



Leids Universitair
Medisch Centrum

JAARVERSLAG
2023





Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Profiel	6
Interne en externe ontwikkelingen	8
In contact met onze stakeholders	12
Financiële resultaten	16
Patiëntenzorg	18
Casestudies	23
Onderwijs	24
Onderzoek en valorisatie	28
Casestudies	33
Medewerkers en organisatie	34
Duurzaamheid	38
Risicomanagement	42
Governance	46
Juridische structuur	50
Relevante (neven)functies leden Raad van Bestuur	52
Relevante (neven)functies leden Raad van Toezicht	53
Personalia	54
Raad van Toezicht	56
Over dit verslag	58
Colofon	59



“We vertrouwen op onze professionele en betrokken medewerkers, die een groot hart hebben voor zorg, onderzoek en onderwijs.”

Voorwoord

We kijken met dit jaarverslag terug op een dynamisch 2023. Het was een jaar met de nodige uitdagingen en met mooie stappen en successen. Met dit verslag brengen we u graag op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten die wij hebben bereikt.

Trots op de inzet en betrokkenheid van onze mensen

Als raad van bestuur zijn we trots op de resultaten en successen die we dit jaar hebben behaald dankzij de inzet van al onze collega's. De toewijding en betrokkenheid van onze medewerkers is onmisbaar en van onschatbare waarde in de zorg die wij jaarlijks verlenen aan ruim 1,2 miljoen patiënten met zeer complexe aandoeningen.

De arbeidsmarkt is krap en de vraag naar zorg groeit, dus is duurzame inzetbaarheid van medewerkers van groot belang. Een van de belangrijke speerpunten voor ons is cultuur, een cultuur van respect voor elkaar en transparantie en die sociale veilig is met goede omgangsvormen voor iedereen in het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC).

Onderzoek onregelmatigheden researchprojecten

Begin 2023 werden onregelmatigheden ontdekt in de verantwoording van Europese subsidies voor enkele onderzoeksprojecten in het LUMC. Dit was aanleiding voor het LUMC om een uitgebreid intern onderzoek te doen naar het handelen van LUMC-medewerkers. Naar aanleiding van nieuwe feiten heeft in het najaar van 2023 een aanvullend onderzoek plaatsgevonden naar de bekendheid bij de raad van bestuur over het handelen van Percuros. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het terugtreden van prof. dr. P.C.W. Hogendoorn als decaan van de faculteit geneeskunde en vicevoorzitter van de raad van het bestuur van het LUMC. Ook heeft de raad van bestuur commissie Scherpbier de opdracht gegeven onderzoek te doen naar de inrichting en aansturing van de onderzoeksprojecten in het LUMC. De commissie adviseerde structurele wijzigingen voor transparantie en centrale beleidsondersteuning, naast een focus op cultuurverandering naar een veilige en gelijkwaardige werkomgeving.

Samen werken aan gezondheidsvraagstukken

Om onze rol als innovator op het gebied van de kerntaken zorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie te vervullen moeten we samenwerken. Wij spreken onze dank uit naar onze samenwerkingspartners, binnen en buiten Nederland, die met ons werken aan de maatschappelijke uitdagingen en gezondheidsvraagstukken.

Als er een onderwerp was dat in 2023 veel heeft losgemaakt, is het wel het besluit van de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport om de kinderhartchirurgie in Nederland te concentreren in twee centra. Dit heeft geleid tot een intensieve samenwerking tussen CAHAL (Amsterdam UMC en LUMC) en het UMC Utrecht. Begin 2024 kwam de verlossende uitspraak van de rechter: het besluit is vernietigd. Dit geeft ons de kans om de samenwerking en concentratie van kinderhartzorg met elkaar in een netwerkorganisatie vorm te geven, waarbinnen we werken aan kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit van deze zorg.

Financieel gezond LUMC

In 2023 is de koers om te komen tot een financieel gezond LUMC voortgezet. Het Normatief Kosten Model (NKM) is ingevoerd, een manier om het beschikbare budget onderbouwd en transparant te verdelen. We hebben in 2023 een positief enkelvoudig financieel resultaat gerealiseerd. Hiermee is de financiële basis verstevigd.

Herijking van onze strategie

In 2023 hebben we met de gehele organisatie gewerkt aan een nieuwe strategie voor 2024-2028 'Door gezondheid gedreven'. Een nieuw strategisch plan dat ons richting geeft en zorgt voor heldere kaders om onze keuzes op te baseren.

Vooruitblik

In 2024 willen we onze nieuwe strategie kracht bijzetten. We blijven kritisch op waar wij onszelf kunnen verbeteren en kijken uit naar een aantal belangrijke mijlpalen. Zo wordt in 2024 de nieuwe SEH geopend, werken we aan het aantrekkelijker maken van het onderwijs van het LUMC voor toekomstige (internationale) studenten en werken we aan een open en transparante cultuur. Eind 2024 worden ook onze researchthema's beoordeeld. Om onze ambities te realiseren, vertrouwen we op onze professionele en betrokken medewerkers en zetten we in op het versterken van de samenwerking met onze partners.

Namens de raad van bestuur van het LUMC,

Douwe Biesma | Voorzitter raad van bestuur LUMC

Profiel

Wij zijn een universitair medisch centrum voor patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie. Wij streven naar de hoogste kwaliteit op al deze kerntaken. Met een unieke researchpraktijk van fundamenteel tot toegepast klinisch onderzoek spelen wij een rol van betekenis in de wetenschappelijke wereldtop. We hebben een uniek breed aanbod van onderwijs en opleidingen. En we zijn een gastvrije zorginstelling waar patiënten, gasten en medewerkers zich gezien voelen. Eind 2023 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 en nieuwsgierig.



10.000
Medewerkers

7.100
FTE

3
interventiekamers radiologie

20
Operatiekamers

15.000
Operaties

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

Aantal professionals
21.000

Aantal studenten
30.000

3.000
Wetenschappelijke publicaties

3.400
Academische studenten

1.700
PhD-kandidaten

10
Onderzoeksthema's

8,6

Patiënttevredenheid

2.700
Kinderen geboren in 2023



Onze vier kerntaken – patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en valorisatie – zijn onderling verweven. Dit is de maatschappelijke meerwaarde van een umc en legt de basis voor innovatie bij alle kerntaken. Theorie en praktijk, research en zorg komen bij ons samen. Door kerntaken te integreren leveren we een bijdrage aan efficiëntie, kostenbesparing en uiteindelijk een betere gezondheidszorg.

Focus op maatschappelijke thema's

Het strategisch beleid van het LUMC richt zich op grote maatschappelijke thema's zoals bijvoorbeeld *regeneratieve geneeskunde*, terug te zien in ons onderzoek en in de kliniek. Daarnaast werken we aan *population health*: preventieve maatregelen gericht op een gezonde bevolking. We kiezen daarmee voor een herkenbaar profiel, dat aansluit bij de grote vraagstukken die onder meer beschreven staan in de Nationale Wetenschapsagenda en het rapport 'Onderzoek waarvan je beter wordt' van de Gezondheidsraad.

Strategische samenwerking

Om onze rol als innovator te versterken is strategische samenwerking cruciaal. Wij werken samen met academische partners en bedrijven op het Leiden Bio Science Park (LBSP), lokale, regionale en nationale overheden, zorginstellingen en patiëntenorganisaties. Daarnaast zijn we in Europa binnen de League of European Research Universities (LERU), Eurolife en daarbuiten een gewaardeerde partner.

Net als de Universiteit Leiden heeft het LUMC speciale aandacht voor onze internationale samenwerkingspartners. Met onze strategische samenwerkingen dragen wij bij aan de implementatie van best practices voor patiënten, aan het versterken van het regionale en landelijke zorgsysteem en aan de groei van de regionale economie.

Het LBSP is daarvoor een stimulerende omgeving. Het telt ruim vierhonderd bedrijven en organisaties. Het staat voor topwetenschap op het gebied van vaccins voor infectieziekten, stamcel- en regeneratieve therapie, technologie voor vroegdiagnostiek en preventie en leefstijl. Het LBSP is het grootste innovatiedistrict van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden.

Naar een vernieuwde strategie

In 2023 zijn we begonnen met het opstellen van een nieuwe strategie *Door gezondheid gedreven*. Een strategie die inzet op het versterken van onze rol als innovator, door onze kerntaken verder te integreren en daar meer verbinding tussen te zoeken. Voor de strategie 2024-2028 hebben we input opgehaald bij verschillende stakeholders, binnen en buiten het LUMC. De vernieuwde strategie wordt in 2024 vastgesteld en doorvertaald in beleids- en afdelingsplannen.



Interne en externe ontwikkelingen

Wij staan midden in de samenleving.

Dat betekent dat wat er om ons heen

gebeurt invloed heeft op ons en andersom.

In dit hoofdstuk lichten we een aantal

algemene¹ trends en ontwikkelingen toe

die in 2023 prominent waren in de wereld

om ons heen.

Krapte op de arbeidsmarkt

Hoewel volgens cijfers van het CBS de krapte op de arbeidsmarkt iets afnam in 2023, blijft de zorg in de top drie staan van sectoren met de meeste vacatures. Tegelijkertijd zien we dat de vraag naar zorg toeneemt.

In 2040 is bij ongewijzigd beleid een op de vier Nederlandse werknemers nodig in de zorg. Dat vraagt om structurele investeringen in innovatie in de zorg en onderwijs voor zorgprofessionals. Als LUMC hebben we in 2023 veel aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers, onze rol als werkgever en onze positie op de arbeidsmarkt.

Goede, toegankelijke en betaalbare zorg

Met het Integraal Zorgakkoord van 2022 heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport met dertien partijen in de zorg afspraken gemaakt om de zorg toegankelijk, van goede kwaliteit en betaalbaar te houden. Dat is nodig, want met een ouder wordende bevolking neemt de vraag naar (complexe) zorg toe. Het betekent dat zorginstellingen radicaal anders moeten gaan werken: zorg meer concentreren, meer onderling samenwerken, meer aandacht besteden aan preventie en gezond leven en meer zorg bieden op afstand als dat kan.

Met het herijken van de strategie in 2023 en de implementatie daarvan vanaf 2024 sluit het LUMC aan op deze veranderingen. Op het gebied van meer samenwerken is bijvoorbeeld de samenwerking met Alrijne en Groene Hart rondom de acute zorg een in het oog springende stap. In 2023 is 35 procent van deze acute zorg op afstand geleverd. Voor preventie zijn we meer de wijk in gegaan om samen met de gemeente, huisartsen en de GGD lokaal te werken aan de gezondheid. Wij deden dat bijvoorbeeld in de Stevenshof, een wijk in Leiden met een grote zorgvraag.

Andere resultaten binnen onze drie strategische pijlers staan in het hoofdstuk Resultaten in 2023, van pagina 18 tot en met 32.

Verduurzaming van de zorg

In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor ongeveer 7 procent van de nationale CO₂-voetafdruk, 4 procent van het afval en 13 procent van het grondstoffenverbruik is toe te schrijven aan de zorg. Daarmee draagt de zorg bij aan zorgelijke klimaatverandering, milieuvuiling en biodiversiteitsverlies. Wat de gezondheid van mensen beïnvloedt. Verslechtering van de planetaire gezondheid raakt de gezondheid van mensen. De zorg voor de patiënt van vandaag creëert dus paradoxaal genoeg ook de patiënt van morgen.

In november 2022 heeft de NFU namens de umc's de Green Deal Duurzame Zorg (GDDZ) 3.0 ondertekend, met doelstellingen voor de periode van 2023 tot en met 2026. De NFU heeft op basis hiervan in 2023 een uitvoeringsplan opgesteld, waar ook het LUMC zich aan heeft gecommitteerd. Op een aantal punten is dit uitvoeringsplan ambitieuzer dan de GDDZ 3.0. Zo hebben de umc's met elkaar afgesproken dat we duurzaamheid en circulariteit als uitgangspunt meenemen bij de inkoop van alle producten en diensten.

Wij hebben in 2023 stappen gezet op het gebied van duurzaamheid, zie de toelichting hierover vanaf pagina 38 in het hoofdstuk Resultaten in 2023.

¹ Vanaf pagina 18 komen er meer ontwikkelingen aan bod die meer specifiek zijn voor patientenzorg, onderzoek en onderwijs.

Aandacht voor zorgvuldigheid en transparantie

In een wereld met snel veranderende wet- en regelgeving en grote druk op het vertrouwen in overheid en (semi)publieke organisaties is zorgvuldigheid in handelen en communiceren van groot belang. In 2023 heeft het LUMC te maken gehad met een aantal gebeurtenissen die het vertrouwen in onze organisatie kunnen schaden. Begin 2023 werd bekend dat er binnen het LUMC onregelmatigheden geconstateerd zijn bij de verantwoording van Europese subsidies bij enkele researchprojecten. Dit was aanleiding voor het LUMC om een uitgebreid intern onderzoek te doen naar het handelen van LUMC-medewerkers. De uitkomsten van dit onderzoek in het voorjaar van 2023 gaven aanleiding om rechtspositionele maatregelen te nemen tegen drie medewerkers van het LUMC en de samenwerking met een betrokken externe partij te beëindigen. Naar aanleiding van nieuwe feiten is in het najaar van 2023 in een onderzoek naar de bekendheid van de raad van bestuur over het handelen van Percuros uitgevoerd.

Tevens is een onderzoek vanuit de commissie Scherpbier en een actieplan t.b.v. de werkcultuur opgesteld.

Onderzoek commissie Scherpbier

In 2023 heeft de commissie Scherpbier, in opdracht van de raad van bestuur, onderzoek gedaan naar de inrichting en aansturing van onderzoeksprojecten in het LUMC. De commissie adviseerde een combinatie van structurele aanpassingen gericht op transparantie, onderlinge afstemming en centraal beleid en ondersteuning, én inzet op cultuurverandering in de organisatie. Met als doel dat aanvraag en uitvoering van wetenschappelijke onderzoeksprojecten in de toekomst goed verlopen. Er is in januari 2024 een projectteam opgericht, ondersteund door een klankbordgroep met brede vertegenwoordiging vanuit de onderzoeksorganisatie, om de onderzoekondersteuning en processen te optimaliseren. Daarnaast participeren we in het programma Erkennen en Waarderen om de kwaliteit van onderzoek te verhogen door op een andere manier



naar het dagelijks werk te kijken. Deze problematiek speelt overigens op een breder niveau dan alleen in het LUMC. De commissie constateert dat het inherent is aan het Nederlandse systeem voor wetenschappelijk onderzoek dat veel onderzoekers grotendeels afhankelijk zijn van tijdelijke financiering. Toegang tot budgetten is schaars. Er worden relatief weinig aanvragen gehonoreerd en er is competitie tussen universiteiten en onderzoekers onderling.

Onderzoek raad van toezicht

Op 10 november 2023 heeft prof. dr. P.C.W. Hogendoorn zich tijdelijk teruggetrokken als vice-voorzitter van de raad van bestuur en decaan van het LUMC. Aanleiding waren vragen van Follow The Money en Omroep West. De raad van toezicht besloot een onderzoek in te stellen naar deze gebeurtenissen en omstandigheden en naar het bestuurlijk handelen daaromtrent. Prof. dr. Henk Jan Guchelaar werd medio november 2023 aangesteld als tijdelijk lid van de raad van bestuur LUMC en interim-decaan faculteit Geneeskunde. In februari 2024 is aangekondigd dat prof. dr. P.C.W. Hogendoorn definitief terugtreedt als decaan van de faculteit geneeskunde en vicevoorzitter van de raad van het bestuur van het LUMC.

Actieplan t.b.v. werkcultuur

In 2023 kwamen er ook signalen over de werkcultuur en de werkomgeving binnen het LUMC. Het Percuros onderzoek heeft diepe sporen nagelaten in de organisatie en geeft richting aan de benodigde cultuurverandering. We werken met nadruk aan een veilige, transparante en gelijkwaardige cultuur. In 2023 hebben we bewust aandacht aan besteed aan een veilig werkklimaat. Zo is bijvoorbeeld een pilot sociale veiligheid uitgevoerd, waar medewerkers met elkaar in gesprek zijn gegaan over de gevoelens en ervaringen op de werkvloer. Voor de ontwikkeling van de strategie *door gezondheid gedreven* zijn adviesteams met medewerkers uit de organisatie ingericht en heeft de raad van bestuur bij alle afdelingen in het huis input opgehaald. En een ander voorbeeld is dat de Leidse Co-Raad gesprekskaartjes Grensoverschrijdend Gedrag heeft ontwikkeld, die gebruikt worden op de afdelingen om bewustwording over gedrag te creëren. In 2024 starten we een LUMC-breed cultuurprogramma om te komen tot een meer veilige, gelijkwaardige en inclusieve werkomgeving.



In contact met onze stakeholders

Wij onderscheiden verschillende samenwerkingspartners, die belangrijk zijn voor het realiseren van onze missie.

Om onze rol als innovator te versterken, is het intensiveren van onze strategische samenwerking van groot belang. We onderhouden samenwerkingsverbanden met diverse partners op verschillende niveaus; regionaal, nationaal en internationaal. Onze samenwerkingen reiken van ziekenhuizen in de regio tot aan internationale onderzoeksconsortia. Door deze samenwerkingen dragen we bij aan de implementatie van best practices voor patiëntenzorg; zo versterken we het regionale ecosysteem en stimuleren we de groei van de regionale economie. In dit hoofdstuk geven we aandacht aan een aantal mooie ontwikkelingen op het gebied van samenwerking in het jaar 2023.

Regionale samenwerking

Patiënten mogen bij ons rekenen op passende zorg voor een betere gezondheid. Daarvoor werken wij regionaal intensief samen met het Alrijne Ziekenhuis, het Haaglanden Medisch Centrum (HMC), het HagaZiekenhuis, het Groene Hart ziekenhuis, het Reinier de Graaf Gasthuis en de GGZ. Ook de samenwerking met de eerste lijns zorgpartners is cruciaal voor het op de juiste plaats bieden van gepaste zorg. De samenwerking binnen Transmurals richt zich op zowel acute als chronische zorg binnen Zuid Holland Noord en is belangrijk voor de verdere ontwikkeling van zowel zorg coördinatie als de juiste zorg op juiste plaats. Daarnaast werken wij samen met verschillende faculteiten binnen de Universiteit Leiden, MBO Rijnland en de Hogeschool Leiden. Op het gebied van onderzoek hebben wij intensieve betrokkenheid bij het Leiden Bio Science Park. Daarnaast werken wij in onze regio met verschillende wetenschappelijke en klinische partners samen binnen de Health Campus Den Haag, dat als missie heeft het bijdragen aan een gezonde levensverwachting voor iedereen.

Traumacentrum

Het LUMC, het Haaglanden Medisch Centrum en het HagaZiekenhuis vormen samen het Traumacentrum West. Gezamenlijk zijn wij verantwoordelijk voor de opvang en behandeling van de multitraumapatiënten binnen de regio. Het gaat dan om patiënten met meerdere ernstige letsels. Traumacentrum West is één van de elf traumacentra in Nederland. Binnen dit samenwerkingsverband werken we ook samen met de Regionale Ambulancevoorziening (RAV) Hollands Midden.

Overigens wordt gewerkt aan de vorming van een nieuwe organisatie structuur waarbij de twee level 1 centra (Haaglanden Medisch Centrum en het LUMC) streven naar de vorming van één vakgroep van de betrokken traumachirurgen. In het Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ) zijn alle ketenpartners die acute zorg aanbieden in regio West met elkaar verbonden om de wettelijke taken van het ROAZ gezamenlijk uit te voeren.

Borstkankercentrum

In 2023 hebben we met het Alrijne ziekenhuis een intentieverklaring getekend voor de concentratie van borstkankercare. Met deze samenwerking willen we in de regio Zuid-Holland Noord, de borstkankercare optimaal en efficiënt inrichten en tevens toegankelijke zorg met een nog hoger serviceniveau voor onze patiënten garanderen. Door het intensiveren van de samenwerking kunnen we ons ook meer richten op wetenschappelijk onderzoek, opleiding en innovatie. Belangrijk hierbij is dat patiënten zeer patiënt gericht behandeld kunnen worden in een veilige en rustgevende omgeving. Met naar verwachting meer dan 500 patiënten met een nieuw ontdekte tumor zal dit centrum een van de grotere centra in Nederland worden.

Acute zorg Hollands Midden

In 2023 hebben we stappen gezet om de samenwerking acute zorg met het Alrijne ziekenhuis en het Groene Hart ziekenhuis te intensiveren. Met als doel te zorgen dat de acute zorg in de regio Hollands Midden toegankelijk en van hoog niveau blijft. Ook is het in 2023 mogelijk gemaakt dat SEH verpleegkundigen van de betrokken ziekenhuizen periodes in een van de andere ziekenhuizen kunnen werken. Tevens wordt gewerkt aan intensivering van de samenwerking tussen de drie ziekenhuizen en de RAV Hollands Midden.

Onderwijs

Een nieuw vak voor masterstudenten met focus op kwaliteit bij medicijnontwikkeling is 'Practical aspects of Quality Management in Pharma and Biotech'; dit past bij het maatschappelijke speerpunt regeneratieve geneeskunde binnen het LUMC. Het LUMC en het Leiden Academic Centre for Drug Research (LACDR) hebben dit vak opgezet met de Biotech Training Facility, gelegen op het Leiden Bio Science Park. De eerste studenten zijn in 2023 gestart.

Leiden Bio Science Park (LBSP)

Het LBSP is het grootste innovatiedistrict van Nederland op het gebied van Life Sciences & Health. De clustering van hoogwaardig onderwijs, onderzoek, zorg en

bedrijfsleven trekt studenten, wetenschappers en ondernemers vanuit de hele wereld naar kennisstad Leiden. In 2023 kreeg de transformatie van het LBSP in een innovatiedistrict verder vorm. Wij zijn een actieve partner op het LBSP. LUMC'ers participeerden onder meer in activiteiten over de Human Capital Agenda en TechTalks. Daarnaast zijn er bilaterale samenwerkingen in het LBSP-ecosysteem. In 2023 hebben wij bijvoorbeeld met het Centre for Human Drug Research (CHDR) de bestaande samenwerking geïntensiveerd. Met deze samenwerking hopen we dat nieuwe medicijnen sneller getest en beschikbaar gemaakt worden voor onze patiënten. Bijzonder is dat in 2023 NectsGen onze stamcel faciliteit is geopend en ook de producenten vergunning van de IJG heeft verkregen. Een mooie prestatie van het gehele betrokken team.

Sinds 2020 werken Janssen Nederland, de Universiteit Leiden en het LUMC samen op het gebied van wetenschappelijk onderzoek binnen infectieziekten, talentontwikkeling en digitale technologie en data science. De partijen voeren geregeld gesprekken om gebieden voor samenwerking te verkennen of uit te bouwen.

Zorg en zekerheid

Wij streven net als haar marktleider zorgverzekeraar in de regio (Zorg en Zekerheid) naar de juiste zorg, op het juiste moment, op de juiste plek. We willen de toegang tot ziekenhuiszorg in de buurt borgen, de kwaliteit verhogen en de betaalbaarheid van de zorg bewaken. Om dat te bereiken, zijn samenwerking en wederzijds vertrouwen essentieel en dit komt onder andere tot uiting middels een driejarige overeenkomst met Zorg en Zekerheid. Hiermee krijgen wij de tijd en ruimte om duurzaam te innoveren en samen te werken. Door wederzijds vertrouwen en het bieden van langdurige financiële zekerheid is de transformatie van de zorg beter te realiseren. Zo kunnen wij een gerichte bijdrage leveren aan de brede maatschappelijke zorgdoelstellingen in samenwerking met partners in de regio en daarbuiten. Het LUMC, als academische motor, concentreert zich hierin vooral op de hoog complexe patiëntenzorg en het vergroten van kennis door het doen van wetenschappelijk onderzoek.

Nationale samenwerking

Door op nationaal niveau onze krachten te bundelen en expertise te delen werken we gezamenlijk aan een betere gezondheid van mensen. We werken landelijk bijvoorbeeld samen met de zeven andere universitaire medische centra, het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis en instanties zoals Sanquin.

Kinderhartchirurgie

Om de gewenste kwaliteit en toegankelijkheid van academische hart- en kindercirurgie in Nederland te garanderen, kostbare kinder-ic capaciteit te behouden en aanpalende zorg (zoals voor kinderen met kanker) te waarborgen, hebben wij, het Amsterdam UMC en UMCU de handen ineens geslagen. De eerste stap is dat we de huidige kennis en kunde uit kindercirurgie, interventies bij kinderen en volwassenen met aangeboren hartafwijkingen en voor en nazorg in één cluster concentreren. We blijven deze samenwerking intensiveren om gezamenlijk te bepalen hoe de concentratie van kindercirurgie vorm moet krijgen. Hierbij wordt ook nu al gekeken naar de op 1 locatie binnen het cluster concentreren van zeer zeldzame aandoeningen.

Kinderchirurgie

In samenwerking met het Amsterdam UMC heeft de kindercirurgie een impuls gekregen en worden inmiddels veel kinderen met een trechterborst (pectus excavatum) in Leiden geopereerd. Ook is de staf versterkt gericht op kinderen met ernstige trauma's of kinderen met complicaties na bijvoorbeeld een hartoperatie. Van oudsher worden overigens al veel kinderen met neurologische aandoeningen of oogafwijkingen in Leiden behandeld.

Complexe leverziekten

We hebben met Amsterdam UMC de samenwerking voor patiënten, die een levertransplantatie of galwegchirurgie moeten ondergaan, versterkt en vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. De ziekenhuizen concentreren deze complexe zorg in een van beide huizen. Door deze patiëntenzorg ook te koppelen aan onderwijs- en onderzoeksprogramma's verbetert de zorg. We werken ook samen met Amsterdam UMC aan onderzoek, innovatie en opleiding over complexe leverziekten.

Nationaal groeifonds

Het kabinet investeert de komende vijf jaar € 20 miljard via het Nationaal Groeifonds (NGF) in projecten die zorgen voor economische groei voor de lange termijn. Wij zijn betrokken bij de volgende toegekende projecten: Health-RI, RegMedXB, PharmaNL, Biotech Booster, Oncode-PACT, AiNed, Digital United Training Concepts for Healthcare (DUTCH)), Deltaplan Valorisatie, Naar een gezonder Holomicrobioom.

Internationale samenwerking

Patiënten met een zeldzame aandoening kunnen bij ons terecht voor gespecialiseerde zorg. Om de behandelstrategieën voor deze patiënten te verbeteren, werken we ook internationaal samen om kennis te delen. Wij werken bijvoorbeeld samen met de League of European Research Universities (LERU), Una Europa, EuroLife en Horizon Europe. Daarnaast hebben wij aandacht voor samenwerking met Denemarken, Indonesië, Brazilië, China, Japan, Suriname en Afrika.

Europese referentienetwerken

Sinds 2017 werken Europese zorgverleners samen in Europese referentienetwerken (ERN's). In de Europese Referentienetwerken werken verschillende nationaal

erkende expertisecentra samen op het gebied van zeldzame aandoeningen, waarvoor zeer gespecialiseerde behandelingen en een bundeling van kennis en middelen nodig zijn. Zorgverleners bespreken de diagnose en behandeling met hun Europese collega's. Wij nemen deel in 15 van de 24 ERN's.

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 Internationaal stamcelconsortium reNEW is succesvol van start gegaan. Doel van reNEW is stamcelonderzoek te vertalen naar nieuwe behandelingen voor patiënten. Afgelopen jaar werden daartoe 63 onderzoeksprojecten opgestart.

IRDiRC

IRDiRC is een consortium met meer dan 40 organisaties uit alle werelddelen. De visie van IRDiRC is dat alle mensen met een zeldzame ziekte een juiste diagnose én een behandeling moeten krijgen binnen een jaar nadat zij met medische klachten bij een arts zijn gekomen. Hier dragen we vanuit het LUMC aan bij.



Financiële resultaten

Omzet en resultaten in 2023

Het LUMC heeft over 2023 € 1.111 miljoen (2022: € 1.010 miljoen) aan enkelvoudige bedrijfsopbrengsten gerealiseerd. Het enkelvoudige resultaat in 2023 bedraagt € 17,9 miljoen positief (2022: € 2 miljoen negatief). Het behaalde resultaat in 2023 is beter dan begroot. De verbetering van het resultaat komt door structurele en incidentele besparingen in 2023. Ook was er in 2023 sprake van eenmalige opbrengsten in de vorm van onder meer transformatiegelden DGM en subsidie IC-opstap. Verder zagen we een structurele verhoging van de patiëntenzorgbaten. Aan de andere kant zagen we in 2023 een verhoging van de personele lasten door de CAO-afspraken en een hogere productie. Het resultaat 2023 is tevens negatief beïnvloedt door verliezen bij deelnemingen, met name Necstgen waar sprake is van tegenvallende omzet. Het resultaat 2023 kan gezien worden als een tussenstap. Indien het geschoond wordt met de incidentele mee- en tegenvallers komt het resultaat op 0 uit.

LUMC FIT: kosten besparen

Om financieel gezond te worden en de strategische doelen te kunnen realiseren moet het LUMC vanaf 2024 structureel € 54 miljoen bezuinigen. Uiteindelijk is het doel van het LUMC om 1,5 procent van omzet als resultaat te behalen. Hiertoe is in 2021 het driejarige programma LUMC FIT gestart. Dit programma ondersteunt medewerkers organisatie-breed en op afdelingsniveau om de besparingsdoelen te halen. Samen met medewerkers worden belangrijke keuzes gemaakt met als doel om inkomsten en uitgaven weer in evenwicht te krijgen.

De bezuinigingen zijn nodig omdat de kosten van het LUMC de laatste jaren harder stegen dan de inkomsten. Dit komt onder meer doordat de CAO-kosten niet volledig werden gecompenseerd en doordat de inkomsten vanuit de beschikbaarheidsbijdrage academische zorg (BBAZ) afnamen.

In 2023 is van de totale noodzakelijke kostenreductie € 45 miljoen gerealiseerd met besparingsmaatregelen binnen de afdelingen. Door stijging in de opbrengsten wordt in 2023 de niet-behaalde kostenreductie (€ 10,5 miljoen) gecompenseerd. Het LUMC dient in 2024 verder te bezuinigen om een structureel resultaat van 1,5 procent van de omzet te kunnen realiseren. In de nieuwe budgetteringssystematiek, het normatief kostenmodel (NKM), worden afdelingen bekostigd op basis van output. Het NKM beoogt op een onderbouwde en transparante manier het beschikbare budget te verdelen, waar de huidige budget-ten eerder historisch zijn bepaald. Deze nieuwe manier van begroten helpt om zichtbaar te maken waar nog besparingsmogelijkheden liggen en sluit beter aan bij de productie(afspraken) in zorg, onderwijs en onderzoek.

Financiële positie

Het geconsolideerde eigen vermogen bedraagt ultimo 2023 € 361 miljoen (ultimo 2022: € 343 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 2023 boven de 20 procent moet liggen
- Debt Service Coverage Ratio (DSCR) van minimaal 1,3

Op 31 december 2023 bedroeg de solvabiliteit 41 procent en de DSCR 5,7. Het LUMC voldoet daarmee aan de gestelde eisen. De geconsolideerde liquiditeitsratio (vlottende activa/vlottende schulden) bedroeg eind 2023 1,2 (2022: 1,1).

Kasstromen en financieringsbehoeften

In 2023 was de netto-kasstroom uit operationele activiteiten € 85,5 miljoen positief. De rekening-courantfaciliteit van € 50 miljoen bij Deutsche Bank is in 2023 niet aangesproken. De kasstroom uit investeringen was gelijk aan 2022 en bedroeg € 60,8 miljoen negatief. Bouwuitgaven betreffende fase I van het Strategisch Vastgoedplan hebben de kasstroom uit investeringsactiviteiten in 2023 in belangrijke mate bepaald. Hiervoor heeft het LUMC in 2021 een kredietovereenkomst van € 150 miljoen afgesloten bij de NWB. De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg in 2023 € 4 miljoen.

Vooruitzichten 2024

Het LUMC zal ook in 2024 en daarna nog structureel kosten moeten besparen om een resultaat van 1,5 procent van de omzet te realiseren. De structureel hogere zorginkomsten zijn in 2024 grotendeels meegenomen in de NKM-budgetten. De na het definitief worden van de begroting gerealiseerde extra zorginkomsten moeten worden gebruikt ter dekking van de nieuwe CAO. De introductie van het NKM per 2024 heeft een herverdeling van de budgetten opgeleverd. Een aantal afdelingen heeft nieuwe taakstellende besparingen te verwezenlijken en de overige afdelingen hebben geen taakstelling en/of een verruiming van het toegekend budget. Hoewel per saldo een beperkte besparing, betekent dit voor individuele afdelingen dat forse besparingen gevraagd worden. Verder heeft het LUMC de doelstelling structureel 1,5 procent rendement te gaan behalen, zodat middelen vrij gespeeld kunnen worden voor strategische doeleinden.

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. In dit plan is vanaf 2022 een temporisering aangebracht voor verbouwingen voor de kerntaak onderwijs.

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 en het Waarborgfonds voor de Zorg. Zowel de stabiliteit van het LUMC als de financierbaarheid zijn daarbij positief beoordeeld. De verwachting is dat in 2024 geen nieuwe leningen aangetrokken hoeven te worden. Er staat in 2024 wel een trekking van € 15 miljoen vanuit de bestaande lening gepland.

Verwachte personeelsbezetting

Wij blijven geconfronteerd worden met krapte op de arbeidsmarkt, vooral bij het aantrekken van verpleegkundigen, 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 114 vacatures, en in de zorgsector heeft elke actieve baanzoekster gemiddeld keuze uit vier openstaande posities. De prognose voor 2024 is dat we ongeveer 600 vacatures hebben en ongeveer 9.000 sollicitanten. Het aantal sollicitanten is bij ons de afgelopen jaren iets afgenomen. Dit past bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de zorg. In 2023 zijn 661 vacatures geplaatst en reageerden 7751 sollicitanten. In 2022 zijn 590 vacatures geplaatst en hadden we 7.291 sollicitanten. In 2021 solliciteerden 9.515 kandidaten bij ons, van wie er 1.643 zijn aangenomen. Ook bij andere umc's en regionale ziekenhuizen is een dalende trend zichtbaar. Voor 2024 verwachten wij geen grote wijzigingen in de totale omvang van de personeelsbezetting.





Patiëntenzorg

Onze patiëntenzorg betreft voor een belangrijk deel topreferente en topklinische zorg, zorg voor patiënten met een complexe of zeldzame aandoening en zorg bij levensbedreigende situaties.

Topreferente zorg is zeer specialistische patiëntenzorg, waarbij de bijzondere diagnostiek en behandeling gebaseerd zijn op de allernieuwste en veelal interdisciplinaire medische kennis en kunde. Hieronder valt ook de zogenoemde last resort zorg: dus zorg waar zowel in de regio als landelijk vaak geen alternatief bestaat. Topreferente zorg vereist een infrastructuur waarbinnen veel disciplines met een zeer hoge deskundigheid samenwerken, gekoppeld aan wetenschappelijk patiëntgericht onderzoek. Voor de specialisten die topreferente en topklinische zorg bieden, komen patiënten uit het hele land en zelfs daarbuiten.

Het aandeel zorg voor zeldzame en complexe aandoeningen neemt toe op nationaal en Europees niveau. Het LUMC behandelt veel patiënten met een zeldzame aandoening in de door VWS erkende nationale expertisecentra voor zeldzame aandoeningen (ECZA's). In 2023 heeft het LUMC 11 nieuwe erkenningen gekregen voor ECZA's. Het LUMC telt nu in totaal 32 ECZA's. Daarnaast is het LUMC lid van 15 Europese Referentienetwerken (ERN's). Dankzij de ECZA's en de ERN's kan de bundeling van expertise, kennis en ervaring zowel nationaal als Europees worden gestimuleerd. Daardoor kan de zorgvraag van de patiënten beter worden vervuld.

Hoogleraar Interne Geneeskunde Nienke Biermasz: 'Door de erkenningsprocedure van ECZA's wordt de combinatie van excellente zorg en frontline wetenschap zichtbaarder en kunnen we beter samenwerken in Europese ERN's. Zichtbaarheid, vindbaarheid en borging in de reguliere patiëntenzorg van het LUMC zijn belangrijk om deze patiëntengroepen te helpen.' Naast de derdelijns zorg hebben wij een regionale functie in Zuid-Holland Noord voor reguliere zorg. Deze zorg staat ook in dienst van het onderwijs en de opleidingen in het LUMC. Het LUMC werkt hierbij samen met ziekenhuizen in de Onderwijs- en Opleidingsregio (OOR).

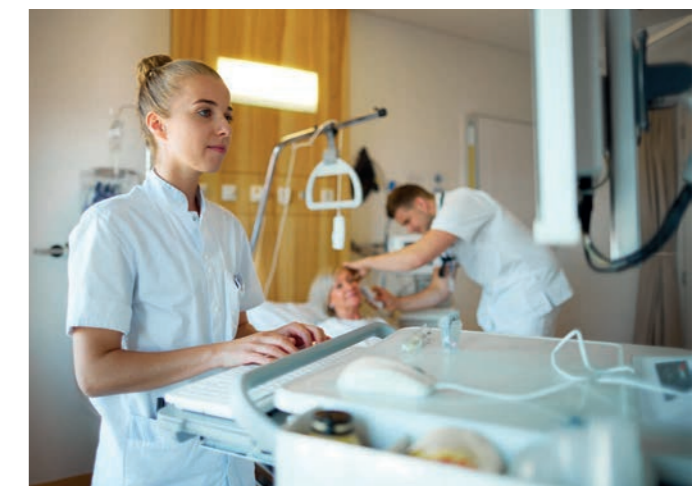
Waardegedreven zorg

Wij kiezen voor waardegedreven zorg en de juiste zorg op de juiste plek als leidende principes voor de organisatie van zorg. Hiermee wordt de zorg voor de patiënt optimaal georganiseerd. Om daadwerkelijk de juiste zorg op de juiste plek te realiseren, kijken we naar wat in de zorg wordt gedaan en of dat echt het beste is voor de patiënt. In de zorg moeten de juiste ingrediënten bij elkaar komen: samen beslissen, het meten van uitkomsten (Patient Reported Outcome Measures/ PROMS), feedback geven op elkaars handelen en de resultaten wetenschappelijk evalueren. Een belangrijke uitdaging daarbij is dat datagegevens in het hele huis uniform worden verzameld en uitgelezen en dat de juiste conclusies worden getrokken. De ondersteuning van de aanpak met technologie is dan ook een essentiële voorwaarde.

Voortgang medische vernieuwing

Wij geloven dat Artificial Intelligence (AI) een waardevolle bijdrage kan leveren aan waardegedreven zorg, door een betere zorgervaring en betere klinische uitkomsten. Daarom zetten we stappen in het toepassen van verschillende vormen van AI, van voorspellingsmodellen voor ziektebeelden tot beeld- en spraakherkenning voor het automatiseren van repetitieve taken.

Het CAIRELab is het AI-expertisecentrum van het LUMC. Doel van CAIRELab is om positieve impact te creëren door AI op een verantwoorde manier te implementeren in de zorg. Binnen het CAIRELab brengen we onderzoekers, ontwikkelaars, zorgverleners en andere AI-experts samen in een virtuele organisatie. Het coördineert en monitort de lopende AI-projecten in het LUMC, werkt aan best practices voor de verantwoorde ontwikkeling en implementatie van AI en adviseert over AI. Verder is het CAIRELab ook het eerste aanspreekpunt voor externe partijen.



Het CAIRELab werkt ondersteunend aan onze strategische pijlers, door zich te richten op het informeren van zorgverleners over wat AI inhoudt en hoe het gebruikt kan worden, het ontwikkelen van toepassingen voor de zorgpraktijk en het implementeren van toepassingen vanuit onderzoek. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de technische, maar ook aan ethische en juridische aspecten van AI.

In het verslagjaar zijn vanuit het CAIRELab acht AI-tools daadwerkelijk in gebruik genomen, in een pilotfase of in de patiëntenzorg. We lichten er hier twee toe.

Brughoektumoren segmenteren

Het LUMC geldt als expertisecentrum voor brughoektumoren. Bij dit soort tumoren worden MRI-scans gebruikt. Het CAIRELab heeft samen met deskundigen een AI-tool ontwikkeld om de tumor te kunnen segmenteren. Dit bespaart radiologen veel tijd bij het bekijken en analyseren van de MRI-resultaten. Deze tool is in 2023 in gebruik genomen. Als er meer data zijn verzameld, kunnen op basis daarvan ook voorspellingen worden gedaan hoe een bepaalde brughoektumor gaat groeien. Daarmee kan de behandeling gericht worden ingezet, wat de behandelkansen vergroot. Het idee is ontstaan bij de radiologie-onderzoeksgroep.

Het CAIRELab heeft de tool ontwikkeld en begeleidt de implementatie.

Instream Acute Opname voorspellen

CAIRELab heeft een dashboard ontwikkeld voor de afdeling Acute Opname op basis van AI, waarmee zij inzicht krijgen in de instroom van nieuwe patiënten. Vanuit de Spoedeisende Hulp worden sommige patiënten doorgestuurd naar Acute Opname. Voor Acute Opname was het voorheen niet inzichtelijk hoeveel patiënten zij konden verwachten. Dankzij de 'Opnamevoorspeller' van CAIRELab weet deze afdeling nu waarop zij kan anticiperen met het aantal vrij te maken bedden. Deze tool is begin 2024 live gegaan. Bijkomend voordeel is dat de communicatie tussen de Spoedeisende Hulp en Acute Opname is verbeterd. Voor het CAIRELab was dit de lakmoesproef: het was de eerste keer dat een ontwikkelde tool in de praktijk is gebracht. Op basis hiervan hebben we onze processen verder kunnen stroomlijnen.

Meer informatie is te vinden in het jaarverslag van CAIRELab: <https://gamma.app/docs/Jaarverslag-CAIRELab-8svmwkok88mx3we?mode=doc>.



Design & Prototyping is de innovatiehub van het LUMC voor het ontwikkelen van nieuwe medische apparatuur. De vertaling 'from bench to bedside' staat centraal, waarbij grensverleggend onderzoek en innovatieve ideeën de kans krijgen om een blijvende impact te maken op de zorg binnen en buiten het LUMC. Met een multidisciplinaire aanpak komen kennis van de medische vraagstukken binnen de zorg, wetgeving, materialen en ontwerpen samen in innovatie die aansluit op de behoefte van de zorg. Voorbeelden van vernieuwing zijn de Concord, een opvangtafel voor pasgeborenen die direct extra ondersteuning nodig hebben, en de DROP-IN gammaprobe, een flexibele detector die tijdens een operatie met behulp van een radioactief signaal onder andere lymfeklieruitzaaiingen van prostaatkanker kan opsporen en verwijderen.

Voortgang verpleegkundige vernieuwing

Binnen onze organisatie speelt de verpleegkundige beroepsgroep een onmisbare rol. Zowel in de zorg als in het onderzoek en onderwijs. Daarom is het belangrijk dat het verpleegkundig perspectief in alle lagen in het ziekenhuis actief is vertegenwoordigd. Vanuit het programma Verpleegkundige Vernieuwing bouwen verpleegkundigen samen aan een toekomstgerichte werk- en leeromgeving binnen themawerkgroepen. In 2023 zijn er verschillende themawerkgroepen aan de slag geweest en zijn er mooie resultaten geboekt. Zo heeft de themagroep Binden, Bewegen & Behouden zich onder andere bezig gehouden met een nieuwe 'werken-bij'-website. Het thema Leiderschap & Zeggenschap heeft de visie op Verpleegkundige Zorg uitgewerkt. De themagroep Balans heeft aandacht besteed aan een protocol voor samen roosteren en het thema Loopbaan & ontwikkeling is heeft een nieuwe functiematrix voor verpleegkundigen en verzorgenden ontworpen.

Kwaliteit en veiligheid

Onze patiënten rekenen vanzelfsprekend op goede en veilige zorg. Samen creëren we meerwaarde, altijd in afstemming met de patiënt en diens naaste omdat we, binnen de mogelijkheden van het zorgsysteem, passende topreferente, topklinische en 'levensbedreigend acute' zorg willen bieden. Rekening houdend met wensen, voorkeuren en doelen van onze patiënten. Dat betekent dat we als LUMC steeds meer de nadruk leggen op persoonsgerichte zorg en op het proactief en continu blijven verbeteren van de zorg.

Zowel centrale als decentrale kwaliteitsdoelen worden afgestemd in het interdivisioneel overleg (IDO) Kwaliteit en vinden hun beslag in de focusagenda Kwaliteit.

Daarin lag de focus voor 2023 op het voldoen aan de aanwijzingen en aanbevelingen uit het Qmentum bezoek door Qualicor Europe van november 2022. Daarnaast hebben we ons gericht op infectiepreventie, inzage in zorggerelateerde infecties. Ook het aantoonbaar implementeren van kwalitatieve verbeterdoelen op het gebied van o.a. overdracht van zorginformatie en medicatieverificatie had focus in 2023. Het ontwikkelen en implementeren van een LUMC-brede noodprocedure over medische gassen en het borgen van de wettelijke toetsingskaders voor de ontwikkeling en toepassing van medische hulpmiddelen, lichaamsmateriaal en geneesmiddelen in ons kwaliteitssysteem was daarnaast ook belangrijk. Ook de implementatie van de Europese In-Vitro Diagnostics Regulations (IVDR) en ISO15189:2022 in de diagnostische en researchlaboratoria, aandachtspunten Good Clinical Practice en het borgen van de wettelijke kaders voor klinisch onderzoek was belangrijk in 2023.

In april 2023 doorliep het LUMC-CURIUM met succes de Qmentum deelaccreditatie van Qualicor Europe. Met het behalen van de accreditatie tonen we aan dat we veilige zorg leveren die voldoet aan de kwaliteitsnormen. Het LUMC-CURIUM sluit hiermee aan bij LUMC brede sequentiële audits.

Externe verantwoording

Met extern opgestelde indicatoren verantwoorden ziekenhuizen in Nederland hun kwalitatieve en kwantitatieve resultaten, bijvoorbeeld hoeveel patiënten een dagbehandeling ondergaan, hoeveel niertransplantaties zijn verricht en hoeveel hartkatheterisaties zijn uitgevoerd. Wij rapporteren daar jaarlijks over aan de IGJ en Zorginstituut Nederland. Op www.ziekenhuischeck.nl staan onze kwaliteitsgegevens over onder meer sterfte, risicovolle operaties, infecties en pijnbestrijding. Deze landelijke website biedt de mogelijkheid om kwaliteitsgegevens van ziekenhuizen te vergelijken. Daar waar wij (op basis van de indicatoren) anders presteren dan andere umc's en daar waar een interne vergelijking van kwaliteitsgegevens in de tijd opvallende uitkomsten oplevert, wordt onderzocht wat daar de reden van is. Op de website is ook te vinden hoe patiënten onze zorg waarderen.

Voor elk ziekenhuis wordt elk jaar het sterftecijfer uitgerekend, dat noemen ze de Hospital Standard Mortality Rate (HSMR). Aan dat cijfer kun je zien of er meer of minder mensen overlijden dan verwacht. Het sterftecijfer is een gemiddelde. Het laat dus niet zien hoeveel mensen er precies zijn overleden. De HSMR van de Nederlandse ziekenhuizen varieert in 2022 van 67

tot 120. De HSMR van het LUMC over 2022 is 91. Dit betekent voor dat jaar significant lager dan het landelijk gemiddelde.

Capaciteitscentrum

Integraal capaciteitsmanagement is het continu afstemmen van zorgvraag en zorgaanbod met als doel de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg te garanderen tegen acceptabele kosten. De basis hiervan vormt een jaarlijkse begrotingscyclus waarin financiën, productie en capaciteit centraal staan. In de capaciteitsbegroting staat welke patiëntenzorg het LUMC gaat uitvoeren en hoeveel capaciteit daarvoor nodig is. Het LUMC Capaciteitscentrum (LUCC) speelt een belangrijke rol bij het integraal borgen van capaciteitsmanagement. Het LUCC helpt om de beschikbare capaciteit optimaal te benutten voor patiënten. Dit gebeurt op een transparante manier, door inzichten en cijfers te bieden via analyses en dashboards. Door een ziekenhuis-breed beeld van de beschikbare capaciteit kunnen we de patiëntenflow in het LUMC verbeteren.

In 2023 hebben we integraal capaciteitsmanagement verder versterkt door de succesvolle afronding van 78 projecten, gericht op het optimaliseren van zorgprocessen, binnen bovengenoemde gebieden. We hebben onder andere gewerkt aan een verhoogde

bedbezetting op verpleegafdeling DBVL. Door middel van verbeterde planning en ontslagafspraken, en flexibeler gebruik van opnamecapaciteit, zijn we erin geslaagd de bedbezetting op de dagbehandeling verpleegafdeling met een derde te verhogen. Dit resultaat draagt bij aan een efficiënter gebruik van onze capaciteit en verbetert de toegankelijkheid van zorg voor onze patiënten, met behoud van een acceptabele werkdruk en werkplezier. Ook hebben we in samenwerking met de Acute Opname Afdeling en Spoedeisende Hulp het escalatieprotocol aangepast, waardoor het bij grote drukte in de kliniek een gezamenlijke verantwoordelijkheid is om voldoende opnamecapaciteit te vinden. Deze maatregel bevordert een snellere en flexibelere respons op piekbelastingen, waardoor we de kwaliteit van zorg kunnen handhaven, zelfs tijdens drukke periodes

Klachten

Vanaf september 2023 worden alle klachten die via het klachtformulier op de LUMC-website binnenkomen automatisch geregistreerd in het systeem Zenya. Het team Klachten of de betreffende afdeling handelt de klachten vervolgens af. Dit systeem ondersteunt het volledige klachtregistratieproces, waardoor we beter zicht krijgen op mogelijke verbeteringen op afdelings- en LUMC-niveau.



Casestudies

Vierde kinderhartchirurg dankzij opleiding CAHAL

Het Centrum voor Aangeboren Hartafwijkingen Amsterdam en Leiden (CAHAL) is de grootste opleider van kinderhartchirurgen in Nederland. In 2023 verwelkomde CAHAL de vierde congenitaal cardio-thoracaal chirurg. En de volgende lichting kinderhart-

chirurgen staat klaar. 'Dankzij onze inzet voor opleiding kunnen we ook in de toekomst hoogstaande kwalitatieve kinderhartzorg verlenen,' aldus kinderhartchirurg prof. Mark Hazekamp. 'Binnen CAHAL zorgen we voor een continue doorstroom

van kinderhartchirurgen. Daarmee voldoen we niet alleen aan onze taak als opleider, maar kunnen we ook de toekomst van ons specialisme en de kinderhartzorg binnen ons centrum waarborgen.'

LUMC publiceert internationaal eerste studie naar medicijngebruik afgestemd op DNA

Patiënten van wie de dosering van medicatie wordt afgestemd op hun DNA, hebben dertig procent minder last van ernstige bijwerkingen. In 2023 publiceerde een team van internationale onderzoekers, onder leiding van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), deze onderzoeksuitkomst in *The Lancet*. Het is de eerste studie wereldwijd die laat zien dat het voor- schrijven van medicijnen op basis van het DNA-profiel van een patiënt in de praktijk werkt.

Patiënten reageren allemaal anders op eenzelfde medicijn. De variatie in onze genetische informatie speelt hierin een belangrijke rol. De ene patiënt verwerkt bijvoorbeeld een medicijn sneller dan de ander en heeft dus een hogere dosis nodig om hetzelfde effect te bereiken. De onderzoekers hebben een DNA-medicatiepas ontwikkeld die het DNA-profiel van een patiënt koppelt aan medicijnen waarvan de verwerking wordt beïnvloed door het DNA. Door het scannen van

deze pas weten artsen en apothekers precies wat de optimale dosis is voor de patiënt in kwestie. Uit onderzoek bleek dat patiënten met de DNA-medicatiepas niet alleen minder last hadden van bijwerkingen, ze waren ook erg blij met de pas zelf. Het geeft hen volgens de onderzoekers meer regie in hun behandeling. 'De volgende stap is om de DNA-medicatiepas in de praktijk toe te passen,' aldus Jesse Swen, hoogleraar Klinische Farmacie en een van de hoofdonderzoekers.

Unieke studie LUMC en Massachusetts General Hospital naar CAA en Katwijkse ziekte gepubliceerd

Onderzoekers van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) en het Massachusetts General Hospital in Boston hebben voor het eerst de verschillende stadia van de hersenziekte cerebrale amyloid angiopathie (CAA) beschreven. Hieruit blijkt dat de eerste tekenen van CAA al zichtbaar worden twintig jaar voordat de eerste symptomen zich openbaren. In Nederland kennen

wij de erfelijke vorm Dutch type CAA (D-CAA), die ook wel de Katwijkse ziekte wordt genoemd. Het LUMC is landelijk expertisecentrum op het gebied van CAA. Emma Koemans is een van de onderzoekers. 'Ons ultieme doel is om een behandeling te vinden voor de aandoening. De Katwijkse ziekte is een zeldzame vorm van CAA. Het is een zeer ernstige aandoening. De publicatie in *The*

Lancet Neurology in 2023 is wat ons betreft vooral een soort hulpmiddel voor iedere arts of onderzoeker op de wereld die zich bezighoudt met de ziekte. Zo kunnen wetenschappers hun medicijnstudies gaan toespitsen op een van de stadia van CAA. Hopelijk resulteert dat uiteindelijk in een werkende behandeling van deze hersenziekte.'



Onderwijs

Wij bieden universitair onderwijs en opleidingen voor verpleegkundige en medisch ondersteunende beroepen, coördineren de medische vervolgoopleidingen in de Onderwijs en Opleidingsregio (OOR) Leiden en verzorgen bij- en nascholing voor artsen en verpleegkundigen. Het onderwijs is nauw verweven met patiëntenzorg en onderzoek.

Universitaire opleidingen

Wij verzorgen drie bacheloropleidingen en zeven masteropleidingen (zie website). De nieuwe online joint master Transfusion Medicine and Cellular and Tissue Therapies met de Universitat Autònoma de Barcelona is 23 oktober 2023 gestart, met 17 studenten. De per september ingestroomde lichting bachelor-studenten Geneeskunde volgt het nieuwe curriculum. De kaders in het landelijke raamplan vormen de basis voor de herijking en zijn uitgewerkt door een in 2022 ingestelde curriculumcommissie. Deze commissie richt zich nu op de vernieuwing van het tweede jaar van de bachelor en van de master Geneeskunde die vanaf september 2024 worden aangeboden.

In november 2023 heeft de visitatie van de bachelor Biomedische Wetenschappen en de master Biomedical Sciences plaatsgevonden. Beide opleidingen hebben een positieve beoordeling ontvangen en een aantal waardevolle aanbevelingen.

In de Keuzegids Masters 2023 ontvingen alle LUMC-masteropleidingen goede tot uitstekende beoordelingen. De opleidingen Biomedical Sciences, Population Health Management en Farmacie werden zelfs erkend als de beste in hun categorie. In de Keuzegids Universiteiten 2024 behaalden Biomedische Wetenschappen en Klinische Technologie het predicaat 'topopleiding' en de bachelor Geneeskunde scoorde vier van de vijf sterren. De evaluatie is gebaseerd op data uit de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2023, waaruit blijkt dat alle LUMC-opleidingen goed scoren op algemene en wetenschappelijke vaardigheden. De NSE-uitkomsten geven ook input voor facultaire verbeterpunten; die gaan over internationale oriëntatie, diversiteit en Inclusie (D&I) en het verbeteren van de studiefaciliteiten. Deze verbeterpunten worden opgepakt binnen de werkgroep LUMC Global.

Decentrale selectie

In 2023 hebben 700 kandidaten meegedaan aan de selectie voor de bacheloropleidingen Geneeskunde en Biomedische Wetenschappen, die dit jaar uit een ronde bestond. Op 4 maart 2023 legden zij in het Beatrixgebouw in Utrecht de BioMedical Admissions Test (BMAT) af. Dit was het laatste jaar dat deze test voor de selectie is gebruikt. Vanaf 2024 wordt een nieuwe selectiemethode gebruikt.

Bestuursafspraken

Het LUMC heeft eerder bestuursafspraken gemaakt met de Universiteit Leiden over de instroom van studenten. In onderstaande tabel staan de resultaten op de vier indicatoren uit de bestuursafspraken 2016-2021 tussen het LUMC en Universiteit Leiden.

Opleiding	2022 2023	2021 2022	2020 2021	2019 2020	2018 2019	2017 2018	2016 2015	2015 2016	Bestuur- afpraak
Bachelor GNK	319	320	318	313	314	318	319	315	
Bachelor BW	69	70	71	70	70	70	70	70	
Instroom bachelor	388	390	389	383	384	388	389	385	≥340
Herinschrijversrendement opleiding in 4 jaar	80%	80%	83%	80%	84%	79%	81%	79%	≥80%
Master GNK	298	303	297	258	276	281	287	243	
Master BMS	87	96	91	96	89	95	97	88	
Master Far	50	49	50	50	39	38	25	-	
Master V&A	36	32	33	43	40	16	19	9	
Master PHM	34	19	0	0	0	0	0	0	
Instroom master	505	499	471	447	444	430	428	340	≥475
% Internationale studenten in masters	8%	6%	5%	4%	5%	5%	3%	7%	≥5%

Bron: Opleidingskaarten Bachelor en Master oktober 2023: Instroom (niet ontduddeld)

Internationalisering

Wij hebben uitwisselingsovereenkomsten met verschillende universiteiten in het buitenland. Uitwisseling gebeurt met gesloten beurzen. In 2022-2023 zijn de contracten met internationale partners geactualiseerd om zo tot een lijst met voorkeurspartners te komen. Hierbij zijn nieuwe internationale partnerschappen aangegaan, succesvolle partnerschappen zijn verlengd en uitgebreid en niet-succesvolle contracten zijn opgezegd.

In 2023 zijn in totaal 95 studenten vanuit het buitenland naar het LUMC gekomen; 262 studenten hebben vanuit het LUMC een buitenlandse instelling bezocht voor het volgen van onderwijs of het lopen van stages of coschappen. Dit laat zien dat de studentenmobiliteit weer toeneemt: in 2022 waren er 198 uitgaande en 81 inkomende studenten (dit was op hetzelfde niveau als voor de coronapandemie). De instroom van studenten met een internationale achtergrond in de Engelstalige masters blijft stabiel: bij Biomedical Sciences was dit aandeel in 2022/2023 19 procent van de totale instroom, bij Population Health Management was dat 33 procent en bij Vitality & Ageing betrof dit 22 procent. Voor alle masters samen is de internationale instroom gemiddeld 8 procent.

Extra-curriculaire trajecten

Voor studenten die meer kunnen en willen, organiseren de Universiteit Leiden en het LUMC speciale programma's, waaronder het Honours College Geneeskunde. In studiejaar 2022-2023 zijn 66 studenten begonnen met het Honours-programma.

Medische vervolgoedingen

Wij verzorgen 31 medische vervolgoedingen. In 2023 werden 530 AIOS (een gedeelte van het jaar) in het LUMC opgeleid. Hierbij werken we samen met de opleidingsinstellingen in de OOR Leiden. Binnen de OOR Leiden is het regionaal opleiden en visiteren in 2023 uitgebreid: er is een regionale kwaliteitscyclus opgezet en inmiddels zijn er vier regionale opleidingen gevisiteerd.

In de opleidingen tot medisch specialist wordt steeds meer aandacht besteed aan het opleidingscontinuüm (samenhang in de hele onderwijsloopbaan) en interprofessioneel opleiden. Een ander aandachtspunt is het welbevinden van AIOS, met aandacht voor de bekendheid met vertrouwenspersonen, de verdere uitrol van het Challenge & Supportprogramma en de inzet op verbetering van het opleidingsklimaat en de werkdruk. Daarnaast is in 2023 veel aandacht besteed aan de instroomverdeling van AIOS over Nederland, en specifiek over de verschillende OOR's. OOR Leiden is het al lange tijd niet eens met de gewijzigde berekeningsmethodiek door stichting BOLS en later door het ministerie van VWS, als gevolg waarvan OOR Leiden jaarlijks steeds minder AIOS instroomplaatsen krijgt toebedeeld. Het LUMC heeft samen met de andere instellingen uit OOR Leiden juridische procedures gevoerd bij BOLS, VWS en uiteindelijk het College van Beroep voor het bedrijfsleven ('CBb'). Met een goede hoorzitting bij het CBb eind 2023, is dit proces begin 2024 succesvol afgerond; OOR Leiden heeft gelijk gekregen waardoor de instroomverdeling in het vervolg anders moet. Er is geen hoger beroep tegen de uitspraak mogelijk. Alle hoop is erop gevestigd dat OOR Leiden vanaf 2025 weer meer AIOS mag opleiden.

Verpleegkundige vervolgoedingen	Aantal studenten EPA Kerntrajecten	Aantal studenten specifieke EPA's
Cluster Chronische intensieve zorg zorgzorZorg	186	19
Cluster Moeder en Kindzorg	61	23
Cluster acute Zorg	182	109

Verpleegkundige vervolgoedingen	Aantal studenten
Minoren	29
Klinisch redeneren (functieoverstijgende EPA)	57

Medisch ondersteunende opleidingen	Aantal studenten
Anesthesie medewerker	34
Klinisch perfusionist	21
Operatieassistent	44

Bij- en nascholing

Boerhaave Nascholing levert kwalitatief hoogwaardig postacademisch onderwijs voor medisch professionals en (bio)medisch wetenschappelijk onderzoekers (in opleiding). In 2023 hebben 211 cursussen plaatsgevonden met in totaal 7.725 deelnemers. De grote conferentie met de afdeling Huidziekten was een succesvol voorbeeld: bijna 400 deelnemers uit meer dan dertig landen hebben in september het driedaagse event 'EORTC Cutaneous Lymphoma Tumour Group' bezocht. In 2023 hebben maar liefst 37 sprekers een BEST-certificaat (Boerhaave Excellente Spreker Trofee) ontvangen. Dat betekent dat zij een 4,8 of hoger hebben gescoord op een schaal van een tot vijf. Opdrachtgevers waarderen de dienstverlening met een gemiddelde van 8,8 uit 10, een stijging van 0,3 ten opzichte van 2022.

Zorgopleidingen

De afdeling Zorgopleidingen LUMC (ZL) verzorgt opleidingen en nascholingen voor diverse professionals in de zorg. ZL biedt, naast diverse verpleegkundige vervolgoedingen, opleidingen tot verpleegkundige en doktersassistent, in samenwerking met hbo en mbo de opleidingen tot klinisch perfusionist, operatieassistent, anesthesiemedewerker en tal van nascholingen voor diverse beroepsgroepen in de zorg aan. In totaal hebben wij 331 studenten begeleid.

In 2023 is in samenwerking met alle ziekenhuizen in de regio Leiden – Den Haag gewerkt aan de implementatie van het EPA (*entrustable professional activities*) gericht opleiden. Naast de instroom in de EPA Kernleerroutes, zien we ook een toename van deelname aan functie overstijgende en specifieke EPA's. Een goede ontwikkeling, omdat het recht doet aan het gedachtegoed van het landelijk ontwikkelde flexibele opleidingsstelsel en tegemoet komt aan de wensen en eisen van zowel zorgprofessionals als ook zorginstellingen. Het gebruik van de optie om EPA's 'los' te volgen, is een trend die zich naar verwachting in de toekomst zal voortzetten.

De gezamenlijke ontwikkeling van (scenario-)onderwijs voor EPA's, waarbij gebruik gemaakt wordt van elkaars expertise als ook het gebruik van digitale leermiddelen, maakt het aanbieden van 'just in time'-onderwijs steeds meer mogelijk. Dit speelt een belangrijke rol in de steeds grotere landelijke samenwerking tussen de UMC-zorgacademies.





Onderzoek en valorisatie

Kernactiviteiten

Wij hebben internationaal een sterke positie op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Met fundamenteel onderzoek zorgen wij voor nieuwe ontdekkingen. Translationeel en klinisch onderzoek leiden tot innovatie en verbetering van de gezondheidszorg, volgens het zogenoemde 'from bench to bedside'-principe. Met de eigen wetenschappelijke sterktes als vertrekpunt gebruiken we ons onderwijs, onze zorg en samenwerking om relevante innovaties naar de markt te brengen en zo maatschappelijke impact te creëren.

Strategie en organisatie van onderzoek

De LUMC-strategie bepaalt de richting van onze grensverleggende innovatie. 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 inclusieve *communities*.

In 2023 is gestart met de voorbereiding voor de externe visitatie die in de tweede helft van 2024 zal plaatsvinden. Deze wordt uitgevoerd volgens het Strategische Evaluatie Protocol. De Research Board en Research Council worden nauw betrokken bij dit proces. Ook in 2023 was er een toekenningronde voor projecten voor promovendi binnen de tien thema's. Aan elk thema is één project toegekend. Deze rondes geven de mogelijkheid om de focus binnen het thema te versterken. Andere activiteiten van en voor de thema's zijn onder andere LUMC Top Research Seminars, themanieuwsbrieven en themabijeenkomsten.

De LUMC Graduate School omvat de opleiding van promovendi. Sinds 2022 is de Graduate School Council actief als het adviesorgaan voor de Graduate School Board. De Graduate School Council heeft een diverse samenstelling, zodat zij oog heeft voor opleiding, begeleiding en carrièreperspectieven voor promovendi vanuit het perspectief van zowel de promovendi, copromotoren en promotoren. De Graduate School Office zorgt voor het administratieve beheer en de centrale rapportage van toelating, monitoring en afsluiting van LUMC-promotietrajecten. De administratie vormt de basis van de kwaliteitsborgingssystematiek van de promotietrajecten. De kerndata worden per kwartaal gepubliceerd in het dataportaal; deze kunnen door de lijnorganisatie gebruikt worden.

Open Science

Wij onderschrijven de Open Science-principes en zetten ons in voor een transitie naar Open Science binnen het programma Academia in Motion. Wij streven naar maximale 'open access' na zodat publicaties zonder kosten en vrij toegankelijk zijn voor geïnteresseerden. Het percentage publicaties met affiliatie LUMC dat vrij toegankelijk is, is inmiddels gestegen naar 88 procent. In 2017 was dit 64 procent.

FAIR data betekent zorgen dat onderzoeksdata vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar zijn op de korte en lange termijn. In de LUMC-datastewardship-richtlijnen is beschreven wat er van onderzoekers wordt verwacht. Wij geven scholing in datastewardship aan onderzoekers. DMPonline is geïmplementeerd en onderzoekers werken hier naar tevredenheid mee. Dit draagt bij aan het op voorhand nadenken over datastewardship voor tijdens en na het onderzoek.

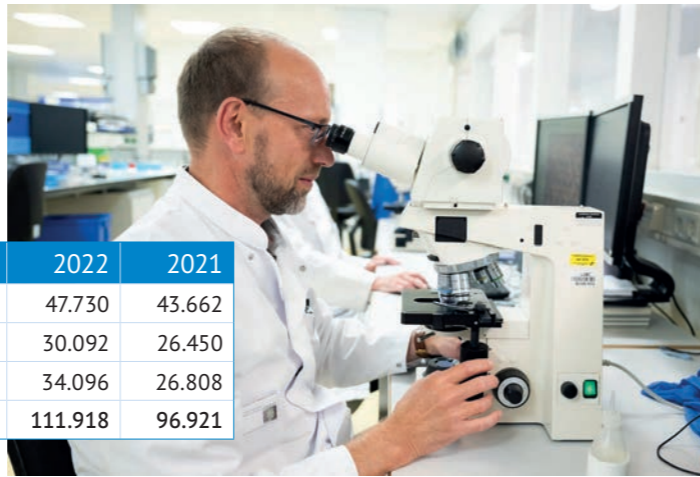
Wij zijn betrokken bij de Leidse en landelijke discussies over erkennen en waarderen van onderzoek en onderzoekers. Open Science en Erkennen en Waarderen komen bij ons en de Universiteit Leiden samen in het programma Academia in Motion. Meer informatie is te vinden op de website van de Universiteit Leiden: <https://www.universiteitleiden.nl/dossiers/academia-in-motion>

Citatieanalyse

De tweejaarlijkse trendanalyse van het Centrum voor Wetenschap en Technologie Studies (CWTS) vergelijkt de wetenschappelijke output (bibliometrische analyse) van het LUMC en het wereldgemiddelde. De bibliometrische analyse wordt uitgevoerd op de niveaus: LUMC als geheel, afdeling en onderzoeksprogramma LUMC. Deze analyses vinden elke drie jaar plaats, en de meest recente verscheen in 2023. Het LUMC scoort op de belangrijkste indicator MNCS (Mean Normalised Citation Score) 1,88. Dat is 88 procent hoger dan het wereldgemiddelde.

Het meten van referenties is een vorm van kwaliteitsonderzoek. Naast referenties wordt ook andere output meegenomen om de impact van een afdeling of onderzoeksgroep op wetenschap en maatschappij te bepalen. In 2024 verschijnt bijvoorbeeld een impact analyse van de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) die de maatschappelijke impact van publicaties vanuit alle umc's analyseert.

Wervend vermogen (x EUR 1.000)	2023	2022	2021
Nationale en Europese fondsen	47.415	47.730	43.662
Collectebusfondsen	38.920	30.092	26.450
Private funding	37.234	34.096	26.808
Totaal	123.569	111.918	96.921



Werving van middelen

Het LUMC trekt jaarlijks vele miljoenen aan onderzoeksgelden aan. In bovenstaande tabel staat het wervend vermogen (definitie conform NFU/PAC/Dashboard MIS: het totaal aan gerealiseerde baten in een boekjaar) van het LUMC voor de tweede (nationale en Europese fondsen), derde (collectebusfondsen) en vierde (industrie) geldstroom.

Het jaar 2023 is wat betreft het wervend vermogen een uitstekend jaar. Bij de collectebusfondsen en private funding is een toename in wervend vermogen te zien. Daarmee kunnen we onder andere de volgende onderzoeken financieren: Het voorkomen van ernstige luchtweginfecties met hulp van darmbacteriën (€ 1,5 miljoen), onderzoek naar het verbeteren van de effectiviteit van vaccins bij ouderen, het ontwikkelen van nieuwe orgaan- en ziektemodellen met behulp van menselijke stamcellen (€ 13,5 miljoen), onderzoek naar het vroegtijdig opsporen en de thuis-monitoring van COPD-aanvallen (€ 3,5 miljoen), onderzoek met een internationaal consortium naar vaccins tegen parasitaire wormen (€ 6,8 miljoen), ontwikkeling van breed spectrum antivirale geneesmiddelen voor pandemische paraatheid (€ 7,9 miljoen), onderzoek naar modificaties van signaal moleculen op eiwitten die betrokken zijn bij bacteriële infecties en kanker (€ 2,0 miljoen), onderzoek naar luchtweginfecties bij kinderen (€ 1,6 miljoen) en in het detail ontrafelen van gastheer-microbioom-interacties in de darmen (€ 10 miljoen).

Sectorplannen

In 2022 heeft de medische sector voor het eerst de gelegenheid gekregen een sectorplan op te stellen. Sectorplannen dragen bij aan de versterking van de basis van onderzoek en onderwijs. Het sectorplan 'Versnellen op gezondheid' maakt inzichtelijk wat er nodig is – zowel aan menskracht als middelen – om de 'medische innovatiemotor' te laten versnellen en deze als samenleving volop te benutten. Het sectorplan is toegespitst op drie thema's: *Preventie, Datagedreven innovatie* en *Van fundamenteel onderzoek tot kliniek en praktijk*. De focus hierbij ligt op het versterken van de

basis van zowel onderwijs als onderzoek, voor het ontwikkelen van multidisciplinair talent en het behouden van expertise. De € 4,4 miljoen die jaarlijks gedurende zes jaar beschikbaar wordt gemaakt door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap voor ons, zal deels worden gebruikt voor het aanstellen van wetenschappelijk personeel in vaste dienst binnen de thema's.

Investerings in het LUMC richten zich inhoudelijk met name op preventie en de regio als innovatiemotor, innovatie voor preventieve producten gericht op het voorkomen van microbiële resistentie-ontwikkeling, implementatie van geavanceerd datagebruik voor zorg, onderzoek en onderwijs (waaronder het optimaliseren van de Data Competence Center, DCC functie) en versterking van de expertise en capaciteit op het gebied van translatie van nieuwe geneesmiddelen (onder andere versterken van de Clinical Trial Unit).

Starters- en stimuleringsbeurzen

Om bij onderzoekers de werkdruk te verlagen en ontwikkelmogelijkheden te bieden, stelt de Rijksoverheid structureel geld beschikbaar. Via startersbeurzen en stimuleringsbeurzen wordt een persoonlijk werkkapitaal verstrekt aan onderzoekers. De stimuleringsbeurzen kunnen strategisch worden ingezet. Het LUMC heeft ervoor gekozen de stimuleringsbeurzen aan Assistant of Associate Professors toe te kennen die bijdragen aan onze onderzoeksstrategie. In januari 2023 is de interne oproep voor de startersbeurzen gepubliceerd. Er zijn zeventien aanvragen ingediend. Omdat er beperkt budget beschikbaar wordt gesteld aan ons, zijn er vijf startersbeurzen van € 300 duizend toegekend. In mei 2023 is de interne oproep voor de stimuleringsbeurzen gepubliceerd.

Kennisveiligheid

Er is toenemende aandacht voor de risicovolle aspecten van internationale (onderzoeks)samenwerking, zoals ongewenste overdracht van gevoelige kennis, heimelijke beïnvloeding door buitenlandse mogendheden en de ethische gevolgen van samenwerking met landen die mensenrechten en academische vrijheid niet respecteren. Dit kan niet los worden gezien van de veranderende geopolitieke situatie in de wereld, waarbij kennis wordt gebruikt om de eigen machtspositie te versterken, soms ook in militaire zin.

Het LUMC heeft samenwerkingsverbanden over de gehele wereld, veel internationale medewerkers en (beurs)promovendi. Hoewel we deze internationale verbondenheid toejuichen, moeten we onze ogen niet sluiten voor de risico's die dit met zich meebrengt. We moeten er scherp op zijn dat onze internationale samenwerking een positieve impact heeft op de voortgang van de wetenschap en onze bijdrage aan de mondiale samenleving, en dat onze internationale oriëntatie niet onbedoeld onze academische en democratische waarden en de nationale veiligheid in gevaar brengt.

In 2022 heeft minister Dijkgraaf een verzoek neergelegd bij alle Nederlandse universiteiten, hogescholen en andere kennisinstellingen tot de uitvoer van een risicoanalyse kennisveiligheid. Doel van deze risicoanalyse is het verkrijgen van een scherp en volledig beeld van de bijzonder waardevolle kennisdomeinen, risico's en kwetsbaarheden binnen de Nederlandse universiteiten.

We hebben in het voorjaar van 2023 een risicoanalyse uitgevoerd. Als vervolg hierop wordt er gewerkt aan een aantal mitigerende maatregelen. Wij sluiten zoveel mogelijk aan bij de Universiteit Leiden als het gaat om beleid en activiteiten op het gebied van kennisveiligheid.

Internationalisering

In 2020 heeft de raad van bestuur een toekenning gedaan aan de strategisch fondsaanvraag LUMC Global. LUMC Global is een platform voor internationale connectiviteit in onderzoek, onderwijs en zorg. Het LUMC wil de gezondheidszorg en de gezondheid van mensen wereldwijd verbeteren door zich te richten op internationale (medische) innovatie.

Het LUMC Global-programma heeft in 2023 mooie resultaten behaald. De strategische partnerschappen met partners in focuslanden/steden (Indonesië, Tanzania, Ethiopië, Brazilië, Leuven, Stockholm) via

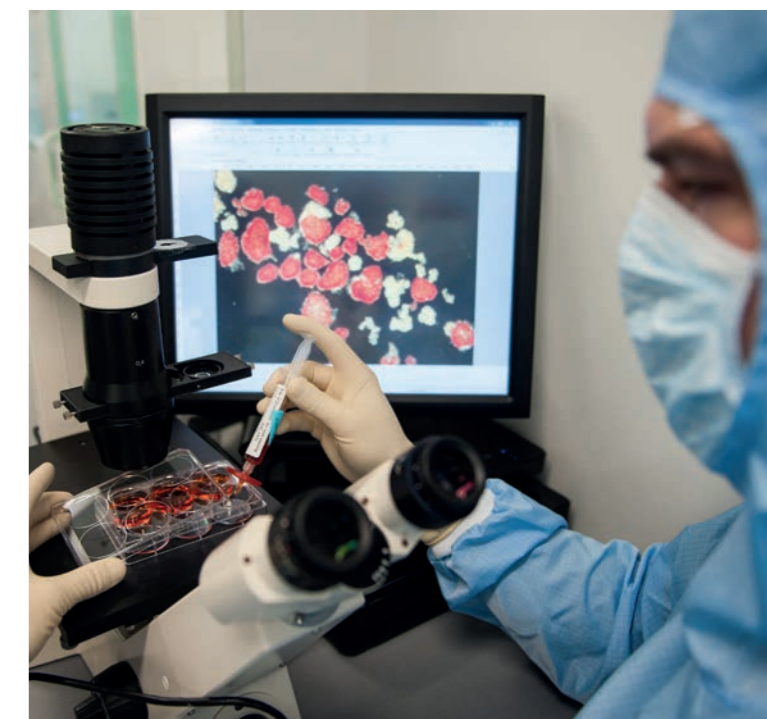
acht LUMC Global PhD fellowships zijn versterkt. Ook zijn meer mogelijkheden voor studentenmobiliteit via geselecteerde strategische partners gerealiseerd. Daarnaast is ingezet op strategische inzet van financieringsinstrumenten voor internationale partnerschappen (Erasmus+ International Credit Mobility, VIS, UNA Europa, LDE) ook is het LUMC 'Global Health'-profiel sterker en duidelijker geworden. Ook nemen we deel aan op Global Health gerichte activiteiten en de LUMC Global Health Community.

Onderzoek in tijden van corona

In 2023 waren de gevolgen van de COVID-crisis nog steeds merkbaar. We lichten hier toe hoe het NPO Steunprogramma is ingezet om deze impact te dempen.

Het gros van de lopende onderzoeken heeft gevolgen van de COVID-crisis ondervonden doordat het niet langer vanzelfsprekend was dat er toegang was tot locaties, laboratoria, uitwisselingen, maar ook tot materialen, proefpersonen, patiënten en begeleiding. Daarnaast werd op veel onderzoekers die kerntaken combineren een zwaar beroep gedaan vanuit zorg en onderwijs.

Het overgrote deel van de genoemde onderzoekers heeft een tijdelijke aanstelling; bij hen is de impact groot omdat het afronden van het onderzoek in de beschikbare tijd zonder aanvullende maatregelen dikwijls niet mogelijk bleek.



Afronding

Met de bestedingen vanuit de NPO Onderzoek-middelen in 2023 zijn de beschikbare gelden volledig benut.

Vanaf 2021 tot en met 2023 is de contractverlenging van in totaal circa 250 onderzoekers bekostigd.

Aantal geholpen onderzoekers	Totale kosten	
A NPO Steunprogramma voor herstel en perspectief onderzoekers	87 onderzoekers via contractverlenging (deels) vallend in 2023.	€ 2.338.149
B Eigen middelen en financiële en niet-financiële maatregelen (bij benadering)	Vrijwel alle onderzoekers binnen het LUMC hebben in 2023 nog steeds impact ondervonden van de COVID-crisis; velen zijn geholpen met aanpassingen in begeleiding, opzet en uitvoering van het onderzoek en/of afspraken om hun promotietraject later af te ronden.	Geen (separate) administratie gevoerd om kosten (in 2023) inzichtelijk te maken.

Valorisatie en impact

Het LUMC draagt bij aan het genereren van maatschappelijke meerwaarde door:

- 1) het naar de markt brengen van innovaties uit onderzoek (ook wel valorisatie genoemd). Het Luris-LUMC-team faciliteert deze valorisatie activiteiten. Daarnaast geeft het team niet alleen de juridische ondersteuning voor deze valorisatieactiviteiten, maar ook voor alle onderzoek gerelateerde samenwerkingen. Het Luris-LUMC-team bevindt zich naast het projectbureau en de Medische Ethische Toetsingscommissie (METC). Hierdoor is de bereikbaarheid en service voor onderzoekers beter gebundeld.
- 2) wetenschap en innovaties in de gezondheidszorg aan zowel collega-onderzoekers als aan een breed publiek uit te leggen en toe te lichten. Het peer-to-peer delen van onderzoeksresultaten gaat voornamelijk via wetenschappelijke publicaties en de verspreiding door de onderzoeker zelf. Het brede publiek wordt bereikt via onder meer kranten, nieuwssites, radio- en televisieprogramma's. Het directoraat Communicatie helpt de LUMC-professionals daarbij. Wetenschapscommunicatie is integraal onderdeel van de positionering van het LUMC als centrum voor toonaangevend onderzoek, vernieuwend onderwijs en optimale en innovatieve zorg.

Kennisvalorisatie (Bron: Luris)	2023	2022	2021	2020
Aantal nieuw gerapporteerde vindingen	58	36	32	34
Aantal prioriteitsaanvragen die ingediend zijn	14	13	16	4
Totaal aantal technologieën die zijn uitgelicenseerd	13	11	24	6
• waarvan ge-octrooieerd	3	2	13	4
Aantal licenties getekend (incl. optie-overeenkomsten)	18	7	18	10

Casestudies

Bruin vet activeren als behandeling van diabetes en hart- en vaatziekten

Niet al het vet in ons lichaam is slecht. Zo verbrandt bruin vetweefsel suiker en vet tot warmte, wat onze lichaams-temperatuur op peil houdt. Kou stimuleert bruin vet. Maar hoe dat precies werkt was vooralsnog onbekend. Onderzoekers van het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) hebben aangetoond dat

het stimuleren van de beta-2-receptor bruin vet activeert. Dit onderzoek, gefinancierd door de Hartstichting, is in 2023 gepubliceerd. Het kan een doorbraak betekenen in de behandeling van diabetes en hart- en vaatziekten. Hoogleraar Endocrinologie Patrick Rensen hoopt mensen met een

hoog risico op diabetes type 2 en/of hart- en vaatziekten te behandelen met beta-2-receptorstimulatoren. 'We moeten eerst een manier vinden om de stimulatoren heel specifiek naar bruin vet te sturen. Op die manier kunnen we bijwerkingen van deze stimulatoren elders in het lichaam voorkomen.'

Onderzoek naar dalende cijfers moedersterfte helpt zwangerenzorg te verbeteren

Het aantal vrouwen dat overlijdt voor, tijdens of na de bevalling in Nederland is de laatste jaren gehalveerd. Dat ontdekte Athanasios Kallianidis, gynaecoloog in opleiding, tijdens zijn promotieonderzoek in het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). Tussen 2006 en 2018 zijn er 171 vrouwen overleden in Nederland tijdens de zwangerschap, de bevalling en tot en met een jaar na de bevalling. Ten opzichte van de dertien jaar daarvoor is dit een halvering van het sterfterisico.

Het meest opvallende verschil is dat de belangrijkste oorzaak hart- en vaatziekte is (19%), terwijl zwangerschapsvergiftiging eerder altijd de meest voorkomende doodsoorzaak was. Het aantal sterftegevallen als gevolg van zwangerschapsvergiftiging is gedaald van 30% naar 12%.

Een andere belangrijke uitkomst is dat de manier van bevallen ook van invloed is op het sterfterisico. Vrouwen met een keizersnede hadden een drie keer zo grote kans

om te overlijden dan vrouwen met een vaginale bevalling. En 1 op de 10 sterftegevallen na een keizersnede was het directe gevolg van de operatie. Het absolute risico om te overlijden na een keizersnede is nog steeds erg laag: 13 vrouwen per 100.000 keizersneden. Kallianidis hoopt dat zijn resultaten bijdragen aan het nog verder terugdringen van moedersterfte in de toekomst. 'Meer kennis over de oorzaken van moedersterfte is cruciaal om de zorg voor zwangere vrouwen te verbeteren.'



Medewerkers en organisatie

Wij zien duurzame inzetbaarheid van medewerkers als strategisch speerpunt. In het verslagjaar hebben we daaraan veel aandacht besteed, met name aan de thema's sociale veiligheid, diversiteit en inclusiviteit.

Sociale veiligheid

Een van de belangrijke doelstellingen van het HRM-beleid is het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. In het verslagjaar is daaraan veel aandacht besteed. Zo zijn na lange en zorgvuldige voorbereiding het beleidsplan sociale veiligheid en de klacht- en meldingsregeling vastgesteld. Een van de onderdelen daarvan was de aanneming van een Ombudsfunctionaris (zie kadertekst) die per 2 januari 2024 is gestart. De klachtencommissie voor medewerkers is weer compleet en actief.

Het beleidsplan sociale veiligheid wordt uitgevoerd in een programma sociale veiligheid. Uit intern onderzoek onder medewerkers blijkt dat sociale onveiligheid vooral wordt ervaren in een omgeving met sterke competitie en grote onderlinge afhankelijkheid. In 2023 is een pilot gestart in divisie 4 om een aantal instrumenten uit het programma te testen. De eerste resultaten uit de pilot zijn positief. Zo geven de betreffende teams aan dat er meer bewustzijn en openheid in gesprekken wordt ervaren. Veel collega's willen met de instrumenten, die handvatten geven voor actiever gedrag, aan de slag.

In 2024 zal een cultuurtraject worden gestart. Doel van het cultuurprogramma is om het werkplezier van alle collega's in het LUMC te vergroten. Wij willen met dit programma actief bouwen aan een werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt, eigen verantwoordelijkheid neemt en ervaart dat hij of zij ertoe doet. Ook leiderschap, transparantie, toetsbaarheid, omgangsvormen en gelijkwaardigheid zijn belangrijke thema's.

Gebruik Vitality Box en ziekteverzuim

Medewerkers in de zorg ervaren vaak een hoge werkbelasting en zijn vaak in hun privéleven ook nog actief als mantelzorger. Om medewerkers hierin te ondersteunen, vanuit onze focus op duurzame inzetbaarheid, bieden wij de Vitality Box aan. Hiervan is in 2023 341 keer gebruik gemaakt (2022: 7 keer). Dit is een tool met een breed palet aan gerichte interventies en ondersteuning, afgestemd op de persoonlijke situatie van de medewerker. Dit kan bijvoorbeeld gaan over slaap, (werk)stress of gewichtsbeheersing.

Het ziekteverzuim liet in 2023 een hele lichte daling zien: het ging van 5,34 procent in 2022 naar 5,24 procent in 2023. De meldingsfrequentie is gedaald van 1.25 naar 1.10. Naast de vitality box zijn er diverse instrumenten ingezet om de vitaliteit van medewerkers te vergroten, zoals inzet maatschappelijk werk, coaches, psychosociale ondersteuning, mantelzorgloket, etc. Vanaf 2024 gaan we een nog proactievare aanpak hanteren, onder andere met de inzet van verzuim- en reïntegratieadviseurs.

Diversiteit en inclusiviteit

Ook op het gebied van diversiteit en inclusiviteit zijn in 2023 stappen gezet. Zo is het bestaande beleid aangescherpt. Een van de concrete acties die voortvloeien uit het beleid is de voorgenomen instelling van een D&I board en D&I officer. Wij hebben een aantal actieve netwerken, waaronder het jongeren netwerk en het pride-netwerk. In 2023 waren er diverse evenementen waaraan veel collega's deelnamen. We hebben meegevaren tijdens de Canal Pride Leiden en er zijn gebruiksvoorwerpen (keycards en stickers voor de toegangspassen) met regenboog die medewerkers zichtbaar kunnen dragen. Ook zijn de vacatureteksten op inclusieve wijze herschreven.

Eigen Ombudsfunctionaris voor LUMC

Op 2 januari 2024 startte de ombudsfunctionaris in het LUMC wat breed is gecommuniceerd. De Ombudsfunctionaris verzamelt alle signalen op het gebied van sociale veiligheid, van binnen en van buiten de organisatie. Zo krijgen wij de 'hotspots' binnen de

organisatie goed in beeld en kunnen we gerichte acties in gang zetten. De Ombudsfunctionaris heeft ook de bevoegdheid om onderzoek te initiëren naar mogelijke misstanden of incidenten. Vanaf 2024 maakt de Ombudsfunctionaris een geïntegreerd jaarverslag.

Opleiding en talentontwikkeling

In het verslagjaar is opnieuw geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. Er is ingezet op het continueren en verbeteren van het HRM aanbod. Zo is er geïnvesteerd in de doorontwikkeling van het leerportaal dat LUMC breed beschikbaar is voor registratie in het kader van het kwaliteitspaspoort en het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden. Het lopende aanbod vanuit HRM op beroep overstijgende vaardigheden is geëvalueerd en op basis daarvan bijgesteld. Voorbeelden daarvan zijn dat de training talentgericht leiderschap na een succesvolle pilot in 2022 is voortgezet, een skills lab voor feedback als pilot is gestart in 2023 en het basiscurriculum leiderschap is vernieuwd.

Om de belasting van verplichte opleidingen voor onze medewerkers te beheersen en deze scholing gericht en juist in te zetten, is er een commissie gestart met de naam Commissie Aantoonbaar bekwaam- en in compliance. Ook is er afgelopen jaar specifiek aandacht geweest voor de veerkrachtvaardigheden voor gecentraliseerde medewerkers vanuit de directoraten: Financien, DKP en HRM.

In samenwerking met het Directoraat Research en Beleid is er aandacht geweest voor de inbedding het programma Academia in Motion (AiM). Dit staat voor de overgang naar een academische gemeenschap waarin kwaliteit, samenwerking, een open academische cultuur, integriteit en leiderschap centraal staan. Er is een 0-meting voor de Cultuurbarometer binnen het programma Erkennen & Waarderen voorbereid, om te weten te komen in hoeverre collega's de ambitie van het programma herkennen. Dit sluit goed aan bij de wens om de carrièrepaden binnen de pijlers Onderzoek en Onderwijs en Opleiding transparanter te maken. Waarbij het waarderingssysteem voor onderzoek en onderwijs verrijkt wordt met de domeinen Valorisatie en Leiderschap.

In 2023 zijn er in totaal 149.057 leerpogingen geweest in het leerportaal, waarvan er 133.386 opleidingen succesvol afgerond in het leerportaal. Er zijn 997 trainingen (events) gepland in 2023 in het LUMC, waar 6.246 deelnemers bij aanwezig zijn geweest en de training hebben afgerond. Dit zijn trainingen geweest die zowel door HRM zijn georganiseerd, maar ook door andere afdelingen in het LUMC.

Medewerkers betrokken bij herijking strategie

Medewerkers zijn als belangrijke stakeholdergroep ook betrokken bij de herijking van onze strategie. Ook is er een medewerkersmonitor gedaan, waarvan de resultaten zijn gebruikt als input voor de herijking. Uit het onderzoek komt naar voren dat veel medewerkers graag nog lang blijven werken bij het LUMC, maar dat zij wel kritisch staan ten opzichte van de organisatie. Ook is duidelijk dat de samenwerking tussen afdelingen en teams kan worden verbeterd. Met deze uitkomsten gaan we in 2024 aan de slag, onder meer vanuit het cultuurprogramma.

Aantrekken en begeleiden nieuwe collega's

In 2023 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. Vacatureteksten zijn aangepast en in lijn gebracht met het beleid voor diversiteit en inclusiviteit. In het verslagjaar meldden zich meer dan 7.700 kandidaten voor 661 vacatures.

De introductiedagen voor nieuwe medewerkers en studenten waren vanaf september 2023 weer allemaal live. Deze zijn goed ontvangen. Tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers zijn ook (afgevaardigden van) de raad van bestuur en HRM aanwezig. We besteden expliciet aandacht aan sociale veiligheid en onze kernwaarden.



Inzet zzp-ers

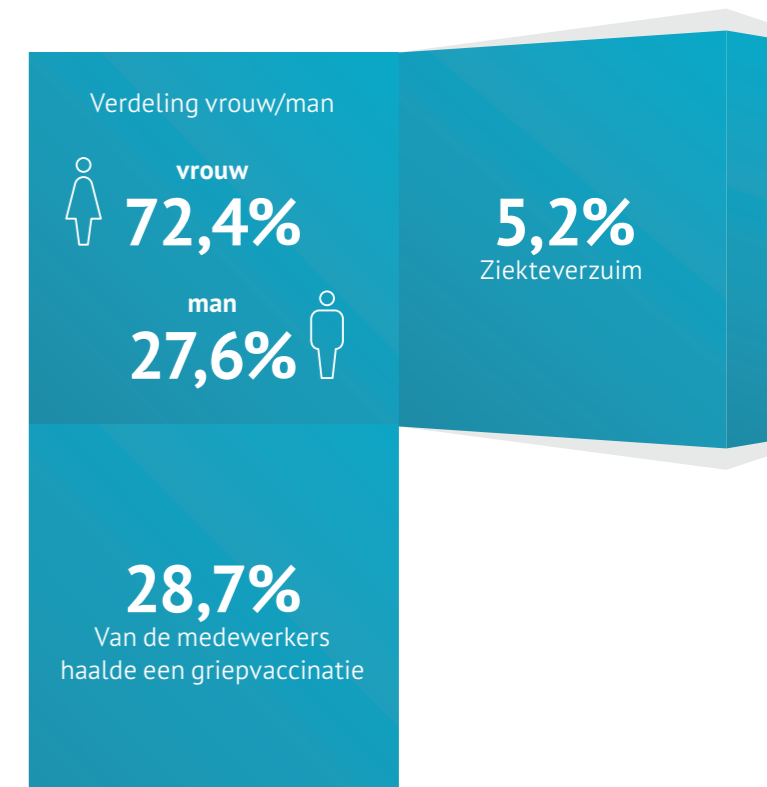
We hebben een restrictief beleid ten aanzien van de inhuur van zzp-ers. Op aangeven van de belastingdienst zijn in verband met het horizontaal toezicht vanaf september tot december 2023 alle zzp-contracten gereviseerd en waar nodig ondergebracht bij een tussenkomstbureau.

Verbeteren van HRM-systemen

De afdeling HRM heeft zich in het verslagjaar beziggehouden met de voorbereidingen voor het actualiseren van het functiehuis. Dat doen we in NFO-verband en in samenwerking met de vakbonden. Het nieuwe functiehuis zal naar verwachting in 2027 zijn ingevoerd. Een up to date functiehuis is belangrijk voor hedendaagse functies, strategische personeelsplanning, transparante beloning, doorgroeimogelijkheden en carrièrepaden en aansluiting bij de huidige arbeidsmarkt.

Centralisatie staffuncties

Vanaf 2023 zijn de ondersteunende functies zoals HR, financiën, facilitair en kwaliteit gecentraliseerd in de directoraten. Tot die tijd had iedere divisie een eigen bedrijfsbureau waarin deze functies vertegenwoordigd waren. In de loop van de tijd zijn per divisie eigen werkwijzen ontstaan. In 2023 is gewerkt aan het uniformeren van werkwijzen en processen.





Duurzaamheid

Op allerlei plekken binnen het LUMC wordt met hart en ziel gewerkt aan het verduurzamen van onze zorg. Wij vinden duurzaamheid dermate van belang dat we de komende jaren duurzaamheid verder tot in de haarvaten van de organisatie brengen en verbinden met andere belangrijke thema's als kwaliteit van zorg en efficiëntie van zorg. In dit hoofdstuk lichten we toe welke voortgang we hebben gerealiseerd in 2023.

Organisatie van verduurzaming

Om kennis en samenwerking te bevorderen en de bewustwording te vergroten, is de organisatiestructuur rondom duurzaamheid in 2023 verder verstevigd. Er is een Stuurgroep Duurzame Zorg opgericht, er zijn aanspreekpunten per thema in GDDZ 3.0 aangesteld en een duurzaamheidscoördinator is gestart. Als laatste zijn de communicatieadviseurs nauwer betrokken.

Green Teams spelen een belangrijke rol in het vergroten van bewustzijn en het verduurzamen van het LUMC. Green Team OK is het eerste Green Team van Nederland (in 2016 opgericht door Hans Friedericy). Inmiddels telt LUMC's Green Team Netwerk 27 Green Teams en jaarlijks komen daar meer teams bij. Het netwerk heeft als doel om collega's die zich inzetten voor verduurzaming samen te brengen, initiatieven te delen (inclusief successen en uitdagingen) en samenwerking te bevorderen.

De vijf thema's in de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en bijbehorend NFU Uitvoeringsplan, waar wij aan werken zijn: Bevorderen gezondheid (voeding, alcohol, roken en bewegen), kennis en bewustwording relatie planetaire gezondheid en menselijke gezondheid (en hoe die te verbeteren), reductie CO₂ uitstoot vastgoed en mobiliteit, circulair werken (meer hergebruik, minder afval), en medicijnresten uit water.

Bevordering gezondheid

Op het vlak van patiënten voeding is het LUMC een koploper ten opzichte van andere umc's. Wij hebben een eigen keuken die alle maaltijden voor patiënten bereidt, gebaseerd op het unieke voedingsconcept PUUR LUMC. PUUR LUMC heeft drie pijlers.

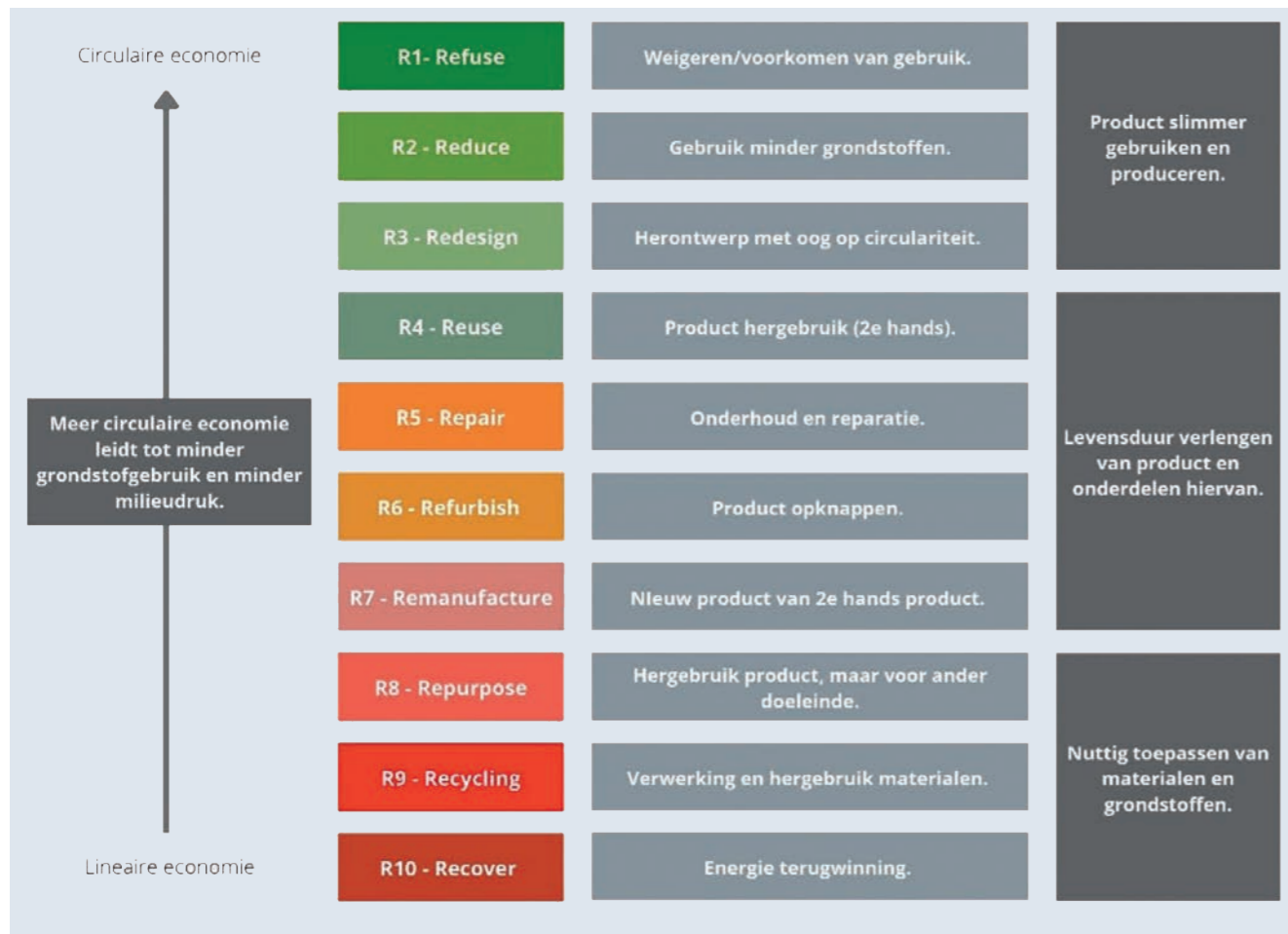
1. Puur, onbewerkt en zo min gebruik maken van toevoegingen.
2. Gevarieerde voeding volgens de schijf van vijf, in lijn met de seizoenen.
3. Doelgroepgericht, zoveel mogelijk afgestemd op de (medische) behoefte van de patiënt.

In de restaurants ontvangen we dagelijks ongeveer 2.500 studenten, medewerkers, patiënten en bezoekers. Ook hier is het aanbod afgestemd op de uitgangspunten van PUUR LUMC. Sinds september 2023 zijn we in het onderzoeksgebouw voor het restaurantassortiment gaan werken met lokale en seizoensgebonden producten die direct door boeren worden aangeleverd. Hiermee ondersteunen we lokale boeren en de biodiversiteit.

Per jaar 16 duizend kilo minder voedselverspilling

Sinds 2020 heeft het LUMC diverse interventies uitgevoerd om de voedselverspilling tegen te gaan. Voedsel dat wordt weggegooid in de keuken wordt gewogen en er worden foto's van gemaakt met een slimme weegschaal.

Het kookschema, waarop inschattingen staan voor hoeveel gekookte voedselcomponenten elke dag klaar moeten staan, wordt op basis van die gegevens aangepast. Hiermee hebben we voedselverspilling tot en met 2023 met ruim 70 procent teruggedrongen. Dat betekent dat er jaarlijks circa 16.000 kilo minder voedsel wordt weggegooid. Dit komt overeen met een CO₂-reductie van ongeveer 77.500 kg per jaar, of ruim 50 keer een retourvlucht Amsterdam – New York.



CO₂-reductie vastgoed en mobiliteit

Het vastgoed en de infrastructuur van het LUMC stoten de minste CO₂ uit van alle umc's. Dit komt deels doordat wij een kleiner vloeroppervlak hebben en daardoor minder hoeven te ventileren, verwarmen en bevochtigen. Daarnaast zijn we aangesloten op het warmtenet van de Leidse regio, waarbij restwarmte van een elektriciteitscentrale wordt hergebruikt. Daardoor ligt het gasverbruik lager. We liggen op koers om eind 2026 30 procent minder CO₂ uit te stoten en eind 2029 55 procent minder. Voor de realisatie van deze doelen wordt gewerkt met een CO₂ reductie routekaart met een lijst van erkende maatregelen.

Qua mobiliteit liggen we zeer gunstig naast het station Leiden Centraal, met goede verbindingen naar de rest van de Randstad en daarbuiten. Met regelingen voor onder andere de aankoop van een (elektrische) fiets en accessoires als een regenpak stimuleren we duurzamer en gezonder vervoer.

Circulair werken

Binnen het thema circulair werken zijn stappen gezet op verschillende plekken in de zogenaamde R-ladder. Deze ladder bestaat uit tien tredes die de mate van circulariteit aangeven waarbij geldt: hoe hoger op de ladder hoe duurzamer. Continue worden mogelijkheden onderzocht om over te stappen van wegwerpproducten naar herbruikbare producten. Daarnaast wordt gekeken

naar de mogelijkheid om producten te repareren of na afschrijving te verwerken in nieuwe producten.

Een aantal mooie resultaten. De OK heeft een maand van de 'niet-steriele handschoenen' georganiseerd en 10 procent vermindering in handschoengebruik gerealiseerd. We hebben stappen gezet om als eerste ziekenhuis in Nederland over te gaan op herbruikbaar stalen instrumentarium in het gehele ziekenhuis. Daarnaast ontwikkelde het Green Team OK samen met de TU Delft en CleanLease een wasbare absorptiemat. Het besparingspotentieel is enorm: jaarlijks gebruiken we meer dan 200.000 matjes. NFU-afvalscans onthulden bronvervuiling en gemiste recyclekansen. We gebruiken de uitkomsten om afval nog beter te scheiden.

Medicatiebesparing en voorkomen medicijnresten in water

Medicatie is een van de meest vervuilende producten in de zorg. Niet alleen om te maken, maar ook wanneer deze via urine en ontlasting in het oppervlaktewater terecht komt. We zetten ons in om verspilling en vervuiling te voorkomen.

Voorbeeld heruitgifte dure medicatie.

Patiënten die antikanker medicijnen gebruiken houden soms medicatie over. Bijvoorbeeld na stoppen van behandeling door bijwerkingen of het wisselen van medicijnen. Momenteel worden deze dure, ongebruikte

medicijnen weggegooid. Om deze verspilling tegen te gaan kan de apotheek de ongeopende medicijnen na controle van de kwaliteit opnieuw aan een andere patiënt geven.

In het voorjaar van 2023 zijn de verpleegafdelingen van Interne Geneeskunde en het WAKZ gestart met het project 'Doorgebruik thuismedicatie tijdens opname', om medicatieverspilling te voorkomen. Inmiddels is het project op bijna alle verpleegafdelingen geïmplementeerd. Voorheen werd bij opname alle voorgeschreven medicatie die niet opgenomen is in de standaardvoorraad van de afdeling, geleverd via de ziekenhuisapotheek. Het nieuwe beleid is de patiënt te vragen thuismedicatie mee te nemen, zodat er niet onnodig dubbele medicatie wordt aangevraagd. Voorheen werd hierdoor veel medicatie vernietigd en was er dus sprake van verspilling van soms toch al schaarse medicijnen.

Bevordering van kennis en bewustwording

Duurzaamheid is in 2023 opgenomen in verschillende opleidingen. Zo is bij de curriculumherziening voor de bacheloropleiding Geneeskunde het thema planetaire gezondheid (inclusief duurzame zorg) als nieuw onderwerp toegevoegd. In 2023 zijn de eerste vakken daarvoor ontwikkeld. Daarnaast hebben onderzoekers van Public Health en Eerstelijngeneeskunde (PHEG) duurzaamheidsonderwijs ontwikkeld voor de huisartsenopleiding. Dit onderwijs is op diverse instituten gepilot en geëvalueerd. In 2024 gaat een projectteam aan de slag met implementatie van planetaire gezondheid binnen de andere universitaire opleidingen. De zorgopleidingen en de bij-, en nascholing via Boerhaave zullen daar ook in worden betrokken.

Transitie proefdier vrij

Voor de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek is soms het gebruik van proefdieren noodzakelijk. Maar met de kennis van nu kan steeds meer onderzoek proefdier vrij worden uitgevoerd. Voor deze transitie vindt het LUMC de ontwikkeling van proefdier vrije innovaties noodzakelijk. Tijdens een pilotonderzoek door het ministerie van LNV onder drie universiteiten en universitaire medische centra bleek dat het LUMC relatief het meeste onderzoek met proefdier vrije innovaties uitvoert, maar dat dit niet goed zichtbaar is. Meer info op <https://www.beyondanimaltesting.org/>

Organisatie

- 28 Green Teams, 146 collega's in Green Team Netwerk (als lid van een Green Team of als individuele deelnemer)
- Green Team OK is het oudste Green Team van Nederland (in 2016 opgericht door Hans Friedericy)
- Vijf thema's in Green Deal Duurzame Zorg 3.0, zes thema-aanspreekpunten binnen het LUMC, vierkoppige stuurgroep Duurzame Zorg en één duurzaamheidscoördinator

Circulariteit

- 1,72 miljoen kilo afval in 2023
- 27 gescheiden afvalstromen, 30 procent wordt gerecycled
- Gebruik niet-steriele handschoenen op OK verminderd met 10 procent na interventies

Voeding

- 332 patiënten krijgen dagelijks uit eigen keuken drie pure, gevarieerde en doelgroepgerichte hoofdmaaltijden en twee tussendoortjes (in 2023 twee keer per week standaard vegetarisch)
- Twee restaurants en koffiecorner ontvangen 2.500 mensen per dag met pure en gevarieerde maaltijden
- Voedselverspilling Centrale keuken verminderd met 70 procent sinds 2020 na interventies

Energieverbruik

- Energieverbruik (elektriciteit en warmte) lag in 2023 in totaal 4,1 procent lager dan in 2022. Dit staat gelijk aan een besparing van 5200 ton CO₂
- Energiebesparende maatregelen (o.a. ledverlichting en zuinigere vriezers) verminderden het energieverbruik met 1,4 procent

Als gevolg van deze uitkomst heeft het Proefdiercentrum (PDC) in 2023 aandacht besteed aan dit onderwerp met het streven om inzichtelijker te maken welk deel van het onderzoek met proefdier vrije innovaties is uitgevoerd en voor welk deel proefdieren wel noodzakelijk zijn. Dit heeft geleid tot het voorstel om het interne publicatiesysteem 'Converis' zo aan te passen dat helder is hoe het onderzoek met proefdier vrije methoden is uitgevoerd.



Risicomanagement

Integraal risicomanagement 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

We kennen een integrale benadering van het risicomanagement, aangestuurd door het directoraat Financiën in samenwerking met het directoraat Kwaliteit en Patiëntveiligheid. Integraal risicomanagement is een middel dat ons helpt 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 is in de P&C-cyclus geborgd.

In 2023 is de aanpak van integraal risicomanagement naar een hoger volwassenheidsniveau getild. De Compliance Officer en de Risk Officer in het LUMC hebben als primaire taak om alle activiteiten met betrekking tot risicomanagement op strategisch, tactisch en operationeel niveau samen te brengen in een integraal raamwerk. Op Zenya is in 2023 een LUMC breed protocol voor integraal risicomanagement gepubliceerd. We beschikken over een adequate administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor de uitvoerbaarheid van de controlemaatregelen.

Gezien onze maatschappelijke positie en het belang voor ons van een onomstreden imago, kiezen wij voor een risico-avers beleid.



Strategische risico's

In 2023 hebben we de volgende strategische risico's onderkend, waarvoor we ook gerichte maatregelen hebben genomen.

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
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 kosten model (NKM)
Cyber crime	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
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 & 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 of internationaal	Hoog	Groot	Stakeholderanalyse, strategisch plan door gezondheid gedreven

Compliance-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 o.a. door controle technische functiescheidingen.

Financiële risico's

In het LUMC hebben divisies en directoraten elk een eigen jaarbudget, 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 control is de budgetdiscipline van directeuren, 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 is geconcentreerd op één plaats binnen de organisatie, het projectenbureau.

Financiële instrumenten

Ons treasury-statuut beschrijft het beleid aangaande 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
- spaarrekeningen bij financiële instellingen
- deposito's bij financiële instellingen
- staatsobligaties

We streven primair naar het vermijden van valutarisico's. De treasury-commissie bepaalt vanaf welk bedrag en hoe een valutarisico wordt ingedekt.

Bij het aantrekken van financiering brengen we naast de financieringslasten ook de renterisico's in kaart. Bij een voorstel om één of meerdere leningen met een looptijd langer dan één jaar aan te gaan, wordt het renterisicoprofiel uiteengezet.

Kredietrisico doet zich voor wanneer een tegenpartij zijn betalingsverplichting niet nakomt, waardoor vorderingen oninbaar worden. Dit risico concentreert zich bij ons met name rondom grote zorgverzekeraars. Met deze verzekeraars zijn voldoende afspraken gemaakt over bevoorschotting, waardoor het kredietrisico beperkt blijft.

Periodiek wordt de liquiditeitsontwikkeling op korte en lange termijn gemonitord en wordt gezocht naar mogelijkheden om hierop te sturen. Het treasurybeleid wordt jaarlijks geëvalueerd en vastgesteld in het treasuryjaarplan. De belangrijkste factoren bij de liquiditeitsontwikkeling worden periodiek afzonderlijk inzichtelijk gemaakt via een dashboard. Verder zorgen we dat voldoende geld aanwezig is voor de bedrijfsvoering en het aangaan van investeringen.

Overige thema's in 2023

In 2023 is verder gewerkt aan de LUMC brede auditkalender. In 2023 zijn de audits risicogestuurd en waarderend uitgevoerd. In 2023 heeft het LUMC een eerste bijeenkomst georganiseerd om toe te werken naar een integraal veiligheidsbeeld voor het LUMC. De opdracht hiervoor zag toe aan het in gezamenlijkheid werken aan o.a. training en awareness programma's en een geïntegreerde rapportage met veiligheidssignalen. Dit sluit naadloos aan op het PDCA proces.

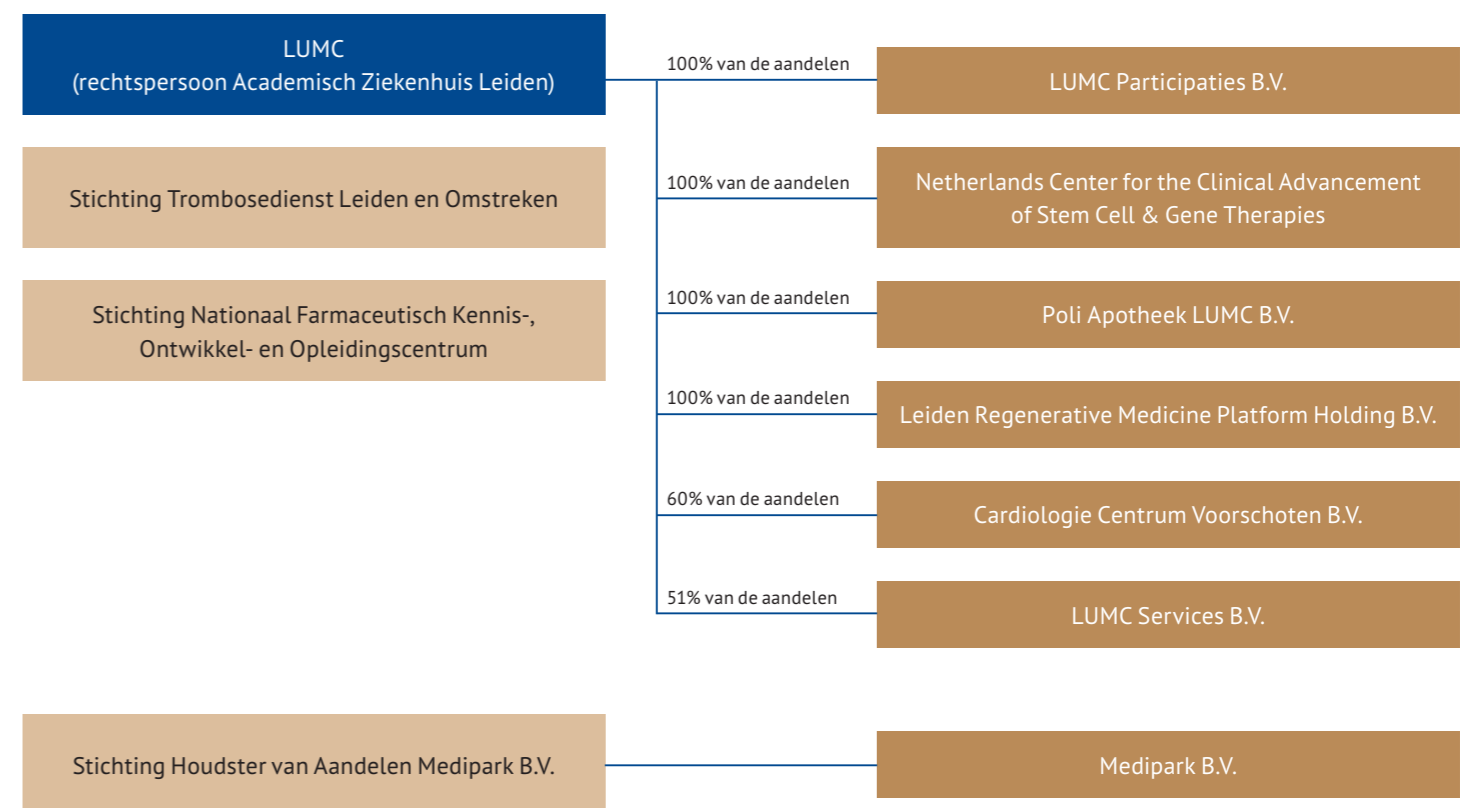


Governance

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.



Voldoen aan geldende codes

Het LUMC hanteert de Zorgbrede Governancecode. Het LUMC ondertekent 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 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.

LUMC-code en interne regelingen

Naast deze externe code hanteert het LUMC de LUMC-code, waarin de kernwaarden persoonlijk, verbindend en nieuwsgierig centraal staan. Het doel van de LUMC-code is dat iedereen die bij het LUMC betrokken is de kernwaarden van het LUMC verankert in het denken en doen van alle dag. Alle medewerkers moeten voldoen aan de LUMC-code, die toeziet op integriteit in ons denken en doen. Daarnaast zijn er verschillende interne regelingen zoals de code integriteit kennisoverdracht, de code good research practice (GRP), de klokkenluiders-regeling, de regeling melding ernstige kwaliteitstekorten en de regeling nevenwerkzaamheden.

Onze governance-structuur

Het LUMC is een lijnorganisatie met decentraal integraal management. Dat betekent dat divisiebesturen en afdelingshoofden integraal verantwoordelijk zijn binnen de kaders die de raad van bestuur (RvB) heeft gesteld. Daardoor kunnen zij snel en efficiënt operationele beslissingen nemen.

Raad van bestuur

De leden van de RvB zijn benoemd door de Raad van Toezicht (RvT), die ook hun bezoldiging vaststelt. Per 1 januari 2024 bestaat de RvB uit een vrouw en drie mannen. 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. Ook zijn geen speciale ontslagvergoedingen afgesproken.

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.

Er is structureel overleg tussen de ondernemingsraad (OR) en de directeur HRM en de RvB. De divisiebesturen en directeuren overleggen voor specifieke onderwerpen met hun eigen onderdeelcommissie (OC). De RvB overlegt ook met de werknemersorganisaties (FNV, Federatie Medisch Specialisten, FBZ, NU'91 en CNV Publieke Zaak) in het Lokaal Overleg. 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 VAR die de RvB gevraagd en ongevraagd adviseert.

Raad van Toezicht

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 2024 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 een Commissie Wetenschappelijke Integriteit geïnstalleerd (CWI) en ieder een 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 wetenschappelijke integriteit.

Overleg met medewerkers

Er is structureel overleg tussen de ondernemingsraad (OR) en de directeur HRM en de RvB. De divisiebesturen en directeuren 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 VAR die de RvB gevraagd en ongevraagd adviseert.

Studentenraad

De studentenraad zet zich in voor de belangen van de LUMC-student 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.

Raad voor promovendi en postdocs

De LUMC Association for PhD Candidates (LAP) behartigt de belangen van LUMC-promovendi op lokaal, regionaal en nationaal niveau. Veel promovendi van het LUMC hebben zich aangesloten bij de LAP. Het Young Faculty Netwerk (YFN) behartigt de belangen van de postdocs.

LAP en YFN zijn beide vertegenwoordigd in de Graduate School Council.

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. Samen bekijken ze het LUMC continu door het oog van patiënten, naasten en bezoekers, op zoek naar verbeterpunten.

Compliance en integriteit

Naast de eerste genoemde codes waaraan het LUMC voldoet, vinden wij het van het grootste belang om te handelen in lijn met de voor ons relevante richtlijnen.

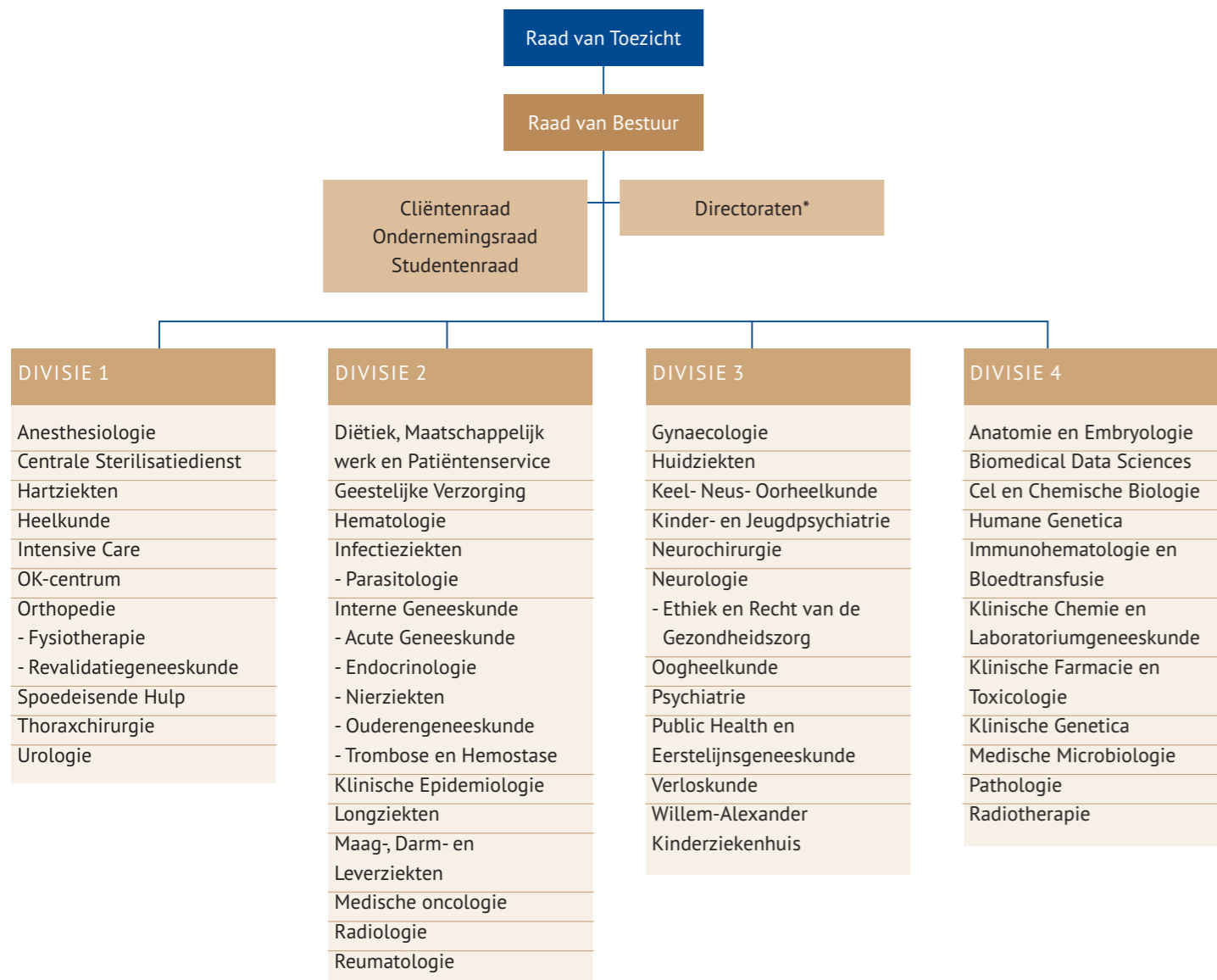
Wet open overheid

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 11 Woo-verzoeken geweest.

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.

Cyberaanval

Incidenten in het afgelopen jaar illustreren dat het LUMC doelwit is van cyberaanvallen. Zo is het LUMC doelwit geweest van Pro-Russische hackers in januari 2023 waardoor de website van het LUMC een korte periode offline is geweest. Door een cyberaanval op de website medischonderwijs.nl zijn de servers waarop deze website draait van medio februari tot aan eind maart 2023 uitgeschakeld geweest. Binnen het LUMC had dit invloed op verschillende soorten onderwijs, omdat een deel van het digitale onderwijsmateriaal niet meer kon worden benaderd. Ook een aantal andere umc's en ziekenhuizen hebben hiervan hinder ondervonden. Op basis van een forensisch onderzoek door een extern bureau is door het directoraat IT&DI en Juridische Zaken een advies uitgebracht aan de RvB over korte termijn herstel en zijn aanbevelingen gedaan voor een veilige inrichting en beheer van digitale onderwijscontent op de lange termijn. Het meeste online lesmateriaal is daarna weer beschikbaar gesteld. Het LUMC hecht groot belang aan het onderwerp informatiebeveiliging en is al geruime tijd NEN 7510 gecertificeerd.



* Bouwzaken, Communicatie, Facilitair Bedrijf, Financiën, HRM, IT&DI, Juridische Zaken, Kwaliteit en Patiëntveiligheid, Onderwijs en Opleidingen, Research Beleid



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
Nr. Kamer van Koophandel	27366422
E-mailadres	informatie@lumc.nl
Website	www.lumc.nl

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.

Het LUMC had ultimo 2023 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 2023 een minderheidsbelang in de volgende rechtspersonen:

- Genome Scan B.V. te Leiden
- Sleutelnets 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

Relevante (neven)functies leden Raad van Bestuur

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

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

dhr. prof. dr. H.J. Guchelaar, lid a.i. en decaan a.i. (vanaf 14-11)

- Lid Raad van Commissarissen Poliklinische 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

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
- Penningmeester LUMC Vrienden Stichting
- Lid Raad van Advies Koninklijke Luchtmacht
- Voorzitter Raad van Commissarissen GenomeScan

dhr. prof. dr. M.J. Schalijs, lid (tot 14-11), vice-voorzitter (vanaf 14-11)

- 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

dhr. prof. dr. P.C.W. Hogendoorn, vice-voorzitter en decaan (tot 11-11)

- 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 Pieter van Foreest
- Lid Raad van Toezicht Hogeschool der Kunsten
- Lid Bestuur Stichting Trombosedienst Leiden e.o.*
- Lid Bestuur Bontiusstichting*
- Lid Bestuur Stichting Historische Commissie voor de Leidse Universiteit
- Lid Raad van Toezicht RegMed ('General Assembly')
- Lid Economic Board Zuid-Holland (EBZ)*
- Aandeelhouder Innovation Quarter*
- CSO Topteam Life Sciences & Health*
- Bestuurslid Stichting Leiden Regenerative Medicine Platform*
- Voorzitter Raad van Commissarissen GenomeScan BV*
- Lid Bestuur Stichting LBSP*
- Voorzitter policy group in Biomedicine LERU
- Lid Kenniscoalitie Nationale Wetenschapsagenda*
- Lid Supervisory Board NCOH
- Lid Bestuur Stichting Tabernaleporis

* ex officio

** ex officio, gelijktijdig gestopt met het lidmaatschap Raad van Bestuur

Relevante (neven)functies leden Raad van Toezicht

dhr. drs. J.W. van den Broek

- Lid Raad van Toezicht Goldschmeding Foundation
- Voorzitter van de Raad van Commissarissen van CM.com
- Voorzitter van het Nederlands Comité voor Ondernemerschap
- Voorzitter Raad van Commissarissen Intergamma B.V.

dhr. prof. dr. M.L.A. Decramer

- Zaakvoerder Mind over Matter Consulting bv
- Lid raad van bestuur Amma verzekeringen
- Lid raad van bestuur E-17 ziekenhuisnetwerk
- Lid raad van bestuur IMEC

mw. drs. C.E. Mur

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

mw. drs. M.M.G. Pubben

- 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
- Wnd voorzitter raad van bestuur, Leiden Biotech Training Facility (vanaf 12-10)
- Vice-voorzitter van de Stichting Schuurman Schimmel-van Outeren

dhr. drs. D.G. Vierstra

- 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

- dhr. drs. J.W. van den Broek, voorzitter (vanaf 01-09-2022)
- mw. drs. M.M.G. Pubben (vanaf 01-07-2021)
- dhr. prof. dr. M.L.A. Decramer (vanaf 01-09-2018)
- mw. drs. C.E. Mur (vanaf 01-02-2021)
- dhr. drs. D.G. Vierstra (vanaf 01-07-2016)
- mw. mr. A.E. Hoeksema, ambtelijk secretaris (tot 14-11)
- mw. A.C.M.H. van der Lande MSc, plv. secretaris (vanaf 14-11)

RAAD VAN BESTUUR

- dhr. prof. dr. D.H. Biesma, voorzitter (vanaf 01-07-2020)
- dhr. prof. dr. H.J. Guchelaar, lid a.i. en decaan a.i. (vanaf 14-11-2023)
- dhr. prof. dr. P.C.W. Hogendoorn, vice-voorzitter en decaan (tot 14-11-2023)
- mw. drs. G.J.M. van den Maagdenberg, lid (vanaf 01-01-2023)
- dhr. prof. dr. M.J. Schalijs, lid (tot 14-11-2023), vice-voorzitter (vanaf 14-11-2023)
- mw. mr. A.E. Hoeksema, ambtelijk secretaris (tot 14-11-2023)
- mw. A.C.M.H. van der Lande MSc, plv. secretaris (vanaf 14-11-2023)

DIRECTEUREN

- mw. A. Bax, communicatie a.i. (vanaf 10-01)
- dhr. drs. R.L. van den Bos, onderwijs en opleidingen
- dhr. drs. L.F. Been RC, facilitair bedrijf
- dhr. drs. D.J.M. Engbersen, luris
- mw. drs. L.E.W. van Groningen, bouwzaken
- vmw. mr. A.E. Hoeksema, bestuurlijke en juridische zaken

- mw. drs. A.C. Kroezen, HRM (vanaf 01-03)
- mw. drs. J.H.L. van Meulebrouck, HRM (tot 01-03)
- dhr. drs. J.C.M. van Rooden, informatie technologie & digitale innovatie
- mw. dr. I. Steneker, kwaliteit en patiëntveiligheid
- mw. ir. J. Ton, research beleid
- mw. C.F. van de Voorde RA, financiën

BESTUUR DIVISIE 1

- mw. prof. dr. E.Y. Sarton, voorzitter
- mw. mr. drs. J.A. Boerman MBA, manager bedrijfsvoering
- dhr. prof. dr. J.A. van der Hage, lid en portefeuillehouder onderwijs
- dhr. B.C. Nijman, manager zorg
- dhr. J.C. van Rossum, manager zorg a.i. (tot 01-06)

BESTUUR DIVISIE 2

- dhr. prof. dr. T.J.W. Huizinga, voorzitter
- dhr. drs. W.J. Dannenberg, manager zorg
- mw. dr. A.M.J. Langers, lid en portefeuillehouder onderwijs
- dhr. H.B.M. Onstein, manager bedrijfsvoering

BESTUUR DIVISIE 3

- dhr. prof. dr. J.M.M. van Lith, voorzitter
- mw. K.G. Freriks-Bauritius, manager bedrijfsvoering (vanaf 01-08)
- mw. E.N.M.B. ten Horn MSc, manager zorg a.i. (vanaf 01-09)
- mw. drs. A.C. Kroezen, manager bedrijfsvoering (tot 01-03)
- dhr. prof. dr. M.H. Vermeer, lid en portefeuillehouder onderwijs

BESTUUR DIVISIE 4

- dhr. prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, voorzitter a.i. (vanaf 14-11)
- dhr. prof. dr. H.J. Guchelaar, voorzitter (tot 14-11)
- mw. drs. M.D. Behrendt, manager bedrijfsvoering
- dhr. prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, lid en portefeuillehouder onderwijs

AFDELINGSHOOFDEN

- dhr. prof. dr. P.P.G. van Benthem, keel-, neus- en oorheelkunde
- dhr. prof. dr. P.P.G. van Benthem, oogheelkunde a.i. (vanaf 01-07)
- dhr. prof. dr. M.A. van Buchem, radiologie
- mw. prof. dr. C.M. Cobbaert, klinische chemie en laboratoriumgeneeskunde
- mw. drs. M.M. Cohen, SEH
- dhr. drs. D.C.C. Cornelisse, manager OK-centrum
- dhr. prof. dr. N. Geijssen, anatomie en embryologie
- dhr. prof. dr. A.J. Gelderblom, medische oncologie,
- dhr. prof. dr. H.J. Guchelaar, klinische farmacie en toxicologie (tot 14-11)
- dhr. prof. dr. J.F. Hamming, heelkunde
- dhr. prof. dr. A.M. van Hemert, psychiatrie
- mw. prof. dr. J.E. van Hooft MBA, maag-, darm- en leverziekten
- dhr. prof. dr. T.J.W. Huizinga, reumatologie
- dhr. prof. dr. E. de Jonge, intensive care
- dhr. prof. dr. J.W. Jukema, hartziekten
- mw. prof. dr. J.G. Keyser-Borst, immunologie
- dhr. prof. dr. R.J.M. Klautz, thoraxchirurgie
- dhr. prof. dr. J.M.M. van Lith, obstetrie en gynaecologie
- dhr. prof. dr. J.M.M. van Lith, oogheelkunde a.i. (tot 01-07)

- dhr. prof. dr. ir. S.M. van der Maarel, humane genetica (tot 14-11)
- dhr. prof. dr. J.J.C. Neeffjes, cel en chemische immunologie
- dhr. prof. dr. R.G.H.H. Nelissen, orthopedie
- dhr. prof. dr. M.E. Numans, public health en
- dhr. prof. dr. R.C.M. Pelger, urologie
- dhr. prof. dr. W.C. Peul, neurochirurgie
- dhr. prof. dr. A.J. Rabelink, interne geneeskunde
- dhr. prof. dr. C.R.N. Rasch, radiotherapie
- dhr. prof. dr. E.H.H.M. Rings, WA kinderziekenhuis (tot 06-11)
- dhr. dr. A.A.W. Roest, WA kinderziekenhuis a.i. (vanaf 06-11)
- dhr. prof. dr. F.R. Rosendaal, klinische epidemiologie
- dhr. dr. G.W.E. Santen, klinische genetica
- mw. prof. dr. E.Y. Sarton, anesthesiologie
- mw. dr. K.J.M. Schimmel, klinische farmacie en toxicologie a.i. (vanaf 14-11)
- dhr. prof. dr. E.F. Smit, longziekten
- dhr. prof. dr. V.T.H.B.M. Smit, pathologie
- dhr. prof. dr. E.W. Steyerberg, biomedical data sciences
- dhr. prof. dr. M. Tijsterman, humane genetica a.i. (vanaf 14-11)
- dhr. prof. dr. J.H. Veelken, hematologie
- dhr. prof. dr. M.H. Vermeer, huidziekten
- dhr. prof. dr. R.R.J.M. Vermeiren, kinder- en jeugdpsychiatrie
- dhr. prof. dr. J.J.G.M. Verschuuren, neurologie
- dhr. prof. dr. L.G. Visser, infectieziekten
- mw. dr. A.C.T.M. Vossen, medische microbiologie a.i.

- mw. prof. dr. M. Yazdanbakhsh, parasitologie

(DIENST)HOOFDEN

- mw. C.J.J. Coenen-de Roo MSc, proefdiercentrum
- mw. dr. ir. A.C. van der Eijk, centrale sterilisatiedienst
- dhr. drs. J.H.S. Evers, dienst geestelijke verzorging
- mw. H.J. Hollander, dienst diëtetiek, maatschappelijk werk en patiëntenservice
- mw. dr. P. Meij, center for cell and gene therapy
- dhr. dr. T. Tak, flowcytometrie core faciliteit
- dhr. dr. H.M. Vermeulen, fysiotherapie
- dhr. prof. dr. M. Wuhler, center for proteomics & metabolomics

ONDERNEMINGSRAAD

- mw. drs. H.C. Pasterkamp, voorzitter
- dhr. drs. R.R. Schaad MSc, vice-voorzitter
- dhr. dr. M.R. Bladergroen, secretaris
- mw. ing. R van Aarsen
- dhr. E.J. Betting (tot 01-11)
- dhr. drs. P.M. Bloemendaal
- dhr. M. Boonekamp
- dhr. dr. W.E. Corver
- mw. S.J. van Duijvenvoorde, managementassistent a.i.
- mw. A. Joulali
- mw. G. Labadie
- dhr. drs. F. Muradin
- dhr. M.L.M. Schuivens
- dhr. M.A.J. Strolenberg
- dhr. ing. R.J.M. Zeijl
- mw. J.P. Groeneveld, ambtelijk secretaris (tot 01-09)
- mw. M.I. Kluit, ambtelijk secretaris a.i. (vanaf 15-11)

STUDENT ASSESSOR 2023-2024

- dhr. M. Demorest (vanaf 01-09)
- mw. M. Voogd (tot 01-09)

STUDENTENRAAD 2023-2024

- mw. R.M. Vullings, voorzitter
- mw. P.D. Versteegh, vice-voorzitter
- mw. S. Zhang, secretaris
- dhr. M. Andringa, lid
- dhr. B. van den Aardweg, lid
- mw. K. Barua, lid
- mw. E. Appelman, lid

CLIENTENRAAD

- mw. drs. M.R.S.M. Gerrits, voorzitter
- dhr. drs. B.A.J. van der Ploeg, vice-voorzitter
- mw. ing. E. Blaauw
- mw. Y. van Iperen (tot 01-08)
- mw. F.M.E. Kaal MSc
- mw. S.Y. Sanchez
- mw. Y.S. Slootweg
- mw. M. van Starckenburg MSc
- dhr. drs. F. Voncken
- mw. C.E.P.M. den Houting-Stevens (vanaf 15-09)
- mw. J.P. Groeneveld, ambtelijk secretaris a.i. (tot 01-09)
- mw. S.J. van Duijvenvoorde-van der Plas, management assistent a.i.

Raad van Toezicht

De RvT houdt integraal toezicht op de kerntaken van het LUMC, onderwijs en opleiding, onderzoek en zorg. Dat doet de RvT met behulp van rapportages, gesprekken met Raad van Bestuur (RvB) en andere personen binnen en buiten het LUMC, het College van Bestuur van de Universiteit Leiden, de Ondernemingsraad, andere medezeggenschapsorganen en werkbezoeken.

Wat betreft de onderzoeks- en onderwijstaken baseert de RvT zich mede op informatie van het College van Bestuur van de Universiteit Leiden. Leden van de RvT hebben deelgenomen aan de strategische conferentie van het LUMC in 2023, met als thema 'Let's Lead, Unite, Meet & Connect', waarop de herijking van de nieuwe strategische koers 2024 – 2028 van het LUMC centraal stond.

Hoofdpijnen in het toezicht gedurende het verslagjaar 2023

- De RvT heeft in 2023 zeven keer vergaderd, met 100 procent aanwezigheid van de leden.
- De RvT heeft de jaarrekening 2022 en de begroting voor 2024 goedgekeurd.
- Er is een start gemaakt met de herijking van de nieuwe strategie voor 2024-2028, waarin deze keer nadrukkelijk alle medewerkers en belangrijke stakeholders gevraagd is om mee te denken en input te geven op de nieuwe strategie van het LUMC. De RvT ondersteunt deze aanpak en is nauw betrokken bij het Plan van Aanpak voor de nieuwe strategische koers van het LUMC.
- Het LUMC heeft hard gewerkt om de beoogde financiële ombuiging te bewerkstelligen. De RvT ondersteunt de RvB in deze aanpak en ziet dat de weg naar financiële verbetering succesvol is ingeslagen. Een grote prestatie die binnen beperkte tijd gerealiseerd is. Daarnaast heeft het LUMC als eerste UMC in Nederland het Normatief Kostenmodel ontwikkeld, waarbij afdelingen een budget toegekend krijgen op basis van prestaties op de drie kerntaken. De RvT kijkt met interesse mee en ondersteunt de RvB in de keuze m.b.t. deze ontwikkeling. In 2024 zal dit model worden toegepast.

- De landelijke discussie over de concentratie van de kinderhartchirurgie, inclusief een bodemprocedure van LUMC, Amsterdam UMC en UMCU tegen het ministerie van VWS om het concentratiebesluit ongedaan te maken, heeft ook dit jaar weer veel aandacht gevraagd van RvB en RvT. De uitspraak was op 11 januari 2024 en het besluit is vernietigd. De RvT heeft de RvB ondersteund in de gekozen strategie om de vergunning voor kinderhartchirurgie te behouden. De vernietiging van het besluit geeft het LUMC de kans om samenwerking en concentratie van kinderhartzorg met elkaar in een netwerkorganisatie vorm te geven.
- In het begin van 2023 is een onderzoek gestart naar de besteding van Europese subsidies in het LUMC, dat heeft geleid tot enkele personele maatregelen en overleg met de Europese Commissie. Ook is dit onderzoek aanleiding geweest voor een cultuuronderzoek door de (externe) commissie Scherpbier, die aanbevelingen heeft gedaan voor aanpassing van de onderzoekscultuur in het LUMC. Naar aanleiding van nieuwe feiten is in het najaar van 2023 in opdracht van de RvT een onderzoek naar de bekendheid van de raad van bestuur over het handelen van Percuros uitgevoerd.
- De RvT is vanuit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap betrokken bij het onderwerp kennisveiligheid. Het LUMC heeft net als de andere UMC's en universiteiten een risico-inventarisatie gemaakt en heeft op basis daarvan maatregelen genomen om risico's te beperken.
- Er is in 2023 veel aandacht geweest voor de ontwikkelingen bij NecstGen, een 100 procent deelneming van het LUMC. De RvT heeft NecstGen bezocht en is door de directie bijgepraat over de start van dit nieuwe bedrijf. De omzet is in 2023 achtergebleven bij de verwachtingen als gevolg van veranderende economische omstandigheden. Mede als gevolg daarvan heeft de RvB in overleg met de RvT besloten om toekomstopties voor NecstGen te gaan verkennen.
- De jaarlijkse retraite van de RvT heeft in september plaatsgevonden en stond in het teken van de evaluatie van het functioneren van de RvT. Op basis van deze evaluatie zijn afspraken gemaakt over het bestendigen van de relaties binnen de RvT.
- Tenslotte zijn de strategische samenwerkingen van groot belang voor het LUMC en wordt regelmatig gesproken met de RvT. Zowel in de nieuwe strategie als in de overleggen met de RvT is hier volop aandacht voor. Ook de unieke ligging aan het Leiden Bio Science Park wordt besproken en heeft de RvT hier in 2023 een werkbezoek gebracht.

Commissies van de Raad van Toezicht

Binnen de RvT bestaan een Auditcommissie Financiën, een commissie Kwaliteit en Veiligheid en een commissie Onderwijs en Onderzoek. De RvT heeft eind 2022 besloten ook een remuneratiecommissie in te stellen, om zo meer inhoud te kunnen geven aan de werkgeversrol van de RvT ten opzichte van de RvB. Deze laatste commissie is onder de naam **Commissie HR & Governance** in december 2023 voor het eerst bijeengekomen. Doelstellingen voor 2024 zijn voornamelijk om toezicht te houden op cultuur, talentontwikkeling, successionplanning en employer branding van het LUMC. De commissies van de RvT vergaderen in de regel vier keer per jaar.

Bij de **Auditcommissie Financiën** stonden dit jaar de invoering van het normatief kostenmodel (NKM) per 1 januari 2024 centraal. Bedoeling van dit model is om productie en budget beter aan elkaar te koppelen en om meer ruimte te creëren voor strategische doelstellingen. Verder is in de Auditcommissie gesproken over de risico-radar compliance, waarmee de naleving van wet- en regelgeving gemonitord wordt, de onderhandelingen met de zorgverzekeraars, de kwartaalrapportages en de stand van zaken bij de belangrijkste deelnemingen van het LUMC. Met de accountant is tenslotte gesproken over het accountantsverslag 2022, het controleplan 2023 en de managementletter 2023. Auditcommissie Financiën heeft positief geadviseerd over de jaarrekening 2022, mede op basis van het accountantsverslag.

In de **commissie Kwaliteit en Veiligheid** is in 2023 de focus gelegd op de verbetering van de sturing op de kwaliteit vanuit Directoraat Kwaliteit & Patiëntveiligheid (DKP). De afdelingen Centrum Voor Ongeplande Opname (CVOO), Keel-, Neus- en Oogheelkunde en Hartziekten hebben de commissie geïnformeerd over hoe het kwaliteitssysteem binnen hun afdeling werkt. De jaarrapportage Kwaliteit 2022 is uitvoerig besproken, net als de halfjaarrapportage Kwaliteit 2023. De focusagenda Kwaliteit patiëntenzorg 2023/2024 is mede op deze rapportages gebaseerd.

In de **commissie Onderwijs en Onderzoek** is in 2023 een groot aantal thema's besproken. Centraal hierbij stonden de implementatie van het nieuwe raamplan voor de opleiding Geneeskunde 2020, de evaluatie van alle opleidingen die vanuit de Faculteit Geneeskunde worden verzorgd, Kennisveiligheid, de afname van de instroom in Bacheloropleidingen en de resultaten van de fondsenwerving via de Bontius Stichting.



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 2023, dat loopt van 1 januari tot en met 31 december. We beschrijven op welke manier we 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 2024

