

Jaarverslag 2020

Gestage groei

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Inleiding	6
Activiteit A Weefselketen	9
A1 Orgaancentrumactiviteiten	11
A2 Deskundigheidsbevordering	13
A3 Weefselbeleid uitvoering	14
A4 Software-ontwikkeling	15
Activiteit B Orgaanketen	16
B1 Beleidsuitvoering	18
B2 Projecten	20
B3 Deskundigheidsbevordering professionals	21
Activiteit C Donatie bij leven	22
C1 Beleidsondersteuning	24
C3 Publieksinformatie	25
C4 Deskundigheidsbevordering	26
Activiteit D Publieksvoorlichting en Corporate Communicatie	27
D1 Algemeen publiek informeren	29
D2 Bijzondere doelgroepen informeren	30
D3 Communicatie-advies intern/extern	31
Activiteit E Informatiemanagement en ICT	32
E1 Software-ontwikkeling	34
E2 Datamanagement	36
E3 Kantoorautomatisering	37
E4 Informatiebeveiliging	38
Activiteit F Bedrijfsvoering	39
F1 Directie en management algemeen	41
F2 Kwaliteit	42
F3 Financiën	43
F4 Human Resources	44
F5 Juridisch advies	45
F6 Secretariaat en Facilitair	46
Activiteit G Actieve Donorregistratie (ADR)	47
G1 Programmamanagement	49
G2 Kwaliteitsstandaard	50
G3 ICT-aanpassingen	51
G4 Publiek informeren over ADR	52
G5 Inzet op beurzen en evenementen	53
G6 Aanpassing materialen	54
G7 Bijzondere doelgroepen	55
Risicoparagraaf	56
Beknopt cijferoverzicht 2020	61

Leeswijzer

1. Jaarverslag: verantwoording over de begroting

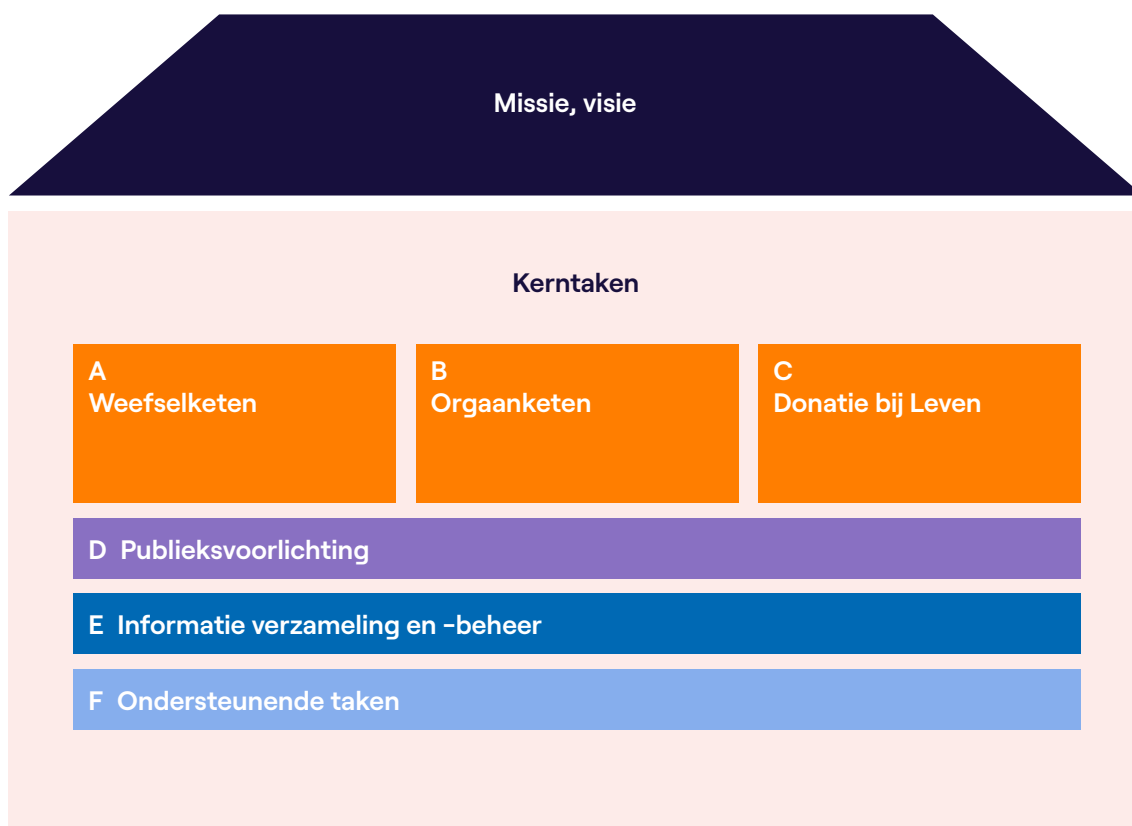
Het jaarverslag 2020 staat niet op zichzelf, maar is een verantwoording over het beleid dat is gevoerd om de doelen die we in de begroting voor 2020 hebben gesteld te bereiken. Het jaarverslag 2020 is dus een verantwoording over de begroting voor 2020.

2. Verantwoording over beleid en financiën

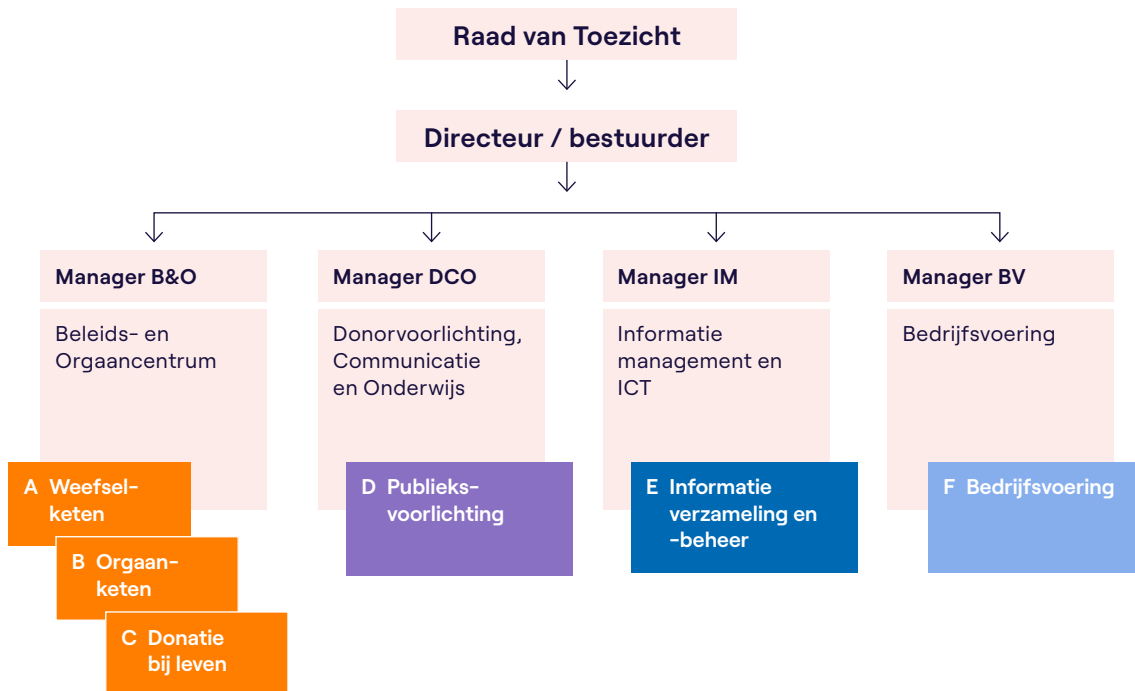
Ieder onderdeel van het jaarverslag bestaat uit een beleidsdeel en een financieel deel. Het beleidsdeel vertelt iets over de daadwerkelijke resultaten; het financiële deel laat zien welke kosten met die resultaten waren gemoeid.

3. Structuur van het jaarverslag en structuur van de organisatie

Het jaarverslag is verdeeld in 6 activiteiten. Die indeling volgt de lijnen van de 6 taken die de basisindeling vormen van het 'proceshuis' van de NTS. Het proceshuis is de structuur waarin al onze werkprocessen zijn ondergebracht:



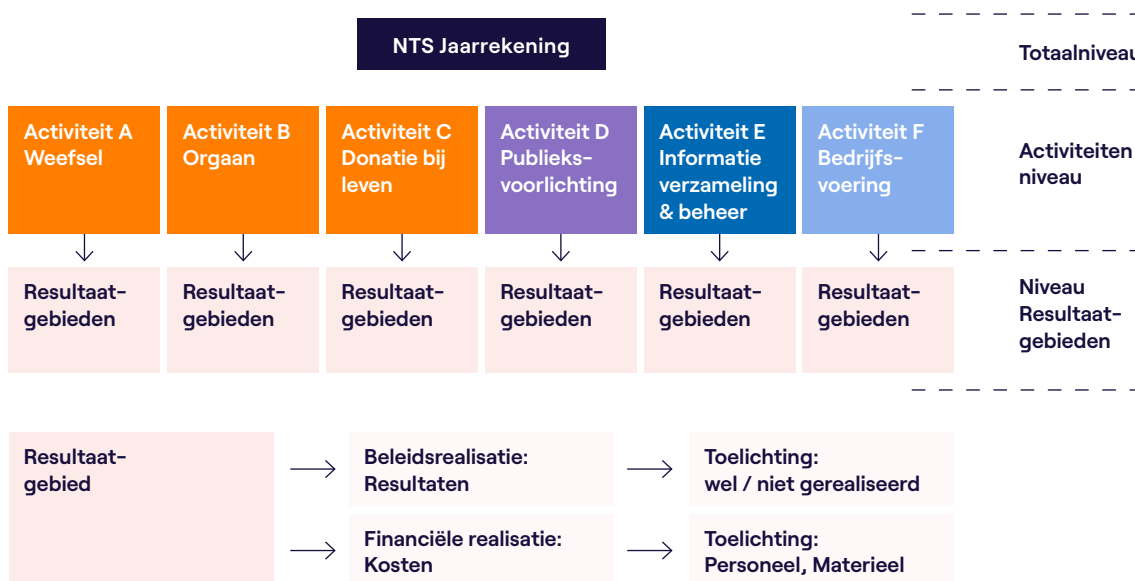
De taken uit het proceshuis zijn op hun beurt terug te vinden in de structuur van onze organisatie. De NTS kent 4 afdelingen, te weten Beleids- en Orgaancentrum (B&O), Donorvoorlichting, Communicatie en Onderwijs (DCO), Informatie Management en ICT (IM/ICT) en Bedrijfsvoering (BV). De 6 taken van de NTS zijn als volgt in de organisatie ondergebracht:



In 2020 zijn er 7 taken omdat Activiteit G is toegevoegd. Activiteit G gaat over de Actieve Donor Registratie (ADR).

4. Verantwoordingsniveaus

Het jaarverslag start met een algemene terugblik (inleiding) op totaalniveau. Daarop volgen de verantwoordingen op het niveau van de 6 activiteiten. Iedere activiteit wordt op haar beurt onderverdeeld naar een volgend niveau: dat van resultaatgebieden. Ieder resultaatgebied kent een beleids- en een financiële verantwoording. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



5. Risicoparagraaf

De jaarrekening sluit af met een risicoparagraaf. Daarin vinden we een inventarisatie van de risico's waarmee de NTS in haar functioneren te maken heeft, de mogelijke effecten van die risico's en de wijze waarop we in 2020 met die risico's zijn omgegaan.

6. Cijferoverzicht

De jaarrekening sluit af met een beknopt cijferoverzicht over 2020 met toelichting.

Inleiding

Financieel resultaat 2020

De NTS heeft twee grote financiers: het ministerie van VWS en de zorgverzekeraars. Omdat beide een eigen financieringssysteem kennen, hanteerden we in het verleden steeds twee vormen van verslaglegging en stelden in feite steeds twee jaarverslagen op. Vanaf 2019 zijn we dat anders gaan doen.

Ook voor 2020 stellen we één jaarverslag op. Aan de verschillen in systematiek van VWS en de zorgverzekeraars komen we tegemoet door te starten bij de financiële jaarrekening van de NTS als geheel. Van daaruit belichten we in dit jaarverslag het VWS-deel, zowel financieel als beleidsmatig.

Zoals uit het hierna volgende overzicht blijkt, was onze begroting voor 2020 in evenwicht. Het begrote financiële resultaat over 2020 was € 0. Kijken we naar de realisatie, dan zien we diverse afwijkingen van de begroting. Al met al komt het resultaat in 2020 uit op € 98.000 negatief.

Begroting en realisatie 2020 x €1.000

	Begroting 2020	Realisatie 2020
Baten		
Opbrengst declaraties zorgverzekeraars	€ 17.588	€ 16.995
Instellingssubsidie VWS	€ 12.840	€ 12.910
Subsidie DBL	€ 0	€ 90
Projecten (MP Nieren)	€ 1.070	€ 1.269
Totaal	€ 31.498	€ 31.263
Lasten		
Kosten clearing house	€ 17.588	€ 17.104
Instellingskosten VWS	€ 12.840	€ 12.391
Kosten uitvoering regeling DBL	€ 0	€ 86
Projectkosten (MP Nieren)	€ 1.070	€ 1.262
Totaal	€ 31.498	€ 30.843
Resultaat		
Resultaat zorgverzekeraars (organen)	€ 0	€ -109
Resultaat instellingssubsidie VWS	€ 0	€ 518
Resultaat uitvoering regeling DBL	€ 0	€ 4
Resultaat projecten (MP Nieten)	€ 0	€ 7
Totaal	€ 0	€ 420
Terugstorting subsidie conform regeling		
Resultaat		€ 420
Dotatie egaliseringsreserve subsidie VWS		€ -518
Resultaat na dotatie egaliseringsreserve		€ -98

Het resultaat verklaard

Zoals blijkt uit het overzicht hierboven, vinden we de belangrijkste oorzaak voor het resultaat in het clearing house-deel van onze activiteiten, het deel dat door de zorgverzekeraars wordt gefinancierd. Met het oog op de '10% regeling' storten we € 518.000 in de Egalisatiereserve Subsidie VWS.

Risicomanagement 2020

Aan het jaarverslag 2020 is – net als vorig jaar – een risicoparagraaf toegevoegd. De politiek-bestuurlijke omgeving waarin we opereren kent haar eigen specifieke risico's, die we intensief managen. Risicomanagement is een vast onderdeel van ons beleid. We hebben het ondergebracht in onze kwaliteitscyclus, die een periodieke inventarisatie, actualisatie en analyse van risico's kent. In de risicoparagraaf laten we zien wat daarvan het resultaat is.

Beleidsresultaten

Kijken we terug op 2020, dan zien we vooral de invloed van de Covid-19-uitbraak en de invoering van de Actieve Donor Registratie (ADR). De Covid-19-pandemie had grote gevolgen. Voor het eerst in de geschiedenis van de NTS werd de donatie van weefsels en organen een periode lang nagenoeg stilgelegd. De beheersing van de gevolgen van de Covid-19-pandemie werd gecoördineerd door de NTS samen met de Nederlandse Transplantatie Vereniging (NTV). De nieuwe Donorwet (ADR) is ingegaan op 1 juli 2020. Het programma ADR was medio 2018 gestart, maar heeft vanaf eind 2019 binnen de NTS duidelijk vorm gekregen. De einddatum van het programma is eerder in overleg met VWS gesteld op 30 september 2021. Daarnaast was er aandacht voor de organisatie van donatie: het bestuurlijk traject met de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) resulteerde in een set van afspraken over de samenwerking tussen de NTS en de UMC's en er zijn pilots ontwikkeld op basis van het advies van de NTS uit 2019 over een duurzame organisatie van donatie. Op het gebied van ICT en informatiemanagement is hard gewerkt aan het in 2019 ingezette beleid om de bestaande ICT Shared Service met Eurotransplant te ontvlechten. Dat heeft in 2020 geleid tot het opstarten van een projectstructuur om dit vorm te geven en de eigen ICT-afdeling van de NTS verder in te richten. Er is gestart met ontvlechting van de kantoorautomatisering. Vervolgens worden ook datamanagement en software-ontwikkeling losgekoppeld van Eurotransplant. Dit hele traject, waar we VWS goed over blijven informeren, zal naar verwachting in 2024 klaar zijn. Ten slotte zijn in 2020 ingrijpende wijzigingen doorgevoerd in de financiering van de orgaanketen. De voorbereidingen daarvoor zijn begonnen in 2018; de implementatie heeft plaatsgevonden in 2020.

Ontwikkelingen 2021: gestage groei

In 2019 hebben we in veel opzichten een basis gelegd voor ontwikkelingen in de komende jaren. In 2020 hebben we daarop voortgebouwd. Intern hebben we sterk ingezet op de verdere professionalisering van onze bedrijfsvoering. Onze samenwerking met Eurotransplant op het gebied van ICT hebben we verder afgebouwd. Extern willen we ons blijven profileren als een proactieve en flexibele organisatie. Ons doel is om onze rol in het veld verder te verstevigen en bij te dragen aan duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden in de keten. Kortom, onze groei gaat gestaag verder.

Leiden, 28 mei 2021

Drs. B.J.J.M. Haase – Kromwijk, directeur

Activiteit A

Weefselketen

Hoofdpijnen 2020

Voor het orgaancentrum en de hele weefselketen was het een bijzonder jaar vanwege de Covid-19-pandemie en ook vanwege de invoering van de nieuwe Donorwet op 1 juli 2020. Ondertussen werd gewerkt aan een nieuw ICT-systeem om de allocatie voor hoornvlies (cornea) en hartklep te vernieuwen.

De pandemie had grote gevolgen. Voor het eerst in de geschiedenis van de NTS is de weefseldonatie stilgelegd. Dit gebeurde in de periode van 15 maart tot 23 april 2020. Op 23 april werd de oogweefseldonatie weer gestart en na 13 mei kwam de overige weefseldonatie op gang. Weefseldonatie werd na 23 april weer mogelijk omdat weefseldonoren postmortaal op Covid-19 konden worden getest. Dit gebeurde in samenwerking met Sanquin. De samenwerking tussen de NTS, de weefselbanken, de uitname-organisatie en de oogartsen verliep goed. Er zijn draaiboeken en werkinstructies geschreven en er werd intensief gecommuniceerd tussen de NTS en alle betrokken stakeholders.

Ten behoeve van de invoering van de nieuwe Donorwet zijn alle werkprocessen binnen het Orgaancentrum (OC) volgens planning ingericht. De ICT-aanpassingen waren op tijd afgerond, evenals de scholing van alle medewerkers. Ook is het gelukt om de krapte in de bezetting bij het OC terug te dringen.

Resultaatgebieden Weefselketen

Binnen de activiteit Postmortale Weefselketen onderscheiden we 4 resultaatgebieden:

- A1 Orgaancentrumactiviteiten
- A2 Deskundigheidsbevordering
- A3 Weefselbeleid uitvoering
- A4 Software-ontwikkeling

Financiën

A	Postmortale Weefselketen	Begroting 2020	Realisatie 2020
A1	Orgaancentrumactiviteiten	€ 3.599.196	€ 3.369.981
A2	Deskundigheidsbevordering	€ 214.053	€ 159.638
A3	Weefselbeleid uitvoering	€ 185.813	€ 156.988
A4	Software-ontwikkeling	€ 475.697	€ 419.675
Totaal		€ 4.474.758	€ 4.106.283

Hierna laten we per activiteit zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

A1 Orgaancentrumactiviteiten

Resultaten 2020

In 2020 is 11.691 keer het donorregister geraadpleegd. Dit is minder dan in 2019 (toen waren er circa 15.000 raadplegingen). Er waren 1923 weefseldonoren. Er zijn 6 medische richtlijnen opgeleverd. Ook zijn de werkinstructies voor het Orgaancentrum bijgewerkt en is er een nieuw toetsysteem opgeleverd.

De formatie binnen het Orgaancentrum is op sterkte. Er was gemiddeld een formatietekort van 1,5 tot 2 fte. Gedurende het jaar 2020 is dit tekort weggewerkt. In 2020 is geregeld dat OC-medewerkers hun BIG-registratie mogen behouden op basis van hun werkzaamheden bij de donoraanname.

In 2020 is een medisch functioneel beheerder ingezet voor het verbeteren van de ICT-projecten binnen de orgaan- en weefselketen. De procesbeschrijving van een gecombineerde orgaan- en weefseldonor is uitgewerkt. Sinds maart is een oogarts als medisch adviseur ingezet ter verbetering van het verzamelen van posttransplantatiegegevens van corneatransplantaties. Door de pandemie is de scope van de inzet gewijzigd in het beheersen van gevolgen van de Covid-19-pandemie voor weefseldonatie- en transplantatie (zie ook weefselbeleid A3). Vanwege de Covid-19-pandemie was het bijvoorbeeld noodzakelijk om de werkwijze rond het toewijzen van cornea aan patiënten op de wachtlijst tijdelijk aan te passen.

Ten behoeve van de donorscreening zijn 6 medische beleidsstukken opgeleverd.

Financiën

A1 Orgaancentrumactiviteiten	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 2.095.052	€ 2.167.129
Materieel	€ 1.051.000	€ 867.497
Overig	€ 453.143	€ 335.355
Totaal	€ 3.599.196	€ 3.369.981

Toelichting op resultaten en financiën

In 2020 zien we dat de verdeling van de formatie over de resultaatgebieden nog nauwkeurigheid mist. Dat levert tussen resultaatgebieden onderling verschillen op tussen begroting en realisatie (met name tussen A1 en A4). In het totaalbeeld blijven de personeelskosten goed binnen de begroting en daarmee de formatie. De materiële kosten bleven in 2020 ruim onder de begrote cijfers doordat er minder weefselprocedures waren.

A2 Deskundigheidsbevordering

Resultaten 2020

Voor het orgaancentrum zijn inhoudelijke modules ontwikkeld en in gebruik genomen. De e-learningmodules voor donorscreening en Algemene inleiding Donatie & Transplantatie zijn niet gerealiseerd. Dit vanwege de drukte rondom ADR en het wachten op de implementatie van het Advies over de Organisatie van Donatie. De e-learningmodule voor Cornea en hartklep wordt in 2020 opgeleverd. Dan volgt ook de training. Vanwege een te gering aantal deelnemers is de tweede tweedaagse training voor DC's/TC's niet doorgegaan. De eerste heeft wel plaatsgevonden (zie ook activiteit B).

De workshop Casuïstiek voor het OC en TC's is ontwikkeld en gegeven. De donorartsen hebben 5 keer een scholing aan externen gegeven. De scholing weefsel donatie voor DC's is uitgesteld in afwachting van de invoering van DP-W (zie ook activiteit B).

Financiën

A2 Deskundigheidsbevordering	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 138.191	€ 131.498
Materieel	€ 48.050	€ 7.668
Overig	€ 27.812	€ 20.472
Totaal	€ 214.053	€ 159.638

Toelichting op resultaten en financiën

De ontwikkeling van trainingen en e-learnings heeft, zoals toegelicht, vertraging, uitstel en afstel opgelopen. Dat had gevolgen voor de materiële kosten.

A3 Weefselbeleid uitvoering

Resultaten 2020

De weefselketen werd in 2020 in beslag genomen door de pandemiebeheersing. In de periode van 15 maart tot 23 april lag de weefseldonoraanname volledig stil en groeide de corneawachtlijst. Een aantal geplande resultaten zijn daarom niet behaald. Ook de voorbereidingen voor toekomstige zenuwweefseldonatie zijn uitgesteld. Wel zijn de werkafspraken met stichting Weefsel Uitname Organisatie Nederland (WUON) over de weefseluitname verder uitgewerkt en is verdere invulling gegeven aan de overlegstructuur met WUON.

De weefselketen heeft als geheel veel nauwer samengewerkt dan eerder. Samen met de weefselbanken (Amnitrans Eyebank Rotterdam en ETB-BISUFE), de corneachirurgen van het Nederlands Oogheelkundig Genootschap (NOG), de uitname-organisatie en de medisch adviseur van de NTS is hard gewerkt om de gevolgen van de COVID-pandemie voor patiënten zoveel mogelijk te beperken. Voor het eerst hebben we ervaren hoe het is als de weefseldonatie stil wordt gelegd en hoe er geleidelijk weer opgeschaald kan worden. Vanwege deze donatiestop zijn de cornea-allocatieregels herzien. De vernieuwde regels worden verwerkt in de functionaliteit van de ICT-applicatie voor hoornvlies- en hartklepallocatie. Ook is een pandemiedraaiboek weefseldonatie opgeleverd. Het testbeleid voor weefseldonoren is aangepast aan Covid-19 en aan het oprukkende westnijlvirus (WNV). Vanaf april 2020 zijn alle postmortale weefseldonoren getest op Covid-19. En sinds november 2020 werd in de regio's Utrecht en Arnhem getest op het WNV. De NTS heeft ondersteund bij een aanpassing in de beschikbaarheidsbijdrage voor de weefseluitname door WUON.

Rond de cornea- en hartklepallocatie zijn er nieuwe werkafspraken opgesteld voor de op te leveren weefselallocatie-applicatie. Er is een NOG-NTS-corneacommissie opgericht om de samenwerking te verbeteren op het gebied van dataverzameling en kwaliteitsrapportages van post-transplantatiegegevens.

Financiën

A3 Weefselbeleid uitvoering	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 154.906	€ 135.840
Materieel	€ 2.000	€ 0
Overig	€ 28.907	€ 21.148
Totaal	€ 185.813	€ 156.988

Toelichting op resultaten en financiën

De onderschrijving van personeelskosten is terug te voeren op een bezettingsverschil (zie ook de toelichting op A4). Het materiële budget is door het werken vanuit thuis niet benut.

A4 Software-ontwikkeling

Resultaten 2020

In de ICT-ontwikkelprojecten voor de weefselketen zijn in 2020 stappen gemaakt. De bouw van de allocatie- en wachtlijstapplicatie voor cornea en hartklep is grotendeels gereed. De oplevering is vertraagd door Covid-19 en noodzakelijke werkzaamheden voor andere applicaties en is gepland in het tweede kwartaal van 2021.

Alle weefseldata zijn opgenomen in het datawarehouse. In het kader van de follow-up rond cornea is in 2020 nazorg geleverd voor de nieuwbouw van de applicatie die afgerond is in 2019.

Noodzakelijke verbeteringen aan Vita, de donorapplicatie van de NTS, zijn doorgevoerd, ook ten behoeve van ADR.

Financiën

A4 Software-ontwikkeling	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 243.138	€ 198.873
Materieel	€ 190.000	€ 189.841
Overig	€ 42.558	€ 30.961
Totaal	€ 475.697	€ 419.675

Toelichting op resultaten en financiën

In 2020 zien we dat de verdeling van de formatie over de resultaatgebieden nog nauwkeurigheid mist. Dat levert tussen resultaatgebieden onderling verschillen op tussen begroting en realisatie (met name tussen A1 en A4). In het totaalbeeld blijven de personeelskosten goed binnen de begroting en daarmee de formatie.

Activiteit B

Orgaanketen

Hoofdpijnen 2020

Met name in het eerste halfjaar van 2020 kende de werkdruk een enorme piek. Binnen de orgaanketen stonden de pandemie en de invoering van de nieuwe Donorwet centraal. Daarnaast was er aandacht voor de organisatie van donatie: het bestuurlijk traject met de Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) resulteerde in een set afspraken over de samenwerking tussen de NTS en de UMC's, en er zijn pilots ontwikkeld op basis van het advies Naar een duurzame organisatie van donatie dat de NTS in 2019 uitbracht.

De beheersing van de Covid-19-pandemie werd gecoördineerd door de Nederlandse Transplantatie Vereniging (NTV) en de NTS. Samen met de professionals in de ziekenhuizen zijn donatie-, uitname- en transplantatierichtlijnen opgesteld in de vorm van een pandemiedraaiboek. Gezamenlijk is er patiënteninformatie beschikbaar gesteld voor patiënten op de wachtlijst.

Resultaatgebieden Orgaanketen

Binnen de activiteit Orgaanketen onderscheiden we 3 resultaatgebieden:

- B1** Beleidsuitvoering
- B2** Projecten
- B3** Deskundigheidsbevordering professionals

Financiën

B	Orgaanketen	Begroting 2020		Realisatie 2020	
B1	Beleidsuitvoering	€	363.225	€	305.075
B2	Projecten	€	150.218	€	124.953
B3	Deskundigheidsbevordering professionals	€	257.684	€	173.660
Totaal		€	771.127	€	603.688

Hierna laten we per resultaatgebied zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

B1 Orgaanketen beleidsuitvoering

Resultaten 2020

De nieuwe Donorwet is ondanks de pandemie zonder al te veel problemen ingevoerd. De programmastructuur, het programmaplan en de programmabegroting (projectbegroting ADR) zijn volgens afspraak opgeleverd. Alle scholing is conform planning opgeleverd. De Kwaliteitstandaard donatie was al in 2019 opgeleverd. In 2020 zijn de voorbereidingen gestart om de invoering van deze Kwaliteitstandaard te evalueren. De NTS levert de gegevens voor de kwantitatieve evaluatie en voert het opdrachtgeverschap uit rond de kwalitatieve evaluatie.

In 2020 hebben we de ontvlechting van de financieringsstructuur van de orgaanketen afgerond, die in 2019 was gestart. We hebben samengewerkt met het ministerie van VWS, de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en de zorgverzekeraars. Er is een set van nieuwe afspraken gemaakt voor de ziekenhuisvergoedingen en de HLA-testen (HLA staat voor Humaan Leukocyten Antigen). De HLA-afspraken zijn vastgelegd in nieuwe contracten met de HLA laboratoria.

Sinds medio 2019 is de samenwerking tussen de NFU en de NTS op het gebied van de organisatie van orgaandonatie geïntensiveerd. Dit resulteerde in een set van afspraken die in februari 2020 getoetst zijn door het ministerie van VWS tijdens een landelijk overleg Donatie. Vanuit het veld kwamen positieve reacties en dit maakte de weg vrij om een aantal afspraken tussen de NFU en de NTS uit te voeren en verder te gaan met het programma 'Organisatie van donatie'.

De focus van een transplantatiecoördinator ligt volledig bij de organisatie van donatie en niet op de organisatie van transplantatie. Daarom is per 1 juli is de naam van transplantatiecoördinator (TC) veranderd in orgaandonatiecoördinator (ODC). Op basis van de afspraken gemaakt tussen de NTS en de NFU is sinds 1 oktober 2020 is een manager bedrijfsvoering ODC aangesteld bij de NFU.

Binnen het programma 'Organisatie van donatie' is voor de verbetering van de weefselnormmelding een projectsubsidie aangevraagd en gehonoreerd voor een pilot 'Weefselnormmeldingcoördinator'. Vanwege de pandemie is de start van deze pilot uitgesteld naar zomer 2021.

De NTS heeft bij intensivisten een peiling gedaan naar de behoefte aan ondersteuning bij een orgaandonatieprocedure. Op basis van deze inventarisatie en op basis van een behoefteonderzoek onder ODC's door de Werkgroep Transplantatiecoördinatoren Nederland (WTCN) is een projectplan uitgewerkt om adviezen uit het NTS-advies Naar een duurzame organisatie van donatie uit te werken naar implementatietrajecten in de vorm van pilots.

Net als bij de weefselketen was voor de pandemiebeheersing samenwerking binnen de orgaanketen noodzakelijk. In het begin van de pandemie is in samenwerking met de NTV een nieuwe overleg- en communicatiestructuur ingericht. Het NTV-NTS-orgaanketenoverleg is sinds maart 2020 een feit en zal ook in de toekomst blijven bestaan. Ook de commissie Donatie van de Nederlandse Vereniging voor Intensive Care (NVIC) is vertegenwoordigd. Stakeholders uit de orgaanketen hebben een set richtlijnen en werkinstructies ontwikkeld voor professionals die betrokken zijn bij donatie, uitname,

allocatie en transplantatie in Nederland. Er zijn afspraken gemaakt over het beleid rond het testen van postmortale orgaandonoren, patiënten op de wachtlijst en getransplanteerde patiënten. Sinds augustus 2020 levert de NTS Covid-19-rapportages op voor het RIVM.

In samenwerking met het Landelijk Overleg Uitname Teams (LORUT) is er een procesanalyse voor transport rondom orgaanuitname uitgevoerd, die begin 2021 is opgeleverd.

Het project 'Machinepreservatie nieren' uitgevoerd in samenwerking met Landelijk Overleg Nier Transplantatie (LONT) is eind december over gedragen aan de drie ziekenhuizen van waaruit de zelfstandige uitnameteams (ZUT) werken.

In het Landelijk Overleg Levertransplantatie zijn de kaders voor wachtlijstrapportage lever besproken, maar de uitwerking hiervan is vanwege Covid-19 verschoven naar 2021. In 2020 is een vergelijking gemaakt van het hartaanbod aan de 3 hartcentra. Er zijn geen opvallende verschillen gesignaleerd. Helaas is door de pandemie het project 'Implementatie DCD-harten' verschoven naar 2021. Het was niet mogelijk om de chirurgen te scholen.

De NTS heeft de gesprekken tussen UMCG en hartkleppenbank begeleid om onderzoek naar DCD-harten in Groningen mogelijk te maken, zonder dat er een tekort aan hartkleppen ontstaat.

In opdracht van LOTTO en LORUT is er onderzoek gedaan naar mogelijkheden om digitale beelden ten behoeve van orgaandonatie te verzenden naar ontvangende ziekenhuizen. Dit onderzoek heeft geresulteerd in een advies. We hopen dat het uiterlijk 2022 mogelijk is om beeldmateriaal tussen ziekenhuizen te delen.

Financiën

B1 Beleidsuitvoering	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 298.331	€ 265.028
Materieel	€ 14.000	€ 0
Overig	€ 50.894	€ 40.047
Totaal	€ 363.225	€ 305.075

Toelichting op resultaten en financiën

Ondanks de pandemie is de nieuwe Donorwet volgens planning ingevoerd. In de personeelskosten en de overige (indirecte) kosten zijn geen significante afwijkingen opgetreden tussen begroting en realisatie. De materiële budgetten voor inhuur/consultancy zijn onbenut gebleven doordat deze kosten zijn genomen in het ADR-programma.

B2 Projecten

Resultaten 2020

Het advies over het communicatieplan en de uitvoering van de communicatie over ADR en het advies over vraagbeantwoording en klantcontactcentra zijn volgens planning gerealiseerd.

Er is een inventarisatie gedaan van nieuw te ontwikkelen middelen en materialen, inclusief nieuwe animaties. Dit is gebeurd in het kader van toegankelijkheid en het gebruik van begrijpelijke taal om te voldoen aan de Wet Digitale Toegankelijkheid en het besluit algemene toegankelijkheid.

In het kader van de digitale toegankelijkheid en het besluit algemene toegankelijkheid zijn bestaande brochures, animaties en video's aangepast.

Financiën

B2 Projecten	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 128.656	€ 108.445
Materieel	€ 500	€ 0
Overig	€ 21.062	€ 16.508
Totaal	€ 150.218	€ 124.953

Toelichting op resultaten en financiën

De onderschijding van personeelskosten is terug te voeren op een bezettingsverschil.

B3 Deskundigheidsbevordering professionals

Resultaten 2020

De reguliere basistrainingen voor professionals over donatie zijn in 2020 vervallen. De focus lag in 2020 op de scholing rond ADR. Daarnaast is er gewerkt aan het updaten, beheren en promoten van de e-learningmodules 'Keten van orgaandonatie: van SEH t/m IC'. Deze worden opgeleverd in februari 2021.

Begin 2021 wordt ook de e-learning 'Abdominale uitnamechirurgie MOD (DBD, DCD, NRP)' opgeleverd (multi-orgaandonatie bij donatie na hersendood, donatie na circulaire stop en donatie na normotherme regionale perfusie). Deze e-learning is gedeeltelijk gefinancierd door Zorgverzekeraars Nederland.

Financiën

B3 Deskundigheidsbevordering	Begroting 2020	Realisatie 2021
Personeel	€ 109.889	€ 102.820
Materieel	€ 128.000	€ 55.188
Overig	€ 19.794	€ 15.652
Totaal	€ 257.684	€ 173.660

Toelichting op resultaten en financiën

In de personeelskosten en de overige (indirecte) kosten zijn geen significante afwijkingen opgetreden tussen begroting en realisatie. Door het niet doorgaan van diverse trainingen zijn de materiële budgetten voor trainingen deels niet benut.

Activiteit C

Donatie bij leven

Hoofdpijnen 2020

Donatie bij Leven zou in 2020 weinig aandacht krijgen vanwege de werkzaamheden rond de invoering van de ADR. De scholing van maatschappelijk werkers en coördinatoren Donatie bij Leven kon helaas niet doorgaan. Door de Covid-19-pandemie lag van eind maart tot half mei het programma Donatie bij Leven stil. Het programma werd tijdens de pandemie besproken tijdens het NTV-NTS-orgaanketenoverleg. De gesprekken om een nieuw cross-overalgoritme te ontwikkelen gingen wel verder. Ook is er eind 2020 een initiatief gestart om de verzameling van informatie over de lange termijn van levende nierdonoren te verbeteren.

Resultaatgebieden Donatie bij leven

Binnen de activiteit Donatie bij Leven onderscheiden we 7 resultaatgebieden. Daarvan vallen er 3 onder de VWS-begroting:

- C1 **Beleidsondersteuning**
- C3 **Publieksinformatie**
- C4 **Deskundigheidsbevordering**

Financiën

C	Donatie bij leven	Begroting 2020	Realisatie 2020
C1	Beleidsondersteuning	€ 146.159	€ 130.546
C3	Publieksinformatie	€ 124.235	€ 140.388
C4	Deskundigheidsbevordering	€ 8.157	€ 8.437
Totaal		€ 278.551	€ 279.372

Hierna laten we per resultaatgebied zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

C1 Beleidsondersteuning

Resultaten 2020

De meerjarenstrategie Donatie bij Leven die in 2018 is opgesteld, is niet vernieuwd. Deze kan pas op zijn vroegst in 2022 gerealiseerd worden. In september 2020 is gestart met het project om de follow-up van levende donoren te verbeteren. De projectopdracht en het projectplan zijn op hoofdlijnen beschreven. De knelpuntenanalyse wordt in 2021 gemaakt.

Financiën

C1 Beleidsondersteuning	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 128.866	€ 115.523
Materieel	€ 0	€ 0
Overig	€ 17.293	€ 15.023
Totaal	€ 146.159	€ 130.546

Toelichting op resultaten en financiën

Er zijn geen significante afwijkingen tussen begroting en realisatie

C3 Publieksinformatie

Resultaten 2020

De folder over nierdonatie is herzien. Deze bevat feitelijke en begrijpelijke informatie. De aangepaste folder is in 2020 in totaal 1.366 keer opgevraagd door ziekenhuizen, maatschappelijke organisaties en particulieren.

Wij hebben ervoor gezorgd dat onze vindbaarheid via zoekmachines over het thema donatie bij leven is verbeterd. Hiervoor is de website beter ingericht. Dat zorgt ervoor dat de pagina's goed vindbaar zijn (top 5 van zoekresultaten). Via zoekmachines waren er in 2019 in totaal 15.647 organische bezoeken vanuit zoekmachines aan de pagina's 'Donatie bij leven', en na de verbetering van de website is dit aantal in 2020 gestegen naar 45.810 bezoeken. De cijfers zijn overigens niet volledig vergelijkbaar, omdat er sprake is van inhoudelijke wijzigingen en een nieuwe meetmethode.

Financiën:

C3 Publieksinformatie	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 82.570	€ 88.854
Materieel	€ 28.500	€ 39.979
Overig	€ 13.164	€ 11.555
Totaal	€ 124.235	€ 140.388

Toelichting op resultaten en financiën

De gerealiseerde kosten zijn iets hoger uitgevallen dan begroot. Deze extra kosten waren nodig om de voorlichtingsmaterialen in één keer toekomstbestendig te maken.

C4 Deskundigheidsbevordering

Resultaten 2020

De scholing op het gebied van Donatie bij Leven is niet uitgevoerd vanwege de Covid-19-pandemie.

Financiën

C4 Deskundigheidsbevordering	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 7.058	€ 7.466
Materieel	€ 0	€ 0
Overig	€ 1.099	€ 971
Totaal	€ 8.157	€ 8.437

Toelichting op resultaten en financiën

Er zijn geen significante afwijkingen tussen begroting en realisatie

Activiteit D

Publieks- voorlichting en Corporate Communicatie

Hoofdpijnen 2020

Het jaar 2020 stond in het teken van de invoering van de Actieve Donor Registratie (ADR) en de extra communicatie-activiteiten om mensen hierover te informeren. Ondanks de Covid-19-pandemie zijn de doelen voor publieksvoorlichting en communicatie behaald. Wel zijn een aantal communicatie-activiteiten aangepast aan de nieuwe richtlijnen vanuit de rijksoverheid. Zo is inschrijving van mensen in tijd verlengd tot de zomer van 2021. Hierdoor zijn ook veel communicatie-activiteiten verschoven naar de tweede helft van 2020. Daarnaast zijn fysieke samenkomsten omgezet naar online bijeenkomsten. Ten slotte is er bij de herziening van voorlichtingsmaterialen alleen een beroep gedaan op medisch professionals als dat noodzakelijk was.

Deze veranderingen hebben extra aandacht gevraagd en ook extra inzet van personeel. Wij zijn erin geslaagd om de aanpassingen tijdig door te voeren. De doelen van de voorlichtingsprogramma's zijn behaald.

Resultaatgebieden Publieksvoorlichting en Corporate Communicatie

Binnen de activiteit Publieksvoorlichting en Corporate Communicatie onderscheiden we 3 resultaatgebieden:

- D1 Algemeen publiek informeren
- D2 Bijzondere doelgroepen informeren
- D3 Communicatie-advies intern/extern

Financiën

D	Publieksvoorlichting en Corporate Communicatie	Begroting 2020	Realisatie 2020
D1	Algemeen publiek informeren	€ 682.348	€ 782.560
D2	Bijzondere doelgroepen informeren	€ 625.899	€ 673.939
D3	Communicatie-advies intern/extern	€ 210.038	€ 218.148
Totaal		€ 1.518.286	€ 1.674.646

Hierna laten we per resultaatgebied zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

D1 Algemeen publiek informeren

Resultaten 2020

De NTS verricht informatievoorziening aan het publiek over orgaandonatie, conform art. 33 Wet op Orgaandonatie. Alle voorlichtingsmaterialen zijn herzien en aangepast aan de actuele stand van zaken in de orgaan- en weefselketen. Ook zijn wijzigingen in de wet verwerkt. De verzending van materialen (bijvoorbeeld folders) is verder gestroomlijnd doordat we het beheer hebben uitbesteed aan een extern verzendhuis.

Via diverse sociale media-kanalen bieden wij onze informatie aan over hoe orgaandonatie werkt. Ook beantwoorden we vragen van het algemene publiek. In 2020 zijn er circa 63.000 telefonische vragen beantwoord. Het overgrote deel van deze vragen ging over de ADR.

De website is verder doorontwikkeld en geoptimaliseerd, zodat de resultaten goed zichtbaar zijn in zoekmachines. Met de meest gebruikte zoektermen over hoe orgaandonatie werkt komt de website in de top 3 of top 5 van resultaten.

Financiën

D1 Algemeen publiek informeren	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 231.542	€ 358.748
Materieel	€ 413.250	€ 391.577
Overig	€ 37.557	€ 32.235
Totaal	€ 682.348	€ 782.560

Toelichting op resultaten en financiën

We zien een ruime overschrijding op personeelskosten. Deze wordt veroorzaakt door personele frictiekosten in verband met functiewisselingen, waarbij ook vervanging door externe inhuur noodzakelijk was.

D2 Bijzondere doelgroepen informeren

Resultaten 2020

Gericht op de doelgroep jongeren zijn er conform doelstelling circa 2.000 gastlessen gegeven, waarvan 1.000 'regulier' en 1.000 extra vanuit de ADR-begroting. Deze hebben ook fysiek plaatsgevonden, ondanks dat de scholen langdurig dicht waren vanwege de coronapandemie.

De digitale lesmodule Donordenkers is opnieuw ingericht om de toegankelijkheid, de vindbaarheid en de gebruiksvriendelijkheid verder te verbeteren. Ook is de lesmodule Donorwise herbouwd en beter toegankelijk gemaakt. Als gevolg van de herbouw van de online modules zijn ook de onderwijsmaterialen herzien

Voor de doelgroep niet-westerse migranten zijn er circa 90 bijeenkomsten in het kader van de DonorDialog geweest. Vanwege Covid-19 zijn er ook online alternatieven georganiseerd.

Voor de doelgroep ouderen zijn er 300 bijeenkomsten georganiseerd via ouderenverenigingen. Als alternatief voor fysieke bijeenkomsten zijn er twee video's ontwikkeld.

Voor de doelgroep nabestaanden is het magazine Nabestaandencontact in 2020 tweemaal verschenen.

Financiën

D2 Bijzondere doelgroepen informeren	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 187.151	€ 282.989
Materieel	€ 396.650	€ 353.826
Overig	€ 42.098	€ 37.123
Totaal	€ 625.899	€ 673.939

Toelichting op resultaten en financiën

We zien een ruime overschrijding op personeelskosten. Deze wordt veroorzaakt doordat we in het ADR-programma hebben gekozen voor de inzet van tijdelijk personeel in dienstverband, in plaats van de inhuur van externen. Voor de ADR waren uitsluitend materiële budgetten begroot.

Tegenover de overschrijding van personeelskosten op activiteit D2 zien we dan ook een onderschrijding van inhuurkosten bij de ADR op deelproject G1.

D3 Communicatie-advies intern/extern

Resultaten 2020

De communicatie naar de medisch professionals is verbeterd. Mede door de Covid-19-pandemie kwam er grote vraag naar herziene draaiboeken en richtlijnen vanuit de NTS. Door middel van extra communicatie-inspanningen, bijvoorbeeld via de website, is aan deze vraag tegemoetgekomen.

Er is in 2020 extra aandacht geweest voor het toegankelijk maken van materialen op de website voor mensen met een beperking, conform de wettelijk verplichte toegankelijkheidsverklaring.

Het intranet van de NTS is vernieuwd en dit draagt bij aan een betere interne informatievoorziening.

De huisstijl van de NTS is geïmplementeerd in alle communicatiemiddelen van de organisatie.

Financiën

D3 Communicatie-advies intern/extern	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 68.318	€ 87.870
Materieel	€ 128.500	€ 118.750
Overig	€ 13.220	€ 11.527
Totaal	€ 210.038	€ 218.148

Toelichting op resultaten en financiën

Er zijn geen significante afwijkingen tussen begroting en realisatie.

Activiteit E

Informatie- management en ICT

Hoofdpijnen 2020

Belangrijke thema's voor de afdeling Informatiemanagement waren ADR, en toekomstig bestendig maken van de ICT door de ontvlechting met de Shared Services van Eurotransplant en vernieuwing van het ICT landschap. Geheel onverwacht kwam daar het thema Covid-19 bij. Bij alle onderdelen van de afdeling zijn we bezig geweest met deze thema's.

Resultaatgebieden Informatiemanagement en ICT

Binnen de activiteit Informatiemanagement en ICT onderscheiden we 4 resultaatgebieden:

- E1 Software-ontwikkeling
- E2 Datamanagement
- E3 Kantoorautomatisering
- E4 Informatiebeveiliging

Financiën

E	Informatiemanagement en ICT	Begroting 2020	Realisatie 2020
E1	Software-ontwikkeling	€ 656.498	€ 684.302
E2	Datamanagement	€ 111.400	€ 119.249
E3	Kantoorautomatisering	€ 292.407	€ 383.589
E4	Informatiebeveiliging	€ 83.392	€ 84.038
Totaal		€ 1.143.698	€ 1.271.177

Hierna laten we per resultaatgebied zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

E1 Software-ontwikkeling

Resultaten 2020

Voor de software-ontwikkeling waren er voor 2020 een paar speerpunten: het ondersteunen van goede implementatie van de ADR en het upgraden en vernieuwen van de applicaties. De vernieuwing van de applicaties is een meerjarig proces dat in 2020 van de grond is gekomen. In het begin van het jaar is dit gestart met inzet van externe ontwikkelaars, en in de loop van 2020 heeft de NTS een eigen team van ontwikkelaars kunnen aannemen die deze vernieuwing verder doorvoeren. De ontvlechting met Eurotransplant is een stap verder gekomen, omdat alle inhuur van Eurotransplant-ontwikkelaars via de Shared Services voor software-ontwikkeling voor de NTS is afgerond. Ten behoeve van ADR zijn meerdere deelprojecten uitgevoerd. De koppeling met het Donorregister gemaakt en is het raadpleegproces aangepast. Voor de monitoring van de effecten van de ADR is de registratie tbv de donorherkenning gebouwd. De NTS-donorapplicatie Vita, Donation Procurement Application (DPA) en het Nederlandse Overledenen Registratie Donoren (NORD) zijn aangepast op gewijzigde items uit het Donorregister. Zowel de papieren als de digitale versie van het donatieformulier zijn aangepast aan de wetswijzigingen.

De Covid pandemie heeft geleid tot ICT aanpassingen. In de verschillende systemen van de NTS zijn velden toegevoegd om inzicht te krijgen in Covid-19-besmetting, teststatussen en vaccinaties. Zo is ook de koppeling met Sanquin uitgebreid, waardoor we Covid-19-testuitslagen geautomatiseerd binnenkrijgen. Dit waren niet-geplande ontwikkelingen die vanwege de pandemie in afstemming met de orgaanadviescommissies zijn doorgevoerd.

Rond het vernieuwen van de applicaties zijn ook ontwikkelingen te melden. Alle Nederlandse Orgaantransplantatie Registraties (NOTR) voor organen hebben een upgrade gekregen waardoor ze toekomstbestendig zijn en er zijn diverse functionele verbeteringen doorgevoerd die vanuit de orgaan advies commissies zijn aangedragen. Vita heeft een upgrade gekregen, waardoor deze toekomstbestendig is, daarnaast is er een project opgestart om noodzakelijke functionele verbeteringen door te voeren die verder gaan dan regulier jaarlijks onderhoud.

De NOTR Cornea is in productie genomen en wordt door de ziekenhuizen gebruikt. De applicatie voor de wachtlijst voor weefsel en de allocatie voor de cornea's is ontwikkeld in samenwerking met de ziekenhuizen en de weefselbanken en worden volgens planning in 2021 in gebruik genomen. Hierbij worden nu gegevens uit Vita overgenomen, waardoor de eenmalige registratie is verbeterd en de data voor onderzoek van hogere kwaliteit zijn. Deze nieuwe donorherkenning wordt in 2021 in gebruik genomen. Bij de vernieuwing is de aansluiting op de landelijke standaarden gericht op eenmalige registratie en gestandaardiseerde data-uitwisseling.

In samenwerking met Eurotransplant is het proces van aanmelden van nieuwe gebruikers voor alle NTS- applicaties vernieuwd. Omdat er meer gewerkt wordt met gestandaardiseerde rollen, wordt dit volgens protocol en een geautomatiseerde workflow afgehandeld.

Financiën

E1 Softwareontwikkeling	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 276.686	€ 338.436
Materieel	€ 330.310	€ 286.310
Overig	€ 49.502	€ 59.557
Totaal	€ 656.498	€ 684.302

Toelichting op resultaten en financiën

Er is een overschrijding op de kosten van personeel en een onderschrijding op de materiële kosten. Het overgrote deel betreft een verschuiving van een (materiële) doorbelasting voor personeel van het Shared Service Center van Eurotransplant naar kosten van personeel in eigen dienst.

E2 Datamanagement

Resultaten 2020

De activiteiten rond datamanagement zijn gericht op het beschikbaar stellen van data en informatie over de donatie- en transplantatieketen. Deze activiteiten hebben een groot regulier karakter: periodiek worden rapportages gepubliceerd en via dataverzoeken worden datasets aangeleverd voor onderzoek.

Een belangrijk aandachtspunt voor 2020 was het neerzetten van een strategie waarbij de NTS een Business Intelligence-omgeving (een datawarehouse, een rapportage-omgeving plus een geautomatiseerd ontwikkelproces) in eigen beheer heeft. Dat is een belangrijke stap voor de ontvlechting van de ICT met de Shared Services van Eurotransplant. Vanwege Covid-19 zijn er veel nieuwe rapportages gemaakt en aangeleverd om inzicht te krijgen in de gevolgen hiervan voor het donatie- en transplantatieproces.

Voor de nieuwe Business Intelligence (BI) van de NTS is onderzoek gedaan en is de gewenste omgeving geselecteerd. De NTS heeft gekozen voor de Microsoft BI oplossingen. De basis is gelegd voor het nieuwe datawarehouse waarmee databronnen worden ontsloten. De data worden geprepareerd voor dynamische stuur- en verantwoordingsrapportages en voor het ontwikkelen van datasets voor onderzoeksdoeleinden. Het vullen van het nieuwe datawarehouse gaat gelijk oplopen met de applicatievernieuwing. Het eerste resultaat daarvan is dat de follow data van de NOTR Cornea als eerste is opgenomen in het nieuwe datawarehouse.

Naast de vernieuwing en Covid is het reguliere werk gewoon doorgedaan. Gedurende het hele jaar zijn er tientallen dataverzoeken uitgeleverd aan onderzoekers in de ziekenhuizen en zijn de periodieke rapportages geleverd.

Financiën

E2 Datamanagement	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 46.765	€ 57.137
Materieel	€ 56.280	€ 52.056
Overig	€ 8.356	€ 10.055
Totaal	€ 111.400	€ 119.249

Toelichting op resultaten en financiën

Er zijn geen significante afwijkingen tussen begroting en realisatie.

E3 Kantoorautomatisering

Resultaten 2020

Na de verhuizing eind 2019 van de NTS naar de nieuwe locatie waren er begin 2020 nog veel werkzaamheden om de ICT voor alle werkplekken en voorzieningen op orde te krijgen. Voor de kantoorautomatisering was Covid-19 een bepalende, niet-geplande omstandigheid. Om alle medewerkers goed te kunnen laten werken is Teams geïntroduceerd en zijn er thuiswerkvoorzieningen geregeld.

Het algemene thema van ontvlechting en vernieuwing was dit jaar goed zichtbaar bij de kantoorautomatisering. Door vernieuwing van de firewall en het opzetten van een eigen Azure Active Directory naast die van Eurotransplant kan de NTS meer autonome keuzes maken op netwerkgebied.

De ontvlechting van het netwerk maakt het vernieuwen van de werkplek mogelijk. Dit heeft geleid tot de uitrol van nieuwe hardware en het goed uitnutten van de mogelijkheden die de Microsoft365 biedt. Hiermee kunnen de NTS medewerkers beter samenwerken zowel op kantoor als vanuit huis. Hierbij zijn ook informatiebeveiligingsmaatregelen genomen en is het beheer overgenomen van het Shared Service naar de NTS.

De NTS heeft een nieuw intranet in gebruik genomen. Er is nu een toekomstbestendig, gebruiksvriendelijk intranet waar veel gebruik van wordt gemaakt. Dit is ook een stap in de ontvlechting van het Shared Service van Eurotransplant.

In de dienstverlening die de kantoorautomatisering biedt voor de donatieprocessen en transport zijn de volgende activiteiten uitgevoerd. De contracten met Webfleet voor de vervoerders zijn in beheer van de NTS gekomen. Hierdoor wordt de privacy van de deelnemende vervoerders beter geborgd.

Ter ondersteuning van de orgaandonatiecoördinatoren is gezorgd voor een up-to-date mobiele werkplek. In 2020 is ook Teams aan hen ter beschikking gesteld.

Financiën

E3 Kantoorautomatisering	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 68.030	€ 82.722
Materieel	€ 213.530	€ 286.310
Overig	€ 10.847	€ 14.557
Totaal	€ 292.407	€ 383.589

Toelichting op resultaten en financiën

Vanwege de Covid pandemie zijn er ongeplande extra kosten gemaakt om thuiswerkvoorzieningen te leveren aan de medewerkers.

Er zijn overschrijdingen bij de doorbelasting van Eurotransplant. Met name de inzet van extern personeel was groter dan voorzien.

E4 Informatiebeveiliging

Resultaten 2020

Er is structurele aandacht geweest voor informatieveiligheid en de bijbehorende capaciteit is geleverd. Certificering voor de informatiebeveiligingsnorm NEN 7510 is voorzien in 2021.

Financiën

E4 Informatiebeveiliging	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 49.444	€ 49.329
Materieel	€ 26.800	€ 26.028
Overig	€ 7.148	€ 8.681
Totaal	€ 83.392	€ 84.038

Toelichting op resultaten en financiën

Er zijn geen significante afwijkingen tussen begroting en realisatie.

Activiteit F

Bedrijfsvoering

Hoofdpijnen 2020

In 2020 hebben we een professionaliseringslag ingezet. We leveren planning-en-control producten op waarin een zichtbaar verband bestaat tussen doelen, resultaten en middelen. Op de speerpunten informatieveiligheid (NEN-certificering), aanbestedingsplicht (Europees aanbesteden) en AVG werken we op basis van heldere projectplannen en lopen we op schema. De investering in professionaliteit werpt zijn vruchten af: we komen over de gehele breedte van de bedrijfsvoering merkbaar in control.

Resultaatgebieden Bedrijfsvoering

Binnen de activiteit Bedrijfsvoering onderscheiden we 6 resultaatgebieden:

- F1 Directie en management algemeen
- F2 Kwaliteit
- F3 Financiën
- F4 Human Resources
- F5 Juridisch advies
- F6 Secretariaat en Facilitair

Financiën

F	Bedrijfsvoering	Begroting 2020	Realisatie 2020
F1	Directie en management algemeen	€ 211.368	€ 202.945
F2	Kwaliteit	€ 133.507	€ 127.574
F3	Financiën	€ 230.826	€ 273.641
F4	Human Resources	€ 116.809	€ 119.608
F5	Juridisch advies	€ 126.352	€ 153.638
F6	Secretariaat en Facilitair	€ 161.080	€ 107.262
Totaal		€ 979.942	€ 984.669

Hierna laten we per resultaatgebied zien of we de in de begroting opgenomen resultaten hebben behaald en in hoeverre we daarbij financieel binnen de begroting zijn gebleven. Significante afwijkingen lichten we toe.

F1 Directie en management algemeen

Resultaten 2020

Rond het herinrichten van het begrotings- en subsidieproces zijn met het ministerie van VWS nieuwe afspraken gemaakt over de structuur, de inhoud en de tijdstippen waarop de diverse onderdelen van de NTS-begroting en de daarop gebaseerde subsidieaanvraag worden opgeleverd en besproken.

Voor de invoering van de nieuwe Donorwet (ADR) hebben we samen met het ministerie van VWS een programma-organisatie opgezet. De uitvoering stemde dermate tot tevredenheid dat we de organisatie van het ADR-programma als uitgangspunt hebben genomen voor de toekomstige vormgeving van grote projecten.

Financiën

F1 Directie en management algemeen	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 194.910	€ 188.562
Materieel	€ 0	€ 0
Overig	€ 16.458	€ 14.384
Totaal	€ 211.368	€ 202.945

Toelichting op resultaten en financiën

Op het onderdeel directie en management algemeen zien we geen significante afwijkingen van de begroting.

F2 Kwaliteit

Resultaten 2020

Het certificeringstraject voor de beveiligingsnorm NEN 7510 voor informatieveiligheid is in 2020 goed op stoom gekomen. De basis is gelegd voor certificering in 2021 en voor een structurele inbedding van informatieveiligheid in onze kwaliteitscyclus.

Het kwaliteitsbeleid en het informatieveiligheidsbeleid (bijvoorbeeld rond de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)) kunnen steunen op een stevige basis van deskundigheid bij het team juridische zaken. De samenwerking in de veiligheidsdriehoek (de Functionaris Gegevensbescherming, de privacy-officer en de adviseur informatieveiligheid) is structureel ingebed.

Alle processen die in 2020 zijn geauditeerd, zijn voorzien van kpi's die zijn goedgekeurd door de proceseigenaren.

Financiën

F2 Kwaliteit	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 107.301	€ 105.637
Materieel	€ 6.700	€ 3.485
Overig	€ 19.506	€ 18.452
Totaal	€ 133.507	€ 127.574

Toelichting op resultaten en financiën

Op het onderdeel kwaliteit zien we geen significante afwijkingen van de begroting.

F3 Financiën

Resultaten 2020

De begroting voor 2020 volgt de structuur van het NTS-proceshuis. In 2020 is een 'spoorboekje' voor de planning-en-controlcyclus opgeleverd. Intern en extern is sprake van een groeiend draagvlak voor deze cyclus als centraal sturingsinstrument.

In de begroting 2020 is een eerste verband gelegd tussen de beoogde resultaten en de middelen die hiertoe worden ingezet. De subsidieaanvraag voor 2021, die in oktober 2020 is ingediend, werd binnen twee maanden goedgekeurd. Onze opdrachtgever, het ministerie van VWS, gaf aan op basis van de begroting een toenemend inzicht te hebben in de toewijzing van middelen aan doelen en resultaten.

De cloudstrategie voor de financiële administratie in de bedrijfssoftware van AFAS is gerealiseerd. In het kader van het digitaliseren van financiële processen is verder het autorisatieproces van verplichtingen en betalingen in 2020 geautomatiseerd. In 2021 volgen geautomatiseerde financiële managementrapportages.

Financiën

F3 Financiën	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 147.301	€ 186.913
Materieel	€ 53.600	€ 50.729
Overig	€ 29.925	€ 35.998
Totaal	€ 230.826	€ 273.641

Toelichting op resultaten en financiën

De overschrijding in personeelslasten is te verklaren door een (budgetneutrale) overheveling van formatie vanuit activiteit B (orgaanketen) naar F. De financiële deskundigheid was onderdeel van diverse functies bij de afdeling B&O en is nu samengebracht in één advies-functie bij de afdeling BV (resultaatgebied financiën).

F4 Human Resources

Resultaten 2020

Het digitaliseren en door ontwikkelen van het wervings- en selectieproces heeft minder aandacht gekregen dan was voorzien. Covid-19 zorgde in 2020 voor een verschuiving van prioriteiten op het gebied van Human Resources (HR). Managers hadden hun HR-adviseurs nodig voor het produceren en implementeren van beleid gericht op het thuiswerken, het aansturen op afstand en het zorgen voor Arbo-deugdelijke thuiswerkmiddelen. Medewerkers deden een extra beroep op de HR-adviseurs bij het vertalen van overheidsbeleid naar individuele situaties. Specifieke HR-projecten zijn voorlopig verschoven naar 2021.

Financiën

F4 Human Resources	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 94.773	€ 105.371
Materieel	€ 6.700	€ 0
Opslag materieel	€ 15.336	€ 14.237
Totaal	€ 116.809	€ 119.608

Toelichting op resultaten en financiën

Het materiële budget bedoeld voor de bijkomende projectkosten is niet benut, omdat de projecten 'digitaliseren en door ontwikkelen' zijn doorgeschoven naar 2021.

F5 Juridische Zaken

Resultaten 2020

De NTS is in control met de implementatie van de AVG. Intern is er bekendheid met en bewustzijn van de geëigende processen bij AVG-gerelateerde zaken.

We hebben een bedrijfsjuridische functie ingericht. Verschillende juridische processen zijn samengebracht in één juridisch loket, dat goed door de organisatie en door externen wordt gevonden.

Voor de inkoopfunctie is het project 'Europees aanbesteden' gestart. Dit loopt volgens planning. Met de vaststelling in het managementteam van de Europese aanbestedingskalender is compliance op het gebied van Europees aanbesteden geborgd. In 2021 volgt een NTS-breed inkoop- en aanbestedingsbeleid om ook onder de Europese aanbestedingsgrens gestructureerd te kunnen inkopen.

De contractregistratie en het contractbeheer zijn geborgd in een samenwerking tussen Juridische zaken (coördinatie en beleid) en Facilitair (uitvoering en beheer).

Financiën

F5 Juridische zaken	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 100.237	€ 129.785
Materieel	€ 8.040	€ 0
Overig	€ 18.075	€ 23.853
Totaal	€ 126.352	€ 153.638

Toelichting op resultaten en financiën

Een herverdeling van de afdelingscapaciteit heeft tot hogere gerealiseerde personeelskosten bij team Juridische zaken geleid. Dit wordt gecompenseerd door lagere kosten bij team secretariaat/Facilitair.

F6 Secretariaat en Facilitair

Resultaten 2020

De NTS heeft in januari 2020 een modern kantoor betrokken. Alle voorzieningen – ook de informatie-infrastructuur – zijn op tijd en werkend naar het nieuwe adres overgegaan. Helaas is het gebruik van de nieuwe locatie tot in 2021 beperkt geweest vanwege Covid-19. De centrale receptiefunctie is ingericht en in gebruik genomen bij het betrekken van het nieuwe kantoor.

De facilitaire functie is opnieuw ingericht. Het gebouwbeheer is vast in handen bij het team Facilitair/receptie. Intern is er een vast loket voor facilitaire verzoeken en vragen. Externe leveranciers worden centraal aangestuurd en hebben een vast aanspreekpunt.

Financiën

F6 Secretariaat en Facilitair	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 130.616	€ 84.590
Materieel	€ 0	€ 0
Overig	€ 30.464	€ 22.672
Totaal	€ 161.080	€ 107.262

Toelichting op resultaten en financiën

Een herverdeling van de afdelingscapaciteit heeft tot lagere gerealiseerde personeelskosten bij het team secretariaat/Facilitair geleid. Dit wordt gecompenseerd door hogere kosten bij het team Juridische zaken.

Activiteit G

Actieve Donor- registratie (ADR)

Hoofdpijnen 2020

De NTS heeft zich in 2019 en 2020 ingezet om de implementatie van de nieuwe Donorwet oftewel de Actieve Donorregistratie (ADR) zo goed mogelijk te laten verlopen. Onder leiding van een programmamanager is een projectorganisatie ingericht om dit mogelijk te maken.

Resultaatgebieden (deelprojecten) ADR

Binnen de activiteit ADR onderscheiden we 7 resultaatgebieden (deelprojecten):

- G1 Programmamanagement
- G2 Kwaliteitsstandaard
- G3 ICT-aanpassingen
- G4 Publiek informeren over ADR
- G5 Inzet op beurzen en evenementen
- G6 Aanpassing materialen
- G7 Bijzondere doelgroepen

Financiën

F	Actieve Donorregistratie (ADR)	Begroting 2020	Realisatie 2020
G1	Programmamanagement	€ 355.000	€ 218.647
G2	Kwaliteitsstandaard	€ 465.503	€ 410.264
G3	ICT-aanpassingen	€ 100.000	€ 83.098
G4	Publiek informeren over ADR	€ 2.393.000	€ 1.947.515
G5	Inzet op beurzen en evenementen	€ 22.100	€ 12.492
G6	Aanpassing van materialen	€ 163.500	€ 108.389
G7	Bijzondere doelgroepen	€ 174.300	€ 175.448
Totaal		€ 3.673.403	€ 2.955.853

G1 Programmamanagement

Resultaten 2020

Onder leiding van de programmamanager zijn een projectplan, een projectsubsidie, periodieke statusrapportages en een set van projectplannen en eindproducten opgeleverd. De programmamanager werd ondersteund door een projectsecretaris. Een extra onderwijskundige en een extra projectleider hebben geholpen om een aantal projecten op te leveren.

Over de hele linie is er minder geld uitgegeven dan begroot. Dit komt doordat er ruim begroot was, omdat er minder telefonisch contact is gezocht door het publiek en doordat activiteiten niet door konden gaan vanwege de Covid-19-pandemie.

Financiën

G1 Programmamanagement	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 355.000	€ 218.647
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 355.000	€ 218.647

Toelichting op resultaten en financiën

De uitgaven voor het programmanagement vielen lager uit, omdat extra ondersteuning van de projectsecretaris pas later op gang kwam. Faciliterende voorzieningen bleken vrijwel niet nodig, onder andere vanwege de Covid-19-pandemie en het thuiswerken. Afstemming heeft online plaatsgevonden.

De inzet van een externe projectleider bedoeld voor deelproject G7 (bijzondere doelgroepen) is achterwege gebleven in verband met de inzet van personeel in tijdelijke loondienst. Dit leidt tot een overschrijding van personeelskosten op activiteit D (resultaatgebied D2).

G2 Kwaliteitsstandaard

Resultaten 2020

In het kader van communicatie met professionals over de Kwaliteitsstandaard zijn in (medisch georiënteerde) media advertorials geplaatst. De medisch professionals in de eerste schil rond het donatiegesprek zijn geïnformeerd en geschoold. Ook is de informatievoorziening aan intramurale en extramurale medische professionals (ziekenhuisartsen, huisartsen, etc.) uitgevoerd.

De Kwaliteitsstandaard is binnen de afgesproken tijd opgesteld, met aanwending van instellingssubsidie. De finale afstemming is tot stand gekomen tijdens een fysieke bijeenkomst met de werkgroep Kwaliteitsstandaard. De infographics in de Kwaliteitsstandaard zijn aangepast. Alleen de integratie van de Kwaliteitsstandaard Donatie in het Modelprotocol is nog niet gerealiseerd.

De evaluatie en het beheer van de Kwaliteitsstandaard zijn gedeeltelijk gerealiseerd en gedeeltelijk verplaatst naar 2021. De opdracht is geformuleerd en verstrekt aan een onderzoeksbureau. Dit is een 4-jarig traject. De kwalitatieve meetinstrumenten zijn opgesteld en het onderzoek voor de evaluatie van de Kwaliteitsstandaard is uitgevoerd. Het opstellen van kwantitatieve meetinstrumenten voor de evaluatie van de Kwaliteitsstandaard is gedeeltelijk uitgevoerd. De variabelen zijn gedefinieerd. Voor de evaluatie van de Kwaliteitsstandaard Donatie zijn de scenario's beschreven.

De scholing voor professionals over de Kwaliteitsstandaard is opgeleverd. Er zijn e-learningmodules ontwikkeld en geïmplementeerd, inclusief de licenties en de kennismodule. De adviserende scholing en de praktische scholing zijn ontwikkeld en uitgevoerd. Er is tijdelijk een extra onderwijskundige ingehuurd.

De Kwaliteitsstandaard is binnen het Orgaancentrum van de NTS geïmplementeerd. Dit is gerealiseerd via de instellingssubsidie. De medewerkers van het Orgaancentrum zijn geschoold en de werkprocessen en werkinstructies zijn aangepast.

Financiën

G2 Kwaliteitsstandaard	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 465.503	€ 410.264
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 465.503	€ 410.264

Toelichting op resultaten en financiën

De kosten voor scholing van professionals rond de Kwaliteitsstandaard vallen lager uit (ruim € 40.000) omdat er minder extern personeel is ingehuurd en omdat fysieke trainingen vanwege Covid-19 niet door zijn gegaan.

G3 ICT-aanpassingen

Resultaten 2020

Er is een werkende koppeling gerealiseerd naar het nieuwe Donorregister en naar Vita Raadplegen. Dit is gebeurd met instellingsubsidie. De overige applicaties zijn aangepast en het donatieformulier is in het veld geïmplementeerd. De ontwikkeling van een meetinstrument ten behoeve van de Kwaliteitsstandaard en de monitoring door de NTS is doorgeschoven naar 2021.

Wat betreft de informatieanalyse met behulp van meetinstrumenten is de bouw van de meetinstrumentapplicatie op de agenda van 2021 gezet, evenals de aanpassingen aan meetinstrumenten in de bestaande datawarehouse.

Financiën

G3 ICT-aanpassingen	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 100.000	€ 83.098
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 100.000	€ 83.098

Toelichting op resultaten en financiën

Het gerealiseerd aantal uren inhuur van externe ICT-ers was lager, waardoor de kosten lager zijn uitgevallen.

G4 Publiek informeren over ADR

Resultaten 2020

Voor de beantwoording van de circa 63.000 publieksvragen werd een callcenter ingericht. Daarnaast is er gezorgd voor een adequaat proces voor de tijdige en accurate afhandeling van de zogenoemde tweedelijnsvragen binnen de NTS-organisatie.

Om de vragen van het publiek zo snel mogelijk te kunnen beantwoorden is er continu gewerkt aan het verbeteren van het online informatieaanbod. Dit gebeurde in nauwe samenwerking met CIBG (de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van VWS) en met het ministerie van VWS.

De website van de NTS, www.transplantatiestichting.nl, is in 2020 zo'n 550.000 keer bezocht. Via onze site linken wij ook naar www.donorregister.nl. Daarnaast bieden wij informatie over de ADR aan via onze social media kanalen, zoals Facebook, LinkedIn en Twitter. Dit gebeurt in nauwe afstemming met het ministerie van VWS.

Financiën

G4 Publiek informeren over ADR	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 2.393.000	€ 1.947.515
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 2.393.000	€ 1.947.515

Toelichting op resultaten en financiën

Door de Covid-19-pandemie heeft een verschuiving plaatsgevonden van de aanschrijvingen, waardoor ook de hausse aan binnenkomende publieksvragen is verschoven. In de loop van 2020 hebben wij daarom de inzet van het callcenter afgeschaald. Dit verklaart de lagere gerealiseerde kosten.

G5 Inzet op beurzen en evenementen

Resultaten 2020

Door de Covid-19-pandemie zijn veel beurzen en evenementen die gepland stonden op het laatste moment niet doorgedaan. In de latere fase van de pandemie zijn er in toenemende mate online activiteiten georganiseerd om mensen via deze weg te bereiken met onze boodschap.

Financiën

G5 Inzet op beurzen en evenementen	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 22.100	€ 12.492
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 22.100	€ 12.492

Toelichting op resultaten en financiën

Met name in de eerste periode van de pandemie zijn beurzen en evenementen niet doorgedaan. Dat verklaart waarom er zo'n € 10.000 op een budget van € 22.000 niet is benut.

G6 Aanpassing materialen

Resultaten 2020

Voor het informeren van het publiek zijn diverse informatiematerialen herzien en aangepast aan de nieuwe wet. Dit is in overleg met stakeholders en het ministerie van VWS succesvol afgerond. Deze brochures en andere producten zijn in 2020 meer dan 10.000 keer besteld. Ook worden de informatiematerialen benut voor voorlichting op locatie, via online communicatie en verspreiding via sociale media.

Financiën

G6 Aanpassing materialen	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 163.500	€ 108.389
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 163.500	€ 108.389

Toelichting op resultaten en financiën

Uiteindelijk zijn de kosten voor het aanpassen van de materialen lager gebleven dan begroot. Dit heeft te maken met het feit dat er vanwege de pandemie weinig ruimte was om nieuwe materialen te ontwikkelen in samenspraak met medisch specialisten. Hierdoor zijn vooral de bestaande materialen herzien.

G7 Bijzondere doelgroepen

Resultaten 2020

Voor het bereiken van bijzondere doelgroepen zijn diverse programma's georganiseerd. Deze programma's zijn wel beïnvloed door de pandemie. Ook hier was een verschuiving van fysieke bijeenkomsten naar online activiteiten te zien. Wel zijn met inachtneming van de regels zo veel mogelijk fysieke bijeenkomsten doorgegaan.

Er is een campagne gericht op ouderen georganiseerd. Hierbij is de doelstelling om 12.000 ouderen te bereiken ruimschoots gehaald, mede door de inzet van online middelen. 5.200 ouderen werden bereikt via bijeenkomsten en 5.000 ouderen werden bereikt met online voorlichtingsvideo's. 160.000 ouderen werden bereikt via Facebook.

De Donor Dialoog gericht op niet-westerse migranten heeft met aanpassingen de doelstellingen bereikt. Via 101 bijeenkomsten – waarvan 91 fysiek en 10 online – zijn in totaal 2.190 mensen direct binnen de doelgroep bereikt. Het indirecte bereik door mond-tot-mondreclame en via het online delen van informatie ligt hoger.

Financiën

G7 Bijzondere doelgroepen	Begroting 2020	Realisatie 2020
Personeel	€ 0	€ 0
Materieel	€ 174.300	€ 175.448
Opslag materieel	€ 0	€ 0
Totaal	€ 174.300	€ 175.448

Toelichting op resultaten en financiën

De resultaten zijn conform begroting bereikt. Wel is er een verschuiving in activiteiten geweest, met meer nadruk op online communicatieactiviteiten ten opzichte van fysieke bijeenkomsten.

Risico- paragraaf

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze planning-en-controlcyclus, waarover we rapporteren in de begroting en het jaarverslag. De risicoparagraaf bevat een inventarisatie van de risico's waarmee we als organisatie te maken hebben en laat zien welke maatregelen we nemen om die risico's te beheersen.

Risico-ontwikkeling en risico-inventarisatie januari 2021

Risico's ontwikkelen zich in de tijd. Risico's kunnen een grotere of kleinere rol gaan spelen door ingezette beheersmaatregelen of wijzigingen in de context en de gestelde eisen. Om over een actuele risico-inventarisatie te blijven beschikken is een regelmatige evaluatie van de risico's van belang. Door regelmatig te evalueren en te actualiseren zijn niet alleen de risico's in beeld, maar ook de ontwikkeling ervan.

Risico-inventarisatie januari 2021

De meest actuele risico-inventarisatie heeft in maart 2021 plaatsgevonden met het oog op dit jaarverslag. Verder zijn ook de risico's meegenomen die zijn opgesomd in het rapport 'financiële positie van de NTS' opgesteld in februari 2021 door een extern adviesbureau.

De risico's met de hoogste risicoscore benoemen we hierna. Ook de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de laatste risico-inventarisatie (begroting voor 2021) zijn weergegeven. De risicoscore wordt bepaald door de kans dat het risico zich voordoet (waarschijnlijkheid), vermenigvuldigd met de zwaarte van het effect in het geval dat de gebeurtenis waarop het risico ziet daadwerkelijk plaatsvindt.

Proces	Omschrijving risico	Beoordeling Risico eind 2020		
		Waarschijnlijkheid (1-5)	Effect (1-5)	Score (W x E)
Organen, weefsels, Donatie bij Leven, Publieksvoorlichting	De positionering van de NTS in de keten is onduidelijk.	5	4	20
Organen, weefsels, Donatie bij Leven, Publieksvoorlichting	Er ontstaat grote maatschappelijke ophef over gevoelige thema's en de uitleg ervan.	4	4	16
Bedrijfsvoering	De financieel gezonde positie van de NTS komt in gevaar.	3	5	15
Bedrijfsvoering	De bedrijfs-continuïteit wordt bedreigd door gebrek aan bedrijfscontinuïteitsplannen en procedures (duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden, testen en opleidingen).	4	4	16
Informatie-management	Het ontwikkelen van software (ICT) brengt een financieel risico met zich mee.	5	3	15

Beheersmaatregelen

Om risico's te beheersen worden verschillende acties ondernomen. Een korte toelichting op het risico en de ingezette of in te zetten beheersmaatregelen:

Risico	Toelichting en beheersmaatregelen
De positionering van de NTS in de keten is onduidelijk.	De NTS heeft een centrale positie waarin verschillende rollen moeten worden vervuld (als organisator en als onderdeel van de keten). De NTS is niet altijd zuiver in de rol die zij vervult. Daarbij krijgt de NTS niet altijd de ruimte en het vertrouwen van het ministerie van VWS en stakeholders om de vastgestelde rollen te vervullen. Er moeten afspraken gemaakt worden met het ministerie van VWS en stakeholders over de rol van de NTS op ieder moment. Afspraken moeten worden geborgd en strikt worden opgevolgd voor het creëren van vertrouwen en duidelijkheid. In de komende tijd heeft dit de volle aandacht van de NTS.
Er ontstaat grote maatschappelijke ophef over gevoelige thema's en de uitleg ervan.	Actuele onderwerpen, zoals de wijzigingen in de Donorwet en bijvoorbeeld hersendood, vragen van de NTS maximale inzet en flexibiliteit om het publiek te voorzien van objectieve, duidelijk en goede informatie. Hierbij heeft de NTS te maken met vele meningen en (nieuws)berichten op bijvoorbeeld social media. De NTS zet zich in door de koers en het overheidsbeleid scherp voor ogen te houden, door vroegtijdig in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en vragen, en door continu af te stemmen met het ministerie van VWS over de woordvoering.
De financieel gezonde positie van de NTS komt in gevaar.	Door de gewijzigde financieringsstructuur van de orgaan- en weefselketen zijn de zorgverzekeraars als financier op afstand gekomen. Het opvangen van liquiditeitsrisico's in de clearinghousefunctie is niet gegarandeerd. De Reserve Aanvaardbare Kosten kan hiertoe dienen; definitieve afspraken daarover zijn nog niet gemaakt. De gesprekken daarover duren voort.
De bedrijfscontinuïteit wordt bedreigd door gebrek aan bedrijfscontinuïteitsplannen en procedures (duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden, testen en opleidingen).	De NTS is bezig met het certificeringstraject voor de NEN 7510. Hiermee toont de NTS aan te beschikken over een goed Informatieveiligheidsbeleid. Het hele informatieveiligheidsbeleid wordt daarmee herzien. Denk aan het beheersen van risico's op beveiligingsinbreuken, het aanpassen van calamiteitenplannen aan de huidige werkwijze en het inrichten van een crisisteam. In 2021 gaat de NTS dit traject afronden. Momenteel kan de inrichting beter, waardoor dit als hoog-risico is ingeschaald.
Het ontwikkelen van software (ICT) brengt een financieel risico met zich mee.	Software-ontwikkeling is nog geen stabiel proces. Ontwikkelprojecten kennen vaak overschrijdingen en de ontvlechting van Eurotransplant leidt tot frictiekosten vanwege het beheer van een dubbele omgeving. De NTS gaat beheersmaatregelen inzetten door onder andere het opstellen en bewaken van een meerjarenbegroting.

Wijzigingen ten opzichte van de risicoparagraaf begroting 2021

Ten opzicht van september 2020 – het moment waarop de risico-inventarisatie voor de begroting van 2021 werd vastgesteld – zijn er een aantal wijzigingen te zien:

'Verdwenen' risico's (risico's die niet meer voorkomen in de risico-inventarisatie)

Onduidelijkheid over de ontwikkeling van het aantal donaties.

De onvoorspelbaarheid van het effect van de nieuwe Donorwet, de Covid-19-crisis, de invoering van de Organisatie van Donatie, veroudering van de bevolking en huidige technische ontwikkelingen zorgden ervoor dat er niet zomaar één koers gekozen kon worden. Er zijn daarom verschillende scenario's ingezet en er werd gewerkt aan een goede kortetermijn- en langetermijnstrategie. Het risico is daarmee goed beheerst. De risicoscore is flink verlaagd, waardoor het risico is verwijderd van de lijst.

Tekort aan transplantatiecapaciteit van cornea's.

Dit risico ziet op een tekort aan transplantatiecapaciteit van cornea's. Door het loslaten van de contra-indicatie sepsis zijn er meer cornea's voor transplantatie vrijgekomen. Echter door de Covid-19-crisis was het aanbod van cornea's ook tijdelijk lager. De NTS zet continue monitoring in en communiceert met het veld en over trends om te kunnen inspelen op zowel overschotten als tekorten. Het risico is verlaagd en opgenomen in de risico-inventarisatie van de Weefselketen, om het risico structureel te kunnen monitoren. Momenteel is het daarom niet nodig om dit risico ook te benoemen in de risico-inventarisatie van de organisatie.

Krapte op de arbeidsmarkt.

Net als alle organisaties in de gezondheidssector heeft de NTS te maken gehad met krapte op de arbeidsmarkt. In 2020 bleek echter dat de NTS de meeste vacatures goed heeft kunnen vervullen. De score van dit risico is daarom verlaagd en er wordt intern alleen extra aandacht gegeven aan de vacatures die moeilijker te vervullen zijn. Dit risico wordt om die reden niet langer benoemd in de risico-inventarisatie.

Complexiteit van het allocatiesysteem voor organen.

De allocatiesystemen voor organen en weefsels zijn complex en gedetailleerd, en in verschillende Eurotransplantlanden gelden andere regels. Dit maakt de uitvoerbaarheid moeizamer en foutgevoelig. De NTS werkt actief aan vereenvoudiging van de allocatieregels, in de bredere context van de Eurotransplant-partners. Het risico wordt gemanaged door Eurotransplant en de NTS houdt daar toezicht op. Het risico bestaat nog, maar is niet zodanig groot dat het benoemd moet worden als belangrijk risico voor de hele organisatie.

Gewijzigde risico's

Impact van de ont-
vlechting van ICT
Shared Services met
Eurotransplant.

In een wereld waarin het gebruik van ICT steeds belangrijker wordt, groeit bij de NTS de behoefte om ICT-voorzieningen in eigen beheer te nemen. Dat leidt onder andere tot het steeds verder afbouwen van de samenwerking met Eurotransplant. In 2020 zijn we gestart met de voorbereidingen voor een ingrijpend ontvlechtingsplan, op basis waarvan de NTS uiteindelijk de beschikking krijgt over geheel zelfstandige ICT-voorzieningen. De score van dit risico is eind 2020 nog steeds relevant. Er is echter gekozen om de risico's meer te specificeren. Voor 2021 is hiervoor onder andere het risico 'Het ontwikkelen van software (ICT) brengt een financieel risico met zich mee.' toegevoegd.

Positionering van de
NTS in de keten.

Zoals te zien is in de toelichting van de risico-inventarisatie begin 2021 is de risicoscore toegenomen. In 2021 wordt ingezet op rolbewustheid en rolvastheid met een betere positionering in de keten.

Nieuwe risico's

- Er ontstaat grote maatschappelijke ophef over gevoelige thema's en de uitleg ervan.
- De financieel gezonde positie van de NTS komt in gevaar.
- De bedrijfscontinuïteit wordt bedreigd door gebrek aan bedrijfscontinuïteitsplannen en procedures (duidelijk vastgelegde verantwoordelijkheden, testen en opleidingen).

Beknopt cijferoverzicht 2020

Toelichting bij beknopt cijferoverzicht orgaandonatie 2020

Organen gedoneerd na overlijden

In 2020 zijn 317 postmortale orgaandonoren aangemeld. Dit zijn er ondanks Covid-19 meer dan de 304 postmortale orgaandonoren die waren aangemeld in 2019. Van deze 317 gemelde donoren werden van 251 donoren daadwerkelijk een of meer organen getransplanteerd. Het percentage geëffectueerde donoren is daarmee 79%; iets lager dan de 82% in 2019.

Van de orgaandonoren worden de meeste donoren aangemeld voor een nier. Het hart wordt het minst vaak aangemeld, omdat veel donoren niet binnen de medische criteria vallen, zoals de grote groep van donoren die overlijden na circulatiestilstand (DCD-donoren). Vanaf 2021 wordt hartdonatie na DCD-donatie ook mogelijk. Dit zal een positieve invloed hebben op het aantal hartdonaties. Van alle donoren in 2020 doneerde 70% meerdere organen; in 2019 was dit 69%.

De redenen waarom bepaalde organen van aangemelde orgaandonoren uiteindelijk niet gebruikt kunnen worden voor transplantatie staan in tabel 1 [4.7]. Procedures kunnen per orgaan op verschillende momenten worden gestaakt, zowel vóór als na melding en zowel vóór als na uitname. Veelvoorkomend zijn geen toestemming voor specifieke organen en medische redenen rond de acceptatiecriteria van de donor of het orgaan. Niet alle Nederlandse organen worden in Nederland getransplanteerd, omdat er uitwisseling is van organen tussen de Eurotransplant-lidstaten, bijvoorbeeld voor hoog-urgente wachtlijstpatiënten. Bij deze uitwisseling wordt wel rekening gehouden met de balans tussen de landen. Eind 2020 was er voor Nederland een positieve balans voor hart (+3) en nier (+9), en een kleine negatieve balans voor lever (-4), long (-5), pancreas (-3) en nier-pancreas (-4).

Nieren en levers gedoneerd bij leven

In 2020 werden de levende-donortransplantatieprogramma's tijdens de eerste golf van Covid-19 gestaakt. In de tweede golf gingen deze programma's door, maar bleef het niveau lager dan normaal, met als gevolg dat in 2020 minder nieren van levende donoren werden getransplanteerd dan in 2019 (zie tabel 2 [6.1]): 375 ten opzichte van 502 het jaar daarvoor, een daling van 25%. De transplantatieprogramma's met levers van levende donoren zetten de stijgende lijn die in 2019 met 22 leverdonoren was ingezet wel voort, met 24 levende leverdonoren in 2020 (zie tabel 3 [6.5]).

Apart uitgebreid cijferoverzicht komt op de NTS website

De nummering tussen [] bij de tabellen komt overeen met de nummering die wordt gebruikt in de uitgebreide cijferrapportage van de NTS. Deze is te vinden op de website www.transplantatiestichting.nl en in jaarverslagen van voorgaande jaren.

Tabel 1 [4.7] **Overzicht donormeldingen en geëffectueerde organen* afkomstig van Nederlandse postmortale donoren in 2020**

	Hart **	Lever	Long ***	Nier	Pancreas
Totaal aantal gemelde donoren	317	317	317	317	317
Donoren niet gemeld; reden:	266	40	148	20	68
– Medische reden	48	34	133	19	54
– Geen toestemming voor dit orgaan	5	5	15	-	7
– DCD donor	213	-	-	-	-
– Organisatorische reden	-	-	-	-	4
– Overig	-	1	-	1	3
Aantal gemelde donoren orgaanspecifiek	51	277	169	297	249
Geëffectueerde donoren orgaanspecifiek	38	162	92	231	37
Aantal gemelde organen	51	277	335	590	249
Organen niet gemeld; reden:					
– Medische reden	-	-	3	4	-
– Overig	-	-	3	3	-
Organen niet uitgenomen; reden:					
– Aanbod ingetrokken	11	83	146	117	127
– Geen passende ontvanger	2	2	3	2	-
– Medische reden	-	1	7	-	6
– Medische reden donor	-	-	-	4	1
– Organisatorische reden	5	25	54	29	102
– Overig	-	-	-	1	4
– Pathologische anatomie	4	47	69	66	8
– Pathologische anatomie donororgaan	-	-	-	2	1
– Toestemming ingetrokken	-	7	13	11	5
Uitname, geen transplantatie; reden:					
– Geen passende ontvanger	2	19	8	32	67
– Medische reden	-	-	-	-	1
– Medische reden donor	-	-	-	-	-
– Medische reden donor - weefseldonatie	1	2	-	4	45
– Medische reden - weefseldonatie	-	-	-	-	-
– Organisatorische reden	-	-	-	-	-
– Overig	-	-	-	-	1
– Pathologische anatomie	-	6	-	8	4
– Pathologische anatomie donororgaan	-	-	-	-	-
– Pathologische anatomie ontvanger	1	11	8	19	16
Getransplanteerde organen	38	166 ³	181	435 ¹	37 ²
Organen gebruikt voor onderzoek	-	13	-	6	18

* getransplanteerd in binnen en buitenland, inclusief combinaties met andere orgaantypen

** hartkleppen worden in deze tabel buiten beschouwing gelaten

*** dubbele long geteld als 2 organen

1 In 2020 waren er nul en-bloc niercombinaties die zijn getransplanteerd vanuit een NL donor

2 Van de 37 pancreata zijn 25 pancreata getransplanteerd met nier, 8 pancreata zijn gebruikt voor eilandjestransplantatie

3 4 leverdonoren leverden 8 getransplanteerde split-levers; splitlever geteld als 1

NB in 2020 zijn er twee dunne darmen uitgenomen en naar het buitenland getransplanteerd

Tabel 2 [6.1]: **Verwantschap levende nierdonoren en ontvangers**

Levend verwant	2020	%
Moeder	39	23%
Vader	31	18%
Zoon / dochter	21	12%
Broer / zus	62	37%
Opa / oma	-	-
Kleinzoon / kleindochter	-	-
Oom / tante	6	4%
Neef / nicht	7	4%
Niet nader gespecificeerd	3	2%
Totaal	169	100%

Levend onverwant	2020	%
Partner	100	49%
Vriend	37	18%
Niet-verwante familie	26	13%
Anonieme donor	18	9%
Niet nader gespecificeerd	25	12%
Totaal	206	100%

Totaal levende nierdonoren 375

Tabel 3 [6.5]: **Verwantschap levende leverdonoren en ontvangers**

Type donor	2020
Verwant	17
Onverwant	7
Totaal	24

