

# Jaarverslag 2024

# Inhoudsopgave

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Leeswijzer .....                                          | 3  |
| Inleiding.....                                            | 7  |
| Activiteit A - Weefselketen .....                         | 10 |
| Activiteit B - Orgaanketen .....                          | 16 |
| Activiteit C - Donatie bij leven.....                     | 25 |
| Activiteit D - Publieks-voorlichting en Communicatie..... | 30 |
| Activiteit E - Informatie-management en ICT .....         | 37 |
| Activiteit F - Bedrijfsvoering.....                       | 45 |
| Risicoparaagraaf.....                                     | 51 |
| Beknopt cijferoverzicht 2024 .....                        | 56 |

# Leeswijzer

# Leeswijzer

## Jaarverslag: verantwoording over de begroting

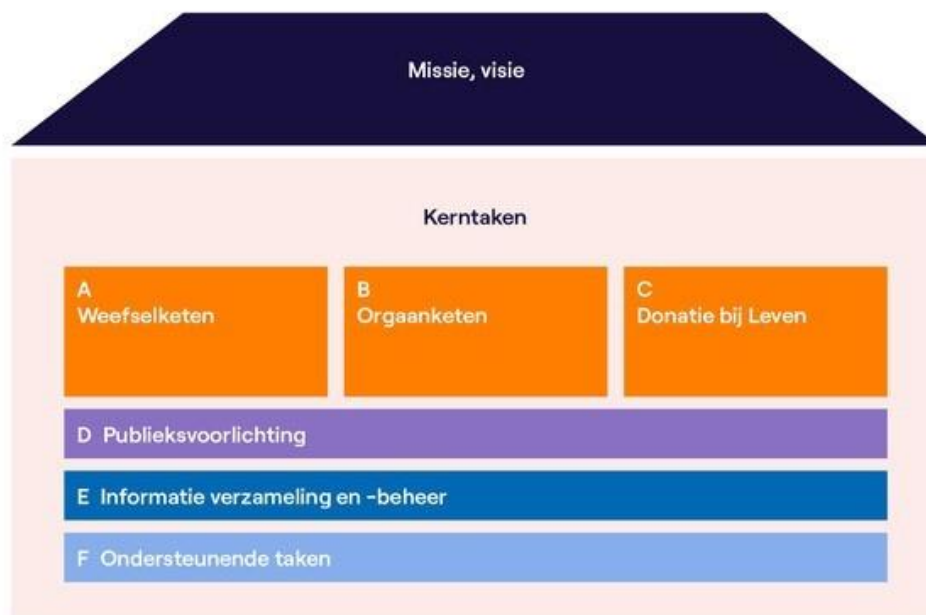
Het jaarverslag 2024 van de NTS staat niet op zichzelf. Het is een verantwoording over het beleid dat is gevoerd om de doelen uit de begroting van 2024 te bereiken. Het jaarverslag 2024 is daarbij dus een verantwoording over de begroting van de NTS voor 2024.

## Verantwoording over beleid en financiën

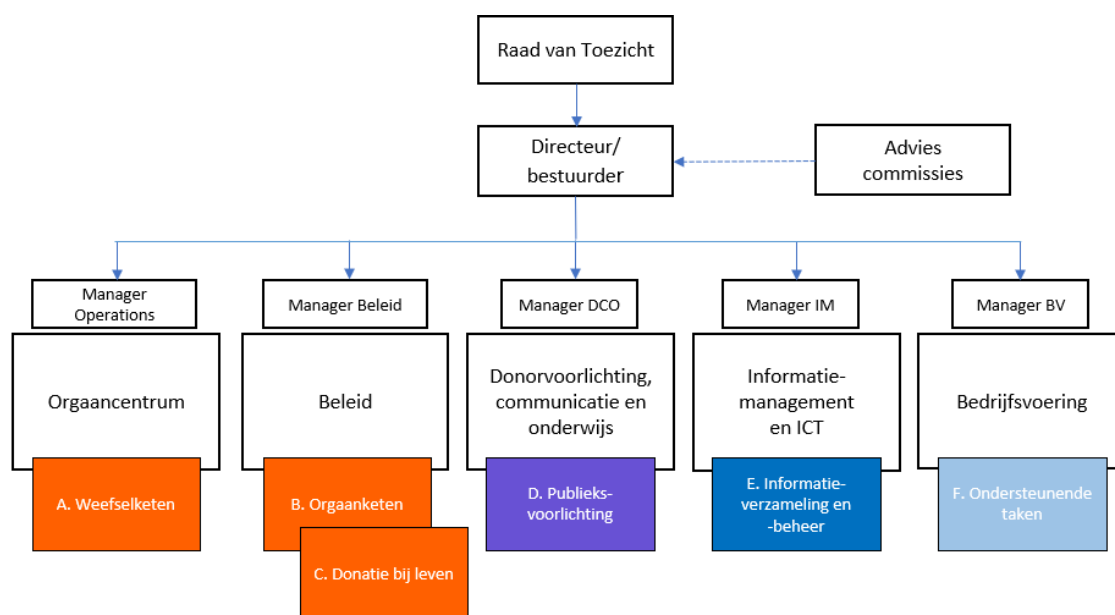
Ieder onderdeel van het jaarverslag bestaat uit een beleidsdeel en een financieel deel. Het beleidsdeel vertelt iets over de daadwerkelijke resultaten. Het financiële deel laat zien welke kosten met de resultaten waren gemoeid.

## Structuur van het jaarverslag en structuur van de organisatie.

Het jaarverslag is verdeeld in 6 activiteiten. Het jaarverslag volgt daarmee de lijnen van de 6 taken die de basisindeling vormen van het proceshuis van de NTS. Het proceshuis is de structuur waarin alle werkprocessen van de NTS zijn ondergebracht:

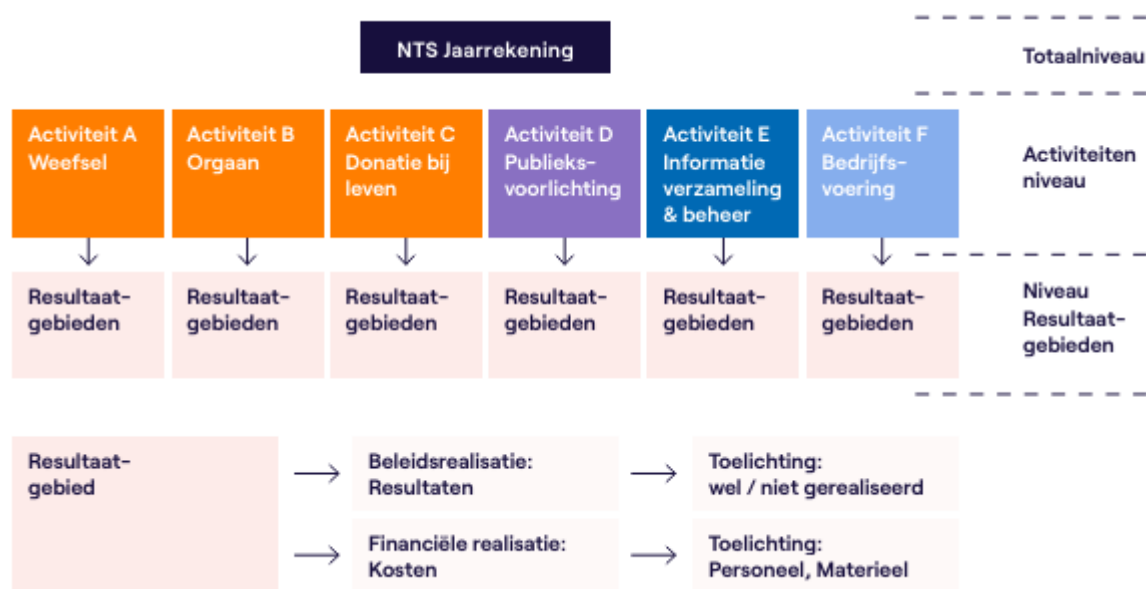


De taken uit het proceshuis zijn op hun beurt weer terug te vinden in de structuur van de organisatie. De NTS kent sinds medio 2023 een vijftal afdelingen: Orgaancentrum (OC); Beleid (B); Donorvoorlichting, Communicatie en Onderwijs (DCO); Informatiemanagement en ICT (IM/ICT); en Bedrijfsvoering (BV). De 6 taken van de NTS zijn als volgt in de organisatie ondergebracht:



## Verantwoordingsniveau

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



## Risicoparagraaf

Risicomanagement is een vast onderdeel van de planning-en-control-cyclus van de NTS, zowel in de begroting als in het jaarverslag. De risicoparagraaf bevat een inventarisatie van de risico's waarmee de organisatie te maken heeft en laat zien welke maatregelen de organisatie neemt 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 ingeval de gebeurtenis waar het risico op ziet daadwerkelijk plaatsvindt.

# Inleiding

## Inleiding

Het aantal orgaandonoren is in 2024 flink gestegen. 360 overledenen doneerden in 2024 na overlijden gemiddeld 3 organen. Dat zijn 68 donoren meer dan in 2023. Deze groei in het aantal orgaandonoren werd al in 2020 ingezet. Er vonden in Nederland 1.066 orgaantransplantaties plaats met organen van overleden donoren. De NTS ziet dat verschillende factoren van invloed zijn op de groei, zoals innovaties en naar verwachting ook de gewijzigde Donorwet.

Sinds de invoering van de Wet op de Orgaandonatie (WOD) in 2021 staat elke Nederlander van 18 jaar of ouder sinds 2021 in het Donorregister. Iedere Nederlander krijgt rond zijn of haar 18e verjaardag een brief met daarin de vraag om een keuze te maken over orgaan- en weefseldonatie. Sinds de invoering van de WOD steeg het aantal mensen met toestemming in het Donorregister, door een 'ja'-registratie of een 'geen bezwaar'-registratie.

Daarnaast heeft innovatie een positieve invloed op het aantal orgaandonoren. Met name perfusie speelt hierin een grote rol: het spoelen van organen met een (zuurstofrijke) vloeistof. Door deze methode kunnen organen beter dan vroeger onderzocht en gekeurd worden voor de transplantatie. Doordat beter zichtbaar is wat de kwaliteit van een orgaan is, konden criteria van wie donor kan zijn verruimd worden. Bij harttransplantaties leidde perfusie tot een verdubbeling van het aantal transplantaties: van ongeveer 40 harttransplantaties per jaar tussen 2016 en 2021 naar 79 in 2024.

Ook orgaandonatie na euthanasie speelt mee in de groei van het aantal orgaandonoren: in 2024 vond 32 keer orgaandonatie plaats na euthanasie. Dit is een toename ten opzichte van 2023, toen dit 24 keer plaatsvond. Dit aantal is meegenomen in het totaal van 360 overleden donoren.

Omdat de verschillende factoren van invloed zijn op elkaar, is het moeilijk in percentages uit te drukken wat de invloed van elke factor apart is op het aantal orgaandonoren.

In 2024 doneerden 2.775 overledenen één of meer weefsels, zoals oogweefsel, hartklep, huid- en botweefsel. De stijging van 232 donoren ten opzichte van 2023 komt doordat meer mensen toestemming hebben gegeven voor weefseldonatie na hun overlijden. We hebben het vaak over orgaandonatie omdat dit levens redt, door weefseldonatie wordt de kwaliteit van leven van heel veel mensen sterk verbeterd. Denk aan donorhuid voor patiënten met brandwonden en andere wonden die moeilijk genezen. Een hartkleptransplantatie vond in 2024, 155 keer plaats. Er vond 2.039 keer een hoornvliestransplantatie plaats, dit is een kleine stijging ten opzichte van 2023 (1.947 keer). Met bot- en huidweefsel kan één donor meerdere ontvangers helpen.

Het aantal nierdonaties bij leven daalde met 4%, er vonden in 2024, 487 niertransplantaties plaats met een nier van een levende donor. Er waren 35 levertransplantaties met een stuk lever van een levende donor: een groei van ruim 20% ten opzichte van 2023. Een transplantatie met een orgaan van een levende donor kan ervoor zorgen dat een patiënt minder lang hoeft te wachten. Of dat iemand voor wie moeilijk een passend orgaan te vinden is op basis van medische kenmerken, toch een passend orgaan vindt.

De NTS heeft met succes de ISO 9001 audit en de NEN 7510 audit doorlopen. In 2025 zal voor beide normen een her-certificering plaatsvinden. Ook de jaarlijkse IGJ-audit is goed verlopen.

De Europese aanbesteding luchttransport en de Europese aanbesteding voor een nieuwe website zijn beide gegund. In 2024 is gestart met een nieuwe aanbieder van het luchttransport. Het project implementatie nieuwe website (publiek en professionals) zal in 2025 plaatsvinden.

In 2024 lag het accent op professionalisering en de meerjarenstrategie 2025-2030, door het vaststellen van nieuwe gezamenlijke waarden en doelen is de koers van de NTS voor de komende jaren gezet. Door het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten neemt het werkplezier toe. Het MTO begin 2024 liet al een mooie verbetering van het welbevinden van de medewerkers zien. De interne organisatie heeft ook een verbetering laten zien. Ons doel is dat er in het MTO van 2026 een verdere verbeterslag is gemaakt.

Activiteit A

# Weefselketen

# Activiteit A - Weefselketen

| A – Weefselketen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Realisatie                                                                                                                                                                                                            |
| Per 2024 wordt naar aanleiding van evaluaties een aantal wetten op onderdelen aangepast. Het gaat hierbij om de Wet op de Orgaandonatie en de Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal. Dit is tevens het geval voor het Eisenbesluit lichaamsmateriaal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Afwijking:</b> er is een start gemaakt in 2024. De uiteindelijke aanpassing is in 2025.                                                                                                                            |
| Hoewel in de orgaan- en weefketen binnen de verschillende processtappen meerdere applicaties of andere digitale formulieren voorhanden zijn, is het mede gezien de veroudering nu noodzakelijk om een start te maken met de bouw van een nieuw integraal donordossier. In activiteit B Organen staan de materiële kosten benoemd, vanuit activiteit A Weefsels betreft het beperkte personele inzet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Dit is onderdeel van het programma Nieuw Donordossier. Hier is een start gemaakt in 2024 en loopt door tot 2027. Daar dit een prioritering heeft binnen de projecten zullen medewerkers hiervoor worden vrij gemaakt. |
| In 2024 zetten we verder in op doelmatigheid in de gehele weefselketen. Hierbij zal de NTS vanuit haar rol als ketenregisseur zorgen voor duidelijke mandaten, stuurinformatie en verantwoording. Optimalisatie van de afstemming in de weefselketen, in het donatieproces en doelmatig gebruik van weefsels zijn hierin de topics.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Dit is ook onderdeel uit de meerjarenstrategie. In 2025 starten we met het programma Optimalisatie Weefselketen welke hier op aansluit.                                                                               |
| Ondersteunend hieraan zal de lopende digitale transformatie en op te stellen data-governance verder worden vorm gegeven. Binnen het Programma Onderzoek en Datamanagement is het thema voor 2024: de datagovernance uitwerken. Hierbij wordt vastgesteld welke AVG-rollen van toepassing zijn voor welke gegevensstromen en worden de laatste stappen gezet in de implementatie van landelijke toestemmingformulieren. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen zal het datamanagement aangepast worden naar de nieuwe inzichten. Er worden meerdere technische en inhoudelijke aanpassingen in het huidige datagebruik verwacht. Daarnaast wordt besloten of, en zo ja hoe de NTS mee kan gaan in de ontwikkelingen omtrent het register voor kwaliteitsregistraties. | Deze loopt door in 2025.                                                                                                                                                                                              |
| Voor de verdere optimalisatie van de weefselketen wordt in 2024 een programma opgezet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gestart in 2025.                                                                                                                                                                                                      |

| Resultaten                                                                                                                                                       | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A1 – Donoraanname</b>                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Reguliere activiteiten: raadplegen, donoraanname, donorscreening en weefselallocatie.                                                                         | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. Programma: Doelmatigheid van de weefselketen, optimalisatie weefselketen door betere afstemming in de keten tussen ketenpartners en evaluatie van uitkomsten. | <b>Afwijking:</b> Vanwege prioritering in capaciteit is dit programma doorgeschoven naar 2025. Wel zijn er al een aantal klussen binnen het programma begonnen die doorlopen in 2025.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 3. Optimalisatie van afstemming Nederlandse weefselvraag op aanbod door inrichting en afstemming van een weefselvraag forecasting systematiek.                   | <b>Afwijking:</b> In 2024 is een start gemaakt met overleggen in de keten inzake gezamenlijk besluit omtrent vraag en aanbod. Doel is een betere vraag en aanbod gedurende het jaar. Enerzijds wordt dit bereikt door inzicht in vraag en aanbod alsmede voorspellende modellen voor de nabije toekomst. Met dit laatste gaan we in 2025 verder. Anderzijds kunnen we sneller schakelen als we bepaalde contra indicatoren opnieuw bekijken. In 2024 zijn door een (langdurig) tekort aan cornea twee maatregelen komen te vervallen; leeftijd en donatie na dubbelzijdig cataractoperatie. Hierdoor is er substantieel meer oogweefsel vrijgekomen. Dit besluit is in de keten genomen en wordt na een jaar geëvalueerd (oktober 2025). Voor 2025 worden meerdere criteria opnieuw beoordeeld, zoals celcount. |
| 4. Vervolgproject weefseldonatie coördinatie (uitwerken mogelijke implementatiescenario's).                                                                      | <b>Afwijking:</b> In 2024 is dit project on-hold gezet door prioritering en onvoldoende financiële middelen om dit voort te zetten. In 2025 staat deze weer op de agenda om opnieuw in te brengen ook gelet op ontwikkelingen binnen het programma Nieuw Donordossier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Inrichting van leveranciersmanagement systeem mortuaria (in de ziekenhuizen).                                                                                 | <b>Afwijking:</b> Dit wordt in 2025 vervolgd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

- |                                                                                                                                                                                             |                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 6. Verbetering van de continuïteit van de bezetting en aantrekkelijkheid van het Orgaan Centrum voor huidige en nieuwe werknemers. Project: Toekomstbestendig OC fase 2 taakdifferentiatie. | <b>Gerealiseerd:</b> In 2025 volgt een evaluatie. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

| Resultaten                                                                | Afwijkingen op resultaten |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>A2 – Intern opdrachtgeverschap, accountmanagement en ondersteuning</b> |                           |

- |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Voorbereiding Europese Aanbesteding HLA en virologie 25. Een door het werkveld gedragen programma van eisen afstemmen ten behoeve van de aanbesteding in 2025. | <b>Afwijking:</b> Is later gestart i.v.m. afwachting werving nieuwe projectleider                                                         |
| 2. Ontwikkelen van visie, beleid en inrichten van een audit systematiek van allocatiesystemen.                                                                    | <b>Afwijking:</b> Voorbereiding is later gestart door (AM ET). Conceptplan is besproken in secretarissenoverleg. Wordt voorgelegd aan MT. |
| 3. Vernieuwen van allocatie software; Project: Implementatie hartkleppen weefsel-allocatie applicatie en dashboard en vernieuwing BIS-ENIS.                       | <b>Afwijking:</b> Aantal (Minimum Viable Product) MVP's zijn gerealiseerd in 2024. In 2025 ronden we het project af.                      |
| 4. Verdere inrichting en uitrol van dashboards weefselketen.                                                                                                      | <b>Gerealiseerd.</b>                                                                                                                      |
| 5. Programma: Donordossier bouwen (programmaplan maken en 1e onderzoeksfase).                                                                                     | <b>Afwijking:</b> Het project donoraanname (onderdeel programma Nieuw Donordossier) is gestart in 2025. En zal in 2025 afgerond worden.   |
| 6. Ontwikkelen van visie en besluit ten aanzien van de rol van de NTS als kwaliteitsregister.                                                                     | <b>Afwijking:</b> Advies volgt uit Programma Onderzoek en datamanagement.                                                                 |

| Resultaten         | Afwijkingen op resultaten |
|--------------------|---------------------------|
| <b>A3 – Beleid</b> |                           |

- |                                                                                         |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Visie en beleid ontwikkelen t.a.v. audit/visitatie voor weefseltransplantatiecentra. | <b>Afwijking:</b> Binnen keten besproken dat we twee soorten audits houden: themagerichte audit en een kwalitatieve audit. Deze staan ingepland in 2025 waar de eerste al zijn geweest. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

|                                            |                      |
|--------------------------------------------|----------------------|
| <b>2. Mogelijk (her)contracteren WUON.</b> | <b>Gerealiseerd.</b> |
|--------------------------------------------|----------------------|

---

|                                                                                                 |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>3. NOTR cornea aanpassen inclusief<br/>aanpassing ten behoeve van 'Optimise<br/>studie'.</b> | <b>Gerealiseerd.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|

---

## Financiën

| Activiteit A - Weefselketen | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|-----------------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| A1 Donoraanname             | €              | 3.312.136        | €               | 3.567.641        |
| A2 Weefselbeleid uitvoering | €              | 833.880          | €               | 908.478          |
| A3 Accountmanagement        | €              | 544.588          | €               | 376.371          |
| <b>Totaal</b>               | <b>€</b>       | <b>4.690.603</b> | <b>€</b>        | <b>4.852.490</b> |

| A1 Donoraanname | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|-----------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Personeel       | €              | 1.780.205        | €               | 1.858.955        |
| Materieel       | €              | 1.278.335        | €               | 1.439.319        |
| Overig          | €              | 253.596          | €               | 269.367          |
| <b>Totaal</b>   | <b>€</b>       | <b>3.312.136</b> | <b>€</b>        | <b>3.567.641</b> |

| A2 Intern opdrachtgeverschap, accountmanagement en ondersteuning | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel                                                        | €              | 718.641        | €               | 790.226        |
| Materieel                                                        | €              | 18.000         | €               | -              |
| Overig                                                           | €              | 97.239         | €               | 118.252        |
| <b>Totaal</b>                                                    | <b>€</b>       | <b>833.880</b> | <b>€</b>        | <b>908.478</b> |

| A3 Beleid     | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|---------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel     | €              | 275.946        | €               | 258.451        |
| Materieel     | €              | 225.980        | €               | 77.939         |
| Overig        | €              | 42.662         | €               | 39.980         |
| <b>Totaal</b> | <b>€</b>       | <b>544.588</b> | <b>€</b>        | <b>376.371</b> |

| Toelichting op de financiën |                                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A1</b>                   | Goed om te noemen dat bij de materiële kosten we substantieel (160%) meer mortuarium kosten hebben dan begroot. |
| <b>A2</b>                   | Geen afwijking.                                                                                                 |
| <b>A3</b>                   | Afwijking bij materiële kosten door lagere NOTR vergoedingen (-42%) dan begroot.                                |

Activiteit B

# Orgaanketen

# Activiteit B – Orgaanketen

| B – Orgaanketen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Realisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>In 2024 zal de NTS voor wat betreft de orgaanketen focussen op de volgende hoofdthema's: digitale transformatie, optimalisatie van de donatieketen, efficiënt datagebruik en optimaliseren van het allocatieproces.</p>                                                                                                                                                                                                                                       | <p>In 2024 zijn diverse procesdashboards ontwikkeld, zoals wegvervoer en luchttransport en het ODC-dashboard. Het optimaliseren van het allocatieproces wordt in 2025 opgepakt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Ook in 2024 heeft de NTS als doel haar regisseursrol te vervullen en bij te dragen aan behoud en verbetering van kwaliteit van donatiezorg. Hiervoor zal de NTS binnen de organisatie van donatie een bredere verantwoordingsstructuur inrichten en gesubsidieerde trajecten vormgeven.</p>                                                                                                                                                                   | <p>In afstemming met stakeholders heeft de NTS een rapport opgesteld waarin de taken van de donatiefunctionarissen en kwaliteitsnormen bij die taken zijn beschreven met als doel deze kwaliteitsnormen op te nemen in de dienstverleningsoverkomsten en de donatieketen verder te professionaliseren.</p>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Na afsluiting van een succesvolle WDC-pilot in 2023, onderdeel van het programma Bouwen aan Donatie (BAD), wordt in 2024 gestart met de landelijke inbedding van de WDC-taken. Bij een positieve evaluatie van de pilot Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (pilot VobO), ook onderdeel van het programma BAD, geldt hetzelfde. Voor beide initiatieven wordt in nauwe samenwerking met het werkveld, integraal gekeken hoe te implementeren.</p>    | <p>In 2024 is onderzocht hoe de WDC taken landelijk ingebed kunnen worden. Uitkomsten worden in het Programma Nieuw donordossier geagendeerd.</p> <p>De uitkomsten van het project Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO) zijn positief geëvalueerd. De implementatie wordt met het werkveld voorbereid en zal in april 2025 starten.</p>                                                                                                                                                                                          |
| <p>Binnen de NTS zijn veel data beschikbaar over de gehele orgaanketen. In 2024 worden vervolgstappen gezet in het ontsluiten en delen van deze data. Met als doel om aan de hand van deze data-analyses te doen aangaande de effecten van het toenemend aantal gestarte, maar niet geëffectueerde donatieprocedures.</p>                                                                                                                                        | <p>In 2024 heeft de NTS verschillende belangrijke gegevens over de orgaanketen vrijgegeven. Hier zijn enkele hoogtepunten:</p> <p>Aantal groeiende orgaandonoren: In 2024 doneerden 360 overledenen minstens één orgaan, wat een stijging is van 68 donoren ten opzichte van 2023.</p> <p>In 2024 zijn verschillende dashboards met gegevens over de orgaanketen gepubliceerd. Deze dashboards worden regelmatig bijgewerkt om de meest actuele informatie te bieden over orgaandonatie, transplantaties, wachttijden en succespercentages.</p> |
| <p>Binnen het Programma Onderzoek en Datamanagement is het doel de komende jaren de interne organisatie te verbeteren door de bestaande werkzaamheden op het gebied van onderzoek en datamanagement beter in te bedden in de organisatie. Daarvoor wordt in 2024 de datagovernance opgepakt. Hierbij wordt vastgesteld welke AVG-rollen van toepassing zijn voor welke gegevensstromen en worden de laatste stappen gezet in de implementatie van landelijke</p> | <p>Het programma draagt bij aan verduidelijking en verbetering van de processen en structuren rondom datamanagement en aan de rollen, toegang en samenwerking rondom data.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

toestemmingformulieren. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen zal het datamanagement aangepast worden naar de nieuwe inzichten. Er worden meerdere technische en inhoudelijke aanpassingen in het huidige datagebruik verwacht.

Daarnaast wordt besloten of, en zo ja hoe, de NTS mee kan gaan in de ontwikkelingen omtrent het register voor kwaliteitsregistraties. Ook speelt de NTS een faciliterende rol bij het opzetten van kwaliteitsregistraties door het werkveld, zoals ondersteuning bij vaststellen van een gevalideerde dataset voor PROMS in de transplantatiecentra.

Daarbij zal de NTS ketenpartners verder ondersteunen met inzicht in gegevens middels nieuwe dashboards.

Allocatie is als kerntaak van de NTS een thema dat jaarlijks op de agenda staat. Het doel is eerlijke en doelmatige verdeling. Hiervoor zal de NTS in 2024 de samenwerking met Eurotransplant opnieuw inrichten (betrokkenheid, sneller, actiever reflecteren en acteren) op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Overeenkomsten met Eurotransplant worden opgesteld en geïmplementeerd, verder worden audits opgezet en uitgevoerd op het allocatieproces. Met inzet van onder andere nieuwe technieken zullen allocatieregels mogelijk wijzigen. Dit laatste om een eerlijke en doelmatige verdeling verder te verbeteren. De allocatieregels worden in samenspraak met de Orgaanadviescommissies bepaald.

Het doel van de NTS is om de digitale procesondersteuning van de weefsel- en orgaanketen te optimaliseren. De huidige applicaties en digitale formulieren zijn verouderd en sluiten onvoldoende aan bij de veranderde praktijk en genoemde hoofdthema's. Hiervoor wordt het programma nieuw donordossier ingericht.

Het programma loopt tot april 2025 waarna borging in de lijnorganisatie plaatsvindt.

De NTS heeft een juridisch specialist de opdracht gegeven om:

- 1) de grondslagen en rollen voor de verschillende verwerkingen en mandatering allocatie te onderzoeken.
- 2) In kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn om wetenschappelijk onderzoek onder de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) vorm te geven.

Resultaten worden in voorjaar 2025 verwacht.

De ontwikkelingen omtrent het register voor kwaliteitsregistratie zijn gevolgd. In 2025 zal een advies worden opgesteld of dit voor de NTS passend is om hierbij aan te sluiten met een of meerdere registraties.

De NTS voert verschillende kwaliteitsregistraties met de Orgaan Adviescommissies (OAC's) uit. In 2024 zijn in samenwerking met de OAC's dashboards ingericht. De dashboards bieden informatie over transplantaties, wachtlijsten en trends. De dashboards worden gebruikt om de kwaliteit van transplantatie te evalueren en zo mogelijk te verbeteren.

De NTS werkt met de Eurotransplant (ET) aan de herziene inrichting op strategisch, tactisch en operationeel niveau om de te zorgen dat organen zo eerlijk en efficiënt mogelijk verdeeld worden. In 2025 worden de overeenkomsten met ET herzien.

Het programma Nieuw Donordossier is gestart. In 2024 lag de focus op de voorbereiding, business-architectuur en procesanalyse. In het programma wordt stapsgewijs de digitale ondersteuning geoptimaliseerd van alle processtappen in de orgaan- en weefselketen: van donorherkenning tot en met registratie van transplantatie. Dit programma loopt van 2024 tot 2028.

| Resultaten                                                                                                                                                                                                                       | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B1 – Donatie</b>                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Evaluatie en eventuele opvolging pilot Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (pilot VobO).                                                                                                                             | Gerealiseerd.<br>Implementatie april 2025.                                                                                                                                                                                                       |
| 2. Ondersteuning van het werkveld bij ontwikkeling, onderzoek en evaluatie van een handreiking Orgaandonatie na euthanasie.                                                                                                      | Afwijking: Ontwikkeling handreiking orgaandonatie na euthanasie thuis loopt door in 2025.                                                                                                                                                        |
| 3. Opvolging onderzoek Evaluatie Kwaliteitsstandaard Donatie (kwalitatief & kwantitatief) vervolg uit 2023.                                                                                                                      | Gerealiseerd: Communicatie rond Donatie en verbeteren van de toepassing van de Kwaliteitsstandaard Donatie is in training verwerkt. Stimuleren van het gesprek over donatie en registratie voor het algemene publiek is/ was onderdeel campagne. |
| 4. Ontwikkeling voor beeldmateriaal TWIIN inclusief half jaar beheerskosten.                                                                                                                                                     | Afwijking: Technische ontwikkeling loopt door in 2025. Wordt in mei gerealiseerd.                                                                                                                                                                |
| 5. Vernieuwen dienstverleningsovereenkomsten met UMC's met verantwoordingsstructuur in relatie tot subsidieregelingen donatieprofessionals en afstemmen landelijke samenwerking tussen UMC's en kernziekenhuizen (vervolg 2023). | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6. Programma verbetering donorherkenning: Advies uitbrengen om donorherkenning door professionals buiten de IC te stimuleren; in samenwerking met DCO. Opstellen leidraad voor het donatiegesprek; in samenwerking met DCO.      | Afwijking: Ontwikkeling praatplaat loopt door in 2025.                                                                                                                                                                                           |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                                       | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>B2 – Allocatie</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Evaluatie van de kwaliteit van de allocatie en daarna fundamentele discussie over aanpassing allocatieregels en systematiek.                                                                                                  | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                   |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Opstellen van beleid en visie op auditen van allocatiesystemen, processen. Opstellen van een auditplan voor het auditen van het allocatieproces (ET).          | Afwijking: Voorbereiding in 2024, uitvoering is verschoven naar 2025          |
| 3. Herzien van alle overeenkomsten en contracten met Eurotransplant. Starten met de mandateringsovereenkomst.                                                     | Afwijking: Afronding in 2025                                                  |
| 4. Voorbereiding Europese Aanbesteding HLA en virologie 25. Een door het werkveld gedragen programma van eisen afstemmen ten behoeve van de aanbesteding in 2025. | Afwijking: Aanbesteding is verschoven naar 2026. Voorbereiding start in 2025. |
| 5. Plan opstellen voor het auditeren transplantatiecentra. Borgen en uitvoeren audits van de wachtlijst in transplantatiecentra.                                  | Afwijking: Oude systematiek is geëvalueerd. Plan wordt in 2025 herzien.       |
| 6. Starten nieuw (promotie)onderzoek op gebied van orgaandonatie.                                                                                                 | Afwijking: Niet gerealiseerd.                                                 |

| Resultaten                                                                                                                       | Afwijkingen op resultaten                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>B3 – Uitname en transport</b>                                                                                                 |                                                              |
| 1. Evaluatie en herzien van contracten ZUT regio's. Evaluatie en herzien van modellen ten aanzien van adherentie van de regio's. | Gerealiseerd.                                                |
| 2. Monitoren gebruikte en afgekeurde organen om te bepalen of nader onderzoek noodzakelijk is (opnemen in ZUT-contracten).       | Deels gerealiseerd. Wordt echter niet opgenomen in contract. |
| 3. Aanbesteden Luchttransport verder uitvoeren en implementeren.                                                                 | Gerealiseerd.                                                |

| 4. Aanbesteden perfusie machines nieren door ZUT, analyse vervoersstromen NTS met betrekking tot Technicians Transport.                                                                                                                                                          | Afwijking: Is doorgeschoven naar 2025 omdat de NZa te laat betrokken was door de umc's. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Opstellen advies doelmatige vervoersstromen en machinepreservatie vanaf 1 januari 2025.                                                                                                                                                                                       | Gerealiseerd.                                                                           |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                       | Afwijkingen op resultaten                                                               |
| <b>B4 – Transplantatie, perfusie en monitoren</b>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                         |
| 1. Herzien van reglementen OAC's met o.a. verduidelijking rol NTS en secretaris en randvoorwaarden voorzitterschap.                                                                                                                                                              | Afwijking: Loopt door in 2025.                                                          |
| 2. Transplantatie PROMS: Opstellen visie, beleid gebruik en selectie van transplantatie PROMS met werkveld. Hergebruik en verrijking van NOTR met uitkomsten PROMS.                                                                                                              | Afwijking: Loopt door in 2025.                                                          |
| 3. Uitwerken en implementeren planningsbesluit (o.a. kwaliteitscriteria).                                                                                                                                                                                                        | Gerealiseerd.                                                                           |
| 4. Voorbereiding overname Meldpunt Organisatie reisbewegingen van TRIP.                                                                                                                                                                                                          | Afwijking: Door VWS doorgeschoven naar juli 2025.                                       |
| 5. Beleggen accounthouderschap OPTC, bepalen rol NTS bij scholing OPTC en evaluatie OPTC inrichten en uitvoeren.                                                                                                                                                                 | Gerealiseerd.                                                                           |
| 6. Uitrol en borging toepassing perfusietechniek: Opzetten registratie DCD-harten en evaluatieformat perfusie. Opstellen projectplan en business case uitbreiding naar DBD-harten. Afspraken over nierperfusie herzien en het beheer zo nodig overdragen aan ZUT (vervolg 2023). | Gerealiseerd.                                                                           |
| 7. Ondersteunen SKMS aanvraag - Kwaliteitssysteem niertransplantatie.                                                                                                                                                                                                            | Gerealiseerd.                                                                           |

- 
- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>8. <b>Uitrol dashboards: Ontwikkeling LORUT dashboard t.b.v. beoordelen en monitoren uitname. Mogelijke onderdelen: Quality Forms (na validatie schadecategorieën), info t.b.v. certificering chirurgen (vervolg CUSUM studie). Doorontwikkeling nier en leverdashboard (toevoegen items zoals uitkomsten en kwaliteitscriteria en items die naar voren komen uit gebruik). Ontwikkeling pancreas dashboard.</b></p> | <p><b>Gerealiseerd.</b></p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
- 

| Resultaten                                                                                                           | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B5 – Donordossier – deelproject donormelding en -screening</b>                                                    |                                                                                                                                                                                                           |
| 1. <b>Invoeren Werkpakket 1 Orgaandonormelding: DPIA, plan van eisen, persona's, user stories en productbacklog.</b> | <b>Afwijking:</b> Architectuurprincipes zijn verkend, processen in scope zijn gedefinieerd. Definitie van project 1 gewijzigd in Optimaliseren donorherkenning. Start in augustus. Start bouw in Q2 2025. |
| 2. <b>Werkpakket 2 Weefseldonormelding: DPIA, plan van eisen, persona's, user stories en productbacklog.</b>         | <b>Afwijking:</b> Definitie van project 2 is gewijzigd in Orgaandonormelding & screening. Projectmandaat is afgegeven. Start in Q2 2025.                                                                  |
| 3. <b>Werkpakket 3 Weefseldonorscreening: DPIA, plan van eisen, persona's, user stories en productbacklog.</b>       | <b>Afwijking:</b> Definitie project 3 wordt bepaald in Q3 2025.                                                                                                                                           |

---

## Financiën

| Activiteit B Orgaanketen                                | Begroting 2024 |           | Realisatie 2024 |           |
|---------------------------------------------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------|
| B1 Donatie                                              | €              | 780.232   | €               | 837.521   |
| B2 Allocatie                                            | €              | 2.201.354 | €               | 2.004.557 |
| B3 Uitname en transport                                 | €              | 302.558   | €               | 257.714   |
| B4 Transplantatie, perfusie en monitoring               | €              | 455.649   | €               | 408.678   |
| B4 Donordossier – deelproject donormelding en screening | €              | 155.000   | €               | 133.291   |
| <b>Totaal</b>                                           | €              | 3.894.794 | €               | 3.641.761 |

| B1 Donatie    | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|---------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel     | €              | 557.825 | €               | 652.367 |
| Materieel     | €              | 152.434 | €               | 102.931 |
| Overig        | €              | 69.973  | €               | 82.223  |
| <b>Totaal</b> | €              | 780.232 | €               | 837.521 |

| B2 Allocatie  | Begroting 2024 |           | Realisatie 2024 |           |
|---------------|----------------|-----------|-----------------|-----------|
| Personeel     | €              | 284.054   | €               | 104.739   |
| Materieel     | €              | 1.883.300 | €               | 1.880.067 |
| Overig        | €              | 34.001    | €               | 19.751    |
| <b>Totaal</b> | €              | 2.201.354 | €               | 2.004.557 |

| B3 Uitname en transport | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|-------------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel               | €              | 241.003 | €               | 222.948 |
| Materieel               | €              | 28.900  | €               | -       |
| Overig                  | €              | 32.655  | €               | 34.766  |
| <b>Totaal</b>           | €              | 302.558 | €               | 257.714 |

| B4 Transplantatie, perfusie en monitoring | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|-------------------------------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel                                 | €              | 152.300 | €               | 291.643 |
| Materieel                                 | €              | 284.302 | €               | 77.532  |
| Overig                                    | €              | 19.047  | €               | 39.503  |
| <b>Totaal</b>                             | €              | 455.649 | €               | 408.678 |

| <b>B5 Donordossier – deelproject donormelding en -</b> |                       |         |                        |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|---------|------------------------|
| <b>screening</b>                                       | <b>Begroting 2024</b> |         | <b>Realisatie 2024</b> |
| Personeel                                              | €                     | -       | € -                    |
| Materieel                                              | €                     | 155.000 | € 133.291              |
| Overig                                                 | €                     | -       | € -                    |
| <b>Totaal</b>                                          | €                     | 155.000 | € 133.291              |

#### **Toelichting op de financiën**

|           |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B1</b> | <p>Personeel hoger dan begroot door transitievergoeding langdurig zieke medewerker.</p> <p>Indirecte kosten worden bepaald door formatie.</p> <p>Materieel lager dan begroot door lagere kosten project delen beeldmateriaal.</p> |
| <b>B2</b> | <p>Personeel lager dan begroot door verschuiving van fte naar donatie.</p> <p>Indirecte kosten worden bepaald door formatie.</p>                                                                                                  |
| <b>B3</b> | <p>Materieel lager dan begroot doordat A-NRP project een langere doorloop had en de reservering voor implementatie niet is benut.</p>                                                                                             |
| <b>B4</b> | <p>Materieel lager dan begroot doordat minder NOTR-records zijn aangeleverd.</p>                                                                                                                                                  |
| <b>B5</b> | <p>Geen afwijking.</p>                                                                                                                                                                                                            |

Activiteit C

# Donatie bij leven

# Activiteit C – Donatie bij leven

| C – Donatie bij leven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Realisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>In 2024 worden wetswijzigingen ingevoerd die (ook) betrekking hebben op donatie bij leven. In de Wet op de orgaandonatie zal een aanpassing worden opgenomen over de allocatie van organen van altruïstische donoren. De wettelijke taak die de NTS als orgaancentrum op dit punt heeft wordt expliciet gemaakt. NTS zal (waar nodig) de verduidelijkte wetgeving implementeren.</p>                                                                                  | <p>In 2024 zijn geen wetswijzigingen doorgevoerd met impact op donatie bij leven.</p> <p>In Nederland is het beleid dat een altruïstische donor in principe via het Cross-over programma doneert. Echter als een altruïstische donor uitsluitend in eigen centrum wil doneren dan is dit een keuzemogelijkheid. Bij de implementatie van Cross-over + staat dit ook expliciet in het protocol vermeld. Cross-over + wordt in najaar 2025 geïmplementeerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>De NTS wil bijdragen aan meer transplantatiemogelijkheden voor hoog geïmmuniseerde en langwachtende patiënten. Hiervoor wordt de nieuwe applicatie voor cross-over donatie bij leven, de zogenaamde cross-over+, ontwikkeld. De nieuwe applicatie wordt in 2024 getest en geïmplementeerd. Uitkomsten worden zichtbaar gemaakt in het cross-over dashboard. Donatie bij leven van de lever neemt toe; in 2024 wordt een analyse hierover met het veld uitgevoerd.</p> | <p>In 2024 is verder gewerkt aan de ontwikkeling van de Cross-over+ applicatie. Dit loopt nog door in 2025. Planning is dat het in najaar 2025 wordt geïmplementeerd.</p> <p>Het Cross-over dashboard bestaat en de uitkomsten van cross-over zijn zichtbaar. Dit betreft de reguliere cross-over.</p> <p>De Cross-over + is in 2024 nog niet geïmplementeerd, dus resultaten daarvan zijn nog niet beschikbaar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>De NTS participeert in de Europese samenwerking het programma EURO-KEP (Kidney Exchange Program) voor cross-over in Europa rondom moeilijk te matchen patiënten. NTS zal als competent body namens alle participanten coördineren en eigen kennis en expertise bijdragen.</p>                                                                                                                                                                                         | <p>In 2024 is een werkgroep Levende Donor Lever Transplantatie gestart en het leverdashboard beschikbaar voor analyses met het veld.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Daarnaast wordt besloten of, en zo ja hoe de NTS mee kan gaan in de ontwikkelingen omtrent het register voor kwaliteitsregistraties. In het verder evolueren van de Living Donor Registry (LDR), ligt het accent op de doorontwikkeling van de NOTR voor levende lever donoren.</p>                                                                                                                                                                                   | <p>In 2024 zijn de voorbereidingen voor het project getroffen. De kick-off meeting voor EURO-KEP, onder leiding van ONT uit Spanje, was in januari 2025. De rol van de NTS is beperkt tot bijdragen aan een aantal deelprojecten met kennis en expertise. De NTS stemt de input vanuit Nederland af met het EMC (die ook als projectpartner deelneemt aan EURO-KEP) en het nationaal referentielab. Het Eurotransplant referentielab is ook zelfstandig deelnemer aan het project.</p> <p>De ontwikkeling omtrent het kwaliteitsregister was afhankelijk van vraagstukken rondom privacy en verwerkersverantwoordelijkheid. Om duidelijkheid te krijgen over deze vraagstukken is in 2024 opdracht gegeven voor juridisch advies aan een externe jurist. Het advies is</p> |

opgeleverd in voorjaar 2025 en op basis daarvan wordt het vervolg uitgestippeld. Doorontwikkeling NOTR voor levende lever donoren is in 2024 is dit niet verder opgepakt.

| Resultaten                                                                                             | Afwijkingen op resultaten                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>C1 – Beleidsondersteuning</b>                                                                       |                                                                           |
| 1. Analyse aantal toegenomen leverdonaties met levers van levende donoren.                             | Gerealiseerd.                                                             |
| 2. Doorontwikkelen levende leverdonor Follow up registratie (NOTR) en daaraan gekoppeld dashboard.     | Afwijking: Staat later geprioriteerd i.v.m. beperkte ontwikkelcapaciteit. |
| 3. Ontwikkelen dashboard levende nierdonor ten behoeve van evaluatie veiligheid voor de levende donor. | Afwijking: Staat later geprioriteerd i.v.m. beperkte ontwikkelcapaciteit. |
| 4. Ontwikkelen beleid levende leverdonatie: oprichten werkgroep (LLD).                                 | Gerealiseerd.                                                             |
| 5. Donatie bij leven: meerjarenstrategie opstellen (position paper).                                   | Afwijking: Doorgeschoven naar 2025.                                       |

| Resultaten                                                                                | Afwijkingen op resultaten                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>C2 – Cross-over</b>                                                                    |                                                                            |
| 1. Vernieuwen en implementeren cross-over+ applicatie.                                    | Deels gerealiseerd, loopt door in 2025, verwachting eerste run begin 2026. |
| 2. Aanpassen dashboard cross-over naar aanleiding van vernieuwing applicatie cross-over+. | Afwijking: Volgt na oplevering Cross-over+.                                |
| 3. Adviseren aanbesteding HLA.                                                            | Afwijking: Verschoven naar 2025.                                           |

| Resultaten                                                                                                                                                                          | Afwijkingen op resultaten                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>C3 – Onderzoek en Datamanagement</b>                                                                                                                                             |                                            |
| 1. Analyse aantallen en beleid levende levertransplantatie.                                                                                                                         | Gerealiseerd.                              |
| 2. Bevorderen van de follow-up van levende donoren in ziekenhuizen om de vullingsgraad van de LDR te verhogen door middel van dashboards en mogelijk audits en evaluatiegesprekken. | Afwijking: Oude systematiek wordt herzien. |

## Financiën

| Activiteit C. Donatie bij leven | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| C1 Beleid                       | €              | 3.400          | €               | 0              |
| C2 Cross-over                   | €              | 476.053        | €               | 229.579        |
| <b>Totaal</b>                   | <b>€</b>       | <b>479.453</b> | <b>€</b>        | <b>229.579</b> |

| C1 Beleid     | Begroting 2024 |              | Realisatie 2024 |          |
|---------------|----------------|--------------|-----------------|----------|
| Personeel     | €              | -            | €               | 0        |
| Materieel     | €              | 3.400        | €               | -        |
| Overig        |                |              | €               | 0        |
| <b>Totaal</b> | <b>€</b>       | <b>3.400</b> | <b>€</b>        | <b>0</b> |

| C2 Allocatie  | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|---------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel     | €              | 96.818         | €               | 84.762         |
| Materieel     | €              | 367.000        | €               | 130.597        |
| Overig        | €              | 12.235         | €               | 14.220         |
| <b>Totaal</b> | <b>€</b>       | <b>476.053</b> | <b>€</b>        | <b>229.579</b> |

| Toelichting op de financiën |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C1</b>                   | Geen afwijking                                                                                                                                                       |
| <b>C2</b>                   | Materiele kosten lager dan begroot door latere start project Cross-over+ (bouw applicatie Erasmus Q intelligence) en sturing om onder aanbestedingsgrens te blijven. |

Activiteit D

# Publieks- voorlichting en Communicatie

# Activiteit D – Publieksvoorlichting en communicatie

| D – Publieksvoorlichting en communicatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Realisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>De NTS geeft gebalanceerde en respectvolle publieksvoorlichting over het proces en de waarde van orgaan- en weefseldonatie. In gedoseerde herhaling schuilt het succes om Nederland bewust te houden van orgaan- en weefseldonatie en om te stimuleren dat iedereen een passende keuze maakt in het Donorregister en deze keuze deelt met naasten. Dit doet de NTS in 2024 door gelaagde communicatie: 1) via basisinformatie door het jaar heen via website, andere online kanalen, de Donorinfolijn en de media, 2) via twee thematische communicatiemomenten in het voor- en najaar. Het voorjaarsmoment (rond de presentatie van de jaarcijfers) vormt een vervolg op het thema van het najaar 2023: stimuleren van een bewuste keuze in het Donorregister en vragen naar de keuze van je naasten. Het najaarsthema betreft misverstanden en onwetendheden. Input hiervoor wordt opgehaald via een publieksonderzoek naar kennisniveau en informatiebehoefte in de eerste helft van 2024.</p> <p>De NTS zorgt voor structurele voorlichting aan jongeren in aanloop naar 18 jaar, onder meer via gastlessen op aanvraag en naar behoefte van scholen. Op social media worden daarnaast jongeren (17-23 jaar) en de 'schakelgeneratie' (40-60 jaar) campagnematig benaderd om het nadenken over orgaandonatie en het maken en delen van een passende keuze te stimuleren.</p> <p>In de communicatie voor professionals, ingericht in samenwerking met Beleid, zijn in 2024 belangrijke thema's: het ondersteunen van professionals in hun communicatie met nabestaanden, het project Aangemelde en niet-geëffectueerde donoren en het project ODEH-handreiking.</p> | <p>In de ontwikkeling van publiekscommunicatie waren hoogtepunten een voorjaars (herhaal)campagne, gekoppeld aan het verschijnen van de NTS-jaarcijfers, en een publiekscampagne 'Weet hoe het zit', gestart in de Week van het Donorgesprek. De uitkomsten overtroffen de verwachtingen, de campagnes kregen online grote zichtbaarheid. Ook de explainer over hersendood, ontwikkeld om kort feitelijk te kunnen reageren op vragen en misverstanden, werd breed ingezet op social media en voldeed aan het gestelde doel.</p> <p>De online voorlichting aan jongeren vond deels plaats via deze campagnes en via gastlessen. Die konden niet volledig worden weggezet bij scholen, maar met 3.500 gastlessen zijn ruim meer jongeren dan in 2023 bereikt.</p> <p>Via de Donorinfolijn, aangestuurd door de NTS, werden 4.457 publieksvragen ontvangen, waarvan 369 meer complexe vragen door de NTS werden afgehandeld. De campagne-momenten gaven een piek in de vragen.</p> <p>De NTS handelde in 2024 ruim 70 persverzoeken af. De jaarcijfers, campagnes en een CBS-bericht leidden tot veel vragen, evenals het overlijden van rapper Def Rhymz die op de hartwachtlijst stond. De NTS organiseerde een mediatraining voor professionals.</p> <p>Voor de bouw van de nieuwe websites is in 2024 na een aanbestedingsprocedure een leverancier gecontracteerd en voorbereidingen getroffen. De websites zullen in 2025 live gaan.</p> <p>In de interne en corporate communicatie lag de focus op ontwikkeling en invoering van de doelen, acties en waarden van de NTS meerjarenstrategie. In samenwerking met MT en HR werden interne en externe strategische</p> |

Voor professionals wordt structureel geïnvesteerd in de borging van kennis door de hele keten heen. Daarnaast zal het scholingspakket waar nodig worden aangevuld of aangepast zodat het blijft aansluiten op (nieuwe) taken en functies (zoals WDC, VobO en OPTC). Tot slot wordt geïnvesteerd in nieuwe vormen van kennisdeling en inspiratie voor professionals.

De beschikbare publieksvoorlichting en informatie en scholing voor professionals zal worden ontsloten op een nieuwe website van de NTS die in 2024 vorm gaat krijgen. Hiervoor is een aparte projectbegroting opgesteld.

sessies georganiseerd en middelen ontwikkeld om de strategie te delen.

De communicatie met en voor medisch professionals bestond onder meer uit projectcommunicatie en uitwisseling van nieuws (o.a. IT-update), de restyle van het magazine Transparant en de ontwikkeling van een podcastserie 'Recht uit het hart' waarin professionals vertellen over een gesprek over donatie dat hen is bijgebleven.

De scholing van medisch professionals leidde tot grote tevredenheid van deelnemers. Het aantal deelnemers aan e-learnings bleef stabiel. Met 89 Communicatie-rond-Donatie-trainingen en 484 deelnemers zette de stijgende lijn van 2023 door. Aan de masterclass uitnamechirurgie, een 3-daags programma met internationale sprekers, namen 38 chirurgen uit Nederland en andere landen deel. Voor de webinar over culturele diversiteit rondom donatie was grote en brede belangstelling. Aanvulling van het scholingspakket met nieuwe trainingen bleek niet nodig in 2024.

| Resultaten                                                                                                                        | Afwijkingen op resultaten |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>D1 – Algemeen publiek informeren</b>                                                                                           |                           |
| 1. Beantwoorden publieks- en persvragen.                                                                                          | Gerealiseerd.             |
| 2. Contentproductie en distributie voorlichtingsmaterialen (print en online).                                                     | Gerealiseerd.             |
| 3. Publiekscampagnes (herhaalcampagne 'stimuleren naastengesprek 2023' en najaarscampagne 'informatiebehoefte en misverstanden'). | Gerealiseerd.             |
| 4. Onderhoud en doorontwikkeling online kanalen.                                                                                  | Gerealiseerd.             |
| 5. Vervangen website.                                                                                                             | Gerealiseerd.             |

| Resultaten                                                                                                                                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D2 – Specifieke doelgroepen informeren</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Jongerenvoorlichting: pr en uitvoeren 4.000+ gastlessen op scholen (17-18-jarigen), opleveren en uitvoeren social media-campagne voor 17-21-jarigen en ouders.                                           | <b>Afwijking:</b> Budget is gerealiseerd, deel budget is verschoven van gastlessen (3.500 i.p.v. 4.000) naar de online campagne voor jongeren.                                                                                                     |
| 2. Pool ervaringsdeskundigen: training en reiskostenvergoeding.                                                                                                                                             | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. Specifieke doelgroepen: actualiseren en uitvoeren nabestaandencommunicatie.                                                                                                                              | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>D3 – Communicatie medisch professionals, intern en corporate</b>                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Interne en corporate communicatie.                                                                                                                                                                       | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. Communicatie medisch professionals (o.a. communicatieadvies en -uitvoering, communicatietoolkit ter ondersteuning communicatie richting nabestaanden, serie podcasts) Communicatieadvies en -uitvoering. | Gerealiseerd.<br>Communicatietoolkit ter ondersteuning van professionals in het donatiegesprek wordt afgerond in 2025.                                                                                                                             |
| 3. Donatie bij leven: communicatiemiddelen.                                                                                                                                                                 | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                      |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>D4 – Scholing medisch professionals</b>                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Weefselketen: deskundigheidsbevordering donatiecoördinatoren.                                                                                                                                            | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. Orgaanketen: deskundigheidsbevordering professionals orgaanketen, kwaliteitsborging CrD-training en bij- en nascholing ODC's in samenwerking met Beleid, NFU en werkveld.                                | <b>Afwijking:</b> Scholing is volgens plan verlopen. Wel materiële onderschrijving bij scholing voor de orgaanketen, onder meer door effectieve inkoop en inzet van trainingen en het uitblijven van behoefte aan nieuwe of aangepaste trainingen. |

---

|                                                                                                         |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 3. Donatie bij leven:<br>deskundigheidsbevordering coördinatoren<br>en medisch maatschappelijk werkers. | Gerealiseerd. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|

---

|                                                                                                                                                                       |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 4. Beheer, herziening en aanvulling van<br>scholingsactiviteiten en -materialen<br>(waaronder NTS webinars, promotie van<br>scholingen en online performance support. | Gerealiseerd. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|

---

## Financiën

| Activiteit D. Publieksinformatie en communicatie           | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|------------------------------------------------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| D1 Algemeen publiek informeren                             | €              | 1.150.900        | €               | 1.172.123        |
| D2 Specifieke doelgroepen informeren                       | €              | 666.995          | €               | 615.641          |
| D3 Communicatie medisch professionals, intern en corporate | €              | 412.275          | €               | 455.301          |
| D4 Scholing medisch professionals                          | €              | 483.482          | €               | 456.055          |
| <b>Totaal</b>                                              | <b>€</b>       | <b>2.713.652</b> | <b>€</b>        | <b>2.699.120</b> |

| D1 Algemeen publiek informeren | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|--------------------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Personeel                      | €              | 602.866          | €               | 653.537          |
| Materieel                      | €              | 470.708          | €               | 432.783          |
| Overig                         | €              | 77.327           | €               | 85.803           |
| <b>Totaal</b>                  | <b>€</b>       | <b>1.150.900</b> | <b>€</b>        | <b>1.172.123</b> |

| D2 Bijzondere doelgroepen informeren | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel                            | €              | 154.941        | €               | 143.398        |
| Materieel                            | €              | 490.274        | €               | 446.960        |
| Overig                               | €              | 21.779         | €               | 25.283         |
| <b>Totaal</b>                        | <b>€</b>       | <b>666.995</b> | <b>€</b>        | <b>615.641</b> |

| D3 Communicatie | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel       | €              | 229.352        | €               | 262.794        |
| Materieel       | €              | 151.600        | €               | 156.161        |
| Overig          | €              | 31.323         | €               | 36.346         |
| <b>Totaal</b>   | <b>€</b>       | <b>412.275</b> | <b>€</b>        | <b>455.301</b> |

| D4 Scholing medisch professionals | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel                         | €              | 283.116        | €               | 310.282        |
| Materieel                         | €              | 159.500        | €               | 96.387         |
| Overig                            | €              | 40.866         | €               | 49.386         |
| <b>Totaal</b>                     | <b>€</b>       | <b>483.482</b> | <b>€</b>        | <b>456.055</b> |

| Toelichting op de financiën |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>D1</b>                   | Geen afwijking.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>D2</b>                   | Geen afwijking.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>D3</b>                   | Geen afwijking.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>D4</b>                   | Scholing is volgens plan verlopen. Wel materiële onderschrijding bij scholing voor de orgaanketen, onder meer door effectieve inkoop en inzet van trainingen en het uitblijven van behoefte aan nieuwe of aangepaste trainingen. |

Activiteit E

# Informatie- management en ICT

# Activiteit E – Informatiemanagement en ICT

| E – Informatiemanagement en ICT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Realisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Een groot deel van de werkzaamheden en uitgaven ligt vast, dat zijn de reguliere werkzaamheden. Dit willen we in 2024 wederom op een gecontroleerde manier doen, met aandacht voor efficiëntie en goede dienstverlening. Dit geldt voor alle resultaatgebieden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Het jaar 2024 was een jaar waarbij de vernieuwing van de weefselapplicatie gerealiseerd is. Met name de manier van vernieuwen is een succes, waarbij de applicatievernieuwing gelijk op loopt met de procesvernieuwing. Gebruikers zijn nauw betrokken en gaan in kleine stapjes over naar de nieuwe applicatie. Dit zijn de voordelen van de agile manier van werken.</p> |
| <p>De projecten bij software-ontwikkeling staan in het teken van de meerjarenontwikkeling om de NTS-applicaties te vernieuwen en te ontvlechten van Eurotransplant. Voor software-ontwikkeling is een belangrijke vernieuwing het opleveren van de hartklep-applicatie met bijbehorend dashboard. Daarna kan ook de start gemaakt worden met het realiseren van een deel van het donordossier met aandacht voor de vernieuwing van de donoraanmelding met Eurotransplant. Daarnaast speelt de continue aanpassing van de bestaande applicaties, zowel de reeds vernieuwde als de legacy applicaties. Hierbij worden wensen ingevuld die afkomstig zijn van gebruikers, beleidsaanpassingen of via de orgaan adviescommissies. Het technisch beheer voor de legacy omgeving staat in het teken van de upgrade van de legacy omgeving die beheerd wordt door Eurotransplant.</p> | <p>De technische upgrade van de Oracle omgeving is afgerond. Hiermee is een jarenlang complex project tot een einde gekomen.</p> <p>Het BI team functioneert steeds meer in nauwe samenwerking met de (interne) gebruikers waarbij, op basis van prioriteit, doorontwikkeling plaats vindt op dashboards.</p>                                                                 |
| <p>Het BI-team gaat verder met het opleveren van dashboards voor ketenpartners om doelmatigheid en kwaliteit van zorg inzichtelijk te maken. De NTS gaat onderzoek doen naar de mogelijkheden om data science toe te passen op het NTS-domein. Vanuit het programma datamanagement en onderzoek komen aanpassingen om de datagovernance en privacy by design te verbeteren.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Het kantoorautomatiseringsteam werkt goed samen met UNO, de nieuwe leverancier. Het meer centraliseren van beheer van NTS medewerkers én ODC levert betere dienstverlening op.</p>                                                                                                                                                                                         |
| <p>Voor kantoorautomatisering is in 2023 een nieuwe externe leverancier gekozen, de implementatie hiervan loopt door in 2024. De dienstverlening voor de</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

orgaandonatiecoördinatoren wordt ook bij de nieuwe leverancier ondergebracht en er moet een grootschalige vernieuwing van de hardware doorgevoerd worden.

Het team van de functioneel beheerders speelt een belangrijke rol bij alle bovenstaande aandachtsgebieden als het gaat om het doorvoeren van wijzigingen op bestaande applicaties, rapportages en werkwijzen. Veel ontwikkelingen gebeuren in samenwerking met beleid en operations. Een speciaal project is het voorbereiden op de vernieuwing en aanbesteding van de NOTR-applicaties in 2025.

| Resultaten                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E1 – Software-ontwikkeling</b>                                                           |                                                                                                                                                                                                            |
| 1. <b>Regulier: Technisch onderhoud en verbetering en beheer van technische omgeving.</b>   | <b>Gerealiseerd.</b>                                                                                                                                                                                       |
| 2. <b>Vernieuwing: Applicatie voor hartklep beheer, wachtlijst en allocatie.</b>            | <b>Gerealiseerd.</b>                                                                                                                                                                                       |
| 3. <b>Vernieuwing: Uitfasering BIS ENIS: brieven functie.</b>                               | <b>Gerealiseerd.</b>                                                                                                                                                                                       |
| 4. <b>Vorbereiding en begin van donordossier: raadplegen.</b>                               | <b>Gerealiseerd.</b>                                                                                                                                                                                       |
| 5. <b>Vorbereiding en begin van donordossier: DPA/orgaanmelding in samenwerking met ET.</b> | <b>Afwijking:</b> Dit wordt opgepakt in 2025.                                                                                                                                                              |
| 6. <b>ADF: NOTR-aanpassingen, Informed Consent aanpassing.</b>                              | <b>Afwijking:</b> Er is vertraging in het opleveren van NOTR aanpassingen door personeelwisseling. Informed Consent is on hold gezet vanwege het project om verwerkingsverantwoordelijkheid uit te zoeken. |

|                                                                                   |                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 7. ADF: Vita, OPI, QF aanpassingen (updates, uitfasering, onderhoud).             | Gerealiseerd.                                                     |
| 8. ADF: Vernieuwing hardware omgeving en software upgrade in samenwerking met ET. | Gerealiseerd.                                                     |
| 9. Outsourcing: realisatie cross-over+ programma met externe leverancier.         | Afwijking: Het project is wel opgestart, maar loopt door in 2025. |

| Resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E2 – Datamanagement / BI team</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Weefsel</b><br><b>1. Regulier:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aanpassingen op bestaande rapportages;</li> <li>• technisch onderhoud en verbeteringen;</li> <li>• beheer van de technische omgeving;</li> <li>• opleveren van dataverzoeken;</li> <li>• opleveren van periodieke rapportages.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>2. Vernieuwing:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nieuwe dashboards ten behoeve van applicatievernieuwing: hartkleppen en cross-over;</li> <li>• nieuwe dashboards ten behoeve van de orgaan en weefselketen en ten behoeve van doelmatigheid ketenpartners, transparantie allocatie, levende donor;</li> <li>• inlezen data en dashboards ten behoeve van financiële verantwoording en doelmatigheid;</li> <li>• standaardiseren van werkwijze van dataverzoeken;</li> <li>• aanpassen architectuur ten behoeve van informed consent en privacy by design.</li> </ul> | <p><b>Afwijking:</b> Er is veel gerealiseerd, waaronder nieuwe dashboards, financiële data, actualiseren van dataverzoekproces. Niet alle punten zijn gerealiseerd: hartklep en cross-over zijn afhankelijk van de applicatie, dit wordt in 2025 opgepakt.</p> <p>Er is een flexibele planning: als doelstellingen buiten de verantwoordelijkheid van het BI team nog niet gebouwd kunnen worden, dan krijgen andere wensen prioriteit.</p> |

| Resultaten                                                          | Afwijkingen op resultaten |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>E3 – Kantoorautomatisering</b>                                   |                           |
| 1. Regulier: service desk, support, on-offboarding NTS-medewerkers. | Gerealiseerd.             |

| 2. Regulier: Periodieke controles en testen, ook ten behoeve van calamiteiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Vernieuwing: <ul style="list-style-type: none"> <li>Afronden van de implementatie en borgen van de samenwerking met in 2023 gekozen nieuwe kantoorautomatiseringsleverancier;</li> <li>Orgaandonatiecoördinatoren: vernieuwen laptops;</li> <li>samenvoegen support orgaandonatiecoördinatoren met NTS-organisatie;</li> <li>Vernieuwing: Windows 11 implementatie;</li> <li>SharePoint doorontwikkeling met bedrijfsvoering (Archiefwet, informatiebeveiliging).</li> </ul> | <p><b>Grotendeels gerealiseerd:</b><br/>Implementatie van samenwerking met UNO, zowel voor de NTS als voor de ODC medewerkers.</p> <p><b>Afwijking:</b> De SharePoint doorontwikkeling loopt door in 2025, mede door beschikbaarheid van de CISO. De Windows 11 uitrol gebeurt samen met de vernieuwing van laptops in 2025.</p> |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>E4 – Functioneel beheer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Regulier: <ul style="list-style-type: none"> <li>Support, on- offboarding NTS members, releases;</li> <li>Coördinatie dataverzoeken;</li> <li>NOTR werkzaamheden (vergoeding, verbeteringen, support);</li> <li>Onderhoud en support perfusie registratie (Levers, Longen, hart).</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2. Functioneel: <ul style="list-style-type: none"> <li>Functionele verbeteringen bestaande applicaties;</li> <li>Functionele aanpassingen NOTR registratie (nier, pancreas, hart-long);</li> <li>Functionele aanpassing: QFT vanwege CUSUM studie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Deels gerealiseerd:</b><br/>Continue verbetering van applicaties.</p> <p><b>Afwijking:</b><br/>Door wegvallen van capaciteit niet alle aanpassingen kunnen realiseren.</p>                                                                                                                                                 |
| 3. Vernieuwing: <ul style="list-style-type: none"> <li>Cross over applicatie aanpassingen, specificeren, testen en implementatie;</li> <li>Implementatie uitwisseling beeldmateriaal (in samenwerking Beleid);</li> <li>Vernieuwing NOTR-platform: marktonderzoek en aanbesteding;</li> <li>Invoering Multi factor authenticatie voor externe applicaties.</li> </ul>                                                                                                           | <b>Afwijking:</b> Vanwege personeelsswisseling is de prioriteit meer gaan liggen op het reguliere werk.                                                                                                                                                                                                                          |

---

**4. Innovatie:**

- **Advisering rondom invoering transplantatie PROMS met Beleid;**
- **Advisering rondom HLA-aanbesteding met Beleid.**

**Afwijking:** Vanwege veranderde projectopzet speelt functioneel beheer geen rol in deze projecten.

---

**5. Extra t.o.v. begroting 2024:**

- **Vanwege faillissement van leverancier, overstappen naar nieuwe leverancier voor de membersite.**

**Gerealiseerd.**

---

## Financiën

| Activiteit E. Informatiemanagement en ICT | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|-------------------------------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| E1 Software ontwikkeling                  | €              | 1.764.178        | €               | 1.697.819        |
| E2 Datamanagement                         | €              | 444.418          | €               | 390.621          |
| E3 Kantoorautomatisering                  | €              | 597.807          | €               | 510.732          |
| E4 Functioneel beheer                     | €              | 393.246          | €               | 387.389          |
| <b>Totaal</b>                             | <b>€</b>       | <b>3.199.649</b> | <b>€</b>        | <b>2.986.561</b> |

| E1 Software ontwikkeling | Begroting 2024 |                  | Realisatie 2024 |                  |
|--------------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Personeel                | €              | 1.324.909        | €               | 1.306.820        |
| Materieel                | €              | 288.300          | €               | 225.490          |
| Overig                   | €              | 150.969          | €               | 165.509          |
| <b>Totaal</b>            | <b>€</b>       | <b>1.764.178</b> | <b>€</b>        | <b>1.697.819</b> |

| E2 Datamanagement / BI team | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel                   | €              | 304.835        | €               | 289.581        |
| Materieel                   | €              | 103.000        | €               | 57.993         |
| Overig                      | €              | 36.584         | €               | 43.047         |
| <b>Totaal</b>               | <b>€</b>       | <b>444.418</b> | <b>€</b>        | <b>390.621</b> |

| E3 Kantoorautomatisering | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|--------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel                | €              | 193.686        | €               | 172.552        |
| Materieel                | €              | 375.980        | €               | 309.740        |
| Overig                   | €              | 28.141         | €               | 28.440         |
| <b>Totaal</b>            | <b>€</b>       | <b>597.807</b> | <b>€</b>        | <b>510.732</b> |

| E4 Functioneel beheer | Begroting 2024 |                | Realisatie 2024 |                |
|-----------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Personeel             | €              | 346.018        | €               | 335.245        |
| Materieel             | €              | -              | €               | -              |
| Overig                | €              | 47.228         | €               | 52.144         |
| <b>Totaal</b>         | <b>€</b>       | <b>393.246</b> | <b>€</b>        | <b>387.389</b> |

### Toelichting op de financiën

- |           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E1</b> | Er is een stuk minder inhuur geweest van personeel of dienstverleners waardoor het materiele budget een stuk lager is uitgevallen. Ook de ODA migratie dat uitgevoerd is in opdracht van Eurotransplant had minder meerwerk dan vooraf begroot. |
| <b>E2</b> | Er is een stuk minder inhuur geweest van personeel en dienstverleners. Er is een kostenbesparing doorgevoerd op het Azure platform.                                                                                                             |
| <b>E3</b> | De vooraf ingeschatte kosten voor ICT projecten vanwege de overgang naar UNO zijn meegevallen. Voor Microsoft licenties kan de NTS sinds dit jaar gebruik maken van non-profit licenties, hierdoor zijn de software kosten een stuk lager.      |
| <b>E4</b> | Geen afwijking.                                                                                                                                                                                                                                 |

Activiteit F

# Bedrijfsvoering

# Activiteit F – Bedrijfsvoering

| F – Bedrijfsvoering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doelstelling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Realisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>De meerjarenstrategie ‘verbinder van de keten’ gaat in 2025 zijn laatste jaar in. Verder kijken betekent op tijd beginnen. In 2024 willen we de voorbereidingen treffen voor een nieuwe meerjarenstrategie, waarin de NTS samen met veldpartijen en VWS de ambities en plannen voor de komende jaren vastlegt.</p> <p>Gelet op onze zorgwekkende financiële positie en de negatieve resultaten van de afgelopen jaren, stellen we in 2024 een meerjarige begroting op, mede gebaseerd op de nieuwe meerjarenstrategie. Deze meerjarige begroting is gericht op het realiseren van meer financiële stabiliteit en voorspelbaarheid in onze financiële huishouding.</p> <p>De arbeidsmarkt is en blijft krap. In 2024 kijken we naar wat ons als werkgever aantrekkelijkheid maakt, zowel bij het werven van nieuwe-, als bij het vasthouden van bestaande krachten.</p> <p>Het verzamelen en bewerken van informatie is een belangrijk speerpunt voor de NTS. Hoe belangrijk vinden we het om daarbij te voldoen aan de wettelijke kaders? Het jaar 2024 moet het jaar worden waarin we daarover knopen doorhakken.</p> | <p>In 2024 hebben we samen met collega’s en ketenpartners een nieuwe meerjarenstrategie voor de NTS opgesteld. De rol van NTS als ketenregisseur staat daarbij centraal. De ambities en plannen tot en met 2030 zijn vastgelegd in de nieuwe strategie.</p> <p>Samen met VWS is uitgebreid gesproken over financiële stabiliteit voor de NTS. Het gaat hierbij zowel om de eigen instellingssubsidie waarmee de werkzaamheden van de NTS worden gefinancierd als voor de Orgaanbegroting waarbij de NTS risico’s loopt rondom liquiditeit.</p> <p>Door een extra focus op het werven en houden van personeel is het gelukt om vanaf de 2<sup>e</sup> helft van 2024 flinke stappen te maken rondom de aantrekkelijkheid van de NTS als werkgever. Wel blijft het zo dat voor enkele specialistische functies de markt erg krap is en het een uitdaging blijft om personeel te kunnen binnen halen. Ook in 2025 blijft dus de focus liggen op dit onderwerp.</p> <p>Er is in 2024 een belangrijke stap gezet rondom de wettelijke kaders en grondslagen rondom het verzamelen en delen van data door de NTS. Begin 2025 zal dit afgerond worden en kan er een plan van aanpak gemaakt worden voor de juiste inbedding.</p> |
| Resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| F1 – Directie, bestuur en toezicht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Treffen voorbereidingen nieuwe meerjarenstrategie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Gerealiseerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2. Stabiliteit en voorspelbaarheid in (financiële) verhouding met VWS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Deels gerealiseerd: projecten en programma’s worden op basis van meerjarenbegroting opgenomen in de instellingssubsidie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| Resultaten                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>F2 – Kwaliteit en Informatieveiligheid</b>                                               |                                                                                                                                          |
| 1. Jaarlijkse controle ISO 9001.                                                            | Gerealiseerd.                                                                                                                            |
| 2. Jaarlijkse controle NEN 7510.                                                            | Afwijking: Enkele zaken waren niet volledig op orde. Afspraak gemaakt om dit voor eind februari 2025 te herstellen.                      |
| 3. Opstellen beleid ‘auditeren ketenpartners en ketenleveranciers’.                         | Afwijking: Dit loopt door in 2025 in samenwerking met de afdeling beleid.                                                                |
| 4. Penetration-test systemen NTS incl risico-inventarisatie.                                | Afwijking: In verband met langdurige ziekte van medewerkers is dit niet uitgevoerd in 2024.                                              |
| Resultaten                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                |
| <b>F3 – Financiën</b>                                                                       |                                                                                                                                          |
| 1. Beleid financiële positie (omvang noodzakelijke reserves).                               | Afwijking: We zijn een eind op weg, maar het loopt door in 2025.                                                                         |
| 2. Vertalen meerjarenstrategie naar een meerjarige begroting.                               | Afwijking: Dit zal toch per jaar met VWS bekeken moeten worden.                                                                          |
| 3. Bewust inzetten projectsubsidies versus instellingssubsidie.                             | Gerealiseerd.                                                                                                                            |
| Resultaten                                                                                  | Afwijkingen op resultaten                                                                                                                |
| <b>F4 – Human Resources</b>                                                                 |                                                                                                                                          |
| 1. Generatiebeleid en vitaliteit: opstellen gedetailleerd gedragen actieplan.               | Gerealiseerd.                                                                                                                            |
| 2. Voor de kernwaarden voortkomend uit strategie 2025-2030 een implementatieplan opstellen. | Gerealiseerd.                                                                                                                            |
| 3. Talentmanagementplan opstellen op basis van jaarlijkse ‘vlootschouw’.                    | Afwijking: Dit loopt door in 2025 in samenwerking met enkele acties vanuit de meerjarenstrategie rondom toekomstbestendige competenties. |

- 
- |                                                                                                          |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 4. Verbeteren en implementatie van HRM systemen (urenregistratie en verbetering online toegankelijkheid. | Gerealiseerd. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
- 

| Resultaten            | Afwijkingen op resultaten |
|-----------------------|---------------------------|
| F5 – Juridische Zaken |                           |

- |                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Europese aanbestedingsdossiers: uitvoeren actuele aanbestedingsagenda. | Gerealiseerd. |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
- 

- |                                                                                                   |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2. PIT: organisatorisch borgen Privacy en Informatieveiligheid (DPIA proces inrichten en borgen). | Gerealiseerd. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
- 

- |                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Herzien en actualiseren rollen en verantwoordelijkheden en borgen in nieuwe overeenkomst met Eurotransplant. | Afwijking: Dit is opgestart, maar loopt door in 2025. Dit in samenwerking met de nieuwe directie van Eurotransplant, welke Q4 2024 aangetreden is. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
- 

- |                                              |               |
|----------------------------------------------|---------------|
| 4. Advisering implementatie wetsvoorstellen. | Gerealiseerd. |
|----------------------------------------------|---------------|
- 

- |                                        |                                                                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. PIT: Verwerkingsregister (fase II). | Afwijking: Vanwege vele werkzaamheden en personeelstekort andere prioriteiten gesteld. |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
- 

| Resultaten          | Afwijkingen op resultaten |
|---------------------|---------------------------|
| F6 – Office Support |                           |

- |                                       |                                              |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. Invoeren CRM (aansluiten op AFAS). | Afwijking: Gestart, maar loopt door in 2025. |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|
- 

- |                                                      |               |
|------------------------------------------------------|---------------|
| 2. Vertaling ‘het nieuwe werken’ naar beheer gebouw. | Gerealiseerd. |
|------------------------------------------------------|---------------|
-

## Financiën

| Activiteit F - Bedrijfsvoering         | Begroting 2024 |           | Realisatie 2024 |           |
|----------------------------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------|
| F1 - Directie, bestuur en toezicht     | €              | 338.799   | €               | 361.762   |
| F2 - Kwaliteit en Informatieveiligheid | €              | 228.472   | €               | 217.041   |
| F3 - Financiën                         | €              | 362.213   | €               | 303.965   |
| F4 - Human Resources                   | €              | 273.733   | €               | 261.677   |
| F5 - Juridisch Zaken                   | €              | 551.563   | €               | 329.943   |
| F6 - Office Support                    | €              | 298.983   | €               | 413.190   |
| <b>Totaal</b>                          | €              | 2.053.763 | €               | 1.887.578 |

| F1 – Bestuur en management algemeen | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|-------------------------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel                           | €              | 314.328 | €               | 333.322 |
| Materieel                           | €              | -       | €               | -       |
| Overig                              | €              | 24.471  | €               | 28.440  |
| <b>Totaal</b>                       | €              | 338.799 | €               | 361.762 |

| F2 – Kwaliteit en Informatieveiligheid | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|----------------------------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel                              | €              | 161.720 | €               | 169.979 |
| Materieel                              | €              | 45.000  | €               | 22.043  |
| Overig                                 | €              | 21.752  | €               | 25.019  |
| <b>Totaal</b>                          | €              | 228.472 | €               | 217.041 |

| F3 – Financiën | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|----------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel      | €              | 301.639 | €               | 257.337 |
| Materieel      | €              | 12.000  | €               | 2.973   |
| Overig         | €              | 48.574  | €               | 43.655  |
| <b>Totaal</b>  | €              | 362.213 | €               | 303.965 |

| F4 – Human Resources | Begroting 2024 |         | Realisatie 2024 |         |
|----------------------|----------------|---------|-----------------|---------|
| Personeel            | €              | 217.199 | €               | 201.113 |
| Materieel            | €              | 24.600  | €               | 28.834  |
| Overig               | €              | 31.934  | €               | 31.731  |
| <b>Totaal</b>        | €              | 273.733 | €               | 261.677 |

| <b>F5 – Juridisch Zaken</b> | <b>Begroting 2024</b> |         | <b>Realisatie 2024</b> |         |
|-----------------------------|-----------------------|---------|------------------------|---------|
| Personeel                   | €                     | 390.008 | €                      | 226.531 |
| Materieel                   | €                     | 110.950 | €                      | 65.882  |
| Overig                      | €                     | 50.605  | €                      | 37.530  |
| <b>Totaal</b>               | €                     | 551.563 | €                      | 329.943 |

| <b>F6 – Office Support</b> | <b>Begroting 2024</b> |         | <b>Realisatie 2024</b> |         |
|----------------------------|-----------------------|---------|------------------------|---------|
| Personeel                  | €                     | 254.446 | €                      | 340.895 |
| Materieel                  | €                     | -       | €                      | -       |
| Overig                     | €                     | 44.538  | €                      | 72.295  |
| <b>Totaal</b>              | €                     | 298.983 | €                      | 413.190 |

#### **Toelichting op de financiën**

**F1** Geen afwijking.

**F2** Geen afwijking.

**F3** Geen afwijking.

**F4** Geen afwijking.

**F5** Door het vertrek van collega's en lastig in te vullen vacatures is hier een flinke onderuitputting. Inmiddels is dit weer ingevuld begin 2025.  
Minder inhuur nodig gehad voor de aanbestedingen. Een groot gedeelte van de advisering rondom de aanbesteding luchttransport was reeds gedaan in 2023.

**F6** Extra collega's om ondersteuning te geven aan de organisatie op vooral secretariael en facilitair gebied.

# Risicoparagraaf

## Risicoparagraaf

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 april 2025

De volledige risico-inventarisatie is terug te vinden in de Risicoanalyse NTS 2025. De 5 risico's met de hoogste risicoscore uit de risico-inventarisatie nemen we op in het jaarverslag.

| Proces               | Omschrijving risico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Beoordelingsrisico<br>april 2025 |                 |                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------|
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Waarschijnlijkheid<br>(1-5)      | Effect<br>(1-5) | Score<br>(W x E) |
| Bedrijfsvoering      | Financiële positie NTS ontoereikend.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3                                | 5               | 15               |
| Algemeen             | Imagoschade NTS door onvoldoende bescherming persoonsgegevens.                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3                                | 5               | 15               |
| Informatiemanagement | NTS heeft nog een deel verouderde applicaties (de NTS legacy). Deze applicaties zijn in de nabije toekomst niet te beheren en continuïteit is niet te waarborgen. Deze applicaties zijn essentieel voor het uitvoeren van de taken van de NTS, de uitvoering van de taken kan bij uitval van deze applicaties niet meer uitgevoerd worden. | 4                                | 3               | 12               |
| Algemeen             | Risico op beveiligingsinbreuken intern en/of bij leveranciers en ketenpartners.                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                | 4               | 12               |

|          |                                                                                                |   |   |    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|
| Algemeen | NTS kan taken niet uitvoeren door afhankelijkheid externen zonder voldoende escalatiemiddelen. | 3 | 4 | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>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.</p> <p>Door strakker op de financiën te zitten en goed overleg met het ministerie van VWS zijn er reeds stappen gezet op weg naar een gezonde financiële situatie (hierdoor is het risico iets gedaald ten opzichte van de laatste risicoanalyse). In 2024 hebben we door middel de bouw van een financieel dashboard veel beter inzicht gecreëerd in de actuele status van de financiën (zowel instellingssubsidie als de Orgaanbegroting). Tijdig bijsturen is hierdoor veel eenvoudiger.</p> |
| NTS heeft nog een deel verouderde applicaties ( de NTS legacy). Deze applicaties zijn in de nabije toekomst niet te beheren en continuïteit is niet te waarborgen. Deze applicaties zijn essentieel voor het uitvoeren van de taken van de NTS, de uitvoering van de taken kan bij uitval van deze applicaties niet meer uitgevoerd worden. | <p>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 de (veranderende) wensen van stakeholders en de optimale inzet van de ontwikkelteams.</p> <p>De formatie is reeds uitgebreid en er wordt in overleg met collega's en de samenwerkingspartners bepaald welke applicaties prioriteit krijgen in de vernieuwing.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Imagoschade NTS door onvoldoende bescherming persoonsgegevens.</p>                                 | <p>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.</p> <p>Om alles rondom de bescherming van persoonsgegevens beter op orde te krijgen is de formatie reeds uitgebreid met een privacy jurist. Daarnaast worden er door middel van een helder keuzemodel binnen het MT prioriteiten bepaald in de werkzaamheden.</p> <p>Middels het op een rij zetten van grondslagen en mogelijkheden rondom de verwerking van gegevens hebben we in 2024 een eerste aanzet gemaakt om dit voor de komende jaren goed in te kunnen richten. De NTS kan dan zowel voldoen aan de wensen vanuit het veld als aan de wettelijke kaders rondom de bescherming van persoonsgegevens.</p> |
| <p>Risico op beveiligingsinbreuken intern en/of bij leveranciers en ketenpartners.</p>                | <p>In veel van de processen van de NTS spelen IT oplossingen een belangrijke rol. Het beveiligen van deze IT oplossingen, maar bijvoorbeeld ook de fysieke locatie, is hierbij essentieel. Voor een deel kan de NTS dit zelf inregelen (middels bijvoorbeeld voorlichting van personeel), maar voor een groot deel is de NTS ook afhankelijk van leveranciers en/of ketenpartners.</p> <p>Door het maken van goede afspraken, het afsluiten van contracten en SLA's en het doen van audits (en/of controle op naleving van afspraken) zorgt de NTS ervoor dat het risico zoveel mogelijk beperkt wordt. Desondanks is het noodzakelijk om continu bewustzijn te blijven creëren op dit gebied en scherp te blijven op (externe) bedreigingen.</p>                                                   |
| <p>NTS kan taken niet uitvoeren door afhankelijkheid externen zonder voldoende escalatiemiddelen.</p> | <p>Voor veel van de werkzaamheden is de NTS afhankelijk van andere partijen in de keten (bijvoorbeeld voor uitname of een deel van de allocatie). Het is voor de NTS op dit moment lastig om haar taak goed uit te voeren als er zaken niet of niet goed gebeuren bij één van de andere partijen.</p> <p>Om dit beter in te regelen zullen de komende periode de contracten worden herzien. Er zal veel beter vastgelegd worden wat de verwachtingen zijn en wat de gevolgen zijn bij afwijkingen. Daarnaast zal de NTS afspreken dat er gestructureerder geaudit wordt bij partners, met als doel om samen te leren en te verbeteren.</p>                                                                                                                                                          |

### Uit de top 5 verdwenen

De vorige risico-inventarisatie vond plaats in september 2024, bij het opstellen van de begroting voor 2025. In die inventarisatie waren risico's benoemd die door uitgevoerde maatregelen een lagere score hebben gekregen en hierdoor uit de top 5 zijn verdwenen. Dit zijn:

| Proces   | Omschrijving risico                                      | Beoordelingsrisico<br>april 2024 |              |               |
|----------|----------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|---------------|
|          |                                                          | Waarschijnlijkheid (1-5)         | Effect (1-5) | Score (W x E) |
| Algemeen | NTS voldoet niet aan verwachtingen VWS en ketenpartners. | 3                                | 5            | 15            |

| Risico                                                   | Toelichting en beheersmaatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NTS voldoet niet aan verwachtingen VWS en ketenpartners. | <p>Middels de nieuwe meerjarenstrategie van de NTS is een duidelijke route neergezet om de komende jaren stappen te zetten om nog beter als ketenregisseur te acteren. Daarnaast bleek uit de voorlopige ZBO evaluatie van KWINK dat zowel VWS als de ketenpartners vinden dat de NTS reeds de verwachtingen beter invult dan in het verleden.</p> <p>De risicoscore is verlaagd ten opzichte van september 2024 en verdwijnt daarmee uit de top 5 van 2025.</p> |

# Beknopt cijfer- overzicht 2024

# Donatie en transplantatie in 2024



Meer mensen willen  
én kunnen doneren.  
Door innovaties zijn  
steeds meer mensen  
in staat om te doneren.  
Zo kunnen we steeds  
meer mensen redden  
en levens verrijken.'



Naomi Nathan, directeur Nederlandse  
Transplantatie Stichting



Zodra het uitgebreidere cijferoverzicht over 2024 is afgerond, wordt deze geplaatst op de website van de NTS: [www.transplantatiestichting.nl](http://www.transplantatiestichting.nl)