstijl veranderingen.

Het CAIRELab werkt aan de translatie van AI naar de praktijk, met als doel aantoonbare waarde voor de zorg. Via onze CAIRELab-community implementeren we AI-toepassingen binnen het LUMC. In 2024 was het toepassen van Large Language Models (LLM's) in gezondheid en genomische data een actueel onderwerp. LLM's zijn geavanceerde kunstmatige-intelligentie-systemen die getraind zijn op enorme hoeveelheden tekst om taal te begrijpen en te generen. Ook in het LUMC zijn we daar druk mee bezig. LUMC blijft ook de komende periode investeren in AI om zo te komen tot andere slimme vormen die toepasbaar zijn binnen het LUMC.

In 2024 is LUMC@Home volledig ingebed in de zorgpaden waarin telemonitoring een rol speelt voor passende zorg thuis samen met onze regionale partners. Dit zorgt ervoor dat patiënten veilig op afstand gemonitord kunnen worden in hun eigen omgeving, waardoor ziekenhuisbezoeken afnemen en de zorg efficiënter en daarmee toekomstbestendiger wordt. Op het gebied van zorgcommunicatie heeft het LUMC een primeur: samen met regionale partners is Smart Triage geïntroduceerd. Dit platform maakt het mogelijk dat zorgverleners op afstand kunnen meekijken met ambulances, waardoor wij als eerste regio in Nederland nu een dergelijk zorgcommunicatieplatform gebruiken.

Kunstmatige intelligentie (AI) speelt een steeds grotere rol binnen het LUMC. Tijdens een inspiratiesessie over AI in de bedrijfsvoering deelden ruim honderd collega's hun ideeën en wensen over de inzet van AI om zorgkwaliteit te verhogen, kosten te verlagen en repetitieve taken te verminderen. Een concrete stap in die richting is de ingebruikname van een model voor AI Ondersteunend Coderen, waarmee hoofddiagnosen bij dagopnamen efficiënter worden geregistreerd. Daarnaast is de projectgroep Administratielast zorgverleners verlichten met AI opgericht en zijn huisbrede richtlijnen voor het gebruik van AI-chatbots gedeeld.

Voor 2025 blijft het LUMC zich inzetten voor het leveren van hoogwaardige, efficiënte en toekomstbestendige zorg met de drie speerpunten binnen Digitaal Dichtbij: Implementatie van nieuwe digitale zorgconcepten, bijdragen aan de zorgdatahub en het versterken van het LUMC AI&data science expertisecentrum. In dit centrum worden innovaties in zorg en onderzoek bij elkaar gebracht door integratie van big data uit beelden, medische, celbiologische, moleculaire en bevolkingsgegevens. Zo heeft men bij de afdeling Pathologie een 'Computational Pathology Diagnostics (CPD) unit opgezet en inmiddels het merendeel van de PA-diagnostiek gedigitaliseerd. Recent werd door machine learning een nieuw AI-instrument ontwikkeld om terugkeer van baarmoederhalskanker beter te voorspellen.

De wearables van in The Box, zoals een bloeddrukmeter voor thuis, worden niet meer weggegooid maar door afdeling Medische Technologie schoongemaakt, getest en opnieuw uitgegeven.



Polikliniekbezoeken

(Bron: Poli dashboard, gefilterd op voltooide afspraken)

1.300.000 totaal (bijvoorbeeld ook verrichtingen), waarvan 23% digitaal

370.000 herhaalbezoeken, waarvan 45% digitaal

460.000 eerste bezoeken en herhaalbezoeken, waarvan 37% digitaal

Financiële resultaten

Omzet en resultaten in 2024

Het LUMC heeft over 2024 € 1.180,3 miljoen (2023: € 1.111 miljoen) aan enkelvoudige bedrijfsopbrengsten gerealiseerd. Het enkelvoudige resultaat in 2024 bedraagt € 25,7 miljoen positief (2023: € 17,9 miljoen positief). Het behaalde resultaat in 2024 is beter dan begroot. De verbetering van het resultaat komt enerzijds door verhoging van structurele en incidentele opbrengsten in 2024. De structurele verhoging van de patiëntenzorgbaten komt mede door hogere vergoeding nacalculatieposten, herziene contractafspraken en hogere vergoeding vanuit plafondafspraken. Als voorbeeld voor de incidentele opbrengsten kan de afkoop BioMarin licenties (€ 4,6 miljoen) genoemd worden. Aan de andere kant zagen we in 2024 aan de kostenkant geen hogere personele kosten dan begroot. De personele lasten zijn gestegen door de CAO-afspraken, echter er is sprake van een vrijval in de personele voorzieningen (zoals Arbeidsongeschiktheid en vrijval vakantiedagen/uren) à € 5,7 miljoen. De overige bedrijfslasten zijn gestegen als gevolg van hogere productie. Het negatief resultaat op deelnemingen wordt veroorzaakt door te investeren in NecstGen en HPTC (totaal negatief resultaat deelnemingen € 10,9 miljoen). Indien het resultaat geschoond wordt van de incidentele mee- en tegenvallers komt het resultaat op € 18,8 miljoen uit.

Normatief kostenmodel

Een belangrijke mijlpaal is de succesvolle introductie van het Normatief Kostenmodel (NKM) per 1 januari 2024. Door de invoering van het normatief kostenmodel (NKM) zijn de LUMC FIT besparingen vervallen. Om voor 2024 een sluitende begroting te realiseren, exclusief de hierboven genoemde structurele verhoging opbrengsten, diende het LUMC per saldo € 3,3 miljoen te besparen. Hierbij waren de verschillen tussen afdelingen groot. Het totaal aan bezuinigingen bedroeg € 20,3 miljoen en het totaal aan groeibudget voor afdelingen bedroeg € 17 miljoen. Uit de realisatiecijfers blijkt dat afdelingen een saldo resultaat hebben van € 1,4 miljoen negatief. Concluderend kan gezegd worden dat de bezuinigingstaak voor het grootste deel is behaald met dien verstande dat voor een aantal afdelingen deze bezuinigingen doorlopen naar 2025.

Financiële positie

Het enkelvoudige eigen vermogen bedraagt ultimo 2024 € 377 miljoen (ultimo 2023: € 351 miljoen). Het LUMC heeft met de Nederlandse Waterschapbank (NWB) en de Europese Investeringsbank (EIB) afspraken gemaakt over ratio's. Deze vastgestelde ratio's verschillen per bank maar de strengste ratio's betreffen onder andere:

- een minimaal (gecorrigeerd) solvabiliteitspercentage dat, afhankelijk van de kredietinstelling, ultimo 2024 boven de 20 procent moet liggen
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,3

Op 31 december 2024 bedroeg de solvabiliteit 39 procent en de DSCR 1,9. Het LUMC voldoet daarmee aan de gestelde eisen. De geconsolideerde liquiditeitsratio (vlottende activa/vlottende schulden) bedroeg eind 2024 1,3 (2023: 1,2).

Kasstromen en financieringsbehoeften

In 2024 was de netto-kasstroom uit operationele activiteiten € 21,8 miljoen positief. De rekening-courantfaciliteit van € 50 miljoen bij Deutsche Bank is in 2024 niet aangesproken. De kasstroom uit investeringen bedroeg € 67,6 miljoen negatief. Bouwuitgaven betreffende fase I van het Strategisch Vastgoedplan hebben de kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2024 in belangrijke mate bepaald. Voor fase I van het vastgoedplan heeft het LUMC in 2021 een kredietovereenkomst van € 150 miljoen afgesloten bij de NWB. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2024 € 9,1 miljoen.

Vooruitzichten 2025

Het LUMC is financieel op de goede weg, maar we zijn er nog niet en moeten waakzaam zijn voor structurele kosten die niet gedekt worden door structurele opbrengsten. De Raad van Bestuur heeft voor 2025 gekozen voor het uitgangspunt van € 6,2 miljoen resultaat in de begroting, dit is 0,5% van de omzet. De resultaatsverwachting zal opbouwen tot 1,5% van de omzet in 2027. Uitdagingen zoals kabinetsingrijpen in O&O inkomsten, verandering in zorglandschap, CAO verhogingen, tekort aan personeel en verwachte negatieve resultaten van deelnemingen zullen begrote resultaten onder druk kunnen zetten.

Verwachte investeringen

In 2017 is het Strategisch Vastgoedplan 2018-2032 vastgesteld. Hierin staat welke investeringen in onze gebouwen en installaties tot en met 2032 nodig zijn om het LUMC klaar te maken voor de toekomst. De bestaande gebouwen, die gebouwd zijn tussen 1980 en 1996, vormen de basis voor de huisvesting van de LUMC-activiteiten. Het totale plan omvat huisvesting gerelateerde investeringen voor een bedrag van ruim € 450 miljoen.

Ook de komende jaren blijven we onverminderd investeren in medische apparatuur, onderzoeks- en onderwijsmiddelen, ICT en gebouwen als onderdeel van het masterplan dat een midlife-renovatie oplevert. Leidend daarin is het Lange Termijn Huisvestingsplan (LTHP) als onderdeel van het Strategische Vastgoedplan. Begin 2025 is fase 2 van het LTHP door RvB en RvT goedgekeurd waarin goedkeuring is verstrekt aan onder andere verbouwingen/renovatie beddentorens, laboratoria en groot onderhoud gebouw 2. In 2025 is het project vervanging EPD HIX gestart met een doorlooptijd naar april 2026. De totale investering bedraagt € 21 miljoen.

Financieringsverwachtingen

De meerjarige financiële consequenties van het LTHP en de daaraan verbonden investeringen zijn voor de periode tot en met 2032 doorgerekend in een geactualiseerde meerjarenbegroting. Ook is rekening gehouden met andere ontwikkelingen, zoals investeringen in innovatie en ICT-onderhoud en de financiële effecten die daardoor ontstaan.

De meerjarenbegroting is gebruikt om de toekomstige financiële stabiliteit van het LUMC te beoordelen en de financierbaarheid met langlopende geldleningen te toetsen bij banken. Zowel de stabiliteit van het LUMC als de financierbaarheid zijn daarbij positief beoordeeld. De verwachting is dat in 2025 geen nieuwe leningen aangetrokken hoeven te worden. Er staat in 2025 wel een trekking van € 37,5 miljoen vanuit de bestaande lening gepland.

Verwachte personeelsbezetting

Wij blijven geconfronteerd worden met krapte op de arbeidsmarkt, vooral bij het aantrekken van verpleegkundigen, OK-personeel, ICT-professionals en andere gespecialiseerde beroepen. Maar ook het aantal kandidaten voor ondersteunende functies wordt schaarser. Hierdoor moeten we ons nog meer profileren als een aantrekkelijke werkgever, aangezien de vraag naar goed opgeleid zorgpersoneel naar verwachting de komende jaren verder zal toenemen. Voor elke 100 werklozen zijn er momenteel 104 vacatures (bron: cbs). Desondanks hebben we mede dankzij extra wervingsinspanningen in 2024 een forse toename in het aantal sollicitanten gezien. In 2024 zijn 785 vacatures geplaatst en hadden we 11.380 sollicitanten. In 2023 zijn 661 vacatures geplaatst en reageerden 7.751 sollicitanten. Voor 2025 verwachten wij geen grote wijzigingen in de personeelsbezetting. De prognose voor 2025 is dat we ongeveer 750 vacatures hebben en ongeveer 10.000 sollicitanten.





Risicomanagement

Integraal risicomanagement binnen het LUMC is een continu, gestructureerd en organisatie-breed proces met het doel de relevante risico's te identificeren, prioriteren, analyseren en beheersen.

Hoe wij risicomanagement invullen

Het LUMC hanteert een integrale benadering van het risicomanagement, aangestuurd door het directoraat Financiën in samenwerking met het directoraat Kwaliteit en Patiëntveiligheid. Integraal risicomanagement helpt ons om grip te krijgen op de risico's, zodat de bedrijfscontinuïteit kan worden gewaarborgd.

Het doel is om vanuit een gesegmenteerde risico-benadering te komen tot integraal risicomanagement. Integraal betekent dat het risicomanagement vanuit diverse invalshoeken (strategisch, compliance en operationeel) wordt toegepast in verschillende domeinen (zorg, onderwijs, onderzoek, HRM, financiën, informatie, facilitair en juridisch). Integraal risicomanagement is een vast onderdeel van de Planning & Control (P&C)-cyclus. De overlegstructuren en de verankering van het risicomanagement zijn in de P&C-cyclus geborgd. We werken volgens een LUMC-breed protocol voor integraal risicomanagement.

Onderwerp	Toelichting	Kans op optreden	Impact	Maatregelen ter beheersing
Academisch portfolio	Risico dat het LUMC er niet in slaagt om een duidelijk profiel te realiseren en/of wordt beïnvloed door politieke keuzes vanuit de maatschappelijke en politieke omgeving.	Hoog	Zeer groot	Programma t.b.v. portfoliokeuzes en portfoliogesprekken, programma Future@Work, Concentratie & spreiding van zorg
Betaalbaarheid zorg	Risico op onvoldoende dekkende kostprijzen voor de primaire zorgtaken.	Waarschijnlijk	Groot	NFU-traject representatieve kostprijzen en strategisch zorgverkoop
Financieel	Risico dat de primaire taken en ondersteunende processen onvoldoende gedekt worden door de inkomsten, waardoor er weinig ruimte overblijft voor essentiële innovaties.	Waarschijnlijk	Groot	Meerjarenbegroting, FIT-programma en normatief kostenmodel (NKM)
Cyber criminaliteit	Risico op langdurige uitval van kritieke systemen door ransomware, het lekken van grootschalige hoeveelheid vertrouwelijke gegevens door een hack of het risico op uitval van de online omgeving door een DDoS-aanval.	Waarschijnlijk	Groot	Beveiligingsmaatregelen, awareness campagne, IT-uitval oefeningen, cybercrisistraining, Cyber Emergency Response Team (CERT), cyber Incident Response Plan
Capaciteit	Risico van structureel onvoldoende personele inzet met de juiste kwaliteiten en vaardigheden.	Zeer hoog	Zeer groot	Capaciteitsmanagement, arbeidsmarktcommunicatie, CAO, duurzame inzetbaarheid, generatiebeleid
Sociale veiligheid	Risico op ongewenst/ grensoverschrijdend gedrag in machtsrelaties.	Waarschijnlijk	Zeer groot	Programma sociale veiligheid
Klimaatverandering en duurzaamheid	Risico dat het LUMC de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid niet weet te realiseren.	Waarschijnlijk	Middel	Green Deal 3.0 en coördinator duurzaamheid
Strategische partners/allianties	Risico dat het LUMC onvoldoende in staat is de juiste samenwerkingsverbanden aan te gaan in de regio, nationaal en internationaal.	Hoog	Groot	Stakeholderanalyse, strategisch plan <i>Door gezondheid gedreven</i>

De Compliance Officer en de Risk Officer in het LUMC hebben als primaire taak om alle risicomanagement-activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau samen te brengen in een integraal raamwerk. We beschikken over een adequate administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor de uitvoerbaarheid van de beheers- en controlemaatregelen. Gezien onze maatschappelijke positie en het belang van een onomstreden imago, kiezen wij voor een risico-avers beleid.

Strategische risico's

In 2023 hebben we de volgende strategische risico's onderkend. Deze zijn in 2024 niet gewijzigd. We hebben hier gerichte maatregelen voor genomen.

Compliance- en fraude risico's

Binnen risicomanagement wordt aandacht besteed aan frauderisico's. Om het risico op fraude te verminderen, zijn diverse gedragscodes ingericht, onder andere de gedragscode LUMC-netwerk, de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit en de gedragscode MDR (Medical Device Regulation); zie ook het hoofdstuk Governance. Interne beheersing vindt plaats op het niveau van processen en door het inrichten van functiescheiding. Ook in het jaar 2024 zijn er verdere maatregelen genomen i.h.k.v. de besteding van de Europese subsidies in het LUMC. De aanbevelingen van de (externe) commissie Scherpbier, die de opdracht heeft gekregen om een onderzoek te doen in het LUMC m.b.t. de onderzoekscultuur, zijn in 2024 opgevolgd.

Financiële risico's

In het LUMC hebben afdelingen en directoraten een eigen jaarbudget, gebaseerd op het Normatief Kosten Model (NKM), waarbinnen ze vrijheid van handelen hebben. Budgetbeheersing vindt zowel tussentijds als achteraf plaats op basis van periodieke management-rapportages. Afdelingen die wetenschappelijk onderzoek uitvoeren, vullen hun budget aan met externe financiering. De basis voor de financiële risicobeheersing is de budgetdiscipline van directeurs, afdelingshoofden en divisiebesturen, ondersteund door een goed ingeregelde P&C-cyclus. Bij de P&C-cyclus wordt de plan-do-check-act-systematiek toegepast. Deze cyclus heeft niet alleen betrekking op kostenbeheersing, maar ook op de (medische) productie en daarmee onze inkomsten. De bedrijfsvoering en het risicomanagement bij onderzoeksprojecten zijn geconcentreerd op één plaats binnen de organisatie: het projectenbureau. De deelnemingen van het LUMC worden gemonitord door de raad van bestuur van het LUMC.

Ook in 2024 bleef NecstGen, een 100% deelneming van het LUMC, een belangrijk aandachtspunt. De deelneming HollandPTC wordt eveneens nauw gemonitord.

Financiële instrumenten

Ons treasury-statuuat beschrijft het beleid voor financieringen en beleggingen van het LUMC en de randvoorwaarden waaraan financieringen, beleggingen en risicoafdekkingen moeten voldoen. Het gebruik van financiële instrumenten is via wet- en regelgeving sterk beperkt. Voor zover de wet- en regelgeving ruimte biedt, is goedkeuring van de RvB en de RvT vereist. Om koersrisico's te beperken, wordt uitsluitend belegd in instrumenten waarbij de hoofdsom dan wel de nominale waarde aan het eind van de looptijd wordt gegarandeerd. De volgende beleggingsinstrumenten zijn toegestaan, met inachtneming van de voorwaarden in het treasury-statuuat:

- rekening-courant bij financiële instellingen met minimaal een A-rating;
- spaarrekeningen bij financiële instellingen met minimaal een A-rating;
- deposito's bij financiële instellingen met minimaal een A-rating;
- staatsobligaties.

Periodiek wordt de liquiditeitsontwikkeling op korte en lange termijn gemonitord en wordt gezocht naar mogelijkheden om hierop te sturen. Het treasury-beleid wordt jaarlijks geëvalueerd en vastgesteld in het treasury-jaarplan. De belangrijkste factoren bij de liquiditeitsontwikkeling worden periodiek afzonderlijk inzichtelijk gemaakt via een dashboard. Verder zorgen we ervoor dat de financiën toereikend zijn voor de bedrijfsvoeringen en het aangaan van investeringen.

Kwaliteit en veiligheid

Op het gebied van kwaliteit en veiligheid vervullen we de wettelijke taken, monitoring en ondersteuning van de organisatie op het gebied van de kwaliteitscyclus, de externe verantwoording en onderwerpen uit het strategisch plan LUMC 2024-2028. Kwaliteitsdoelen en belangrijke thema's worden geprioriteerd in de focusagenda Kwaliteit. In 2024 zijn mooie resultaten neergezet. Alle diagnostische laboratoria voldoen aan de eisen die de IVDR (Europese In-Vitro Diagnostics Regulations) stelt. Ook hebben we gewerkt aan de verdere implementatie van wettelijke vereisten voor klinisch onderzoek (Clinical Trial Regulation). Daarnaast is voortgang geboekt op diverse (nieuwe) implementatie van wet- en regelgeving, zoals het borgen van de wettelijke toetsingskaders voor de ontwikkeling en toepassing van medische hulpmiddelen, lichaams-

materiaal en geneesmiddelen in ons kwaliteitssysteem. Ook hebben we verbetermaatregelen op het gebied van bloedtransfusie doorgevoerd, nieuwe indicatoren ontwikkeld voor onder andere tijdige verzending van poliklinische ontslagbrieven, en er zijn diverse verbetermaatregelen doorgevoerd op het gebied van infectiepreventie.

Inspectiebezoeken

Het LUMC is in 2024 een aantal keer bezocht door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) voor verschillende onderwerpen. Deze bezoeken zijn succesvol afgerond en hebben geleid tot een kwaliteitsimpuls. De IGJ heeft waardering uitgesproken voor diverse aspecten van ons werk, onder meer voor onderwerpen als passende zorg en diverse verbetermaatregelen vanuit de verbeterdoelen (zoals continuïteit van zorg, valpreventie, screening op ondervoeding en pijnbestrijding).

Audit Qmentum

Ook vond de Qmentum audit plaats, waarin een extern auditteam heeft onderzocht of het ziekenhuis aan de kwaliteitseisen voldoet, veilige zorg biedt en kwaliteit continu verbeterd. De auditoren volgden patiënten tijdens hun behandeling en opname en voerden gesprekken met medewerkers. De gesprekken zijn positief ervaren door zowel auditoren als medewerkers. De genoemde aandachtspunten en aanbevelingen zijn voortvarend opgepakt.

Kennisveiligheid

Internationale samenwerking brengt kansen met zich mee, maar ook risico's. De universiteit van Leiden en het LUMC zetten zich daarom in voor verantwoorde en veilige internationale samenwerking op het gebied van kennisdeling. Het LUMC heeft een adviesteam kennisveiligheid, dat een risicoanalyse heeft uitgevoerd en is betrokken bij het ontwikkelen van het beleid van Universiteit Leiden. De eerste mitigerende maatregelen zijn inmiddels genomen. In december 2024 heeft de Universiteit Leiden haar kennisveiligheidsbeleid vastgesteld en in januari 2025 heeft de Raad van Bestuur van het LUMC besloten het beleid van de Universiteit Leiden te volgen. In 2025 wordt verder gewerkt aan de implementatie van het beleid.

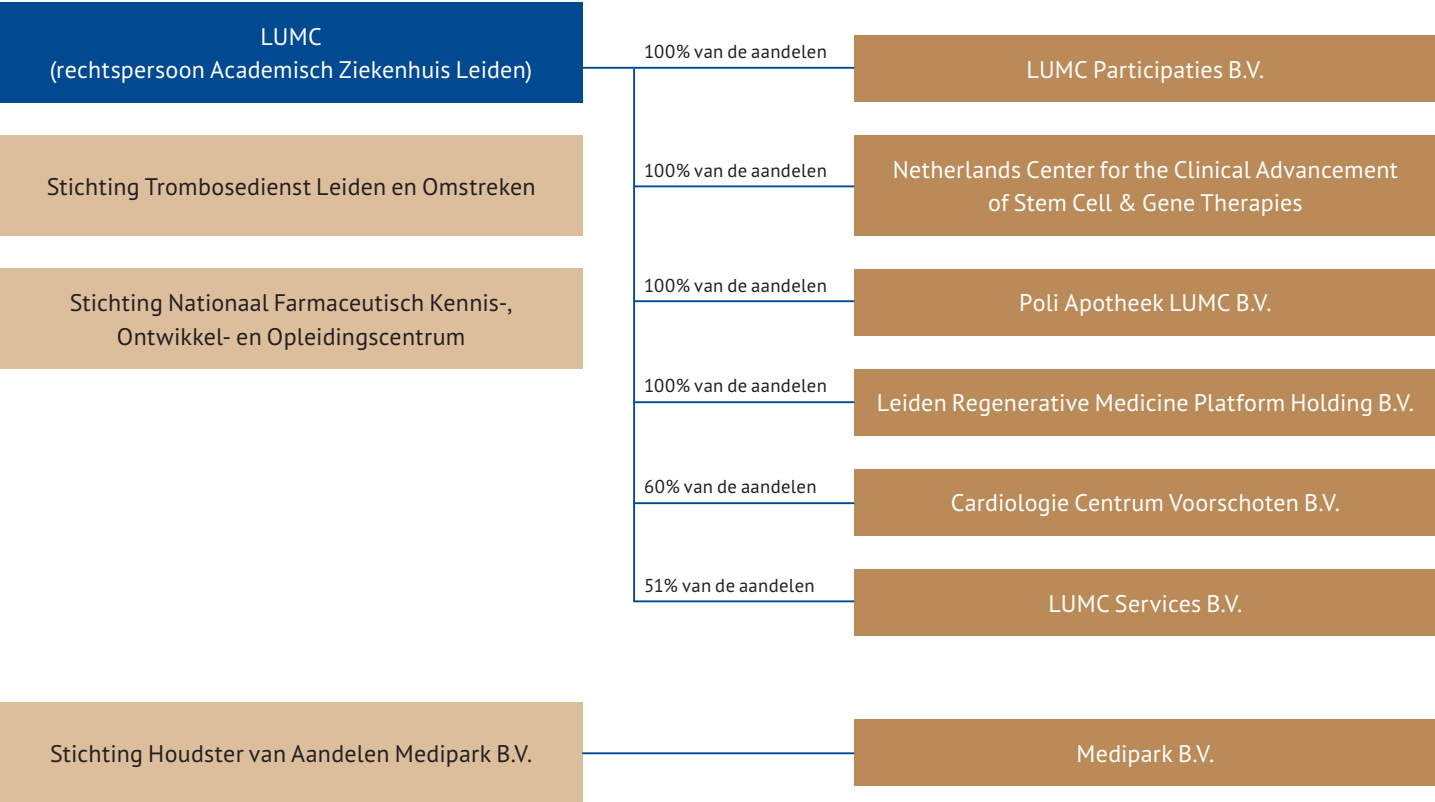




Governance

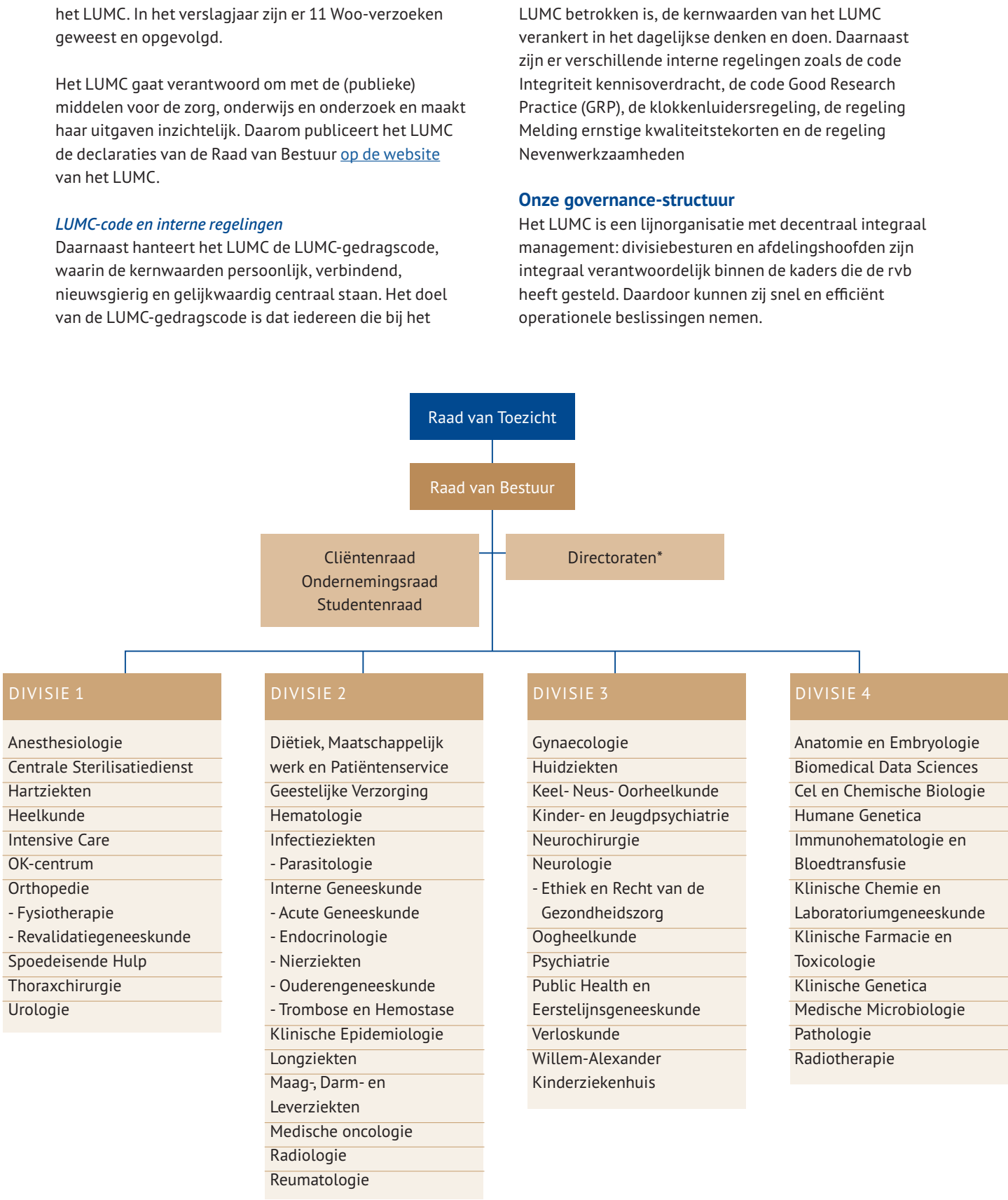
Het LUMC vervult als academisch centrum een belangrijke maatschappelijke en wetenschappelijke functie. Vanuit die rol voelen wij ons verantwoordelijk voor een transparante bedrijfsvoering en het naleven van de voor ons relevante codes op het gebied van bestuur en integriteit

Algemeen
Het Academisch Ziekenhuis Leiden (AZL) handelt sinds 1996 onder de naam Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Het AZL is een rechtspersoon in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Alle activiteiten van de Faculteit der Geneeskunde van de Universiteit Leiden zijn in deze juridische structuur geïncorporeerd.



Compliance en integriteit
Het LUMC past de Zorgbrede Governancecode toe. Het LUMC onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en geeft met een scala aan maatregelen invulling aan de zorgplicht. Zo adviseert de commissie Good Research Practice (GRP) de raad van bestuur (rvb) over de organisatie en uitvoering van (klinisch) wetenschappelijk onderzoek. Afdelingen die preklinisch en klinisch onderzoek doen, implementeren de principes van GRP. Ook hanteert het LUMC de gedragscode Medical Device Regulation.

Wet open overheid
Wij vinden het van het grootste belang om te handelen conform de voor ons geldende wettelijke richtlijnen. Op 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) in werking getreden. De Woo is de opvolger van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Op grond van artikel 1.8 lid 2 en onderdeel j onder 1 van de bijlage bij de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) is het LUMC een publiekrechtelijke rechtspersoon en valt het LUMC onder de Woo. De Woo regelt het recht op overheidsinformatie. Voor het LUMC gaat het dan om informatie die te maken heeft met de publieke taak van





Juridische structuur

Naam rechtspersoon: Academisch Ziekenhuis Leiden (handelend onder de naam LUMC)	
Rechtsvorm	Publiekrechtelijke rechtspersoon
Adres	Albinusdreef 2
Postcode/plaats	2333 ZA Leiden
Telefoonnummer	071-526 91 11
NZa-nummer	Categorie 20, nummer 1400
Kamer van Koophandel	27366422
E-mailadres	informatie@lumc.nl
Website	www.lumc.nl

Het LUMC had ultimo 2024 een meerderheidsdeelneming in de volgende rechtspersonen:

- LUMC Participaties B.V. te Leiden
- Poli Apotheek LUMC B.V. te Leiden
- Cardiologie Centrum Voorschoten B.V. te Voorschoten
- LUMC Services B.V. te Leiden
- Leiden Regenerative Medicine Platform Holding B.V. te Leiden
- Netherlands center for the Clinical advancement of Stem cell & Gene Therapies B.V. te Leiden

Het LUMC had ultimo 2024 een minderheidsbelang in de volgende rechtspersonen:

- Genome Scan B.V. te Leiden
- Sleutelnet B.V. te Leiden
- Holland Particle Therapy Centre B.V. te Delft
- Participatiemaatschappij InnovationQuarter B.V. te Delft
- Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. te Zoetermeer

Het LUMC had ultimo 2023 een zeggenschapsrelatie met de volgende instellingen:

- Stichting Houdster van Aandelen Medipark B.V. te Leiden
- Medipark B.V. te Leiden (via Stichting Houdster van Aandelen Medipark B.V.)
- Stichting Trombosedienst Leiden en Omstreken te Leiden
- Stichting Nationaal Farmaceutisch Kennis-, Ontwikkel- en Opleidingscentrum te Leiden

Het LUMC heeft een zeggenschapsbelang in de volgende steunstichtingen:

- Bontius Stichting te Leiden
- LUMC Vrienden Stichting te Leiden

Naast de relatie met bovengenoemde instellingen heeft het LUMC met diverse instellingen een vorm van samenwerking zonder dat sprake is van een formele beleidsbepalende zeggenschap.

Relevante (neven)functies leden Raad van bestuur

Relevante (neven)functies leden Raad van Toezicht

dh. prof. dr. D.H. Biesma, voorzitter

- Lid Raad van Toezicht GGZ Centraal
- Hoogleraar Universiteit Leiden - Data-gedreven verbetering van de zorg
- Hoogleraar Universiteit Utrecht- Interne Geneeskunde
- Lid Bestuur stichting Trombosedienst Leiden e.o.*
- Lid Nederlandse Federatie van universitair medische centra Voorzittersoverleg
- Lid Bestuur Stichting Biotech Training Facility Leiden
- Penningmeester LUMC Vrienden Stichting

dh. prof. dr. H.J. Guchelaar, lid a.i. (tot 01-06) en decaan a.i. (tot 01-10)

- Lid Raad van Commissarissen Poli Apotheek LUMC BV *
- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)
- Lid Bestuur Leids Academisch Netwerk voor Apothekers
- Voorzitter Stichting Nationaal Farmaceutisch Kennis- Opleidings- en Onderwijs Centrum (NFKOOC)*
- Lid Bestuur Douwe D. Breimer Research Fund (LUF), Leiden
- Lid Bestuur Stichting Farmaceutisch Erfgoed
- Lid Academia Europaea
- Lid Bestuur Leiden Bio Science Park (LBSP)

dh. prof. dr. P.C.W. Hogendoorn, lid (tot 01-03)

- Voorzitter Nederlandse Commissie voor Beentumoren
- Visiting Professor in Sarcoma Pathology at the University of Oxford
- Visiting Professor in Pathology at the Vrije Universiteit van Brussel
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten
- Lid Raad van Toezicht RegMed ('General Assembly')
- CSO Topteam Life Sciences & Health
- Lid Bestuur Stichting Tabernaleporis

mw. drs. G.J.M. van den Maagdenberg, lid

- Lid Raad van Commissarissen van de Nederlandse Waterschapsbank
- Lid Raad van Commissarissen en voorzitter van de auditcommissie Nederlandse Loterij
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht NIVEL
- Lid van de Centrale Plancommissie, de begeleidingscommissie van het Centraal Planbureau
- Voorzitter Raad van Toezicht BioPartner
- Lid LUMC Vrienden Stichting
- Lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht

mw. prof. dr. M.E.J. Reinders, lid en decaan (vanaf 01-10)

- Lid Raad van Toezicht Medical Delta
- Bestuurslid Bontius Stichting
- Lid Bestuur Leiden Bio Science Park (LBSP)
- Lid SC Eurolife
- Lid reNEW Governance Committee

dh. prof. dr. M.J. Schalijs, vicevoorzitter

- Voorzitter Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ)
- Lid permanente commissie rijbewijzen Gezondheidsraad
- Lid College Geneeskundig Specialisten
- Lid Raad van Toezicht Taskforce QRS Leiden
- Lid Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan
- Lid Raad van Toezicht Stichting Micu Zuidwest Nederland
- Lid Raad van Commissarissen Sleutelnet
- Lid Dagelijks Bestuur Landelijk Netwerk Acute Zorg (LNAZ)
- Lid Algemeen Bestuur Transmuralis

* ex officio

drs. J.W. van den Broek, voorzitter

- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van CM.com
- Voorzitter van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap
- Voorzitter Raad van Commissarissen Intergamma bouwmarkten

prof. dr. M.L.A. Decramer, lid

- Zaakvoerder Mind over Matter Consulting bv
- Lid Raad van Bestuur Amma verzekeringen
- Lid Raad van Bestuur E-17 ziekenhuisnetwerk
- Lid Raad van Bestuur IMEC

drs. J.P. Duijvestijn, lid (vanaf 01-07)

- Lid Raad van Toezicht Hogeschool Leiden
- Lid Raad van Commissarissen WoningNet
- Lid Raad van Toezicht Woon ZorgCentra Haaglanden
- Lid College van Deskundigen Stichting Visitatie Wooningcorporaties Nederland

drs. C.E. Mur, lid

- Bestuurslid Autoriteit Persoonsgegevens
- Coach bij Intercoach
- Lid Governancecommissie Scheidsgerecht Gezondheidszorg

drs. M.M.G. Pubben, lid

- Lid Raad van Commissarissen, Merck Sharp & Dohme B.V. Nederland
- Vice-voorzitter Raad van Toezicht, Stichting Nuclear Research & Consultancy Group (NRG) en Stichting Voorbereiding Pallas-reactor (PALLAS), lid remuneratie commissie
- Lid Raad van Bestuur, Leiden Biotech Training Facility
- Vice-voorzitter van de Stichting Schuurman Schimmel-van Outeren

drs. D.G. Vierstra, lid (tot 01-07)

- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Stedin Holding N.V.
- Lid van de Raad van Commissarissen van PGGM N.V.
- Lid van het Stichtingsbestuur van Universiteit Nyenrode
- Voorzitter van de Raad van Toezicht van KNGF Geleidenhonden
- Lid van de Raad van Toezicht Nederlandse Bachvereniging, Utrecht (vanaf 01-07)
- Penningmeester in het Bestuur van Hermitage aan de Amstel, Amsterdam (tot 30-06)

Personalia

RAAD VAN TOEZICHT

- drs. J.W. van den Broek, voorzitter (vanaf 01-09-2022)
- drs. M.M.G. Pubben (vanaf 01-07-2021)
- prof. dr. M.L.A. Decramer (vanaf 01-09-2018)
- drs. J.P. Duijvestijn RC (vanaf 01-07-2024)
- drs. C.E. Mur (vanaf 01-02-2021)
- drs. D.G. Vierstra (vanaf 01-07-2016 tot 01-07-2024)
- A.C.M.H. van der Lande MSc, secretaris a.i. (tot 01-09), secretaris (vanaf 01-09)

RAAD VAN BESTUUR

- prof. dr. D.H. Biesma, voorzitter
- prof. dr. M.J. SchaliJ, vicevoorzitter
- prof. dr. H.J. Guchelaar, lid a.i. (tot 01-06) en decaan a.i. (tot 01-10)
- drs. G.J.M. van den Maagdenberg, lid
- prof. dr. M.E.J. Reinders, lid en decaan (vanaf 01-10)
- A.C.M.H. van der Lande MSc, secretaris a.i. (tot 01-09), secretaris (vanaf 01-09)
- dhr. prof. dr. P.C.W. Hogendoorn, vice-voorzitter en decaan (tot 01-03-2024)

DIRECTEUREN

- drs. R.L. van den Bos, onderwijs en opleidingen
- D. Cardozo, communicatie
- L.F. Been RC, facilitair bedrijf
- J. Bos, bouwzaken (vanaf 01-10)
- drs. G.M. Bronner, kwaliteit en patiëntveiligheid (vanaf 01-04)
- drs. D.J.M. Engbersen, luris
- drs. L.E.W. van Groningen, bouwzaken (tot 01-10)
- A.C.M.H. van der Lande MSc, bestuursstaf en juridische zaken (vanaf 01-09)
- mr. A.E. Hoeksema, bestuurlijke en juridische zaken (tot 24-04)
- drs. A.C. Kroezen, HRM

- drs. J.C.M. van Rooden, informatie technologie & digitale innovatie
- dr. I. Steneker, kwaliteit en patiëntveiligheid (tot 31-01)
- ir. J. Ton, research beleid
- C.F. van de Voorde RA, financiën

BESTUUR DIVISIE 1

- prof. dr. E. de Jonge, voorzitter a.i. (vanaf 03-04)
- prof. dr. E.Y. Sarton, voorzitter (tot 03-04)
- mr. drs. J.A. Boerman MBA, manager bedrijfsvoering
- prof. dr. J.A. van der Hage, lid en portefeuillehouder onderwijs
- drs. R.M. van Haastert, manager zorg a.i. (vanaf 01-08)
- B.C. Nijman, manager zorg (tot 01-08)

BESTUUR DIVISIE 2

- prof. dr. T.J.W. Huizinga, voorzitter
- drs. W.J. Dannenberg, manager zorg
- dr. F.A. Klok, lid en portefeuillehouder onderwijs (vanaf 01-09)
- dr. A.M.J. Langers, lid en portefeuillehouder onderwijs (tot 01-09)
- H.B.M. Onstein, manager bedrijfsvoering
- C.H. Vrijenhoek MSc, manager zorg (vanaf 01-05)

BESTUUR DIVISIE 3

- prof. dr. P.P.G. van Benthem, voorzitter a.i.
- K.G. Freriks-Bauritius, manager bedrijfsvoering
- E.N.M.B. ten Horn MSc, manager zorg a.i.
- prof. dr. M.H. Vermeer, lid en portefeuillehouder onderwijs

BESTUUR DIVISIE 4

- prof. dr. H.J. Guchelaar, voorzitter (vanaf 01-06)
- prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, voorzitter a.i. (tot 01-06)
- drs. M.D. Behrendt, manager bedrijfsvoering
- prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, lid en portefeuillehouder onderwijs

AFDELINGSHOOFDEN

- prof. dr. P.P.G. van Benthem, keel-, neus- en oorheelkunde
- prof. dr. P.P.G. van Benthem, oogheelkunde a.i. (tot 01-07)
- prof. dr. J.G. van der Bom, klinische epidemiologie (vanaf 05-10)
- prof. dr. M.A. van Buchem, radiologie (tot 01-09)
- dr. M. Burgmans, radiologie a.i. (vanaf 01-09)
- prof. dr. C.M. Cobbaert, klinische chemie en laboratoriumgeneeskunde
- drs. M.M. Cohen, SEH
- drs. D.C.C. Cornelisse, manager OK-centrum
- prof. dr. N. Geijsen, anatomie en embryologie
- prof. dr. A.J. Gelderblom, medische oncologie,
- prof. dr. H.J. Guchelaar, klinische farmacie en toxicologie (vanaf 01-06)
- prof. dr. J.F. Hamming, heelkunde
- prof. dr. A.M. van Hemert, psychiatrie (tot 01-05)
- prof. dr. J.E. van Hooft MBA, maag-, darm- en leverziekten
- prof. dr. T.J.W. Huizinga, reumatologie
- prof. dr. M.V. Huisman, obstetrie en gynaecologie a.i. (tot 01-10)
- prof. dr. E. de Jonge, intensive care
- prof. dr. J.W. Jukema, hartziekten
- prof. dr. R. Kalmann, oogheelkunde (vanaf 01-07)

- prof. dr. J.G. Keyser-Borst, immunologie (tot 31-12)
- prof. dr. R.J.M. Klautz, thoraxchirurgie
- dr. M.T.M. Kummeling, urologie
- prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, humane genetica (vanaf 01-06)
- prof. dr. J.J.C. Neefjes, cel en chemische immunologie
- prof. dr. R.G.H.H. Nelissen, orthopedie
- drs. S.L. Noter, anesthesiologie a.i. (vanaf 20-10)
- prof. dr. M.E. Numans, public health en eerstelijns-geneeskunde (tot 08-11)
- prof. dr. W.C. Peul, neurochirurgie
- prof. dr. A.J. Rabelink, interne geneeskunde
- prof. dr. C.R.N. Rasch, radiotherapie
- dr. A.A.W. Roest, WA kinderziekenhuis a.i.
- prof. dr. F.R. Rosendaal, klinische epidemiologie (tot 04-10)
- dr. G.W.E. Santen, klinische genetica
- prof. dr. E.Y. Sarton, anesthesiologie (tot 20-10)
- dr. K.J.M. Schimmel, klinische farmacie en toxicologie a.i. (tot 01-06)
- prof. dr. P. Slagboom, biomedical data sciences (vanaf 01-06)
- prof. dr. E.F. Smit, longziekten
- prof. dr. V.T.H.B.M. Smit, pathologie
- prof. dr. E.W. Steyerberg, biomedical data sciences (tot 01-06)
- prof. dr. M. Tijsterman, humane genetica a.i. (tot 01-06)
- prof. dr. J.H. Veelken, hematologie
- drs. M.B. Veenhof, obstetrie en gynaecologie a.i. (vanaf 01-10)
- prof. dr. M.H. Vermeer, huidziekten
- prof. dr. R.R.J.M. Vermeiren, psychiatrie (vanaf 01-05)

- prof. dr. R.R.J.M. Vermeiren, kinder- en jeugdpsychiatrie (tot 01-05)
- prof. dr. J.J.G.M. Verschuuren, neurologie
- dr. H.M.M. Vos, public health en eerstelijns-geneeskunde (vanaf 09-11)
- prof. dr. M. Yazdanbakhsh, Leiden University Center of Infectious Diseases

(DIENST)HOOFDEN

- C.J.J. Coenen-de Roo MSc, proefdiercentrum (tot 01-11)
- dr. ir. A.C. van der Eijk, centrale sterilisatiedienst
- drs. H.C. Pasterkamp, dienst geestelijke verzorging
- H.J. Hollander, dienst diëtetiek, maatschappelijk werk en patiëntenservice
- dr. P. Meij, center for cell and gene therapy
- dr. T. Tak, flowcytometrie core faciliteit
- dr. ir. M.G.R. ter Veld PhD, proefdiercentrum (vanaf 01-11)
- dr. H.M. Vermeulen, fysiotherapie
- prof. dr. M. Wuhler, center for proteomics & metabolomics

ONDERNEMINGSRAAD

- drs. H.C. Pasterkamp, voorzitter
- drs. R.R. Schaad MSc, vicevoorzitter (tot 01-11)
- dr. M.R. Bladergroen, secretaris
- ing. R van Aarsen
- drs. P.M. Bloemendaal
- M. Boonekamp
- dr. W.E. Corver
- S.J. van Duijvenvoorde (tot 9-10)
- A. Joulali
- G. Labadie
- drs. F. Muradin
- A.M. Roggeveen (vanaf 01-02)
- B.A. Romsom (vanaf 01-02)
- M.L.M. Schuivens (tot 01-11)
- M.A.J. Strolenberg
- ing. R.J.M. Zeijl

- M.I. Kluit, ambtelijk secretaris a.i. (tot 01-02)
- drs. Y.E.G.M.M. Schul, ambtelijk secretaris
- S.J. van Duijvenvoorde, management assistent

STUDENT ASSESSOR 2024-2025

- C.L. van Akkooi (vanaf 01-09)
- M. Demorest (tot 01-09)

STUDENTENRAAD 2024-2025

- I.D. Kollen, voorzitter
- K.F.H. Mulder, lid
- J.A.C. Mensink, vicevoorzitter
- A. Sönmezdağ, secretaris
- M.L.C. Willemsen, lid

CLIENTENRAAD

- drs. M.R.S.M. Gerrits, voorzitter
- drs. B.A.J. van der Ploeg, vicevoorzitter
- ing. E. Blaauw
- C.E.P.M. den Houting-Stevens (tot 01-11)
- Y. van Iperen (tot 01-08)
- F.M.E. Kaal MSc
- S.Y. Sanchez
- Y.S. Slootweg
- M. van Starkenburg MSc
- drs. F. Voncken
- C. de Vogel ambtelijk secretaris a.i. (tot 01-02)
- mr. E.C.H.G.M. Schuurmans, ambtelijk secretaris (vanaf 01-02)

Stafconvent (dagelijks bestuur)

- dr. M.E. Sitsen (voorzitter)
- drs. M.B. Veenhof (vice voorzitter)
- dr. F.G. Ropers
- dr. K. E. Veldkamp
- drs. A. Albersen
- prof. dr. J. E. van Hooft, MBA, afdelingshoofd
- prof. dr. W.C. Peul, afdelingshoofd

Verslag Raad van Toezicht (RvT)

De RvT houdt integraal toezicht op de kerntaken van het LUMC: onderwijs en opleiding, onderzoek, valorisatie en zorg. Dit toezicht wordt uitgeoefend op basis van rapportages, gesprekken met de RvB en diverse betrokkenen binnen en buiten het LUMC, waaronder het College van Bestuur van de Universiteit Leiden, de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en andere medezeggenschapsorganen. Tevens worden vier aandachtsgebieden meer systematisch behandeld in commissies van de RvT, te noemen Kwaliteit & Veiligheid, HR & Governance, Auditcommissie(Financiën, Bouw en ICT) en Onderwijs & Onderzoek. Daarnaast vinden werkbezoeken plaats zowel binnen als buiten het LUMC om een goed beeld te krijgen van de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, en voert de Raad van Toezicht gesprekken met sleutelfiguren in de organisatie.

In 2024 namen leden van de RvT deel aan strategische conferenties van het LUMC. Tijdens de conferentie ‘Samen aan het roer’ stond de samenwerking en gezamenlijke start centraal. Met deze conferentie werd officieel de implementatie gestart van de strategische koers ‘Door gezondheid gedreven’ (2024–2028). In november lag tijdens de strategische dag met de titel ‘Bio Science & Beyond’ de nadruk op het cultuurprogramma Future@Work en de start van de transformatie van het LUMC naar een Bio Science Universitair Medisch Centrum.

Hoofdpijnen in het toezicht gedurende het verslagjaar 2024:

- Op 11 januari 2024 werd in de bodemprocedure bepaald dat het concentratiebesluit kinderhartchirurgie van het Ministerie van VWS wordt teruggedraaid. Dit heeft de weg vrijgemaakt voor een nieuw samenwerkingsverband in Nederland tussen het LUMC, Amsterdam UMC, UMC Utrecht en het UMC Groningen. De vier umc's hebben heldere afspraken gemaakt om de zorg voor patiënten met aangeboren hartafwijkingen nu en in de toekomst op het hoogste niveau te behouden en verder te verbeteren. Binnen dit netwerk blijft iedere patiënt zoveel mogelijk in het eigen, vertrouwde UMC behandeld, terwijl zorgprofessionals van de vier centra als één team samenwerken. Daarnaast worden sommige complexe operaties nog maar op enkele locaties uitgevoerd (concentratie). De RvT steunt de RvB in deze samenwerking m.b.t. de kinderhartchirurgie en volgt de resultaten met interesse.
- Ook in het jaar 2024 zijn er verdere maatregelen genomen i.h.k.v. de besteding van de Europese subsidies in het LUMC. Dit is een vervolg op in 2023 ingezette verbetering welke ook heeft geleid tot

enkele personele maatregelen en overleg met de Europese Commissie. De aanbevelingen van de (externe) commissie Scherpier, die de opdracht heeft gekregen om een onderzoek te doen in het LUMC m.b.t. de onderzoekscultuur, zijn in 2024 opgevolgd en worden in 2025 vervolgd. Ook hier is de Raad van Toezicht nauw betrokken bij vervolgonderzoek en de stappen die er worden gezet.

- Het invoeren van benoemingsbeleid voor sleutelposities met mandaten van twee keer vier jaar is doorgevoerd in het LUMC. Dit wil zeggen dat alle nieuw te benoemen sleutelfunctionarissen een termijn van maximaal twee keer vier jaar krijgen om hun rol/functie te vervullen. De RvT is hier nauw bij betrokken geweest en ziet dit als belangrijke stap in het HR-beleid van het LUMC en steunt de RvB hierin.
- Voor het LUMC is het belangrijke besluit genomen om over te stappen op één geïntegreerd EPD, namelijk HiX Standaard Content voor alle afdelingen. Hoewel de implementatie in 2026 plaatsvindt, zal in 2025 de voorbereiding veel aandacht vragen. De RvT ondersteunt de RvB in deze keuze en volgt de implementatie nauwlettend.
- Ook in 2024 heeft het LUMC financieel stabiele resultaten weten te boeken, waarmee de positieve lijn van de afgelopen jaren wordt voortgezet. Een belangrijke mijlpaal hierin is de succesvolle introductie van het Normatief Kostenmodel (NKM) per 1 januari 2024. Dit model, waarbij afdelingen een budget toegewezen krijgen op basis van prestaties op de drie kerntaken, draagt bij aan een efficiëntere en doelgerichte inzet van middelen. De RvT volgt deze ontwikkelingen op de voet en ondersteunt de RvB bij strategische keuzes rondom de verdere implementatie van het NKM. In 2025 zal het model opnieuw worden geëvalueerd en geoptimaliseerd op basis van de impact op kwaliteit, efficiëntie en financiële duurzaamheid.
- In 2024 heeft het LUMC de focus verder verlegd naar de versterking van regionale zorgsamenwerkingen. Als UMC is nauwe samenwerking essentieel om academische zorg op hoog niveau te kunnen blijven leveren en tegelijkertijd zorg zoveel mogelijk naar de regio te verplaatsen waar dat verantwoord en haalbaar is. Deze strategische samenwerkingen spelen een centrale rol in zowel de nieuwe strategie van het LUMC als in de gesprekken met de RvT. Er wordt regelmatig overleg gevoerd om de gezamenlijke koers te bewaken en te zorgen voor een toekomstbestendige organisatie waarin academische zorg, regionale samenwerking en patiëntgerichte zorg hand in hand gaan.

- Ook in 2024 bleef NecstGen, een 100% deelneming van het LUMC, een belangrijk aandachtspunt. De RvT wordt regelmatig bijgepraat en steunt de ingeslagen koers. Daarnaast is een overeenkomst gesloten met een commerciële partij om productie binnen NecstGen onder te brengen, wat een stap is richting een economisch stabielere toekomst. Voor de deelneming HollandPTC is de RvT eveneens nauw betrokken.
- In het najaar vond de onderzoeksvisite van het LUMC plaats, een intensief traject voor de onderzoeksorganisatie. De eerste resultaten laten een mooi en positief beeld zien als LUMC en er wordt ook weergegeven dat er een cultuurverandering is ingezet in het LUMC. Daarnaast zijn er verbeterpunten, zoals carrièrepaden en talentmanagement, die aansluiten op de aandachtspunten uit het Scherpier-rapport en het nieuw op te richten directoraat Onderzoek & Valorisatie in het LUMC. De RvT is nauw betrokken bij het Directoraat Onderzoek & Valorisatie dat opgericht zal worden in 2025.
- Per 1 juli 2024 is drs. Jan Peter Duijvestijn toegetreden tot de RvT van het LUMC als portefeuillehouder Financiën. Duijvestijn is een ervaren bestuurder en CFO met brede expertise in zowel het bedrijfsleven als de publieke sector, en heeft diepgaande kennis van de zorg. Hij volgt drs. Doede Vierstra op, van wie de maximale benoemingstermijn op 1 juli 2024 is afgelopen.
- De werving van een nieuwe decaan en lid raad van bestuur evenals een nieuwe Chief Financial Officer (CFO) zijn dit jaar succesvol opgestart en afgerond. Prof. dr. Marlies Reinders is per 1 oktober 2024 aangetreden als nieuwe decaan en per 1 april 2025 start Ymke Fokma, als nieuwe CFO en opvolger van drs. Frida van den Maagdenberg. Daarnaast is er in september 2024 in een volle collegezaal afscheid genomen van Prof. dr. Pancras Hogendoorn voor bijna 12 jaar als decaan en lid RvB van het LUMC met een afscheidscollege en aansluitende receptie. De RvT bedankt Henk Jan Guchelaar voor zijn interim activiteiten. Helaas is prof. dr. Douwe Biesma wegens ziekte deels afwezig in 2024 en eerste helft 2025, hetgeen de druk op de overige leden van de RvB heeft laten toenemen. In overleg met de RvB is besloten om een tijdelijk, vijfde, lid te gaan werven voor de RvB. De werving voor dit vijfde lid met COO profiel is inmiddels afgerond.

Commissies van de Raad van Toezicht

Binnen de Raad van Toezicht zijn vier commissies actief: de Auditcommissie Financiën, de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de commissie Onderwijs en Onderzoek en de commissie HR & Governance.

Deze commissies vervullen een cruciale rol in de voorbereiding van de plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht. Zij behandelen hun specifieke aandachtsgebieden en voorzien de Raad van Toezicht van strategisch en beleidsmatig advies. De commissies komen in de regel vier keer per jaar bijeen, in principe zijn alle leden aanwezig.

De Auditcommissie Financiën richtte zich in 2024 op de invoering en stabilisatie van het normatief kostenmodel (NKM). De bedoeling van dit model is om productie en budget beter aan elkaar te koppelen en om meer ruimte te scheppen voor strategische doelstellingen. Daarnaast is in de Auditcommissie gesproken over de nieuwe EPD-strategie (HiX standaard content), Lange Termijn Huisvestingsplan, AI in de zorg, privacy-bescherming en maatregelen die getroffen zijn, de onderhandelingen met de zorgverzekeraars, de kwartaalrapportages en de stand van zaken bij de belangrijkste deelnemingen van het LUMC. De AC Fin heeft positief geadviseerd over de jaarrekening 2024, mede op basis van het accountantsverslag.

In de **commissie Kwaliteit en Veiligheid** lag de focus op de externe Qmentum sequential audit in juni 2024, waarvan de resultaten uitgebreid werden besproken. Er zijn meerdere bezoeken van de IGJ geweest, waarbij een terugkoppeling en reflectie in de commissie heeft plaatsgevonden. De (jaar)rapportages kwaliteit 2024 zijn uitvoerig besproken.

In de **commissie Onderwijs en Onderzoek** is in 2024 een groot aantal thema's besproken. Centraal hierbij stonden de verbeteringen in het kader van het advies Scherpier die worden doorgevoerd in 2024, eerste bevindingen van de onderzoeksvisite, de zorgopleidingen van het LUMC, update over de implementatie van het raamplan voor de opleiding Geneeskunde, de evaluatie van alle 11 opleidingen die vanuit de Faculteit Geneeskunde worden verzorgd, kennisveiligheid en de resultaten van de fondsenwerving via de Bontiusstichting.

In 2024 lag de focus van de **commissie HR & Governance** op de implementatie van het cultuurprogramma Future@Work, dat bijdraagt aan een toekomstbestendige en aantrekkelijke werkcultuur. Daarnaast werd aandacht besteed aan succession planning om continuïteit in leiderschap te waarborgen en aan employer branding om het LUMC als aantrekkelijke werkgever te positioneren in een krappe arbeidsmarkt.



Over dit verslag

Wij publiceren jaarlijks een bestuursverslag, waarin de RvB en de RvT verantwoording afleggen over het gevoerde beleid en hun verantwoordelijkheden. Het bestuursverslag wordt online gepubliceerd.

Uitgangspunten van de verslaglegging

Dit bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening, de overige gegevens en de overige informatie de jaarverslaggeving van het LUMC. Het bestuursverslag voldoet aan RJ 400 en Titel 9 boek 2 BW artikel 2: 391 lid 1 tot en met 4. Het verslag bevat informatie over het profiel van de organisatie en het bestuur en beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen bij het LUMC over het verslagjaar 2024, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. Wij beschrijven op welke manier wij onze kerntaken patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie hebben uitgevoerd en leggen verantwoording af over het beleid.

Financiën en consolidatie

De jaarrekening wordt gedeponneerd bij het CIBG (www.cibg.nl). In lijn met de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa) en met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG vindt consolidatie plaats van alle rechtspersonen die deel uitmaken van de groep.

De aan het LUMC gelieerde instellingen (zie het hoofdstuk Governance voor meer informatie) publiceren daarnaast hun eigen jaarverslagen.

Aanvullende informatie

Op <http://www.lumc.nl/over-het-lumc/het-lumc/strategie-en-verantwoording> staat meer informatie over onze strategie en een overzicht van de indicatoren die onze prestaties in cijfers vatten. Deze worden waar mogelijk gedurende het jaar geactualiseerd.

Reacties op het verslag

Heeft u vragen of opmerkingen over ons verslag, dan ontvangen wij die graag. U kunt ons mailen via jaarverslag@lumc.nl.

Colofon

Tekstschrijfster *Marjolein van Enk*
Vormgeving *Engelen & de Vrind*

www.lumc.nl
© LUMC 2025

