



Leids Universitair
Medisch Centrum

JAARVERSLAG
2025





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
Personalia	40
Verslag Raad van Toezicht	41
Relevante (neven)functies van de Raad van Bestuur ultimo 2025	44
Relevante (neven)functies van de Raad van Toezicht ultimo 2025	45
Over dit verslag	47
Colofon	47

Voorwoord

Het LUMC werkt aan de gezondheid van mensen en aan een steeds betere gezondheidszorg. Onze mensen zijn bepalend voor ons succes. Dankzij hun inzet en betrokkenheid zorgen we ervoor dat we niet alleen hoogwaardige zorg bieden aan ruim 1,3 miljoen patiënten met complexe aandoeningen, maar ook dat we blijven vernieuwen. Dat doen we elke dag, samen met onze partners.

Door gezondheid gedreven

Ons strategisch plan, dat sinds 2024 richting geeft aan wat we doen, vormt de basis van dit jaarverslag. Hierin beschrijven we wat we in 2025 hebben bereikt en welke vervolgstappen we zetten binnen onze strategische thema's.

Trots op wat we samen hebben bereikt

Als we terugkijken op 2025, zien we resultaten waar we trots op mogen zijn. Samen hebben we grote stappen gezet. We introduceerden een nieuwe organisatiestructuur, gingen over van vier divisies naar zes clusters en stelden zes nieuwe clusterbesturen aan. Daarnaast werkten we hard aan de voorbereiding van HiX Standaard Content, het nieuwe elektronisch patiëntendossier dat in 2026 wordt ingevoerd. Deze veranderingen vroegen veel van onze collega's, maar dankzij hun inspanningen en professionaliteit hebben we de vernieuwingen duurzaam kunnen verankeren in de organisatie. Verder scherpten we onze

visie op AI en Digitaal Dichtbij aan, organiseerden we inspirerende leiderschapsdagen, versterkten we de samenwerking binnen het Leiden Bio Science Park en werken we samen met Alrijne Ziekenhuis op het gebied van borstkankerzorg. Ook haalden we opnieuw subsidies binnen voor onderzoek dat impact maakt. 2025 bevestigde bovendien de kracht van samenwerking met partners die kennis, betrokkenheid en innovatiekracht inbrengen. Initiatieven zoals Cure One laten zien wat er mogelijk is als we de handen ineen slaan. Met trots kijken we terug – en met vertrouwen vooruit.

Een financieel gezond LUMC

Het afgelopen jaar hebben we onveranderd ingezet op een financieel gezonde organisatie. Het Normatief Kosten Model (NKM) blijft voor het LUMC de sleutel om beschikbare middelen op een transparante en verantwoorde manier te verdelen. Met een positief resultaat hebben we ons fundament verstevigd. Vanuit die basis kijken we vooruit naar 2026, waarin we doorgaan op de ingeslagen weg en blijven werken aan een financieel gezonde organisatie. In een onrustige wereld waarin wij op veel terreinen impact hebben, is voorbereiding essentieel. Wie afwacht, wordt verrast, maar wie vooruitkijkt en tijdig bouwt aan weerbaarheid, doorstaat de storm. Met die gedachte voor ogen gaan wij met vertrouwen én met ambitie de kansen en uitdagingen van 2026 aan.

Raad van Bestuur LUMC

Martin Jan Schalij
Henk-Jan Guchelaar
Marlies Reinders
Ymke Fokma



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 2025 telde het LUMC meer dan 11.000 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. Middels waardegedreven zorg en slimme technologie bouwen we aan de toekomst. Onze medewerkers zijn daarbij onze drijvende kracht, 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 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 verworven door de strategie 2024-2028.

11.000
Medewerkers

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

Aantal LBSP professionals

26.000

Aantal LBSP studenten

27.000



Patiënttevredenheid

3.000
Wetenschappelijke publicaties

3.500
Academische studenten

25
Zorgopleidingen

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

* Topopleiding Keuzegids 2026

8 masterprogramma's
• Geneeskunde
• Biomedical Sciences
• Technical Medicine
• Farmacie
• Health, Ageing & Society
• Population Health Management
• Transfusion Medicine and Cellular
and Tissue Therapies
• Master Statistics and Data Science

1.650
Promovendi

250
Promoties



53%
zorgafdelingen en

53%
laboratoria heeft een
Green Team

De restafvalberg is tussen 2018
en 2025 met **12%** afgenomen
van 981.000 kg naar 857.000 kg

De totale afvalberg is tussen
2018 en 2025 met
10% afgenomen
van 1.835.000 kg
naar 1.643.000 kg.





Future@Work

Future@Work vormt binnen het LUMC de strategische kapstok voor het personeelsbeleid. Dit gaf in 2025 richting aan het verder bouwen aan een toekomstbestendige organisatie. Het doel: een wendbare organisatie waarin medewerkers zich verbonden voelen en zich kunnen ontwikkelen. Er is gewerkt aan aantrekkelijk werkgeverschap, een aangepaste organisatie-inrichting, duurzame inzetbaarheid en professionele ondersteuning van medewerkers en leidinggevenden. Met onze bijdrage aan een gezamenlijke werkgeversvisie binnen UMCNL en de voorbereiding op een nieuw functiewaarderingssysteem zijn belangrijke stappen gezet in modernisering en transparantie. Ook zijn interne processen verbeterd en zijn regelingen gemoderniseerd. Het terugdringen van externe inhuur verliep succesvol, mede dankzij de opzet van een interne flexpool. De betrokkenheid van medewerkers was duidelijk zichtbaar, onder meer tijdens een drukbezochte familiedag die verbinding en trots versterkte.

Passende organisatiestructuur

Met de strategie 'Door gezondheid gedreven' zet het LUMC koers naar een toekomstbestendig UMC. Om effectief uitvoering te geven aan de strategische doelen en de samenwerking te versterken is in 2025

gewerkt aan de herinrichting van de organisatie-structuur, waarbij de vier divisies plaatsmaken voor zes clusters. Deze nieuwe structuur zorgt voor een betere verbinding tussen zorg, onderzoek, onderwijs en ondersteuning, een herkenbaar profiel, meer slagkracht in de besturing en heldere verantwoordelijkheden op de juiste plek. Het resultaat is een organisatie die beter in staat is om integraal te sturen en sneller in te spelen op maatschappelijke en zorginhoudelijke ontwikkelingen.

Directoraat Zorg

Het nieuwe directoraat Zorg bundelt verpleegkundige ontwikkeling en zeggenschap in één sterk geheel, door beleid voor patiëntenzorg, onderzoek en onderwijs direct te verbinden. In 2025 brachten we deze visie in de praktijk met het Toekomstbestendig Verpleegkundig Functiehuis, waarin nieuwe rollen zoals de regie-verpleegkundige en verpleegkundig onderzoeker worden geïntroduceerd, met duidelijke loopbaanpaden. Via de nieuwe afdeling TOF verminderden we de werkdruk door traineeships, gerichte opleidingen en flexibel inzetbaar personeel. Deze combinatie van nieuwe functies en slimme flexibilisering maakt ons klaar voor de zorg van de toekomst, ondersteund door innovaties in AI en evidence-based practice.

Cijfers

70
nationaliteiten

208
vrijwilligers

5,0%
ziekteverzuim
(tov 4,9% in 2024)

3.728
griepvaccinaties
(vs 2.747 in 2024)

16.140
kandidaten voor vacatures

889
vacatures

Verdeling vrouw/man

vrouw
72,6%

man
27,4%

Cultuur en leiderschap

In 2025 lanceerden we met trots de campagne 'Vier de waarden' om onze gedragscode en kernwaarden zichtbaarder te maken. Elke maand stond één kernwaarde – persoonlijk, verbindend, nieuwsgierig en gelijkwaardig – centraal, ondersteund door activiteiten en materialen om het gesprek over gedrag te stimuleren. Een zichtbaar resultaat was de invoering van 'jij' als interne aanspreekvorm. Daarnaast startten we cultuursprints, waarin teams, begeleid door interne facilitators, actief met hun samenwerking aan de slag gingen. Leiderschap kreeg extra aandacht met een nieuwe visie op verbindend leiderschap, een goed beoordeelde conferentie en een uitgebreid scholingsprogramma. In 2026 zetten we dit voort met een leiderschapsfestival en de ontwikkeling van een structureel leiderschapsprogramma.

Sociale veiligheid

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van sociale veiligheid binnen het LUMC, op basis van het beleid dat wij hiervoor hebben ontwikkeld. Er zijn bewustwordings-sessies gehouden, waarin teams afspraken maakten over omgangsvormen op basis van onze gedragscode. Omstanderstrainingen hebben medewerkers vaardigheden gegeven om ongewenst gedrag te signaleren en te stoppen. Daarnaast zijn meerdere vertrouwenspersonen geworven en opgeleid volgens landelijke normen. Het intranet is geactualiseerd voor eenduidige toegang tot richtlijnen en ondersteunende informatie. Ook zijn voorlichtingsmaterialen en interventietools ontwikkeld om ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Hierdoor weten medewerkers beter wat sociale veiligheid inhoudt, welke impact onveiligheid heeft, welke hulpstructuren beschikbaar zijn en hoe zij kunnen handelen.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit zijn een vast onderdeel van Future@Work, gericht op een werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt. In 2025 is een D&I board opgericht, die richting geeft aan beleid en prioriteiten. De D&I board bracht een eerste advies uit over acties voor een inclusievere organisatiecultuur. Bewustwording en zichtbaarheid kregen onder meer vorm via activiteiten op Diversity Day en deelname met twee boten aan Pride Leiden.

Opleiding en talentontwikkeling

In 2025 is verder gebouwd aan een breed en samenhangend aanbod voor opleiding, ontwikkeling en coaching, gericht op duurzame inzetbaarheid en loonbaanperspectief. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van duidelijke carrièrepaden voor onderzoek en onderwijs, die in 2026 worden vastgesteld en ingevoerd. Daarnaast is ingezet op gerichte talentontwikkeling voor verschillende doelgroepen, met speciale aandacht voor verpleegkundigen en analisten. Er is extra geïnvesteerd in opleidingen en ontwikkel-activiteiten, wat heeft geleid tot versterking van vakmanschap en toekomstgericht talent.

In, uit en doorstroom

Vanwege de krappe arbeidsmarkt waren instroom, doorstroom en behoud ook in 2025 belangrijke speerpunten. Met gerichte wervingscampagnes via social media en versterkte employer branding trok het LUMC veel talent aan: 889 vacatures leverden 16.140 sollicitaties op, met een duidelijke stijging van het gemiddeld aantal sollicitanten per functie. Door interne loopbaanmogelijkheden beter inzichtelijk te maken en processen te verbeteren, is doorstroom versterkt en blijft waardevol talent behouden. De uitstroom is actief gevolgd en besproken, ondersteund door een medewerkersbelevingsonderzoek dat een sterke stijging in de eNPS liet zien. Ook actieplannen en een breed vitaliteitsaanbod binnen 'Fit voor Morgen', zoals workshops, coaching en meedoen aan de Leiden Marathon, hebben bijgedragen aan de duurzame inzetbaarheid en binding van medewerkers.

Agressie in de zorg

Ook het LUMC kreeg te maken met meer agressie: in 2025 steeg het totale aantal geregistreerde meldingen naar 843, een stijging van zo'n 30%. De impact neemt toe en er was meer sprake van fysieke agressie met letsel.

Helaas komen wij dit binnen het ziekenhuis overal tegen maar met name binnen de acute zorg afdelingen, de psychiatrie, de SEH, en bij patiënten met complexe aandoeningen. Daarom investeren we in scholing, bewustwording, meldstructuren en begeleiding op de werkvloer. Hiertoe hebben we in 2025 ons eigen trainings- en simulatiecentrum opgericht. Ook zorgen we voor meer samenwerking tussen zorg, beleid, beveiliging en opleiding.

Het blijft echt onacceptabel dat wij dagelijks worden geconfronteerd met agressie en andere vormen van geweld. Van onze collega's blijf je af!

VitalityBox

In 2025 vernieuwden we de e-learning van The Vitality Box, met bijzondere aandacht voor de belasting en behoeften van medewerkers die onregelmatige diensten draaien. Daarnaast werd een inventarisatie uitgevoerd onder doelgroepen die tot nu toe minder goed bereikt werden,

waaronder internationale PhD kandidaten, om de toegankelijkheid en inclusiviteit van het programma voor alle medewerkers verder te vergroten. De teller staat nu op meer dan 750 deelnemers. Zij verbeterden hun leefstijl via individuele coaching en vijf groepstrajecten.





Samen door verbinding



Onze strategie 'Door gezondheid gedreven' vormt de basis voor een toekomstbestendig zorglandschap in en om het LUMC waarin samenwerking, academisering en passende zorg elkaar versterken. In lijn met het Integraal Zorgakkoord (IZA) werken we als universitair medisch centrum aan zorg op de juiste plek: 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 vraagt om intensieve samenwerking met zorgorganisaties in de regio en daarbuiten, waarbij we gezamenlijk werken aan innovatieve zorgmodellen en digitale oplossingen. Bovendien zijn we als LUMC actief betrokken bij de landelijke discussie over concentratie en spreiding van zorg en onderzoeken we samen met onze partners hoe we de afspraken van het IZA kunnen implementeren. Zo dragen we bij aan een duurzaam en patiëntgericht zorgsysteem.

Bestaande samenwerkingen versterkt, nieuwe geïnitieerd

In 2025 hebben we niet alleen bestaande samenwerkingen versterkt, maar ook nieuwe strategische allianties gevormd die onze positie nationaal en internationaal versterken, met speciale aandacht voor de regio. In dit hoofdstuk lichten we een aantal belangrijke samenwerkingsinitiatieven uit.

Ouderengeneeskunde

De zorg voor kwetsbare ouderen beter organiseren. Dat is wat we doen vanuit de samenwerking op het gebied van ouderengeneeskunde. Het HMC, HagaZiekenhuis en LUMC werken sinds 2025 samen om de verbinding tussen eerste- en tweedelijnszorg voor kwetsbare ouderen te versterken. Daarmee dragen we bij aan de juiste zorg op de juiste plek én aan het waarborgen van de toegankelijkheid van de acute zorgketen.

Samenwerking is voor ons meer dan afspraken maken: het is een gezamenlijke zoektocht naar vernieuwing en het toekomstbestendig inrichten van de zorg. Door het standaardiseren van onze samenwerkingsprocessen en het professionaliseren van het beheer kunnen we sneller schakelen en innovaties versnellen.

Vooruitblik

In 2026 blijven we investeren in het versterken van onze samenwerkingen. We blijven actief in gesprek over onze gedeelde rol in de regio en werken samen aan innovatieve zorgmodellen die inspelen op de uitdagingen van morgen. Daarbij richten we ons op het ontwikkelen van overkoepelende samenwerkingsvormen, zodat we regionaal nog meer slagkracht creëren en gezamenlijk kunnen bouwen aan passende en toekomstgerichte zorg.

Cure One

Het nieuwe diabetes type 1 onderzoeks – en behandelcentrum Cure One werd in 2025 opgericht in samenwerking met Stichting DON. Dit centrum heeft één helder doel: het versnellen van de ontwikkeling van een functionele en blijvende genezing voor diabetes type 1. Binnen Cure One worden toponderzoekers samengebracht op het gebied van insulineproducerende cellen, transplantatie en immunologie, zowel vanuit het basale als klinische onderzoek. In 2026 krijgen ook de diabetespoli en de Klinische Research Unit Interne Geneeskunde een plaats op deze centrale afdeling.





Borstkankerzorg Leiden

Vanaf 1 september 2025 werken Alrijne en het LUMC samen op het gebied van borstkankerzorg. Onder de naam Borstkankerzorg Leiden staan zorgverleners van Alrijne en LUMC klaar voor patiënten met een verdenking van borstkanker. Met Borstkankerzorg Leiden brengen we kennis, ervaring en zorg samen op één plek. Zo sluiten we beter aan bij de situatie van de patiënt en creëren we ruimte voor vernieuwing, onderzoek en opleiding. Ons gezamenlijke doel: zorgen voor de beste borstkankerzorg in de regio.

Goede zorg is efficiënte zorg

Het LUMC zet zich in voor de juiste zorg op het juiste moment en op de juiste plek. Dat vraagt om sterke samenwerking en wederzijds vertrouwen. Meerjarige afspraken met zorgverzekeraars geven ons de ruimte om duurzaam te innoveren en samen te werken aan een toekomstbestendig zorgsysteem. De druk op de zorg neemt toe door vergrijzing en personeelstekorten, waardoor transformatie noodzakelijk is. Als academische motor van de regio richten wij ons 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 voor gespecialiseerde zorg terecht bij een van onze ECZA's. In het LUMC zijn 33 expertisecentra erkend door het ministerie van VWS. Het LUMC werkt hiervoor samen met de meest vooraanstaande instellingen via ERNs. Wij nemen deel in 15 van de 24 ERN's. Daarnaast werken we binnen 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. Buiten Europa wordt er op individuele basis vanuit de verschillende afdelingen veelvuldig samengewerkt.

Landelijk Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen

In het Netwerk Aangeboren Hartafwijkingen werken Amsterdam UMC, LUMC (samen Cahal), UMCG en UMC Utrecht samen aan de best mogelijke zorg voor kinderen en volwassenen met een aangeboren hartafwijking. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de gewenste kwaliteit en toegankelijkheid van academische hart- en kindzorg te blijven garanderen. In plaats van de zorg in ieder afzonderlijk UMC aan te bieden, bundelen we de krachten en delen we kennis. Dankzij deze samenwerking bieden we de zorg die nodig is op het juiste moment en op de juiste plek. Er is structureel overleg met UMCNL en het ministerie van VWS om vorm te geven aan de inhoud van het bestuurlijk akkoord.

reNEW

Het internationale onderzoekscentrum reNEW is een samenwerking tussen het LUMC, de Universiteit van Kopenhagen en het Murdoch Children's Research Institute in Melbourne. Het doel van reNEW is stamcelonderzoek vertalen naar nieuwe genezende behandelingen voor patiënten. In 2025 liepen 45 onderzoeksprojecten, waarvan er zeven werden afgerond. LUMC organiseerde de jaarlijkse wetenschappelijke bijeenkomst, met een aftrap in Mirai House. Tijdens deze aftrap liet het LUMC zijn fantastische werk zien op het gebied van regeneratieve geneeskunde aan internationale topwetenschappers. reNEW deed daarnaast mee aan verschillende publieks-evenementen om ook de samenleving te betrekken bij haar stamcelonderzoek.



Samen met het Leiden BioScience Park



Een van de speerpunten van de strategie 'Door gezondheid gedreven' is het versterken van de rol van het Leiden Bio Science Park (LBSP) als het grootste bioscience-cluster van Nederland. In 2025 heeft ons LBSP-programma zich vooral gericht op het in kaart brengen van de uitgangspunten en het opstellen van het actieplan met vier thema's voor de komende periode: Samenwerking, Human Capital, Shared Research Facilities en Funding.

Samenwerking

Het LUMC heeft met circa 140 LBSP-partners (25% van alle instellingen op het park) bijna 500 samenwerkingscontracten. Het aantal jaarlijks nieuwe samenwerkingen is in de afgelopen acht jaar verzesvoudigd (van 20 in 2016 naar 120 in 2024). Grote partners zijn onder andere Johnson & Johnson en het CHDR. In 2020-2024 publiceerde het LUMC ruim 1.000 artikelen met LBSP-partners; er zijn 28 licenties afgesloten, een stijging van 50% ten opzichte van de periode daarvoor.

Onderwijs & Human Capital

Met de groei van het park is er ook een toenemende vraag naar mbo- en hbo-geschoolde biomedische professionals. We werken daarom samen met onze LBSP-partners gericht aan human-capital opgaven, zoals het vergroten van de opleidingscapaciteit, de aansluiting van opleidingscurricula op de praktijkvraag van instellingen op het park, matching van stageplekken, carrièrebeleid en loopbaanpaden, en het actueel houden van kennis.

Shared Research Facilities

Alle 17 LUMC-faciliteiten zijn extern toegankelijk, maar gebruik ervan door externen varieert sterk. Barrières zijn beschikbare capaciteit, juridische kaders en zichtbaarheid. Om dit te verbeteren, zetten we in op het vergroten van externe zichtbaarheid, het vaststellen van eenduidige kostprijzen en het inrichten van business development.

Funding

Om publiek-private samenwerking te stimuleren is er in 2025 gewerkt aan de inventarisatie van subsidies en R&D-budgetten en het organiseren van matchmaking-events.

Vooruitblik

In 2026 focussen we op het verder versterken van de synergie binnen het LBSP. Dit richt zich op het actief matchen van LUMC- en LBSP-innovaties met expertise elders op het park om commercialisatie te versnellen het verder vergroten van gezamenlijke financieringsaanvragen voor deze gezamenlijke valorisatie en de regionale samenwerking in opleiding en integratie van valorisatie in onderwijs. Zo versterken we de leidende positie van het LBSP, met het LUMC als academische motor.





Als onderdeel van het bezoek bezochten koning Willem-Alexander en minister Bruijn de afdeling Pathologie waar ze een rondleiding kregen door het laboratorium en ze een toelichting kregen op HECTOR: een AI-model dat het risico op terugkeer van baarmoederkanker nauwkeurig kan voorspellen. Ook deze innovatie draagt bij aan nieuwe standaarden in de sector van Life Sciences & Health en Biotech welke ook in het Rapport Wennink is benadrukt.

Koning Willem-Alexander en minister Bruijn op werkbezoek bij LUMC over toekomstbestendige zorg

Het LUMC had het genoegen om Zijne Majesteit Koning Willem-Alexander en minister Bruijn (VWS) te ontvangen. Het werkbezoek van de koning en de minister stond in het teken van toekomstbestendige zorg en de invloed van de toenemende vergrijzing en personeelstekorten daarop.





Samen in zorg, onderzoek en onderwijs



In 2025 heeft het LUMC een krachtige impuls gegeven aan kennisvalorisatie. In de nieuwe, samen met Universiteit Leiden ontwikkelde kennisexploitatie-regeling is helder vastgelegd hoe uitvinders kunnen meedelen in het succes van hun vindingen en hoe medewerkers kunnen bijdragen aan spin-outs. Door projectondersteuning toe te voegen aan het nieuwe directoraat Onderzoek & Valorisatie wordt nu gewerkt vanuit één locatie aan de optimalisatie van processen. Daarmee wordt de onderzoeker beter ondersteund in de steeds complexere aanvragen en rapportages van onderzoeksubsidies. Bovendien positioneert het LUMC zich nog sterker als aantrekkelijke partner voor bedrijven die medische innovaties ontwikkelen, valideren en naar de kliniek brengen.

Kennisvalorisatie

De afgelopen jaren zijn grote stappen gezet in kennisvalorisatie. Het aantal nieuwe vindingen, prioriteitsaanvragen en uitgelicenceerde technologieën laat een consistente groei zien, waarmee de innovatiekracht van het LUMC is toegenomen. Ook het aantal contracten voor onderzoeksondersteuning en valorisatie is indrukwekkend gestegen: van 830 in 2021 naar ruim 1.400 in 2025. Dit onderstreept de aantrekkingskracht van onze onderzoekers en de toenemende impact van onze samenwerking met partners.

Versterken van het onderzoeksfundament

In 2025 heeft het LUMC grote vooruitgang geboekt in het verder versterken van zijn onderzoeksfundament. Na de externe onderzoeksvisite eind 2024 zijn de aanbevelingen voortvarend opgepakt, met onder meer de aanstelling van een vicedecaan Onderzoek, de introductie van junior-PI-beurzen en gerichte investeringen in de onderzoeksthema's. Het nieuwe directoraat Onderzoek & Valorisatie bundelt nu de krachten van ondersteunende diensten om onderzoekers optimaal te faciliteren. In 2025 zijn binnen Academia in Motion belangrijke stappen gezet, waaronder de invoering van een vernieuwd PhD-thesisframework dat inzet op transparantie, kwaliteit, samenwerking en diversiteit, en de start van twee nieuwe werkstromen gericht op het erkennen en waarderen van postdocs en het stimuleren van citizen science.

Financiering van onderzoek

Het LUMC heeft van 2023 tot en met 2025 een bedrag van ruim € 7,5 miljoen (€ 7.517K) ontvangen vanuit de regeling *Matching Horizon Europe* (MHE). In 2023 en 2024 hebben er nog geen bestedingen plaatsgevonden: in deze jaren zijn plannen opgesteld, waarvan de uitvoering in 2025 is gestart¹. In lijn met de doelstellingen van de regeling heeft het LUMC de middelen besteed aan twee hoofdonderdelen: de uitbreiding van de onderzoeks-ondersteuning en talentprogramma's, en ontwikkeling. Na deze bestedingen resteert per einde 2025 een bedrag van € 4,957k. Deze middelen zullen in de komende jaren worden ingezet, waarbij jaarlijks verantwoording zal worden afgelegd over de bestedingen.

LUMC Global

LUMC Global bevordert gelijkwaardige kennisuitwisseling. Via dit programma groeide ook onze internationale impact, met geïntensiverde samenwerkingen in onder meer Japan, Indonesië, Tanzania en Ethiopië. In 2026 zetten we dit voort met een duidelijke focus op implementatie, verdere professionalisering en het verkennen van nieuwe internationale partnerschappen.

Vooruitblik

In 2026 zetten we onze ontwikkeling stevig voort. We versterken de matrixorganisatie, werken verder aan transparante carrièrepaden en bouwen door aan Academia in Motion (FAiM). De aanbevelingen uit de externe visite vormen daarbij een belangrijke leidraad. We brengen het LUMC verder 'in motion' met onder andere de ontwikkeling van een postdocbeleid, een strategisch publicatiebeleid en de implementatie van loopbaanpaden die passen bij een moderne academische omgeving. Daarnaast onderzoekt LUMC Global nieuwe kansen voor internationale samenwerking, onder meer in China en India. Ook wordt gewerkt aan een helder raamwerk voor strategisch partnershipmanagement en de lancering van een LUMC Global Health Hub. Zo blijven we gericht bouwen aan een toekomstbestendige, internationaal vooraanstaande én verbonden onderzoeks- en onderwijsorganisatie.

34.000

34.000 bakken/jaar voor Ziekenhuis Specifiek Afval (SZA) die zijn gemaakt van nieuw plastic zijn grotendeels vervangen door bakken van gerecycled plastic. Dit scheelt 50% CO₂.

94% van medicatie geleverd aan afdelingen wordt gebruikt. Elke verspilde pil is er natuurlijk één teveel maar met 6% verspilling zit het LUMC ruim onder de doelstelling van 20%.

6%

¹ Dit jaarverslag is de eerste verantwoording over de inzet van de ontvangen middelen.



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

Bij het LUMC leiden we op voor de wereld van morgen door onderwijs, patiëntenzorg en onderzoek volledig te verweven. Deze kruisbestuiving zorgt ervoor dat studenten en zorgprofessionals direct werken met de meest actuele wetenschappelijke inzichten. In 2025 is de stuurgroep 'Samen naar het onderwijs van de toekomst' gestart om onze strategische ambities te realiseren: passende ontwikkelingstrajecten, leren in communities en de integratie van data sciences en AI.

Bewezen kwaliteit

Onze koers werpt zijn vruchten af: onze opleidingen behaalden opnieuw sterke resultaten in de Keuzegidsen van 2025. De bacheloropleidingen Biomedische wetenschappen en Klinische technologie behouden hun status als topopleiding, en de master Farmacie is landelijk de beste in zijn veld. Er was een bovengemiddelde beoordeling voor HAS: dit masterprogramma wordt gewaardeerd om het interdisciplinaire, internationale en tegelijkertijd kleinschalige karakter met nadruk op persoonlijke en professionele ontwikkeling door middel van vaardigheidstrainingen. Het visitatiepanel voor Geneeskunde was onder de indruk van de bevoegdheid en het profiel 'Capable, Caring and Curious'.

Toekomstgericht en innovatief opleiden doen we samen

De zorg verandert snel, en door vergrijzing, multi-morbiditeit en een groeiende zorgvraag neemt de druk op de arbeidsmarkt toe. Dit vraagt om anders opleiden: flexibeler, slimmer en in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk. Als professioneel opleidingsinstituut investeert Zorgopleidingen LUMC, samen met partners, in innovatief en flexibel onderwijs. Ons doel is het opleiden van voldoende, goed toegeruste zorgprofessionals die aansluiten bij de actuele en toekomstige behoeften van de zorgpraktijk. Dit doel is vastgelegd in het afdelingsplan Zorgopleidingen 2025-2026.

In 2025 droeg Zorgopleidingen actief bij aan het landelijke programma Realiseren Flexibel Opleiden, gericht op het herontwerp van EPA-gestuurd onderwijs, dat studenten meer regie geeft, versnelling via EVC mogelijk maakt en beter aansluit op de praktijk. Daarnaast is in 2025 het jaarplan uitgevoerd, met vijf strategische pijlers: medewerkers, toekomstbestendig leren en ontwikkelen, kwaliteit, communicatie en gezonde bedrijfsvoering. Dat leidde tot versterkte regionale samenwerking binnen de OOR voor de opleidingen operatieassistent en anesthesiemedewerker, hogere opleidingsaantallen en het inzetten van gesimuleerde leeromgevingen om de OK te ontlasten. Ook is het programma *Future Fit* (studenten OA/AM) gestart, gericht op veerkracht en samenwerking, met als doel studie-uitval te verminderen. Dit programma wordt in 2026 voortgezet en verder geëvalueerd. Innovatie kreeg daarnaast in 2025 vorm via het DUTCH-programma, waarbij technologieën zoals VR/AR/XR worden getest en toegepast in het onderwijs.

Innovatie in de praktijk

De onderwijsvernieuwing is opgebouwd rond vier pijlers.

- 1 Interprofessioneel opleiden:** in 2025 leidden we studenten gezamenlijk op voor samenwerking in complexe zorg- en onderzoeksteams, waarbij succesvolle pilots in 2026 worden voortgezet en uitgebreid.
- 2 Planetaire gezondheid:** het thema is in 2025 volledig in alle opleidingen verankerd, met verdere versterking op regionaal en internationaal niveau, en in 2026 richten we ons op de definitieve borging binnen de faculteit.
- 3 Diversiteit en inclusiviteit:** we hebben in 2025 gewerkt aan een veilig en inclusief leerklimaat, en in 2026 volgt een gericht plan om *belonging* en representatie verder te versterken.
- 4 Data science & AI:** in 2025 zijn naast het vak AI & Technologie afdelingsoverstijgende leerdoelen vastgesteld om deze technieken structureel in te bedden in de zorgpraktijk.

De resultaten van onze onderwijsvernieuwing werden in 2025 duidelijk zichtbaar. Zo biedt het LUMC als eerste geneeskundeopleiding in Nederland programmeringsstages voor AI-taalmodellen aan, onderzoeken we de inzet van educatieve chatbots en openden we een nieuw simulatiecentrum in De Pelikaan. Met een nieuw CRM-systeem voor Boerhaave Nascholing en deelname aan het landelijke Npuls-programma zetten we bovendien stappen richting een Leven Lang Onderwijs.



Vooruitblik

In 2026 bouwen we voort op deze resultaten. Samen blijven we werken aan toekomstbestendig en innovatief zorgonderwijs. De focus ligt daarbij op verdere flexibilisering, regionale samenwerking, datagedreven opleiden en het behouden en ontwikkelen van zorgprofessionals. In 2026 leveren de werkgroepen hun definitieve plannen op. Dit vormt de laatste stap naar 2028, waarin interdisciplinaire samenwerking, AI en professionele carrièrepaden voor docenten de standaard zijn in al onze curricula.

9/9

universitaire opleidingen behandelen planetaire gezondheid en duurzame zorg in curricula



Digitaal dichtbij

40-50% van 10.000 ruimtes in LUMC is uitgerust met led verlichting.

Polikliniekbezoeken

1.400.000 totaal (bijvoorbeeld ook verrichtingen), waarvan 21% digitaal

386.832 herhaalbezoeken, waarvan 47% digitaal

482.291 eerste bezoeken en herhaalbezoeken, waarvan 39% digitaal

- De Nursing Information Officers (NIO's) werkten o.a. aan de ontwikkeling van een AI tool voor wondzorg rapportage en de verpleegkundige digitale werkplek.
- Verpleegkundigen besteden een groot deel van hun tijd aan verslaglegging, terwijl contact met de patiënt de kern van hun werk vormt. Het LUMC en het HagaZiekenhuis startten daarom een project waarin AI-ondersteunde spraakregistratie wordt ingezet tijdens het verpleegkundig intakegesprek: Jij Zorgt, AI noteert.

In 2025 heeft het strategisch thema Digitaal dichtbij verder vorm gekregen met de start van het gelijknamige programma. Dit programma brengt initiatieven op het gebied van databeschikbaarheid, digitalisering en AI samen en creëert de randvoorwaarden die nodig zijn om onze digitale ambities de komende jaren waar te maken. Met als doel de zorg van morgen veiliger, sneller, nauwkeuriger en dichterbij maken. We geloven dat datagedreven werken en slimme inzet van AI de zorg niet alleen efficiënter maken, maar vooral passender, persoonlijker en waardevoller voor iedere patiënt.

In 2025 is de programmastructuur uitgewerkt. Het programma werkt vanuit drie domeinen: AI & data science in research, AI-implementatie en -opschaling en Digitale (zorg)concepten. Daarnaast zijn de drie randvoorwaarden data-architectuur, scholing en communicatie belangrijke de pijlers van het programma.

AI & data science in research

Binnen het domein 'AI & data science in research' is in 2025 ingezet op het versterken van de onderzoeksgemeenschap. Door ervaren AI-onderzoeksgroepen met elkaar te verbinden, is een gezamenlijke onderzoeksagenda met vier speerpunten ontwikkeld. Deze worden niet alleen in het LUMC maar ook met de Universiteit Leiden opgepakt; AI in Bioscience, AI in Pharma, AI in Caire (Cairelab), AI in preventie, population health en lifecycle. Hiermee versterkt het LUMC zijn positie als expertisecentrum voor AI en data science, en wordt de basis gelegd voor duurzame wetenschappelijke en maatschappelijke impact.

AI-implementatie en -opschaling

Digitaal dichtbij heeft de ambitie om het werk van onze zorgverleners te verbeteren en te verlichten door AI te implementeren in de dagelijkse praktijk. Ambient Listening en de AI Chatbot zijn bijna klaar en worden in 2026 geïmplementeerd om onze zorgverleners te ondersteunen. De komende jaren willen we databeschikbaarheid en AI ook laten excelleren voor de bedrijfsvoering in het LUMC.

Cairelab

In 2025 heeft Cairelab, het AI-expertisecentrum binnen het LUMC, concrete stappen gezet. Er is LUMC breed beleid voor verantwoord gebruik van generatieve AI vastgesteld, inclusief concrete richtlijnen voor het gebruik van chatbots. Cairelab startte een veilige AI chatbot-pilot, werkte in een multidisciplinaire werkgroep aan een plan voor AI-geletterdheid en initieerde regionale samenwerking rond AIportfoliomanagement.

Met tientallen publicaties, presentaties en structurele onderwijs- en trainingsactiviteiten is de basis gelegd voor concretere inzet van AI in zorg, onderwijs en onderzoek.

Digitale zorgconcepten

Digitaal dichtbij heeft de ambitie de patiëntenzorg te verbeteren en tegelijkertijd om het werk van onze zorgverleners te verlichten door digitale zorgconcepten te implementeren in de dagelijkse praktijk; Dit is LUMC@home maar ook MDO-support, smart triage ten behoeve van regionale gegevensuitwisseling. De Chief Nursing Information Officer (CNIO), het Netwerk Informele Ondersteuning (NIO)-netwerk en de Chief Medical Information Officer (CMIO) vervullen een belangrijke rol om technologie en medewerkers met elkaar te verbinden.

LUMC@Home

LUMC@Home ondersteunt in het op afstand monitoren van patiënten in hun eigen omgeving. Thuismonitoring leidt tot minder fysieke consulten en voorkomt heropnames en SEH-bezoeken door vroege signalering. Patiënten ervaren door continue monitoring meer veiligheid en vertrouwen, wat leidt tot minder telefonische zorgvragen, en meer gemak. Ook is de impact merkbaar in duurzaamheid, doordat minder reisbewegingen nodig zijn.

In 2025 zette LUMC@Home belangrijke stappen in de doorontwikkeling en borging van telemonitoring in zorgpaden. Er is intensief gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van een nieuw LUMC@Home-platform voor telemonitoring. Een groot deel van de patiënten maakt inmiddels gebruik van een vernieuwde app die beter aansluit bij hun wensen. De zorgpaden zelf optimaliseerden de bestaande telemonitoring. Ook zijn er nieuwe businesscases ontwikkeld voor zorgpaden die telemonitoring willen toepassen.

Vooruitblik

In 2026 zetten we een belangrijke stap naar een toekomstbestendige digitale infrastructuur. Samen met Erasmus MC en UMC Utrecht verkent het LUMC de mogelijkheden voor een nieuw dataplatform dat veilig, schaalbaar en volledig in lijn is met Europese richtlijnen. Deze gezamenlijke inspanning moet leiden tot een keuze over de inrichting van 'dataplatform 2.0'. Daarmee bouwen we aan een robuuste basis voor innovatief onderzoek, hoogwaardige zorg en veilige gegevensuitwisseling - essentieel om ook in de toekomst voorop te blijven lopen.



Financiële resultaten

Omzet en resultaten in 2025

Het LUMC heeft over 2025 € 1.279 miljoen (2024: € 1.180 miljoen) aan enkelvoudige bedrijfsopbrengsten gerealiseerd. Het enkelvoudig resultaat in 2025 bedraagt € 15,9 miljoen positief (2024: € 25,7 miljoen positief). Het behaalde resultaat in 2025 is beter dan begroot. De verbetering van het resultaat komt enerzijds door verhoging van structurele en incidentele opbrengsten in 2025. 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 verkoop van percelen Curium (€ 2,3 miljoen) en afrekening CB regeling 2022 genoemd worden. Aan de andere kant zagen we in 2025 aan de kostenkant geen hogere personele kosten dan begroot. De personele lasten zijn gestegen door de CAO-afspraken, hierin is inbegrepen een stijging in de reiskosten woonwerk van ongeveer € 6 miljoen. Er is echter ook sprake van een per saldo € 6 miljoen lagere dotatie in de personele voorzieningen dan vooraf begroot. De overige bedrijfslasten zijn gestegen als gevolg van hogere productie. Deze hogere productie komt o.a. door de integratie van de Poli Apotheek t.o.v. 2024. Het negatief resultaat op deelnemingen wordt veroorzaakt door NecstGen en HPTC (totaal negatief resultaat deelnemingen € 21,2 miljoen). Indien het resultaat geschoond wordt op incidentele mee- en tegenvallers komt het resultaat op € 11,7 miljoen positief uit.

Normatief kostenmodel

Een belangrijk stuurinstrument is het Normatief Kostenmodel (NKM). Om voor 2025 een sluitende begroting te realiseren, exclusief de hierboven genoemde structurele verhoging opbrengsten, diende het LUMC per saldo +/- € 15 miljoen te besparen. Uit de realisatiecijfers blijkt dat afdelingen een saldo resultaat hebben van € 12 miljoen positief. 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 2026.

Financiële positie

Het geconsolideerd eigen vermogen bedraagt ultimo 2025 € 405 miljoen (ultimo 2024: € 388 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 2025 boven de 20 procent moet liggen
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,3

Op 31 december 2025 bedroeg de solvabiliteit 39,5 procent en de DSCR 7. Het LUMC voldoet daarmee aan de gestelde eisen. De geconsolideerde liquiditeitsratio (vlottende activa/vlottende schulden) bedroeg eind 2025 1,3 (2024: 1,3).

Kasstromen en financieringsbehoeften

In 2025 was de netto-kasstroom uit operationele activiteiten € 82 miljoen positief. De rekening-courantfaciliteit van € 50 miljoen bij Deutsche Bank is in 2025 niet aangesproken. De kasstroom uit investeringen bedroeg € 20 miljoen negatief. Bouwuitgaven betreffende fase I van het Strategisch Vastgoedplan hebben de kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2025 in belangrijke mate bepaald. Voor fase I van het vastgoedplan heeft het LUMC in 2021 een krediet-overeenkomst van € 150 miljoen afgesloten bij de NWB. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2025 € 1 miljoen negatief.

Vooruitzichten 2026

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 2026 gekozen voor het uitgangspunt van € 13,3 miljoen resultaat in de begroting, dit is 1% van de omzet. De resultaatsdoelstelling zal opbouwen tot 1,5% van de omzet in 2027. Uitdagingen zoals kabinetsingrijpen in Zorg-inkomsten (BBAZ en MVO), verandering in zorglandschap, cao-verhogingen, tekort aan personeel en mogelijke daling van O&O inkomsten kunnen de exploitatieresultaten onder druk 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 € 469 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. Voor 2026 wordt vooral geïnvesteerd in OK-Centrum, Onderwijsruimtes, Radiologie en Verpleegvloeren. In 2025 is het project vervanging EPD HIX gestart met een doorlooptijd naar juni 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 2026 geen nieuwe leningen aangetrokken hoeven te worden. Er staat in 2026 wel een trekking van € 30 miljoen vanuit de bestaande lening gepland.

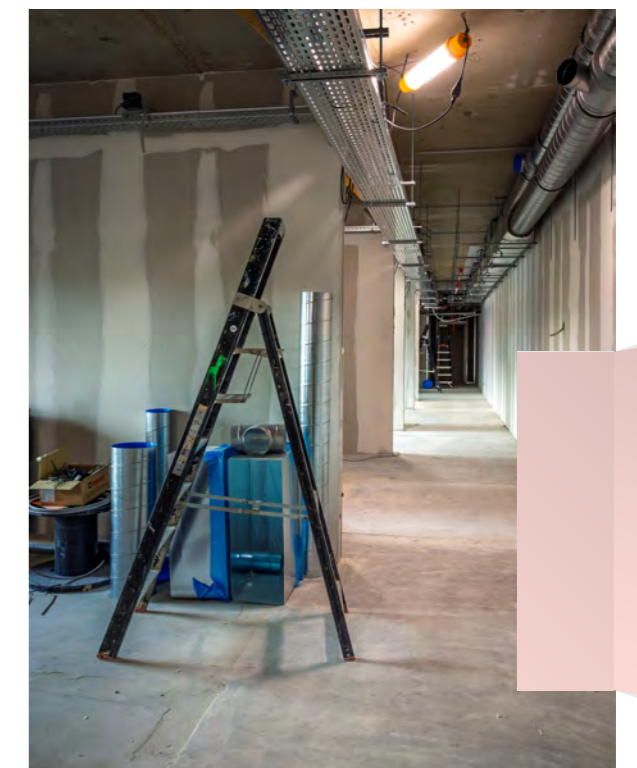
Verwachte personeelsbezetting

De Nederlandse arbeidsmarkt bleef in 2025 uitzonderlijk krap. In het vierde kwartaal stonden er ruim 380.000 vacatures open, terwijl er slechts 410.000 mensen werkloos waren, overeenkomend met 4,0% van de beroepsbevolking. De spanning op de arbeidsmarkt blijft daarmee hoog, met 93 vacatures per 100 werklozen.

Binnen deze context zien we een lichte stijging van het aantal sollicitanten per vacature. Over 2025 waren er 889 vacatures en hadden wij 13.240 sollicitaties. Hoewel dit een positieve ontwikkeling is, past hierbij terughoudendheid: de toename is beperkt en weerspiegelt vooral de intensiteit van de huidige arbeidsmarkt. Het blijft een uitdaging om voldoende gekwalificeerde kandidaten aan te trekken.

Voor de komende periode richten we ons op verdere verbetering van onze wervingsaanpak en zichtbaarheid als werkgever. In een arbeidsmarkt waarin de krapte structureel lijkt, blijft het aantrekken van de juiste kandidaten een voortdurende uitdaging. Het blijft daarom noodzakelijk om gerichte keuzes te maken in arbeidsmarktcommunicatie en strategische positionering, met oog voor effectiviteit en realistische verwachtingen.

De personeelsbezetting van het LUMC zal in 2026 naar verwachting overwegend stabiel blijven, waarbij groei wordt begrensd door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Om de toenemende complexiteit van zorg en de strategische ambities te realiseren zet het LUMC in op goed werkgeverschap, behoud van mensen, duurzame inzetbaarheid, intensievere samenwerking en gerichte werving van schaarse profielen. Tegelijkertijd richt het LUMC zich op slimmer organiseren van werk, digitalisering en de inzet van AI ter ondersteuning van zorgprocessen en verhoging van de arbeidsproductiviteit.





Risicomanagement

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

Hoe wij risicomanagement invullen

Sinds 2019 streeft het LUMC een geïntegreerde benadering van risicomanagement na, waarbij de verschillende risico's en risicogebieden in samenhang worden bekeken. Doel hierbij is het realiseren van risicobewust gedrag, zodat op alle organisatorische niveaus continu en in samenhang het risicoproces wordt doorlopen. Om uiteindelijk de realisatie van de organisatiedoelstellingen op alle niveaus te borgen. Hierbij wordt uitgegaan van een lerende organisatie. Hoe het LUMC omgaat met integraal risicomanagement is vastgelegd in het LUMC-brede protocol 'Integraal Risico Management (IRM) in het LUMC'.

Rapportage

Eén keer per twee jaar stellen de directeuren verantwoordelijk voor het integraal risicomanagement ('risk en compliance') een rapportage integraal risicomanagement op. Doel hiervan is het identificeren en beoordelen van de strategische, compliance en operationele risico's, resulterend in een integraal beeld. Deze rapportage bevat onder meer de volgende onderdelen Strategische risicoradar, Compliance risicoradar, Inzicht in de grootste operationele risico's.

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 2025/2026 hebben we de strategische risico's zoals weergegeven in de tabel op pagina 32 onderkend, waarbij zowel de kans als de impact hoog zijn. Er zijn hier gerichte maatregelen voor genomen en tevens zijn er eigenaren en portefeuillehouders RvB per risico benoemd.

LUMC is zich ervan bewust dat voor 2026 en verder ook strategische risico's kunnen ontstaan door de geopolitieke onrust en cyberaanvallen. Deze zullen gemonitord blijven.

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 controle van technische functiescheidingen. In 2025 zijn onder andere verbeteringen doorgevoerd in het kader van de Clinical Trial Regulation en is geïnvesteerd in de medische traceerbaarheid en voorraadbeheer van weefsels. Ook is gewerkt aan een herziening van de klokkenluidersregeling, met aandacht voor de nieuwe beschermingsmaatregelen uit de Wet bescherming klokkenluiders. In 2025 is gestart met een verkennend proces om de taken en verantwoordelijkheden voor wat betreft *inzicht* in wet- en regelgeving, het *bijhouden* van nieuwe wet- en regelgeving en het *informer*en van relevante afdelingen en directoraten beter (centraal) te borgen in het LUMC. Daarnaast wordt in 2026 een verkennend proces gestart over het inzichtelijk krijgen van vergunningen.

Operationele risico's

In 2025 is een eerste aanzet gemaakt voor de inventarisatie van de operationele risico's, waarbij de risico's per directoraat zijn beoordeeld en aangeleverd. Uit deze meting is naar voren gekomen dat de hoogste risicoscores bij ondersteunende bedrijfsprocessen liggen. Op basis van de uitkomsten van dit jaar kan als algehele conclusie worden gesteld dat investeren in ondersteunende bedrijfsprocessen van belang is om een toekomstbestendig LUMC te krijgen. Naast aandacht voor de kerntaken dient ook evenredige aandacht te zijn voor de ondersteunende bedrijfsprocessen.

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 managementrapportages. Afdelingen die wetenschappelijk onderzoek uitvoeren, vullen hun budget aan met externe financiering.

Risico	Toelichting	Maatregelen ter beheersing
Het niet beschikken over voldoende geschikt personeel	De arbeidsmarkt in de zorg is krap en de verwachting is dat dit de komende jaren alleen maar toeneemt. Dit brengt het risico met zich mee dat er onvoldoende geschikt personeel beschikbaar is. Daarom is toekomstbestendig personeelsbeleid van belang.	Programma Future@Work, HR-beleid 'Samen bouwen aan het LUMC van vandaag en morgen', arbeidsmarktcampagnes via social media, verschillende initiatieven om duurzame inzetbaarheid te bevorderen (zoals Fit voor morgen). Op organisatie- en afdelingsniveau wordt gewerkt aan slimmere en efficiëntere manieren van werken.
Betaalbaarheid van de kerntaken zorg, onderzoek en onderwijs	Het risico dat financiering van zorg, onderzoek en onderwijs onder druk komt te staan doordat financieringsbronnen verminderen.	Informatievoorziening en belangenbehartiging met andere umc's via UMCNL. Daarnaast wordt in relaties tussen LUMC en verzekeraars en overige partijen (Universiteit, subsidie partners) nadrukkelijk aandacht besteed aan betaalbaarheid en dekkende bekostiging.
Deelnemingen LUMC onvoldoende in control	Het risico dat deelnemingen financieel niet in control zijn en/of inhoudelijk niet aansluiten op de LUMC-strategie.	De deelnemingen worden gemonitord door de Raad van Bestuur. Bij de jaarafsluiting wordt de financiële herwaardering van deelnemingen bekeken. Ontwikkelen van beleid omtrent de financiering van deelnemingen (% van de jaaromzet) en/of wanneer het LUMC als enige aandeelhouder participeert.
Onvoldoende strategische keuzes	Het risico dat er onvoldoende strategische keuzes worden gemaakt, en/of dat gemaakte strategische keuzes niet daadwerkelijk worden doorgevoerd.	Meerjarenstrategie 2024-2028 'Door gezondheid gedreven'. Meerdere grote LUMC-brede projecten die richting geven aan de organisatie en die onze profilering en de positie van onze regio verstevigen, zoals LUMC Connect, LBSP, Directoraat Zorg, Verpleegkundig Functiehuis, Transformatieplannen en Digitaal Dichtbij. Implementatiecoalitie met de programmamanagers van de strategische programma's.
Downtime of datalek als gevolg van een IT (security) incident	De afhankelijkheid van IT is groot en neemt steeds verder toe. Dit brengt verschillende risico's met zich mee voor het LUMC, zoals op langdurige uitval van (kritieke) systemen door ransomware, het lekken van een grote hoeveelheid vertrouwelijke gegevens door een hack of uitval van de online omgeving door een DDoS-aanval.	Technische beveiligingsmaatregelen, beleid ten behoeve van de digitale veiligheid, noodprocedures en continuïteitsplannen ingeval van IT-uitval, inzet van IT-tabletops, inzet op bewustzijn omtrent digitale veiligheid (bv. door e-learnings), Computer Emergency Response Team (CERT).
Kansen missen op gebied van innovatieve ontwikkelingen	Het bijhouden en waar wenselijk toepassen van deze ontwikkelingen is essentieel om hoogwaardige zorg te kunnen leveren, de transformatie te kunnen maken naar passende zorg, voor relevant onderzoek met maatschappelijke impact en om onderwijs te kunnen bieden dat studenten opleidt voor de toekomst.	Programma Digitaal dichtbij, transformatieplannen, samenwerking met partners op het Leiden Bio Science Park, Universiteit Leiden, de Health Campus Den Haag en de regioziekenhuizen.
Onvoldoende budgetdiscipline	Het risico dat de structurele opbrengsten en structurele kosten niet in balans zijn, waardoor primaire taken en ondersteunende processen onvoldoende worden gedekt.	Meerjarenbegroting en Normatief Kosten Model (NKM). De monitoring gebeurt via kwartaal-rapportages. Het onderwerp budgetdiscipline is onderdeel van de kwartaalgesprekken tussen de RvB en clusterbesturen in aanwezigheid van het directoraat Financiën.

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 directoraat Onderzoek & Valorisatie. De deelnemingen van het LUMC worden gemonitord door de raad van bestuur van het LUMC. Ook in 2025 bleef NecstGen, een 100% deelneming van het LUMC, een belangrijk aandachtspunt. De deelneming HollandPTC wordt eveneens nauw gemonitord.

Financiële instrumenten

Ons treasury-statuut 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-statuut:

- 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 bedrijfsvoering en het aangaan van investeringen.

Kwaliteit en veiligheid

Binnen het LUMC werken we voortdurend aan kwalitatief hoogwaardige zorg en onderzoek. Met steeds betere gezondheidszorg en gezondheid van mensen als doel. Kwaliteitsdoelen en belangrijke thema's worden

geprioriteerd in de Focusagenda Kwaliteit. In 2025 zijn constructieve stappen gezet en mijlpalen bereikt op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg en onderzoek. We hebben verbetermaatregelen doorgevoerd op het gebied van klinisch onderzoek, onder meer in verband met nieuwe wet- en regelgeving (de Clinical Trial Regulation). Ook hebben we verbeteringen gerealiseerd in het bloedtransfusieproces en zijn er verbeteringen doorgevoerd met betrekking tot de omgang met lichaamsmateriaal. Er is een LUMC-brede norm voor medicatieverificatie bij opname vastgesteld en daarnaast zijn er ook op andere vlakken acties ingezet om de medicatieveiligheid verder te verbeteren. In het kader van schaarse medische hulpmiddelen hebben we ingezet op passende oplossingen in ad hoc situaties. Tot slot hebben we voortgang geboekt op de implementatie van en voorbereiding op (nieuwe) wet- en regelgeving, zoals de Substances of Human Origin (SoHO) verordening.

Inspectiebezoeken

Het LUMC is in 2025 verschillende keren bezocht door de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Deze bezoeken hadden betrekking op uiteenlopende onderwerpen en onderdelen van het LUMC. De bezoeken zijn positief verlopen. Complimenten en aandachtspunten die uit de bevindingen van de inspectie voortkomen, dragen bij aan het versterken van de kwaliteit en veiligheid van zorg en onderzoek binnen het LUMC.

Audit Qmentum

In februari 2025 vond een aanvullende audit van Qmentum plaats. Bij deze externe audit wordt onderzocht of het LUMC aan de kwaliteitseisen voldoet, veilige zorg biedt en kwaliteit continu verbetert. De audit is positief verlopen en we zetten de ingezette verbeteringen door.

Kennisveiligheid

Het LUMC heeft in 2025 een beleidsadviseur kennisveiligheid aangesteld en een intern loket kennisveiligheid ingericht. Vanaf Maart 2025 wordt het kennisveiligheidsbeleid van de Universiteit Leiden geïmplementeerd in het LUMC. Er zijn vanaf dat moment maandelijkse Kennisveiligheid informatie sessies georganiseerd en het beleid en bijbehorende tools, flowchart, en informatiebronnen zijn aangescherpt naar aanleiding van de eerste ontvangen casussen en feedback vanuit de verschillende bijeenkomsten.

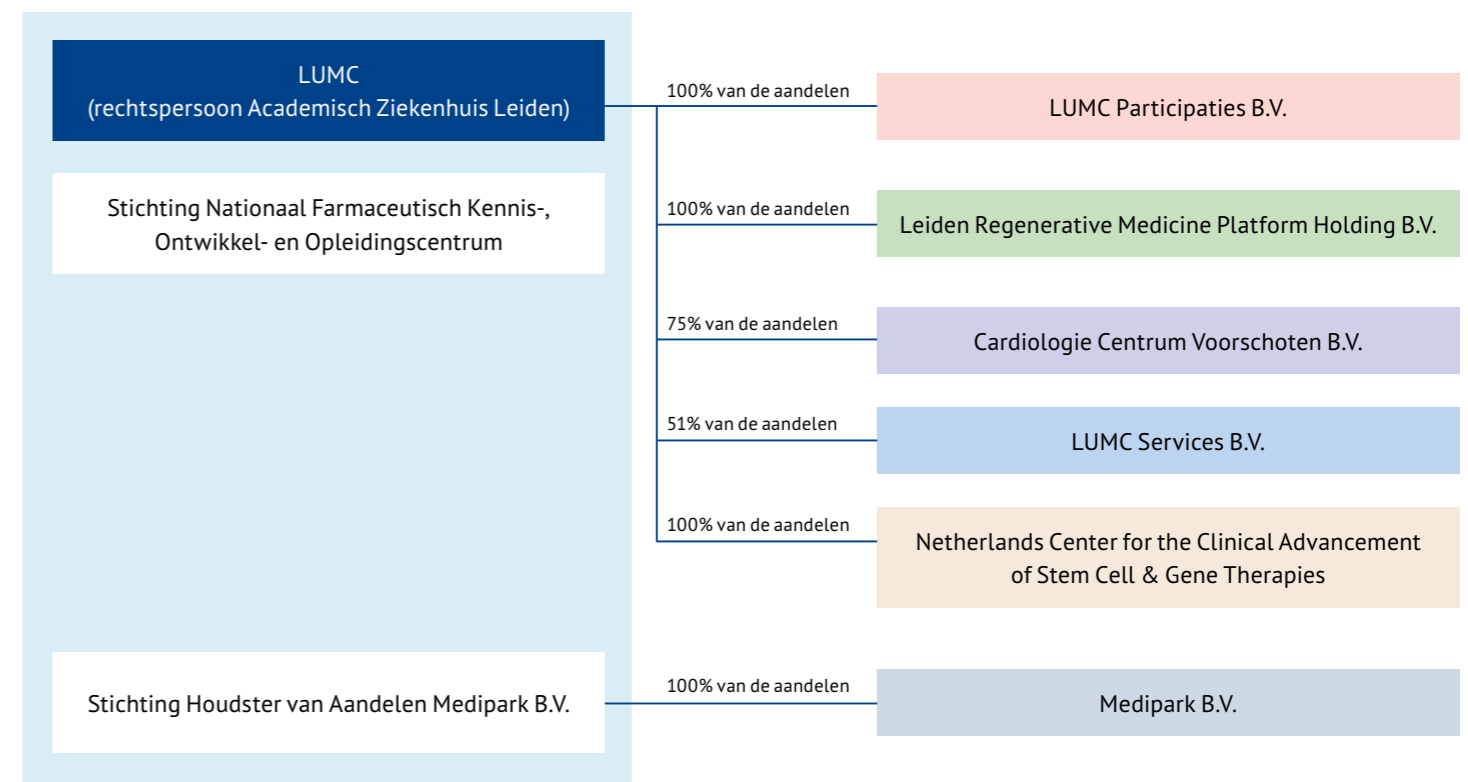


Governance

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.

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.



In 2025 is de Poli Apotheek LUMC BV geïntegreerd in het LUMC. Dit betrof een groepsmaatschappij met 100% kapitaalbelang van het LUMC.

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.

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

het LUMC. In het verslagjaar zijn er 12 Woo-verzoeken geweest en opgevolgd. Het LUMC gaat verantwoord om met de (publieke) middelen voor de zorg, onderwijs en onderzoek en maakt haar uitgaven inzichtelijk. Daarom publiceert het LUMC de declaraties van de Raad van Bestuur op de website van het LUMC. LUMC-code en interne regelingen Daarnaast hanteert het LUMC de LUMC gedragscode, waarin de kernwaarden persoonlijk, verbindend, nieuwsgierig en gelijkwaardig centraal staan. Het doel van de LUMC gedragscode is dat iedereen die bij het LUMC betrokken is, de kernwaarden van het LUMC verankert in het dagelijkse denken en doen. Daarnaast zijn er verschillende interne regelingen zoals de code Integriteit kennisoverdracht, de code Good Research Practice (GRP), de klokkenluidersregeling, de regeling Melding ernstige kwaliteitstekorten en de regeling Nevenwerkzaamheden.

Onze governance-structuur

Het LUMC is een lijnorganisatie met decentraal integraal management: divisiebesturen en afdelingshoofden zijn integraal verantwoordelijk binnen de kaders die de RvB heeft gesteld. Daardoor kunnen zij snel en efficiënt operationele beslissingen nemen.

Raad van bestuur (RvB)

Per 1 januari 2025 bestaat de RvB uit twee vrouwen en twee mannen. De werkwijze van de RvB is vastgelegd in de WHW, de Zorgbrede Governancecode, het Bestuursreglement van het LUMC en in de notitie Overlegstructuren RvB. De WHW is het wettelijke referentiekader voor het bestuur van umc's. De leden van de RvB worden benoemd door de Raad van Toezicht (RvT), die ook hun bezoldiging vaststelt. De bezoldiging past binnen het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarop gebaseerde regeling van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). De leden van de RvB krijgen geen bonussen of variabele beloningen. Er zijn geen speciale ontslagvergoedingen afgesproken.

Raad van Toezicht (RvT)

De RvT bestaat uit vijf leden, die voor een periode van vier jaar zijn benoemd door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Herbenoeming is eenmalig mogelijk. Op 1 januari 2025 bestond de RvT uit drie mannen en twee vrouwen. De samenstelling van de RvT is zo gekozen dat kennis van en ervaring met alle kerntaken van het LUMC en met bedrijfsvoering in haar algemeenheid aanwezig is. De werkwijze van de RvT is vastgelegd in de WHW, de Zorgbrede Governancecode en het Bestuursreglement van het LUMC.

Commissies De commissie Good Research Practice (GRP) adviseert de RvB over de organisatie en uitvoering van (klinisch) wetenschappelijk onderzoek.

Afdelingen die preklinisch en klinisch onderzoek doen, implementeren de principes van GRP. De Universiteit Leiden en het LUMC hebben de Commissie Wetenschappelijke Integriteit geïnstalleerd (CWI); beide hebben een eigen vertrouwenspersoon voor de wetenschap benoemd. Deze wordt bijgestaan door twee collega's die als laagdrempelige ingang dienen voor promovendi en laboratoriummedewerkers. De CWI adviseert de RvB bij meldingen over (mogelijke) schending van de wetenschappelijke integriteit.

Overleg met medewerkers

Er is structureel overleg tussen de ondernemingsraad (OR), de directeur HRM en de RvB. De divisiebesturen en directeurs overleggen voor specifieke onderwerpen met hun eigen onderdeelcommissie (OC). De RvB overlegt ook met de werknemersorganisaties in het Lokaal Overleg. In het Lokaal Overleg overleggen de vertegenwoordigers van FNV Zorg, de Federatie Medisch Specialisten (LAD), FBZ, NU'91 en CNV Publieke Zaak met het LUMC, vertegenwoordigd door de directeur HRM. Jaarlijks worden de strategische ontwikkelingen besproken met een lid van de RvB. Overleg met de medisch specialisten vindt plaats in de lijncommissie Kwaliteit, die is ingesteld om de kwaliteit van de patiëntenzorg in het LUMC te bewaken. De verpleegkundigen hebben de Verpleegkundige Adviesraad (VAR), die de RvB gevraagd en ongevraagd adviseert.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) en de onderdeelcommissies (OC's) vormen samen de gekozen vertegenwoordiging van alle medewerkers van het LUMC. De medezeggenschap behartigt de belangen van medewerkers, met oog voor het belang van de organisatie en de patiënten, en weegt deze belangen zorgvuldig af bij besluitvorming. De OR vormt daarbij een belangrijke schakel tussen bestuur en werkvloer en denkt en beslist mee over beleid en organisatorische veranderingen die gevolgen hebben voor medewerkers, zoals arbeidsomstandigheden, reorganisaties en personeelsbeleid. In 2025 is de OR op diverse momenten betrokken geweest bij belangrijke beleids- en organisatieprojecten en is daarbij onder andere om advies gevraagd of zijn plannen voorgelegd over het organisatie en uitvoeringsplan LUMC Connect, de LUMC begroting 2026, Opleidingsjaarplan, het diversiteit- & inclusiebeleid en reorganisatie- en uitvoeringsplan Directoraat Zorg.

Studentenraad

De studentenraad zet zich in voor de belangen van LUMC studenten en geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de RvB over studenten en onderwijszaken. Studenten worden actief en effectief betrokken bij beleids- en besluitvorming rond het onderwijs. In 2025 is de Studentenraad op diverse momenten betrokken geweest bij belangrijke beleids- en organisatieprojecten en is daarbij onder andere om advies gevraagd of zijn plannen voorgelegd over de Onderwijs- en Examenregelingen en over Selectie en Plaatsing-procedure.

Cliëntenraad

Het LUMC beschikt over een cliëntenraad, die zich richt op het algemene belang van patiënten en bezoekers van het LUMC. De cliëntenraad geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de RvB over belangrijke beleidsthema's. De in totaal negen leden van de raad zijn persoonlijk betrokken bij het LUMC. Zij bekijken het LUMC continu door de ogen van patiënten, naasten en bezoekers, op zoek naar verbeterpunten. In 2025 is de cliëntenraad op diverse momenten betrokken geweest bij belangrijke beleids- en organisatieprojecten en is daarbij onder andere om advies gevraagd of zijn plannen voorgelegd over het organisatie en uitvoeringsplan LUMC Connect en de herziening van de klachtenprocedure.

Stafconvent

Het stafconvent is het centrale vertegenwoordigingsorgaan van de medisch specialisten en werkt binnen verschillende kaders die door de RvB zijn vastgesteld mede aan het besturen van het LUMC. Dit doen zij voornamelijk door input te leveren aan de RvB over de belangen van diagnostiek, behandeling en verzorging van patiënten. Daarbij houden zij altijd rekening met de doelstellingen van het LUMC op het gebied van wetenschappelijk geneeskundig onderwijs en onderzoek. In 2025 is het stafconvent op diverse momenten betrokken geweest bij belangrijke beleids- en organisatieprojecten en is daarbij onder andere om advies gevraagd of zijn plannen voorgelegd over organisatiewijziging en de clusterindeling van het LUMC.

Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

De VAR adviseert de RvB, gevraagd en ongevraagd, over de verpleegkundige beroepsuitoefening. Daarmee bevordert zij de beroepsontwikkeling van verpleegkundigen werkzaam binnen het LUMC. In 2025 is de VAR op diverse momenten betrokken geweest bij belangrijke beleids- en organisatieprojecten en is daarbij onder andere om advies gevraagd of zijn plannen voorgelegd over het organisatie en uitvoeringsplan LUMC Connect, het verpleegkundig functiehuis en Directoraat Zorg.



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 2025 een meerderheidsdeelneming in de volgende rechtspersonen:

- LUMC Participaties 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 2025 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 2025 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 Nationaal Farmaceutisch Kennis , Ontwikkel en Opleidingscentrum te Leiden

Het LUMC heeft een zeggenschapsbelang in de volgende steunstichting:

- Stichting LUMC Foundation 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.

Personalia

RAAD VAN TOEZICHT

- drs. Jacques van den Broek, voorzitter (01-09-2022)
- drs. Marijke Pubben (01-07-2021)
- prof. dr. Marc Decramer (01-09-2018)
- drs. Jan Peter Duijvestijn RC (01-07-2024)
- drs. Katja Mur (01-02-2021)
- Anne Catherine van der Lande MSc, secretaris

RAAD VAN BESTUUR

- prof. dr. Douwe Biesma, voorzitter (tot 01-07)
- prof. dr. Martin Jan Schali, voorzitter (vanaf 01-07)
- prof. dr. Martin Jan Schali, vicevoorzitter (tot 01-07)
- prof. dr. Henk-Jan Guchelaar, vicevoorzitter (vanaf 01-06)
- drs. Frida van den Maagdenberg, lid (tot 01-04)
- drs. Ymke Fokma, (vanaf 01-04)
- prof. dr. Marlies Reinders
- Anne Catherine van der Lande MSc, secretaris

Verlag 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 zoals de Verpleegkundige Adviesraad. 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 2025 namen leden van de RvT deel aan diverse strategische bijeenkomsten en werkbezoeken gericht op de implementatie van de strategie 'Door gezondheid gedreven' (2024–2028). In het bijzonder stond de implementatie van het programma LUMC Connect centraal, waarbij de organisatie zich voorbereidde op de overgang van vier divisies naar zes clusters per 1 januari 2026. Daarnaast werd uitgebreid stilgestaan bij de verdere ontwikkeling van het LUMC naar een Bio Science Universitair Medisch Centrum, de versterking van regionale samenwerkingen en de verdere implementatie van het cultuurprogramma Future@Work.

Hoofdpijnen in het toezicht gedurende het verslagjaar 2025

Per 1 juli 2025 heeft dr. Douwe Biesma afscheid genomen als voorzitter van de raad van bestuur van het LUMC. Onder zijn leiding zijn de financiële positie van het LUMC versterkt, kwaliteitsvraagstukken aangepakt en is een stevig academisch zorgportfolio verder ontwikkeld. Daarnaast heeft hij zich nadrukkelijk ingezet voor het behoud van de kindhartchirurgie voor het LUMC. De Raad van Toezicht spreekt haar waardering uit voor zijn inzet en bijdrage aan het LUMC. Met ingang van 1 juli 2025 is prof. dr. Martin Jan Schali benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Tevens trad prof. dr. Henk-Jan Guchelaar per 1 juni 2025 toe als lid van de raad van bestuur. Eerder, per 1 april 2025, startte drs. Ymke Fokma als lid van de raad van bestuur en opvolger van drs. Frida van den Maagdenberg. Hiermee werd de bestuurlijke vernieuwing van het LUMC verder vormgegeven.

In 2025 stond de implementatie van het programma LUMC Connect centraal. Dit programma heeft als doel de samenwerking tussen de kerntaken zorg, onderzoek en onderwijs verder te versterken en de organisatie toekomstbestendig in te richten. De Raad van Toezicht heeft intensief toezicht gehouden op de voorbereiding van de nieuwe organisatiestructuur, waarbij het LUMC per 1 januari 2026 overgaat van vier divisies naar zes clusters met eigen clusterbesturen. Hierbij is nadrukkelijk aandacht besteed aan bestuurbaarheid, versterking van de matrixstructuur en het creëren van een herkenbaar profiel voor het LUMC. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met het organisatiewijzigings- en uitvoeringsplan van LUMC Connect en volgt de implementatie nauwlettend. In het kader van LUMC Connect is in 2025 eveneens gewerkt aan een nieuwe besturingsfilosofie voor het LUMC. Hierbij staan integraal leiderschap, heldere verantwoordelijkheden en een betere verbinding tussen zorg, onderzoek en onderwijs centraal. Daarnaast is gewerkt aan de verdere uitwerking van mandaatstructuren, governance-afspraken en de positionering van de nieuwe clusterbesturen binnen de organisatie.

Het cultuurprogramma Future@Work kreeg in 2025 verder vorm binnen het LUMC. De Raad van Toezicht heeft meerdere updates ontvangen over de voortgang van het programma en de eerste resultaten van het medewerkersbelevingsonderzoek. In het bijzonder werd aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling, cultuurverandering en samenwerking binnen de organisatie. Het leiderschapsprogramma voor leidinggevendenden uit alle lagen van de organisatie werd positief ontvangen. De Raad van Toezicht ondersteunt de ingezette beweging naar een toekomstbestendige en aantrekkelijke werkcultuur.

Ook in 2025 bleef de financiële positie van het LUMC stabiel. De Raad van Toezicht heeft de jaarrekening 2024, de begroting 2026 en de meerjarenraming 2025–2029 goedgekeurd. Daarbij werd uitgebreid stilgestaan bij de verdere doorontwikkeling van het Normatief Kostenmodel (NKM), de beheersing van kosten en de noodzaak om productie, registratie en capaciteitsmanagement verder te optimaliseren. Tegelijkertijd werd aandacht besteed aan grote strategische investeringen, waaronder de implementatie van HiX standaard content en de MR Linac.

De implementatie van HiX standaard content bleef ook in 2025 een belangrijk strategisch dossier. De Raad van Toezicht werd periodiek geïnformeerd over de voortgang van de voorbereiding van de organisatie en de samenhang met LUMC Connect en de nieuwe clusterstructuur. De Raad van Toezicht ondersteunt de Raad van Bestuur in deze omvangrijke transitie.

In 2025 heeft het LUMC verdere stappen gezet in de ontwikkeling naar een Bio Science Universitair Medisch Centrum, waarin patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie steeds sterker met elkaar worden verbonden. Door de unieke positie van het LUMC in het hart van het Leiden Bio Science Park ontstaat een ecosysteem waarin wetenschappelijke doorbraken sneller kunnen worden vertaald naar innovaties voor patiënten en samenleving. In het verslagjaar is nadrukkelijk ingezet op het versterken van samenwerkingen met kennisinstellingen, maatschappelijke partners en bedrijven binnen het Leiden Bio Science Park. De Raad van Toezicht heeft meerdere malen stilgestaan bij de strategische positionering van het LUMC als internationaal toonaangevend academisch medisch centrum op het gebied van innovatie, translatie en samenwerking binnen het bio science domein.

In 2025 vond verdere opvolging plaats van de aanbevelingen uit de onderzoeksvisite (SEP) en de adviezen van de commissie Scherpbier. De Raad van Toezicht werd periodiek geïnformeerd over de bestuurlijke reflectie op de onderzoeksvisite, de versterking van carrièrepaden, talentontwikkeling en de verdere ontwikkeling van het directoraat Onderzoek & Valorisatie. Daarnaast werd aandacht besteed aan kennisveiligheid, onderzoeksinfrastructuur en valorisatie.

Regionale samenwerking bleef ook in 2025 een belangrijk strategisch speerpunt. Het LUMC heeft verdere stappen gezet in de samenwerking met regionale partners, waaronder het HMC en het Alrijne Ziekenhuis. Hierbij werd onder andere gesproken over samenwerking op het gebied van traumachirurgie, oncologische zorg, laboratoriumdiagnostiek en andere vormen van academische netwerkzorg. De Raad van Toezicht ondersteunt deze samenwerkingen als belangrijke voorwaarde voor toekomstbestendige academische zorg.

Daarnaast werd in 2025 uitgebreid gesproken over de ontwikkelingen rondom het MIRT-programma en het stationsgebied Leiden Bio Science Park. De Raad van Toezicht werd geïnformeerd over de impact van infrastructurele ontwikkelingen op de toekomstige huisvesting en bereikbaarheid van het LUMC. Hierbij werd nadrukkelijk aandacht besteed aan de strategische belangen van het LUMC en het Leiden Bio Science Park op de lange termijn.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht tevens aandacht besteed aan veiligheid binnen het LUMC. Hierbij werd onder andere gesproken over agressie richting medewerkers en de maatregelen die het LUMC neemt om medewerkers hierin te ondersteunen, waaronder trainingen en verdere professionalisering van veiligheidsmaatregelen.

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, waarbij in principe alle leden aanwezig zijn.

De Auditcommissie Financiën richtte zich in 2025 onder meer op de verdere implementatie van het Normatief Kostenmodel (NKM), de financiële meerjarenraming, de jaarrekening 2024, de begroting 2026 en de kwartaalrapportages. Daarnaast werd uitgebreid gesproken over HiX standaard content, strategische investeringen, vastgoedontwikkelingen, het MIRT-programma, de deelnemingen en de impact van landelijke ontwikkelingen op de financiële positie van het LUMC.

In de commissie Kwaliteit en Veiligheid lag de focus in 2025 onder meer op patiëntveiligheid, kwaliteitsrapportages, veiligheidsvraagstukken binnen het LUMC en de verdere professionalisering van kwaliteits- en auditstructuren. Daarnaast werd aandacht besteed aan agressie richting medewerkers, meldingen en incidenten en de wijze waarop het LUMC medewerkers ondersteunt in een veilige werkomgeving.

In de commissie Onderwijs en Onderzoek stonden in 2025 onder andere de opvolging van de onderzoeksvisite (SEP), de aanbevelingen van de commissie Scherpbier, kennisveiligheid, talentontwikkeling en de verdere ontwikkeling van het directoraat Onderzoek & Valorisatie centraal. Daarnaast werd uitgebreid gesproken over de strategische positionering van het LUMC binnen het Leiden Bio Science Park en de verdere versterking van valorisatie en onderzoeksfaciliteiten.

In 2025 lag de focus van de commissie HR & Governance op de implementatie van LUMC Connect, de nieuwe besturingsfilosofie en het cultuurprogramma Future@Work. Daarbij werd nadrukkelijk aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling, succession planning, de begeleiding van de nieuwe clusterbesturen en de verdere ontwikkeling van een toekomstbestendige organisatiecultuur.



Relevante (neven)functies van de Raad van Bestuur ultimo 2025

prof. dr. D.H. Biesma, voorzitter (tot 01-07-2025)

- 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

drs. Y.S. Fokma, lid (vanaf 01-04-2025)

- Lid Raad van Toezicht Basalt Revalidatie
- Lid Raad van Toezicht Levvel (tot 15-05-2025)
- Lid Toezicht en Adviescommissie van NautaDutilh (vanaf 01-06-2025)

drs. G.J.M. van den Maagdenberg, lid (tot 01-04-2025)

- Lid Raad van Commissarissen van de Nederlandse Waterschapsbank
- Lid Raad van Commissarissen en voorzitter van de audit-commissie Nederlandse Loterij
- Vicevoorzitter 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

prof. dr. M.E.J. Reinders, lid en decaan

- Lid Raad van Toezicht Medical Delta
- Bestuurslid LUMC Foundation
- Lid Bestuur Leiden Bio Science Park (LBSP)
- Lid SC EuroLife
- Lid reNEW Governance Committee
- Lid Raad van Toezicht RegMed
- Lid Stuurgroep Oncode Accelerator
- Lid UMCNL

prof. dr. M.J. Schalijs, vicevoorzitter (vanaf 01-07-2025 voorzitter)

- Voorzitter Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ)
- Lid College Geneeskundig Specialisten
- Lid Raad van Toezicht Taskforce QRS Leiden
- Lid Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan
- Lid Raad van Toezicht Stichting MICU Zuidwest Nederland
- Vicevoorzitter Landelijk Netwerk Acute Zorg (LNAZ)
- Lid Algemeen Bestuur Transmurals
- Lid bestuur (voorzittersoverleg) UMCNL
- Bestuurder Stichting LPZ
- IZA Netwerkvorming, concentratie en spreiding, vaatchirurgie ZIN/UMCNL

prof. dr. H.J. Guchelaar, vicevoorzitter (vanaf 01-06-2025)

- Lid Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen (KHMW)
- 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 UMCNL

* ex officio

Relevante (neven)functies van de Raad van Toezicht ultimo 2025

drs. J.W. van den Broek

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

prof. dr. M.L.A. Decramer

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

drs. J.P. Duijvestijn

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

drs. C.E. Mur

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

drs. M.M.G. Pubben

- Lid Raad van Commissarissen, Merck Sharp & Dohme B.V. Nederland
- Vicevoorzitter Raad van Commissarissen NRG PALLAS, lid commissie HR & Governance, voorzitter Product en Innovatie commissie
- Lid Raad van Bestuur, Leiden Biotech Training Facility
- Vicevoorzitter van de Stichting Schuurman Schimmel-van Outeren



Informatie

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 2025, 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 gedepeoneerd 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 2026

