

The background features large, abstract organic shapes in shades of orange and a dark blue gradient at the bottom right.

Jaarverslag 2022

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Inleiding	6
Activiteit A Weefselketen	8
Activiteit B Orgaanketen	13
Activiteit C Donatie bij leven	19
Activiteit D Publieksvoorlichting en Corporate Communicatie	23
Activiteit E Informatiemanagement en ICT	29
Activiteit F Bedrijfsvoering	36
Risicoparagraaf	42
Beknopt cijferoverzicht 2022	47

Leeswijzer

1. Jaarverslag: verantwoording over de begroting

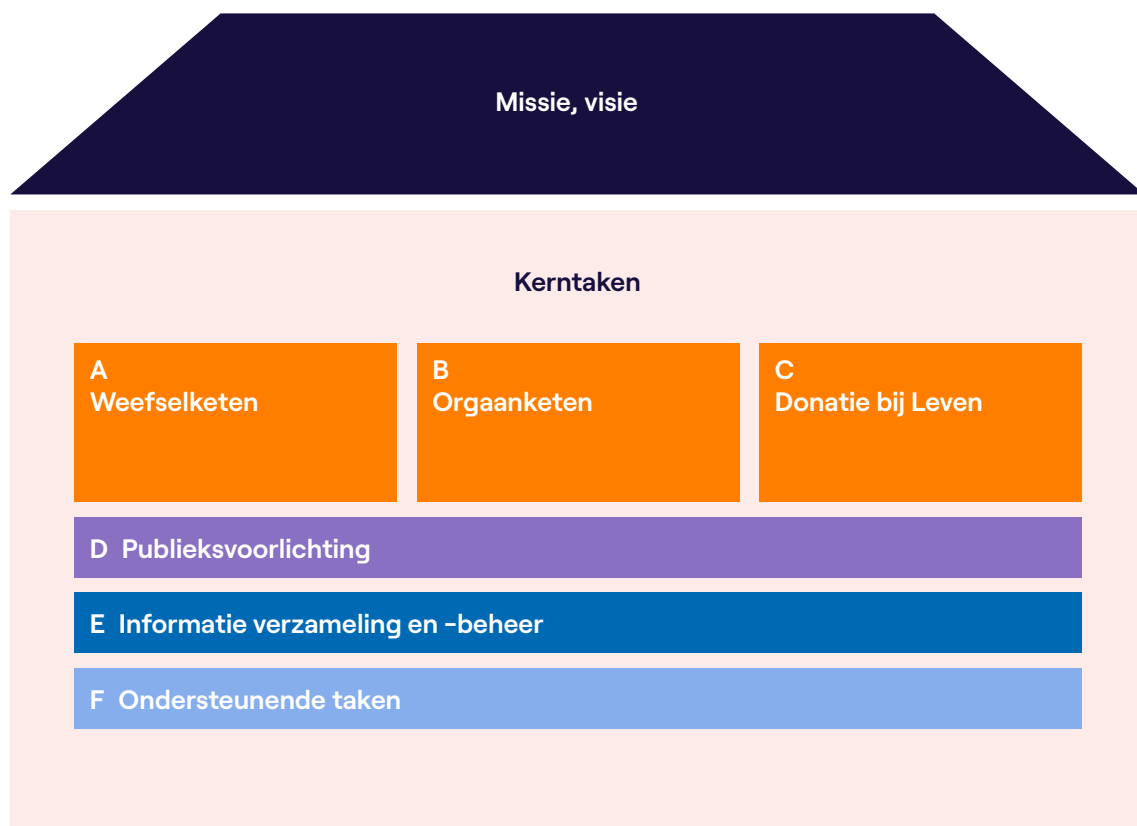
Het jaarverslag 2022 staat niet op zichzelf, maar is een verantwoording over het beleid dat is gevoerd om de doelen die we in de begroting voor 2022 hebben gesteld te bereiken. Het jaarverslag 2022 is dus een verantwoording over de begroting voor 2022.

2. Verantwoording over beleid en financiën

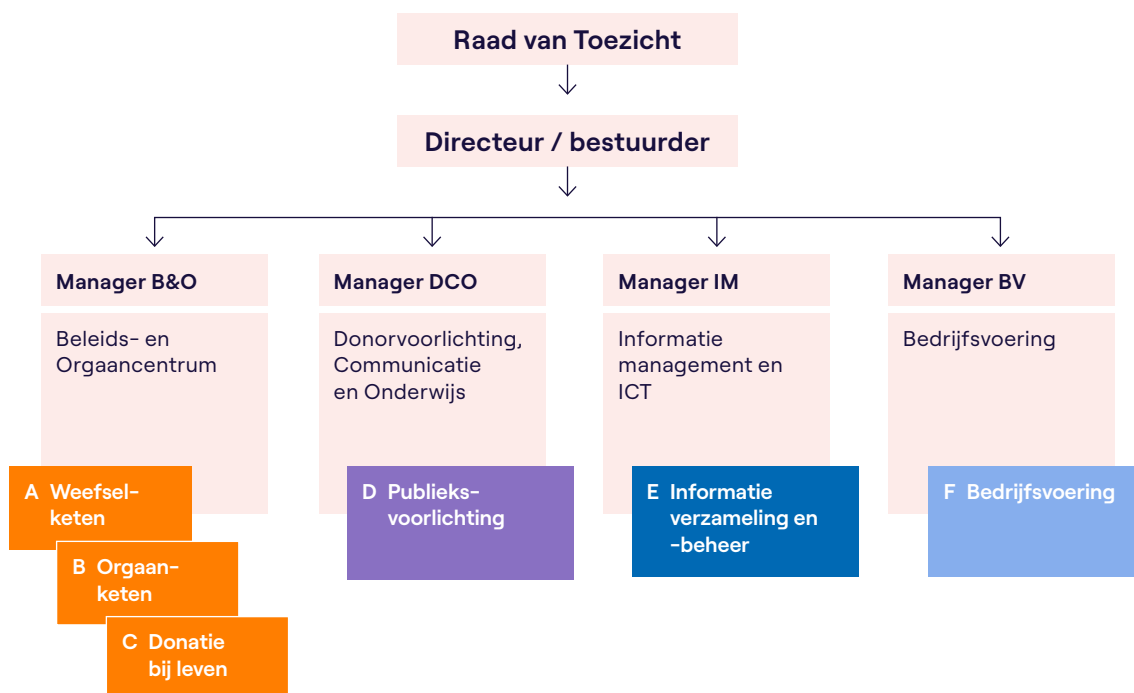
Ieder onderdeel van het jaarverslag bestaat uit een beleidsdeel en een financieel deel. Het beleidsdeel vertelt iets over de daadwerkelijke resultaten; het financiële deel laat zien welke kosten met die resultaten waren gemoeid.

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:

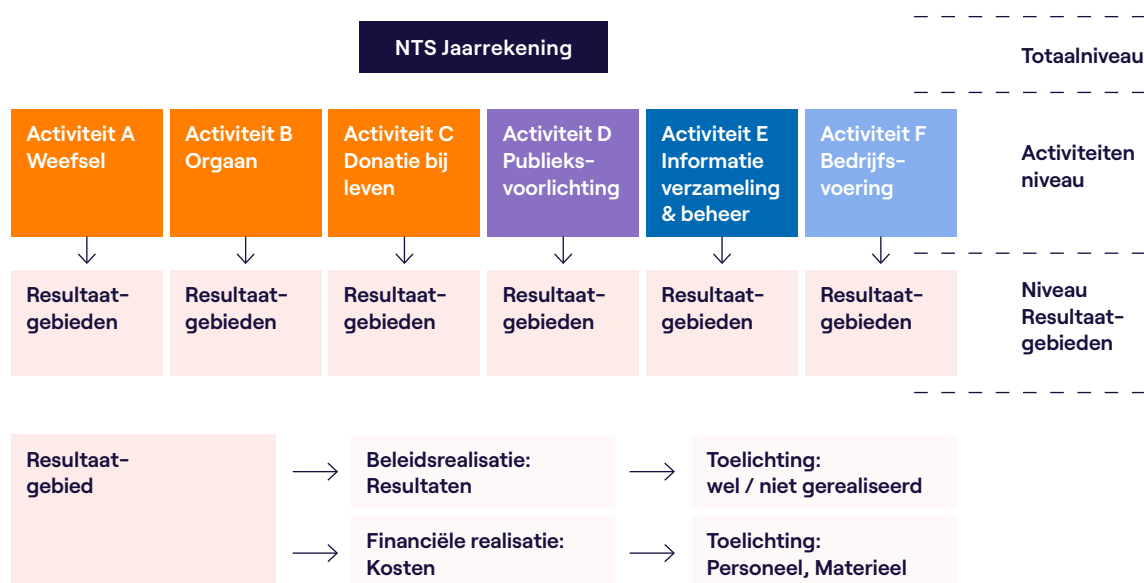


De taken uit het proceshuis zijn op hun beurt terug te vinden in de structuur van onze organisatie. De NTS kent 4 afdelingen, te weten Beleids- en Orgaancentrum (B&O), Donorvoorlichting, Communicatie en Onderwijs (DCO), Informatie Management en ICT (IM/ICT) en Bedrijfsvoering (BV). De 6 taken van de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



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

Na de verantwoording over beleid en financiën gaat het jaarverslag verder met de 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 2022 met die risico's zijn omgegaan.

6. Beknopt Cijferoverzicht

De jaarrekening sluit af met een beknopt cijferoverzicht over 2022 met toelichting.

Inleiding

Het lustrumjaar 2022 werd allereerst gekenmerkt door het vieren van 25 jaar succesvolle samenwerking tussen de NTS en de donatie- en transplantatieketen om patiënten op de wachtlijst te helpen aan een donororgaan of -weefsel. Daarnaast kondigde Bernadette Haase, bestuurder van het eerste uur, aan dat ze na 25 jaar haar functie per 2023 ging neerleggen en ging de werving van start voor een nieuwe directeur-bestuurder. Ook begon de voorbereiding van een mooi afscheid van Bernadette.

2022 was ook het jaar met het hoogste aantal orgaandonoren ooit, een unicum waar we heel blij mee zijn. Hiermee waren de aantallen eind 2022 terug op het niveau van voor corona, na twee jaar waarin de pandemie grote invloed had op het aantal orgaan- en weefseldonaties. Sommige categorieën organen werden aanzienlijk meer getransplanteerd, wat resulteerde in een kortere wachtlijst voor lever, long, hart en pancreas. Of dit een gevolg is van de nieuwe donorwet is op dit moment nog niet met zekerheid te zeggen. Eind 2023 start het ministerie van VWS met een evaluatie van de donorwet.

Het aantal weefseldonoren lag in 2022 iets lager dan in 2021. Wel lag het aantal transplantaties van sommige weefsels hoger dan in 2021. Dit kan omdat weefsels voor langere tijd kunnen worden opgeslagen in een zogenoemde weefselbank.

Voor de medewerkers van de NTS was 2022 een roerig jaar. Dit kwam mede doordat het in de krappe arbeidsmarkt lastig was om vacatures in te vullen. Ook het aanstellen van een interim-manager voor de beleidsafdeling en een interim-teamleider voor de (donor)artsen en het allocatieteam (weefselketen) en de aankondiging van het vertrek van de bestuurder speelden mee. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2022 leidde tot een kritische blik op het functioneren van het managementteam. Daarnaast steeg het aantal meldingen bij de vertrouwenspersoon. Die zijn in onderling overleg opgepakt en bespreekbaar gemaakt. Dit alles is voor het managementteam aanleiding om werk te maken van een betere samenwerking, een eenduidige koers en een open (aanspreek)cultuur.

Vanwege het hoge ziekteverzuim en het grote aantal vacatures werd tijdelijk de leeftijdsgrens van weefseldonoren naar beneden bijgesteld en werden de diensten voor donoraannamen aangepast. Ook zijn daardoor projecten vertraagd of later gestart. Dankzij de hulp en de samenwerking met de weefselketenpartners is het gelukt om de dienstverlening voor Nederland te borgen.

De financiële resultaten zijn het gevolg van enerzijds de toename van het aantal donoren dat gerealiseerd is en anderzijds de inzet van extra personeel ten gevolge van vacatures en ziekteverzuim, zoals (donor)artsen in de diensten, projectleiders en interim-managers. Hierdoor heeft de NTS een deel van haar reserves moeten inzetten.

Ondanks deze omstandigheden hebben de medewerkers van de NTS weer aangetoond gedreven professionals te zijn die zich inzetten om de kerntaken van de NTS te versterken, te verbeteren en uit te bouwen in samenwerking met het ministerie van VWS, de Nederlandse Transplantatie Vereniging en de ketenpartners op nationaal en Europees niveau. In de hiernavolgende rapportage leest u welke beleidsmatige en kwaliteitsstappen er zijn gemaakt in het gehele donatie- en transplantatiezorgpad. Deze inspanningen lopen van publieksvoorlichting en scholing van medisch professionals tot data-verzameling, -ontsluiting en -analyse, van ondersteuning van orgaan-adviescommissies tot aan beleidsprojecten om een efficiënt en effectief donatie- en transplantatieproces te bevorderen, en van donoraanname en allocatie tot aan (kwaliteits)onderzoek en -evaluatie.

Activiteit A

Weefselketen

A Weefselketen

Doelstelling

VWS heeft de NTS opgedragen om de kaders op te stellen voor donorselectie, toewijzing van weefsel aan banken en gebruik van weefsel. In 2022 stellen we deze kaders op in overleg met VWS en de overige partijen in de weefselketen. De monitoring binnen de weefselketen wordt voortgezet. Verder verbeteren we in 2022 het proces voor het opstellen en evalueren van de donorselectiecriteria. Als organisator van de weefselketen heeft de NTS een signalerende, faciliterende en monitorende rol.

In 2022 werken we mee aan de herziening van de Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal. Verder zetten we in op sturing door sterk opdrachtgeverschap. We maken afspraken over monitoring, kwaliteitsverbetering, doelmatigheidsonderzoeken en meer samenwerking tussen ketenpartners. In onze rol van ondersteuner en facilitator produceren we hulpmiddelen voor de verzameling, het beheer en de bewerking van medische gegevens (zie hiervoor ook activiteit E van deze begroting). Om onze ketenpartners als gebruiker mee te nemen en te vertegenwoordigen bij de totstandkoming van die hulpmiddelen, zorgen we voor accountmanagement en opdrachtgeverschap, om een optimale verbinding tussen behoefte en oplossing te borgen.

Realisatie

In de loop van 2022 is vanwege de algemene personeelskrapte binnen de zorg de continuïteit van de dienstverlening van het Orgaancentrum (OC) onder druk komen staan. Door uitval van medewerkers en problemen met werving van OC-medewerkers en artsen werd het noodzakelijk de werkdruk te verlagen door aanpassing van het weefselaanbod. De eerste maatregel voerden we door in augustus: verlagen van de leeftijdsgrens van donoren. In het vierde kwartaal van 2022 is het nachtrooster aangepast.

Er is een project ingericht om het OC zo snel mogelijk op strekte te krijgen. Er is veel overleg met weefselketenpartners om dit samen in goede banen te leiden. Om dit proces te optimaliseren is zwaar ingezet op dataverzameling en -analyse om op de beste manier te kunnen sturen en onderbouwde keuzes te maken. Er is een eerste aanzet gemaakt met het opstellen van beleidskaders voor de weefselketen. De rest volgt in 2023.

Resultaten	Realisatie
A1 Donoraanname	
Onder 'donoraanname' vallen de reguliere werkzaamheden van onze 24-uursdienst:	
1. Raadplegen.	Gerealiseerd.
2. Donoraanname.	Afwijking: de leeftijdsgrens voor weefsel-donoren is tijdelijk aangepast, en gedurende enkele nachten is de donoraanname van weefseldonoren niet direct ondersteund.
3. Screening 24/7.	Afwijking: om continuïteit te bieden zijn er extra ICT-voorzieningen geleverd om flexmedewerkers en achterwacht-artsen te kunnen inzetten.
A2 Intern opdrachtgeverschap, accountmanagement en ondersteuning	
Ondersteunend aan de donoraanname is het intern opdrachtgeverschap, het accountmanagement en de ondersteuning:	
1. Europese aanbesteding "Testen van materiaal van weefseldonoren".	Gerealiseerd. De Europese aanbesteding van de HLA-typing van weefsels staat gepland voor 2023. De verwachting is dat de aanbesteding wordt uitgesteld tot 2024.
2. Evaluatie Kwaliteit dienstverlening orgaancentrum – Donoraanname.	Gerealiseerd.
3. Uitvoeren Klant Tevredenheid Onderzoek (vervolg 2014 en 2018).	Afwijking: het klanttevredenheids-onderzoek is niet uitgevoerd vanwege capaciteitsproblemen. Analyse donorscreening: onderzoek naar redenen waarom donoren na acceptatie afvallen voor weefseldonatie. De eerste analyse is gedaan; verdieping volgt.
4. Analyse donorscreening: onderzoek naar redenen waarom donoren na acceptatie afvallen voor weefseldonatie.	De eerste analyse is gedaan; verdieping volgt .
5. Afronding nieuwbouw weefsel-applicatie Hartklep.	Afwijking: dit is om twee redenen niet gelukt. Er was capaciteitstekort bij het ontwikkelteam. Ook was er meerwerk voor technisch onderhoud en nazorg van de cornea-applicatie. Daarom is deze applicatie uitgesteld naar 2023.
6. Aanpassingen applicatie NOTR-cornea.	Gerealiseerd.

Resultaten	Realisatie
7. Project inrichting Donordossier: weefselproces voorbereiden.	Afwijking: de voorbereiding van het project 'De ideale raadpleging' is uitgevoerd.
8. Deskundigheidsbevordering donoraanname en -screening.	Gerealiseerd.
A3 Beleid	
1. Bijdrage leveren aan VWS-traject herziening WVKL.	Gerealiseerd.
2. Opstellen beleidskaders weefselketen.	Gerealiseerd. Afwijking: in een eerste opzet is inzichtelijk gemaakt welke stappen nodig zijn.
3. Voortzetten herijking opdrachtgeverschap aan uitname-organisatie.	Afwijking: er is een audit geweest bij WUON en actiepunten worden gezamenlijk uitgevoerd.
4. Voortzetting monitoring weefselketen	
5. Corneatransplantatie: ondersteunen corneacommissie om onderzoek mogelijk te maken	Gerealiseerd.
6. Corneatransplantatie – doelmatigheid onderzoeken. In gesprek gaan met artsen en patiënten over samenwerking tussen ziekenhuizen.	

Financiën

Activiteit A Weefselketen	Begroting 2022	Realisatie 2022
A1 Donoraanname	€ 3.188.315	€ 3.514.419
A2 Accountmanagement en opdrachtgeverschap	€ 525.399	€ 492.907
A3 Weefselbeleid uitvoering	€ 359.903	€ 422.639
Totaal	€ 4.073.617	€ 4.429.966

A1 Donoraanname		
Personeel	€ 1.716.992	€ 1.969.881
Materieel	€ 1.215.052	€ 1.260.947
Overig	€ 256.271	€ 283.592
Totaal	€ 3.188.315	€ 3.514.419

A2 Accountmanagement en opdrachtgeverschap		
Personeel	€ 416.294	€ 422.536
Materieel	€ 7.500	€ -
Overig	€ 101.605	€ 70.371
Totaal	€ 525.399	€ 492.907

A3 Weefselbeleid uitvoering		
Personeel	€ 126.219	€ 157.075
Materieel	€ 216.440	€ 237.499
Overig	€ 17.244	€ 28.065
Totaal	€ 359.903	€ 422.639

Toelichting op financiën bij afwijkingen	
A1	Personeel: € 400.000 overschrijding vanwege de inzet van een interim-teamleider, extra diensten van de achterwacht en extra inzet van externe adviseurs in verband met beleidsformulering.
A2	Materieel: geen afwijkingen. Het gaat om begrote kosten van extern procesadvies ten behoeve van het elektronisch donor-dossier. De kosten zijn niet gemaakt, het proces is nog niet uitgewerkt.
A3	Geen afwijking

Activiteit B

Orgaanketen

B. Organen

Doelstelling

De NTS zorgt voor een goed functionerende orgaanketen. Dit doen we samen met de wetenschappelijke vereniging Nederlandse Transplantatie Vereniging (NTV), koepelorganisaties als Nederlandse Vereniging van Universitaire Ziekenhuizen (NFU) en de Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen (STZ). De medische component wordt zeker gesteld via de NTV en de Nederlandse Vereniging van Intensive Care (NVIC). In 2022 vertalen we de aanbevelingen voortvloeiend uit de evaluatie van de VWS-subsidieregeling Donatie naar acties. De pilots binnen het programma "Bouwen aan Donatiezorg" worden uitgevoerd en we verwachten de eerste uitkomsten van de tussentijdse evaluaties. Op basis van de uitkomsten van het belevingsonderzoek onder nabestaanden uit 2021 worden acties uitgevoerd ter bevordering van de zorg voor nabestaanden. We richten een nieuw proces in om de Nederlandse allocatieregels beter te beheren en bereiden we ons voor op veranderingen op het gebied van allocatie-algoritmen. Het transport wordt opnieuw ingericht en we evalueren de inzet t.b.v. orgaanuitname. In 2022 intensiveren we de inzet op het gebied van monitoring van de keten om de dataverzameling te uniformeren en te verbeteren. Incl. het National Focal Point (NFP).

Realisatie

De pilot Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO) is extern later gestart, op 1 oktober 2022, vanwege personele problemen in de ziekenhuizen. De interne voorbereidingen waren wel afgerond. De extra ondersteuning van nabestaanden wacht op opdracht van het ministerie van VWS. Naar verwachting volgt die in 2023.

Het verbeteren van het proces van het beheer van de Nederlandse allocatieregels is gestart. De oplevering volgt in 2023 vanwege de afhankelijkheid van Eurotransplant en de orgaanadviescommissies.

Het National Focal Point (NFP) is gestart en de formulieren zijn gepubliceerd. Juridische belemmeringen zijn weggenomen door het NFP vanaf 1 januari 2023 onder te brengen bij stichting TRIP. De NTS blijft fungeren als communicatiekanaal.

Resultaten

Realisatie

B1 Donatie

1. **Organisatie van Donatie, acties n.a.v. evaluatie VWS-subsidieregeling Donatie (Impact DC, RTL (ODC), DI en Supervisor).**

Afwijking: de activiteiten zijn door het ministerie van VWS uitgesteld vanwege capaciteitsproblemen.

Resultaten	Realisatie
2. Programma Bouwen aan Donatiezorg uitvoeren & evalueren (VobO), Weefseldonatiecoördinator (WDC), training Communicatie rond Donatie, en Nabestaanden).	Afwijking: de start van VobO in de ziekenhuizen is verplaatst naar 1 oktober 2022 vanwege krapte in de ziekenhuizen. De interventiefase van de WDC-pilot is afgerond; de rapportage wordt in april 2023 opgeleverd. Activiteiten voor nabestaanden zijn door het ministerie van VWS uitgesteld tot 2023.
3. Protocollen en richtlijnen beheren (Donatie na euthanasie, Kwaliteitstandaard donatie).	Gerealiseerd.
4. Verbeterplan voor nabestaandenzorg opleveren.	Afwijking: het ministerie van VWS is hiermee niet gestart. Het onderwerp is opnieuw opgenomen in jaarplan 2023.
5. Monitoren effect nieuwe Donorwet op gespreksvoering (kwantitatieve en kwalitatieve rapportages).	Gerealiseerd.
6. Opdrachtgeverschap Nieuwbouw Donordossier uitvoeren (procesanalyses, projectplan, specificaties).	Afwijking: door de uitloop van de ontwikkeling van andere applicaties en het bouwen van technisch noodzakelijke verbeteringen is weliswaar een projectplan opgesteld, maar is nog niet gestart met een integrale start van het project Nieuw Donordossier.
7. Verzenden digitaal beeldmateriaal via TWINN introduceren (ziekenhuizen begeleiden bij implementatie, geen ICT-project).	Afwijking: doordat de gestelde randvoorwaarden niet aanwezig waren, is dit project nog niet geïmplementeerd. In 2023 wordt er doorgestart.
8. Donatieformulier digitaliseren mogelijk maken in donorziekenhuizen (accounthouderschap richting ziekenhuizen; inzet NTS is beperkt).	Afwijking: dit is wegens personele wisselingen uitgesteld.
9. Administratieve ondersteuning bieden in het kader van het beheer applicaties (beheer Membersite – Extranet).	Gerealiseerd.

B2 Allocatie

- | | |
|---|--|
| 1. Nederlandse allocatieregels herzien. | Afwijking: door personeelstekort is dit vertraagd, maar het is wel opgestart. In 2023 wordt de versie van de Nederlandse allocatieregels vernieuwd. |
|---|--|

Resultaten	Realisatie
2. Service Level Agreement (SLA) Eurotransplant vernieuwen.	Afwijking: dit is vertraagd door personeels-tekort en personeelsswisseling. De activiteit is wel gestart; de afronding wordt verwacht in 2023.
3. Verkenning nieuwe allocatie-algoritmen – advies uitbrengen.	Afwijking: dit project ligt stil vanuit het ziekenhuis en het Landelijk Overleg Nier Transplantatie (LONT) vanwege het ontbreken van financiële middelen.
B3 Uitname & Transport	
1. Inzet Zelfstandige Uitname Teams (ZUT) evalueren.	Gerealiseerd.
2. Luchtvervoer aanbesteden.	Afwijking: dit is uitgesteld vanwege personeelstekort; in april 2023 wordt de uitvraag gepubliceerd. Implementatie vindt plaats in de tweede helft van 2023. Uiterlijk 1 februari 2024 start de nieuwe dienstverlening conform de aanbesteding.
3. Wegvervoer organiseren.	Gerealiseerd.
B4 Transplantatie, perfusie en monitoring	
1. Transplantatiebeleid: landelijke samenwerking bevorderen.	Gerealiseerd.
2. Veldnorm 'Onderzoek op afgekeurde organen' implementeren.	Afwijking: dit is uitgesteld vanwege personeelstekort
3. Perfusie-activiteiten in veld ondersteunen.	Gerealiseerd.
4. Dataverzameling beter organiseren.	Gerealiseerd.
5. Monitoring vernieuwen rapportages (dashboards).	Afwijking: de data-overdracht van Eurotransplant naar de NTS was vertraagd, waardoor oplevering van de rapportages in 2022 niet mogelijk was.
6. National Focal Point (NFP) Organ Trafficing implementeren.	Afwijking: juridische belemmeringen zijn weggenomen nadat het ingerichte meldpunt in 2022 even offline is geweest. Het meldpunt is sinds 1 januari 2023 (tijdelijk) ondergebracht bij TRIP. De NTS fungeert als communicatiekanaal.

Financiën

Activiteit B Orgaanketen	Begroting 2021	Realisatie 2021
B1 Organisatie van donatie	€ 678.209	€ 812.357
B2 Allocatie	€ 1.911.502	€ 1.863.981
B3 Uitname en transport	€ 94.253	€ 86.778
B4 Allocatie en transplantatie	€ 631.947	€ 730.467
Totaal	€ 3.315.911	€ 3.493.582

B1 Donatie		
Personeel	€ 582.610	€ 614.005
Materieel	€ 14.000	€ 112.540
Overig	€ 81.599	€ 85.812
Totaal	€ 678.209	€ 812.357

B2 Allocatie		
Personeel	€ 262.842	€ 239.877
Materieel	€ 1.612.700	€ 1.586.287
Overig	€ 35.960	€ 37.817
Totaal	€ 1.911.502	€ 1.863.981

B3 Uitname en transport		
Personeel	€ 79.915	€ 74.960
Materieel	€ 3.100	€ -
Overig	€ 11.237	€ 11.818
Totaal	€ 94.253	€ 86.778

B4 Transplantatie, perfusie en monitoring		
Personeel	€ 307.327	€ 297.971
Materieel	€ 279.951	€ 385.520
Overig	€ 44.669	€ 46.976
Totaal	€ 631.947	€ 730.467

Toelichting op financiën

B1	Personeel: + € 232.204 onder andere door extra inzet voor ADR en een extra projectleider voor het donordossier. Materieel: + € 60.000 extra kosten door extra inzet op donordossier en VoBo: informatieplaten.
B2	Personeel: – € 40.000 gedeeltelijk geboekt op B1.
B3	Personeel: – € 30.000 naar B1.
B4	Materieel: + € 300.000 meer variabele kosten door meer procedures, hogere kosten ET en uitbetaling van meer NOTR-vergoedingen.

Activiteit C

Donatie bij leven

C. Donatie bij Leven

Doelstelling

Allocatie bij donatie bij leven is een wettelijke taak van de NTS als Orgaancentrum. In 2022 wordt deze wettelijke taak vertaald naar beleidskaders en een communicatiestrategie. Naast het uitvoeren van het cross-overprogramma passen we het bestaande cross-overprogramma aan. Verder geven we uitvoering aan de aanbevelingen uit het onderzoek van adviesbureau Kwink naar de subsidieregeling Donatie bij Leven. Net als voor de rest van de keten is landelijke uniforme dataverzameling belangrijk om de donorzorg te verbeteren. In 2022 werken we aan het verbeteren van de dataverzameling van levende donoren.

Realisatie

Medio 2022 is een nieuw protocol voor cross-over plus opgeleverd met afspraken over het toewijzen van organen van levende donoren. Het protocol is alleen nog niet van kracht en niet ingebouwd. Het inbouwen van het protocol is onderdeel van activiteit C2, Allocatie, resultaat 1.

In 2021 en 2022 is de dataverzameling ten behoeve van de follow-up van levende donoren geïnventariseerd. Een aantal verbeterpunten zijn doorgevoerd, maar niet alle. Dit gebeurt pas in 2023-2024.

Ten behoeve van de transparantie van het programma cross-over plus is een dashboard opgeleverd dat inzicht geeft in de resultaten.

Resultaten

Realisatie

C1 Beleid

- | | |
|---|--|
| 1. Kaders definiëren wettelijke taken. | Gerealiseerd. |
| 2. Uitvoeren van de aanbevelingen evaluatie subsidieregeling. | Gerealiseerd. |
| 3. Verstevigen intern opdrachtgeverschap. | Afwijking: dit is niet uitgevoerd vanwege personeelsswisseling. |
| 4. Actief betrekken externe stakeholders. | Afwijking: dit is niet uitgevoerd vanwege personeelsswisseling. |

C2 Allocatie

- | | |
|---|--|
| 1. Cross-over plus bouwen (zie ook C1, resultaat 3 en 4). | Afwijking: in verband met de hoge voorziene kosten van het bouwen is er een verkenningstraject gestart. Dit traject moet uitwijzen of dit project Europees aanbesteed moet worden of onderhands. Naar verwachting is hier in de loop van 2023 uitsluitsel over. |
| 2. Cross-over uitvoeren. | Gerealiseerd. |

Resultaten	Realisatie
C3 Monitoren	
1. Living Donor Registry verbeteren.	Afwijking: door personeelwisseling en gebrek aan capaciteit is dit in de ziekenhuizen niet uitgevoerd.
2. Koppelingen met EPD's.	Afwijking: dit is uitgesteld vanwege personeelsgebrek en gebrek aan capaciteit in de ziekenhuizen.

Financiën

Activiteit C Donatie Bij leven	Begroting 2022	Realisatie 2022
C1 Beleid	€ 153.236	€ 132.991
C2 Allocatie	€ 106.754	€ 127.987
C3 Monitoren	€ 14.400	€ 11.299
Totaal	€ 264.705	€ 272.277

C1 Beleid		
Personeel	€ 129.497	€ 111.857
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 23.739	€ 21.134
Totaal	€ 153.236	€ 132.991

C2 Allocatie		
Personeel	€ 38.325	€ 49.602
Materieel	€ 60.000	€ 67.858
Overig	€ 8.428	€ 10.528
Totaal	€ 106.754	€ 127.987

C3 Monitoren		
Personeel	€ -	€ -
Materieel	€ 14.400	€ 11.299
Overig	€ -	€ -
Totaal	€ 14.400	€ 11.299

Toelichting op financiën	
C1	Geen afwijking.
C2	Geen afwijking.
C3	Geen afwijking.

Activiteit D

Publieks- voorlichting en Corporate Communicatie

D Publieksvoorlichting en communicatie	
Doelstelling	Realisatie
Voor publieksvoorlichting zijn er drie doelen bepaald gezamenlijk met VWS. Ten eerste gaan wij onze voorlichtingsmaterialen vernieuwen en (ook) direct digitaal aanbieden. In de tweede plaats verkennen wij hoe wij 16- en 17-jarigen kunnen informeren over hoe de nieuwe donorwet werkt en dragen wij met ons werk eraan bij om mensen te herinneren aan hun keuze in het Donorregister. Wij bieden ook voorlichting op maat om kennisachterstanden weg te nemen. Wij investeren in 2022 extra in communicatie met het medisch werkveld bij het verbeteren van werkprocessen. Hiermee volgen wij de aanbevelingen op van de NTS-evaluatie door Twynstra Gudde. In 2022 werkt de NTS daarnaast aan deskundigheidsbevordering van medisch professionals. Hiervoor zijn nieuwe kaders ontwikkeld met VWS die in de praktijk zullen worden toegepast. Tot slot informeren wij samen met VWS en het medisch werkveld via de media het publiek over beschikbare landelijke data, wetenschappelijke kennis en innovaties.	De activiteiten in het jaar zijn volgens plan en binnen begroting verlopen. Zo organiseerden wij drie online voorlichtingscampagnes, onder meer over 'Geen bezwaar'-registratie. Deze waren afgestemd op de overheidscampagnes; KPI's werden behaald. Het aantal publieksvragen is terug naar het stabiele niveau van voor de invoering van de Donorwet. Een optimalisatie van de homepage leidde tot verhoogde gebruiksvriendelijkheid van de website. De inzet van vrijwilligers is gewijzigd in het kader van gebalanceerde voorlichting en er is extra geïnvesteerd in professionele gastlessen voor jongeren. Het medisch werkveld is communicatief ondersteund. Wat betreft deskundigheidsbevordering van medisch professionals waren twee hoogtepunten de vernieuwde training Communicatie rond Donatie en een nieuw Leermanagementsysteem.

Resultaten	Realisatie
D1 Algemeen publiek informeren	
1. Opleveren communicatieplan voor digitalisering van voorlichtingsmaterialen.	Gerealiseerd.
2. Contentproductie en distributie van voorlichtingsmaterialen.	Gerealiseerd.
3. Optimalisatie van (online) kanalen vanuit de nieuwe strategie.	Gerealiseerd.
4. Beantwoorden van alle inkomende publieksvragen.	Gerealiseerd.

Resultaten	Realisatie
D2 Specifieke doelgroepen informeren	
1. Opleveren en uitvoeren van een communicatieplan voor kennisopbouw over orgaandonatie bij specifieke en/of moeilijk bereikbare groepen waar sprake is van een kennisachterstand.	Afwijking (<i>niet op ingediende begroting, wel op oorspronkelijk plan</i>): het ministerie van VWS heeft extra geld beschikbaar gesteld voor de online campagne Geen Bezwaar voor Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond, om oplopende advertentiekosten op te vangen.
2. Opleveren van een plan van aanpak voor voorlichting aan jongeren.	Afwijking (<i>niet op ingediende begroting, wel op oorspronkelijk plan</i>): in 2022 zijn op verzoek van het ministerie van VWS 1.000 extra gastlessen gegeven aan jongeren. Hiervoor heeft het ministerie extra geld beschikbaar gesteld.
D3 Communicatie	
1. Ondersteuning bij uitvoeringstrajecten met communicatieadvies.	Gerealiseerd.
2. Verbeterde informatievoorziening aan medisch professionals.	Gerealiseerd.
3. Herijken Donatie bij Leven-communicatiestrategie, inventarisatie van noodzakelijke (digitale) communicatiemiddelen.	Afwijking: in 2022 is geen nieuwe (beleids) strategie voor Donatie bij Leven opgeleverd, waardoor ook geen communicatiestrategie nodig was. Wel is geïnvesteerd in het actualiseren en aanvullen van bestaande communicatiemiddelen voor Donatie bij Leven.
4. Ondersteuning bij mediaoptredens van medisch professionals over NTS-gereleerde zaken.	Afwijking: DCO heeft het veld ondersteund bij persvragen. De mediatraining voor medisch professionals is verschoven naar 2023, aangezien zich in 2022 geen grote mediale onderwerpen aandienen die moesten worden voorbereid.
5. Professionele organisatie van interne communicatie en kennisuitwisseling.	Afwijking: het voornemen om weer interne Plustalks (inspiratiesessies) te organiseren is doorgeschoven naar 2023.

Resultaten	Realisatie
D4 Scholing medisch professionals	
1. Scholen van medisch maatschappelijk werkers en coördinatoren donoren bij leven.	Afwijking: scholing over de gewijzigde uitvoeringsregeling Donatie bij Leven is vervangen door communicatie over deze regeling, wat afdoende bleek.
2. Scholingsaanbod beschikbaar via nieuw leermanagementsysteem voor medisch professionals.	Gerealiseerd.
3. Herziening van bestaande leermiddelen in overleg met het medisch werkveld en VWS.	Gerealiseerd.

Financiën

Activiteit D Publieksvoorlichting en communicatie	Begroting 2022	Realisatie 2022
D1 Algemeen publiek informeren	€ 963.021	€ 1.034.362
D2 Bijzondere doelgroepen informeren	€ 635.141	€ 596.776
D3 Communicatie	€ 447.139	€ 311.078
D4 Scholing medisch professionals	€ 437.975	€ 380.078
Totaal	€ 2.483.276	€ 2.322.293

D1 Algemeen publiek informeren		
Personeel	€ 563.317	€ 662.152
Materieel	€ 315.000	€ 282.106
Overig	€ 84.704	€ 90.103
Totaal	€ 963.021	€ 1.034.362

D2 Bijzondere doelgroepen informeren		
Personeel	€ 144.965	€ 121.296
Materieel	€ 467.000	€ 453.845
Overig	€ 23.177	€ 21.635
Totaal	€ 635.141	€ 596.776

D3 Communicatie		
Personeel	€ 188.635	€ 116.472
Materieel	€ 229.000	€ 174.949
Overig	€ 29.504	€ 19.657
Totaal	€ 447.139	€ 311.078

D4 Scholing medisch professionals		
Personeel	€ 235.834	€ 248.721
Materieel	€ 160.000	€ 82.281
Overig	€ 42.141	€ 49.076
Totaal	€ 437.975	€ 380.078

Toelichting op de financiën

D1	Personeel: Er heeft een verschuiving in de personele begroting plaatsgevonden tussen D3 en D1 wegens de benodigde opvang van werkzaamheden in verband met vacatures. Deze verschuiving heeft niet tot een overschrijding van de totale personele begroting geleid.
D2	Geen afwijking.
D3	Materieel: De uitgaven zijn lager uitgevallen dan begroot. Wel heeft veel communicatieondersteuning en middelenontwikkeling plaatsgevonden, maar de mediatraining voor professionals is in 2022 niet nodig gebleken. De digitalisering (vernieuwde homepage en subpagina's) is doorgevoerd onder de begrotingspost algemeen publiek. De interne inspiratiesessies zijn nog niet uitgevoerd.
D4	Materieel: Er was onderbesteding omdat er minder fysieke scholingen zijn geweest dan gepland vanwege de naweeën van corona. En bij een hybride scholing namen medisch professionals veelal online deel, wat tot kostenbesparing leidde.

Activiteit E

Informatie- management en ICT

E Informatiemanagement en ICT	
Doelstelling	Realisatie
De NTS zorgt voor een goed functionerende orgaan- en weefselketen. Daarbij is ICT-ondersteuning onmisbaar. In 2021 hebben we een meerjaren ICT-begroting vastgesteld. Dat betekent dat we zichtbaar werken volgens een toegankelijk plan, dat we ieder jaar actualiseren. Voor softwareontwikkeling stellen we ons in 2022 tot doel dat alle NTS-applicaties werken op een toekomstbestendig, goed beheerd platform. De huidige weefselapplicaties BIS Enis en BIS donatiefunctionaris worden uitgefaseerd en vernieuwd door de nieuwe weefselapplicatie (cornea en hartklep) op het platform voor onze vernieuwde applicaties AWS of als onderdeel van het nieuwe donordossier. Voor datamanagement geldt in grote lijnen hetzelfde: we gaan ontvlechten en vernieuwen. In 2022 gaan we alle bestaande rapportages overzetten naar het Azure-platform en daarmee de ontvlechting met Eurotransplant afronden. Onze kantoorautomatisering willen we eind 2022 geborgd en geoptimaliseerd hebben met onze externe leverancier Graficom. Ook bij functioneel beheer gaat het om borging en optimalisatie. We zorgen voor een betrouwbaar en zorgvuldig beheer van onze maatwerkapplicaties.	Na een paar drukke jaren is de afdeling Informatievoorziening in stabielere vaarwater gekomen. De applicaties die de orgaan- en weefselketen ondersteunen: De overgang van het overzetten van applicaties van de legacy-omgeving naar de vernieuwde omgeving heeft vertraging opgelopen doordat niet alle vacatures ingevuld kon worden vanwege krapte op de arbeidsmarkt. Lopende projecten liepen uit en er is een technische herziening opgestart om de toekomstige ontwikkelingen beheerbaar te maken. Daarnaast zijn er niet-voorziene wijzigingen uitgevoerd op de bestaande applicaties voor de interne en externe gebruikers naar aanleiding van de pilot Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO), verbetering van weefselketen en wensen van de Nederlandse Orgaantransplantatie Registratie (NOTR). Voor kantoorautomatisering is extra werk geleverd voor de ondersteuning van de weefselaanname: extra laptops voor achterwacht-artsen en flexmedewerkers en ondersteuning bij het vanuit huis uitvoeren van Orgaancentrum-taken.

Resultaten	Realisatie
E1 Softwareontwikkeling	
1. Alle applicaties werken op een ICT-omgeving die voldoet aan de moderne standaard (beveiliging, hardware en software).	Afwijking: de legacy-omgeving voldoet niet aan de eisen die we eraan stellen. De afwijkende applicaties (en omgeving) zijn opgenomen in lopende projecten om dit bij te trekken en op te nemen in de nieuwe omgeving.

Resultaten	Realisatie
2. De applicaties die in productie zijn, sluiten aan op de wensen van de gebruikers. Het hiervoor ingezette capaciteitsplafond is 15% van het totaal.	Afwijking: het begrenzen van de inzet is gelukt. We zien dat de wensen wel groter zijn. Deze verwachtingen managen we door veel te communiceren en te prioriteren. Om toekomstig beheer onder controle te houden is een technische herziening van het platform nodig. Deze herziening was niet voorzien, maar is wel in gang gezet.
3. Vernieuwing weefselapplicatie, uitfasering 'oude' (bestaande) functionaliteiten.	Afwijking: de cornea-allocatie en -wachtlust en de koppeling voor resultaten van HLA-weefseltypering zijn live. Er is meer tijd besteed aan de nazorg voor deze nieuwe functionaliteiten. Samen met de benodigde technische herziening is de vernieuwing van de hartklepfunctionaliteit uitgesteld naar 2023. Een andere oorzaak van dit uitstel ligt bij de beschikbare ontwikkelcapaciteit. Het vullen van de formatie van software-ontwikkeling is een probleem gezien de krappe arbeidsmarkt. Gelukkig is een lang openstaande vacature aan het einde van het jaar wel ingevuld.
4. Start vernieuwing donordossier, Bouwen aan Donatiezorg.	Afwijking: dit is uitgesteld vanwege punt 3. Er is wel gestart met de voorbereiding: zie project 'De Beste raadpleging' onder activiteit A.
5. Toewerken naar een eenmalige registratie in de hele zorgketen voor de onderwerpen donorherkenning en NOTR.	Afwijking: donorherkenning aanpassen heeft lagere prioriteit. Na gesprekken met Nictiz blijkt dit een langlopend aandachtspunt te worden.
6. Aanpassing algoritme voor applicatie voor cross-over.	Afwijking: in 2022 is de beleidsmatige voorbereiding afgerond. Dit wordt vertaald naar een ontwerp voor de ICT-aanpassing. Hierbij moeten de randvoorwaarden van budget en wel of niet aanbesteden ingevuld zijn voordat de bouw kan starten.
7. Uitbreiding toegangsbeveiliging met two-factorbeveiliging.	Afwijking: de two-factorbeveiliging moet aangeboden worden via de legacy-omgeving die in beheer is bij Eurotransplant. Eurotransplant heeft dit project doorgeschoven naar 2023 vanwege de invoering van de virtuele crossmatch, die meer tijd nodig had dan voorzien.

Resultaten	Realisatie
8. Opstellen projectplan vernieuwing weefseldonoraanname en raadpleegproces.	Afwijking: door de uitloop van de ontwikkeling van andere applicaties en het bouwen van technisch noodzakelijke verbeteringen is weliswaar een projectplan opgesteld, maar is nog niet gestart met een integrale start van het project Nieuw Donordossier.

E2 Datamanagement

1. Alle dataverzameling en rapportages werken op een ICT-omgeving die voldoet aan de moderne standaard (beveiliging, hardware en software).	Gerealiseerd.
2. Periodieke oplevering van rapportages, oplevering van ad hoc rapportages op verzoek.	Gerealiseerd.
3. Overheveling van alle NTS-data uit de Eurotransplant-omgeving naar de eigen rapportageomgeving in Azure.	Afwijking: hierbij is NTS afhankelijk van de medewerking van Eurotransplant. Eurotransplant heeft door personele problemen vertraging opgelopen. Het project wordt in het voorjaar van 2023 afgerond.
4. Herziening en vernieuwing van alle bestaande rapportages.	Afwijking: diverse dashboards zijn opgeleverd voor de weefselketen en cross-over. Vanwege punt E2.3 zijn niet alle bijbehorende rapportages afgerond in 2022.
5. Koppeling van rapportages aan vernieuwde applicaties: weefselsapplicatie, perfusieregistratie en Crossover allocatiealgoritme.	Gerealiseerd.

E3 Kantoorautomatisering

1. De omgeving (netwerk) en werkplekken van de NTS-medewerkers werken op een goed beheerde ICT-omgeving. Die is up-to-date als het gaat om beveiliging. Hardware en software zijn up-to-date.	Gerealiseerd.
2. Optimaliseren van de samenwerking met de nieuwe leverancier Graficom.	Gerealiseerd.

Resultaten	Realisatie
3. Omzetten kantoorautomatisering van de orgaandonatiecoördinatoren naar de nieuwe leverancier Graficom.	Afwijking: vanwege mogelijke overschrijding van het aanbestedingsplafond voor de leverancier Graficom is het samenvoegen uitgesteld tot na de aanbesteding in 2023.

E4 Functioneel Beheer

1. Ondersteunen van gebruikers bij het werken met de specifieke NTS-applicaties en -rapportages.	Gerealiseerd.
2. Uitfaseren van oude applicaties, in productie nemen van nieuwe applicaties.	Gerealiseerd.
3. Overzetten van alle (externe) gebruikers naar een two-factorauthenticatie.	Afwijking: zie E1.7. De omgeving moet technisch gereed zijn voordat de gebruikers kunnen worden overgezet.

Financiën

Activiteit E Informatiemanagement en ICT	Begroting 2022	Realisatie 2022
E1 Softwareontwikkeling	€ 1.353.931	€ 1.160.458
E2 Datamanagement	€ 443.171	€ 440.189
E3 Kantoorautomatisering	€ 659.827	€ 692.310
E4 Functioneel beheer	€ 234.062	€ 301.709
Totaal	€ 2.720.990	€ 2.594.666

E1 Softwareontwikkeling		
Personeel	€ 979.565	€ 845.463
Materieel	€ 253.000	€ 176.397
Overig	€ 121.366	€ 138.599
Totaal	€ 1.353.931	€ 1.160.458

E2 Datamanagement		
Personeel	€ 304.268	€ 270.637
Materieel	€ 97.816	€ 124.501
Overig	€ 41.087	€ 45.051
Totaal	€ 443.171	€ 440.189

E3 Kantoorautomatisering		
Personeel	€ 180.335	€ 147.787
Materieel	€ 482.100	€ 519.984
Overig	€ 27.391	€ 24.538
Totaal	€ 659.827	€ 692.310

E4 Functioneel beheer		
Personeel	€ 196.150	€ 256.032
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 37.912	€ 45.677
Totaal	€ 234.062	€ 301.709

Toelichting op financiën

E1	Personeel: Onder begroting vanwege niet kunnen invullen van openstaande vacature. Materieel: Onder begroting vanwege niet uitvoeren van het cross-overproject met de externe partij, en minder uitgaven voor het project: eenmalige registratie, minder kosten voor beheer van de infrastructuur.
E2	Materieel: Boven begroting vanwege sterker gestegen kosten van infrastructuur en vanwege inhuur van externen.
E3	Personeel: Onder begroting door openstaande vacature. Materieel: Extra uitgaven door groeiend aantal on- en offboardingen en door extra voorzieningen voor het Orgaancentrum en voor hybride werken en voor projecten om de ontvlechting van 2021 met Eurotransplant succesvol af te ronden.
E4	Geen afwijking.

Activiteit F

Bedrijfsvoering

F Bedrijfsvoering	
Doelstelling	Realisatie
In 2020 en 2021 hebben we geïnvesteerd in de professionalisering van onze bedrijfsvoering. Dat was nodig, want de NTS is gehouden haar bedrijfsvoering aan de gestelde wettelijke eisen voor een ZBO te laten voldoen. In 2022 werken we door op deze basis. We voeren onze strategie 2022-2025 uit en houden rekening met de evaluatie van Twynstra Gudde. Ook herzien we in 2022 belangrijke brondocumenten. We zetten verdere stappen in kwaliteit en informatieveiligheid, we gaan door met de ontwikkeling van ons P&C-instrumentarium en we zorgen voor kwalitatief hoogwaardig en gezond personeel. Speciale operationele prioriteit in 2022 heeft het realiseren van de NEN-certificering op informatieveiligheid en het uitvoeren van onze Europese aanbestedingskalender. Ten slotte rekenen we in 2022 op een volledige terugkeer naar kantoor, met faciliteiten die staan voor een optimale werkomgeving.	De strategie 2022-2025 is een belangrijk brondocument gebleken. Het vormt zichtbaar het uitgangspunt voor nieuw beleid en voor doelen en resultaten in de begroting. In 2022 zijn de stichtingsstatuten en alle daaraan verbonden reglementen herzien. Ook hebben we weer een vervolg gegeven aan de algemene professionalisering van de bedrijfsvoeringsfunctie. Zichtbare mijlpalen zijn de invoering van de maandelijks managementrapportages, de uitvoering van de nulmeting Privacy, de NEN-certificering en de volledige terugkeer van de organisatie naar kantoor.

Resultaten	Realisatie
F1 Bestuur, toezicht en management algemeen	
1. Uitvoering beleid conform strategie 2022-2025.	Gerealiseerd.
2. Herziening Relatiestatoot VWS.	Gerealiseerd.
3. Sturing/toezicht bedrijfskritische programma's en projecten (Bouwen Aan Donatiezorg, uitvoering ICT-meerjarenplan, ontvlechting met Eurotransplant).	Afwijking: het ICT-meerjarenplan en de ontvlechting met Eurotransplant lopen op schema, met uitzondering van het softwareontwikkelingsdeel dat uitloopt door capaciteitskrapte. Van het programma Bouwen aan Donatiezorg is de pilot Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO) gestart en is de pilot met de weefseldonatiecoördinator (WDC) in de ziekenhuizen afgerond (verslag volgt in 2023). Rond de Organisatie van Donatie is er nog een afhankelijkheid van het ministerie VWS.

Resultaten	Realisatie
F2 Kwaliteit	
1. Bestendiging ISO-certificering.	Gerealiseerd.
2. Realiseren NEN-certificering en borgen certificeringsproces.	Gerealiseerd.
3. Zichtbare aansluiting kwaliteitscyclus op de P&C-cyclus.	Gerealiseerd.
4. Informatieveiligheid en kwaliteit samenbrengen in managementsysteem.	Gerealiseerd.
F3 Financiën	
1. Implementeren P&C-beleid (spoorboekje).	Gerealiseerd.
2. Standaard financiële managementrapportages opleveren.	Gerealiseerd.
3. Project Werkgroep lever- en longpreservatie.	Gerealiseerd. Het gaat hier om de ontwikkeling van een reguliere methode voor financiering van preservatie/perfusie.
4. Monitoring meerjarenbegroting ICT.	Gerealiseerd.
5. Tijdschrijven: uitfasen JUS, over op Afas HR (i.s.m. HR).	Afwijking: het project heeft om technische redenen vertraging opgelopen. De leverancier kon de voorziene planning niet waarmaken.
F4 Human Resources	
1. Actualiseren website werkenbijdeNTS.nl.	Gerealiseerd.
2. Proces on- en offboarding (Afas).	Gerealiseerd.
3. Totaalbeeld 'employee journey'.	Gerealiseerd.
4. Project Duurzaam werkgeverschap / werkgeluk.	Afwijking: dit project is vóór voltooiing overgegaan in de lopende werkzaamheden rondom het werkgeversmerk (opleiden van nieuwe medewerkers door ervaren krachten) en het reguliere HR-instrumentarium.
5. Tijdschrijven: uitfasen JUS, over op Afas HR (i.s.m. Financiën).	Afwijking: het project heeft om technische redenen vertraging opgelopen. De leverancier kon de voorziene planning niet waarmaken.

Resultaten	Realisatie
F5 Juridische zaken	
1. Filemigratie fase II (privacy / veiligheid in documentengebruik).	Afwijking: het vervolg op fase I is nog niet gestart. De oorzaak is personeelskrapte.
2. Herzien wetgeving Weefsels.	Gerealiseerd.
3. Europees Aanbesteden fase 2.	Afwijking: het jaar 2022 is conform verwachting verlopen. Voor 2023 moet de aanbestedingskalender worden aangepast vanwege personeelskrapte.
4. Implementatie toolkit Privaatrechtelijk sturen.	Gerealiseerd.
5. AVG: organisatorisch borgen driehoek informatieveiligheid.	Gerealiseerd.
F6 Officesupport	
1. Terug naar kantoor (tijdperk post-pandemie) faciliteren.	Gerealiseerd.
2. Facilitair ontvlechting.	Afwijking: de nieuwe dienstverleningsovereenkomst waarin de aangepaste afspraken met Eurotransplant zijn opgenomen, wordt naar verwachting spoedig getekend.
3. Inrichten archieffunctie.	Afwijking: het op orde brengen van het bestaande fysieke archief blijkt een omvangrijker project dan gedacht. Duizenden archiefmappen moeten worden doorgenomen. Door personeelskrapte is ook vertraging ontstaan in de uitvoering.
4. Inrichten contractregistratie systeem	Gerealiseerd.

Financiën

Activiteit F Bedrijfsvoering	Begroting 2022	Realisatie 2022
F1 Directie en management algemeen	€ 392.028	€ 597.001
F2 Kwaliteit en Informatieveiligheid	€ 157.452	€ 180.424
F3 Financiën	€ 367.116	€ 352.633
F4 HR	€ 251.219	€ 263.810
F5 Juridische zaken	€ 377.662	€ 362.257
F6 Office Support	€ 332.527	€ 348.607
Totaal	€ 1.878.004	€ 2.104.732

F1 Directie en management algemeen		
Personeel	€ 365.340	€ 566.923
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 26.689	€ 30.078
Totaal	€ 374.472	€ 597.001

F2 Kwaliteit en Informatieveiligheid		
Personeel	€ 102.786	€ 130.869
Materieel	€ 35.000	€ 26.337
Overig	€ 19.666	€ 23.219
Totaal	€ 157.452	€ 180.424

F3 Financiën		
Personeel	€ 266.372	€ 280.981
Materieel	€ 50.000	€ 12.291
Overig	€ 50.744	€ 59.360
Totaal	€ 367.116	€ 352.633

F4 Human Resources		
Personeel	€ 208.210	€ 210.722
Materieel	€ 10.000	€ 14.039
Overig	€ 33.010	€ 39.049
Totaal	€ 251.219	€ 263.810

Activiteit F Bedrijfsvoering	Begroting 2022	Realisatie 2022
F5 Juridische zaken		
Personeel	€ 227.926	€ 242.642
Materieel	€ 109.000	€ 72.122
Overig	€ 40.736	€ 47.493
Totaal	€ 377.662	€ 362.257

F6 Office Support		
Personeel	€ 273.529	€ 283.000
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 58.998	€ 65.608
Totaal	€ 332.527	€ 348.607

Toelichting op financiën	
F1	Personeel: de afwijking die we zien is terug te voeren op de (eenmalige) financiële afwikkeling van het vertrek van de directeur in 2022.
F2	Personeel: de afwijking is terug te voeren op een interne verschuiving binnen de formatie van activiteit F. De verschuiving had een intensivering tot gevolg van de capaciteit op Kwaliteit en Informatieveiligheid.
F3	Materieel: in de begroting gingen we uit van een project voor software-implementatie (nieuw tijdschrijf-systeem) dat is verschoven naar 2023.
F4	Geen afwijking.
F5	Materieel: de kosten van externe ondersteuning bij Europese Aanbestedingstrajecten zijn lager dan begroot. Dat komt door een vertraging in de aanbestedingskalender. Met name het project 'luchtvervoer' heeft even stilgelegen.
F6	Geen afwijking.

Risico- paragraaf

Risicomanagement is een vast onderdeel van onze planning-en-control-cyclus, 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.

Risicomanagement en beheersing van risico's

Op meerdere momenten in het jaar wordt de risico-inventarisatie beoordeeld. Risico's kunnen een grotere of kleinere rol gaan spelen door ingezette beheersmaatregelen of wijzigingen in de context en gestelde eisen. Hierdoor is een regelmatige evaluatie van de vastgestelde risico-inventarisatie van belang en is er een duidelijke ontwikkeling zichtbaar. De risicoscore wordt bepaald door de kans dat het risico zich voordoet, vermenigvuldigd met de zwaarte van het effect in het geval dat de gebeurtenis waar het risico op ziet daadwerkelijk plaatsvindt.

Risico-inventarisatie maart 2023

De volledige risico-inventarisatie is terug te vinden in de Risicoanalyse NTS 2023. De 5 risico's met de hoogste risicoscore uit de risico-inventarisatie nemen we op in het jaarverslag.

Proces	Omschrijving risico	Beoordeling Risico september 2022		
		Waarschijnlijkheid (1-5)	Effect (1-5)	Score (W x E)
Bedrijfsvoering	Financiële positie NTS ontoereikend.	5	5	25
Informatie-management	Verwachting van ICT-vernieuwing is hoger dan we kunnen waarmaken.	4	4	16
Organen, weefsels, Donatie bij Leven, Publieksvoorlichting	Niet kunnen garanderen van continuïteit (en kwaliteit) van dienstverlening en prestatielevering door personeelswisselingen, -uitval en -krapte.	3	5	15
Bedrijfsvoering	Niet voldoen aan de privacy-wetgeving.	3	5	15
Informatie-management	Service naar stakeholders niet meer mogelijk door verouderde applicaties.	4	3	12

Beheersmaatregelen

Om risico's te beheersen worden beheersmaatregelen genomen. Een korte toelichting op het risico, de ingezette of in te zetten beheersmaatregelen en de huidige stand van zaken:

Risico	Toelichting en beheersmaatregelen
Financiële positie NTS ontoereikend door stijging van de kosten.	Door bezuinigingen bij het ministerie van VWS is er geen mogelijkheid de instellingsbegroting te verhogen. Stijging van het aantal uitnameprocedures van organen en weefsels geeft echter toename van de kosten. Daarbij zijn door herhaalde tekorten in 2021 en 2022 de financiële reserves aangetast. Hiermee is de financieel gezonde positie van de NTS in gevaar. Eind 2023/ begin 2024 volgt een evaluatie van de toereikendheid van de financiële reserves. Er worden momenteel scenario's voorbereid voor oplossingen die de NTS op directieniveau met het ministerie van VWS gaat bespreken. Door de toename van het tekort is het risico verhoogd ten opzichte van september 2022.
Verwachting van ICT-vernieuwing is hoger dan we kunnen waarmaken.	De behoefte aan ICT-vernieuwing is groot. De NTS heeft meerdere verouderde applicaties in eigen beheer en er is sprake van personeelskrapte, waardoor de druk op het team softwareontwikkeling groot is. Er is continue bijsturing nodig om tegemoet te komen aan (veranderende) wensen van stakeholders en de optimale inzet van de ontwikkelteams. Het komende jaar wordt de formatie voor softwareontwikkeling uitgebreid en worden de reeds ingezette acties voortgezet. Waar nodig zal er worden uitbesteed. In verband met toenemende druk op het ontwikkelteam is het risico verhoogd ten opzichte van september 2022.
Niet kunnen garanderen van continuïteit (en kwaliteit) van dienstverlening en prestatie-levering door personeels-wisselingen, -uitval en -krapte.	Door krapte op de arbeidsmarkt en tekorten door uitval van personeel bestaat het risico dat de kwaliteit van de dienstverlening van de gehele NTS en het 24 uur per dag beschikbaar zijn van het Orgaancentrum in gevaar komen. Er is gewerkt aan een strategie voor de lange termijn om het aanname- en verzuimbeleid te verbeteren. Er wordt ingezet op het werven van meer startende werknemers, die begeleid worden door ervaren medewerkers. Daarnaast wordt er voor het Orgaancentrum ingezet op 'robuust roosteren', waarbij de verhouding tussen vaste en flexmedewerkers wordt aangepast voor meer continuïteit in het rooster. Met de inmiddels ondernomen acties is het risico verlaagd ten opzichte van september 2022.
Niet voldoen aan de privacy-wetgeving.	Regelgeving rondom de AVG speelt een belangrijke rol in de processen van de NTS. Daarbij zijn de boetes hoog en is er risico op imagoschade bij het niet naleven van deze wet. Er is een nulmeting voor inzicht in stand van zaken compliance AVG uitgevoerd door het privacy- en informatieveiligheidsteam. Naar aanleiding van deze nulmeting is er een plan opgesteld, waar het komende jaar mee gestart wordt. Er wordt ingezet op het creëren van interne bewustwording, de uitvoering van DPIA's bij ontwikkeltrajecten en extra ondersteuning vanuit Juridische Zaken. Aangezien de privacywetgeving een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsvoering van de NTS, is dit risico verhoogd ten opzichte van september 2022.

Service naar stakeholders niet meer mogelijk door verouderde applicaties.	In het verleden is er onvoldoende aandacht geweest voor onderhoud en de technologiekeuze voor applicaties. Hierdoor is de NTS in een overgangssituatie gekomen die niet direct kan worden opgelost. De marktwaarde van ICT-personeel is veel hoger dan kan worden geboden binnen het functiehuis van de NTS. Ook worden vanuit stakeholders nieuwe eisen voor veranderingen gesteld. De NTS is gestart met het vernieuwen en het upgraden van applicaties en heeft hiervoor een meerjarenplanning gemaakt, waarbij gekeken is naar de prioritering. Er wordt ingezet op een duurzaam beheer, het beschikbaar stellen van capaciteit voor vernieuwing en maatwerkoplossingen bij verouderde applicaties. Daarbij moet de veiligheid worden gewaarborgd en zijn er workarounds nodig om informatiebeveiligingsrisico's te voorkomen. Er wordt meer capaciteit beschikbaar gesteld voor de vernieuwing van verouderde applicaties. Door structureel tijd te reserveren voor het vernieuwen van applicaties is de risicoscore verlaagd ten opzichte van september 2022.
--	--

Uit de top 5 verdwenen

De vorige risico-inventarisatie vond plaats in september 2022, bij het opstellen van de begroting voor 2023. In die inventarisatie waren risico's benoemd die door uitgevoerde beheersmaatregelen een lagere score hebben gekregen, waardoor ze uit de top 5 zijn verdwenen. Dit zijn:

Proces	Omschrijving risico	Beoordeling Risico september 2021		
		Waarschijnlijkheid (1-5)	Effect (1-5)	Score (W x E)
Organen, weefsels, Donatie bij leven, Publieksvoorlichting	Positionering NTS in de keten; rolbewustheid en rolvastheid.	3	4	12
Informatie-management	ICT is ondersteunend aan de bedrijfsprocessen, maar niet altijd is duidelijk wie de opdrachtgever is.	3	3	9

Risico	Toelichting en beheersmaatregelen
Positionering NTS in de keten; rolbewustheid en rolvastheid.	De NTS heeft een centrale positie waarin verschillende rollen moeten worden vervuld (als organisator en als onderdeel van de keten). Er is ingezet op rolbewustheid en rolvastheid met een betere positionering in de keten. In samenwerking met het ministerie van VWS zijn afspraken gemaakt waarbij rollen en taken duidelijker zijn geworden. Ook zijn rollen en taken gedefinieerd in de Meerjarenstrategie 2022-2025. In 2022 zijn verdere stappen genomen om de rol van de NTS uit te dragen richting stakeholders en ook per project beter vast te leggen. Er is een betere onderlinge samenwerking en er zijn afspraken gemaakt om per project te bekijken wat de rol van de NTS is, zodat dit kan worden uitgedragen naar het veld. De risicoscore is verlaagd ten opzichte van september 2022.
ICT is ondersteunend aan de bedrijfsprocessen, maar niet altijd is duidelijk wie intern de opdrachtgever is.	Intern was de verantwoording van bedrijfsprocessen onvoldoende vastgelegd. Bij problemen was het niet duidelijk waar de verantwoording lag, wie dit moest oplossen en hoe de oplossing eruit moest zien. Er werd gewerkt aan het inrichten van een betere beheerorganisatie, zoals het aanstellen van accounthouders. Er zijn afspraken gemaakt over eenduidig werken in projecten en er zijn product owners aangenomen die een schakel vormen tussen de verschillende afdelingen. De risicoscore is verlaagd ten opzichte van september 2022.

Beknopt cijferoverzicht 2022

Toelichting bij beknopt cijferoverzicht orgaandonatie 2021

Organen gedoneerd na overlijden

In 2022 zijn 362 postmortale orgaandonoren aangemeld, meer dus dan de 320 die werden aangemeld in 2021. Van 285 donoren zijn daadwerkelijk een of meerdere organen getransplanteerd, ten opzichte van 271 in 2021. Het aandeel geëffectueerde orgaandonoren (79% in 2022) is daarmee lager dan 2021 (84%), maar gelijk aan 2020 (79%).

De redenen waarom bepaalde organen van aangemelde orgaandonoren uiteindelijk niet gebruikt kunnen worden voor transplantatie, staan in **tabel 1**. Procedures kunnen per orgaan op verschillende momenten worden gestaakt, zowel voor als na melding en zowel voor als na de uitname. Veelvoorkomend zijn geen toestemming voor specifieke organen en medische redenen met betrekking tot de donor- of orgaanacceptatiecriteria. Niet alle Nederlandse organen worden in Nederland getransplanteerd, omdat er uitwisseling is van organen tussen de Eurotransplant-lidstaten, zoals voor hoog urgente wachtlijstpatiënten. Bij deze uitwisseling wordt wel rekening gehouden met de balans tussen de landen. Eind 2022 was er een positieve balans voor transplantaties van dubbele long (+5), nier (+11), dunne darm (+1) en nier-pancreas (0), en een negatieve balans voor pancreaseilandjes (-2), hart (-8), lever (-10), split lever (-2) en enkele long (-1).

Nieren en levers gedoneerd bij leven

In 2022 draaien de transplantatieprogramma's met organen van levende donoren weer op volle kracht; er is geen negatieve invloed meer op het aantal transplantaties door corona. Het resultaat voor 2022 is dat er 516 nieren van levende donoren werden getransplanteerd [**tabel 2a**], een stijging van 21% ten opzichte van 2021 (452). Het aantal transplantaties in programma's met levers van levende donoren is in 2022 gestabiliseerd met 26 transplantaties [**tabel 2b**], tegenover een piek van 29 in 2021.

Apart uitgebreid cijferoverzicht komt op de website van de NTS

Zodra het uitgebreidere cijferoverzicht over 2022 is afgerond, wordt het geplaatst op de website van de NTS.

Tabel 1 **Overzicht gemelde en geëffectueerde organen* afkomstig van Nederlandse postmortale donoren in 2022**

Aanmelding – transplantatie							
	Nieren	Pancreas	Lever	Dunne darm	Hart	Longen	Total
Aangemeld	659	295	350	29	102	387	1.824
Aangeboden	652	282	349		101	385	1771
Geaccepteerd	612	79	292		79	315	1378
Getransplanteerd	481	38	196	1	59	234	1.010

Donoren niet gemeld							
	Nieren	Pancreas	Lever	Dunne darm	Hart	Longen	Total
Geen toestemming		4	3	4	6	6	15
Medische reden	34	62	8	306	242	162	333
Organisatorische reden			1		1		2
Overig		1		16	10	1	18
Onbekend				7	1	1	8
Totaal	34	67	12	333	260	169	342

Afgefallen organen							
	Nieren	Pancreas	Lever	Dunne darm	Hart	Longen	Totaal
Niet aangeboden	7	13	1	28	1	2	
– Medische reden	6	4	1	6	1	2	
– Geen passende ontvanger		8		19			
– Overig	1	1		2			
– Onbekend				1			
Niet geaccepteerd	40	203	57		22	70	
– Toestemming ingetrokken						2	
– Aanbod ingetrokken	2	1	3		2	4	
– Medische reden donor	35	177	51		19	61	
– Geen passende ontvanger		3			1	3	
– Organisatorische reden		16	2				
– Overig	3	6	1				
– Onbekend							
Niet getransplanteerd	131	41	96		20	81	
– Toestemming ingetrokken	1				1		
– Medische reden	60	5	37		10	45	
– Medische reden donor		5	7				
– Medische reden donororgaan	3	1	5		2		
– Pathologische anatomie donororgaan	21	13	11		1	10	
– Geen passende ontvanger		2			1		
– Organisatorische reden		1					
– Overig	46	14	36		5	26	
Totaal	178	257	154	28	43	153	

Uitgenomen organen							
	Nieren	Pancreas	Lever	Dunne darm	Hart	Longen	Total
Getransplanteerd	481	38	196	1	59	234	1010
Niet getransplanteerd	50	112	61	0	9	20	252
Totaal	531	150	257	1	68	254	1261

* Getransplanteerd in binnen en buitenland, inclusief combinaties met andere orgaantypen.

* Hartkleppen worden in deze tabel buiten beschouwing gelaten.

* Dubbele long geteld als 2 organen.

* In 2022 waren er geen en-block niercombinaties die zijn getransplanteerd vanuit een Nederlandse donor.

* Van de 38 pancreata zijn 21 getransplanteerd met nier; 11 pancreata zijn gebruikt voor eilandjestransplantatie.

* In 2022 was er 1 leverdonor van wie de lever als split-lever in 2 ontvangers is getransplanteerd. Dit wordt weergegeven als 1 getransplanteerd orgaan.

Tabel 2a: **Verwantschap levende nierdonoren en ontvangers in 2022**

Soort donor	Aantal
Levend	516
• Onverwant	276
– Partner	107
– Familie onverwant	39
– Bekend onverwant overig	66
– Onbekend onverwant	64
• Verwant	240
– Eigen gezin	215
– Overige familie	25
Totaal	516

Tabel 2b: **Verwantschap levende leverdonoren en ontvangers in 2022**

Soort donor	Aantal
Levend	
Onverwant	10
Verwant	16
Totaal	26

