

Jaarverslag 2023

Inhoudsopgave

Leeswijzer	3
Inleiding.....	7
Activiteit A - Weefselketen	9
Activiteit B - Orgaanketen	14
Activiteit C - Donatie bij leven.....	22
Activiteit D - Publieks-voorlichting en Communicatie.....	26
Activiteit E - Informatie-management en ICT	33
Activiteit F - Bedrijfsvoering.....	41
Risicoparaagraaf.....	48
Beknopt cijferoverzicht 2023	53

Leeswijzer

Leeswijzer

Jaarverslag: verantwoording over de begroting

Het jaarverslag 2023 van de NTS staat niet op zichzelf. Het is een verantwoording over het beleid dat is gevoerd om de doelen uit de begroting van 2023 te bereiken. Het jaarverslag 2023 is daarbij dus een verantwoording over de begroting van de NTS voor 2023.

Verantwoording over beleid en financiën

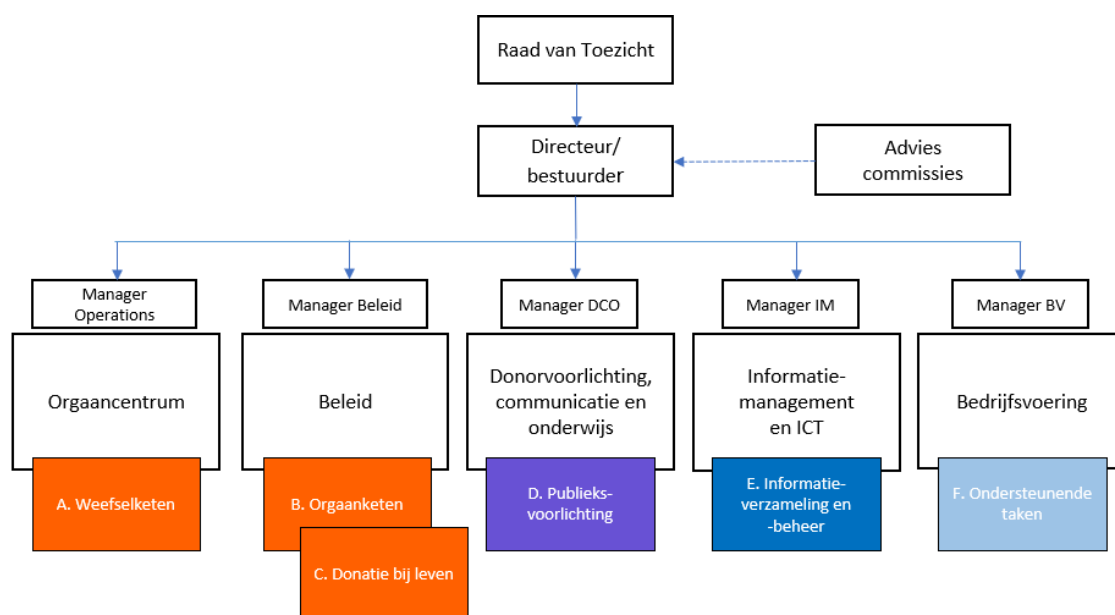
Ieder onderdeel van het jaarverslag bestaat uit een beleidsdeel en een financieel deel. Het beleidsdeel vertelt iets over de daadwerkelijke resultaten. Het financiële deel laat zien welke kosten met de resultaten waren gemoeid.

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:

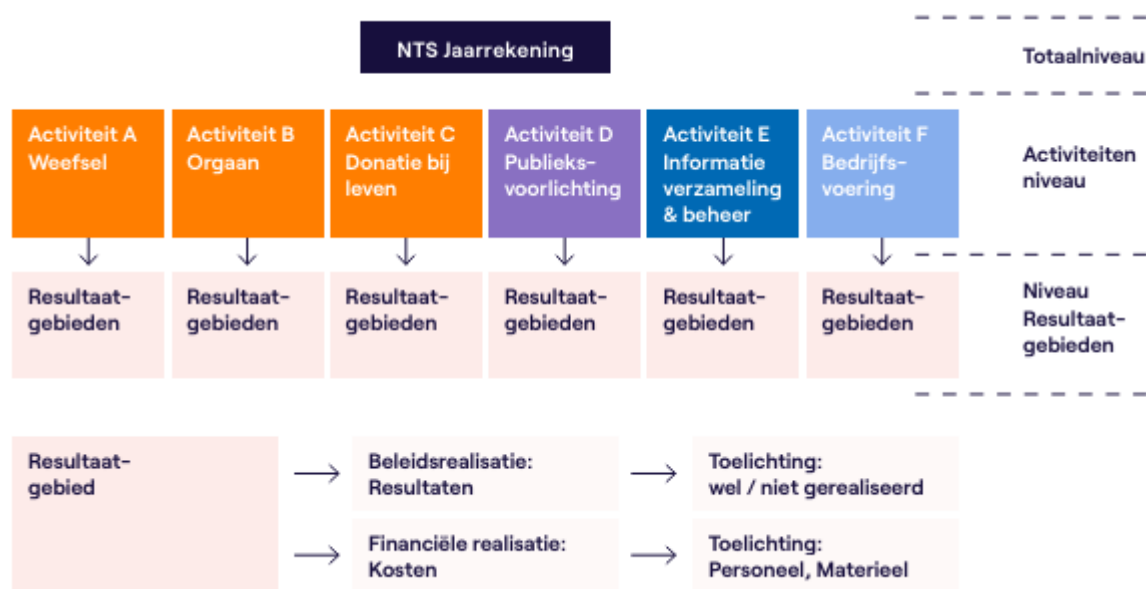


De taken uit het proceshuis zijn op hun beurt weer terug te vinden in de structuur van de organisatie. De NTS kent sinds medio 2023 een vijftal afdelingen: Orgaancentrum (OC); Beleid (B); Donorvoorlichting, Communicatie en Onderwijs (DCO); Informatiemanagement en ICT (IM/ICT); en Bedrijfsvoering (BV).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

Dankzij het groeiende aantal donoren en implementatie van innovaties zoals de “heart in box” techniek zijn in 2023 meer transplantaties van weefsel en organen uitgevoerd. In 2023 hebben 292 mensen na overlijden hun organen gedoneerd. Een stijging van 2,5% ten opzichte van 2022. Daarnaast doneerden 533 mensen een orgaan bij leven. Hierdoor werden er in totaal 1.417 patiënten met een orgaantransplantatie geholpen. De wachttijd op een orgaan werd in 2023 over het algemeen iets korter, maar dit geldt niet voor alle organen. Dit komt bijvoorbeeld door meer en eerdere instroom van patiënten op sommige wachtlijsten.

Op het gebied van weefsels werd in totaal door 2.543 mensen één of meer weefsel gedoneerd een groei van 5,6%. Daarnaast biedt weefsel de mogelijkheid om bijvoorbeeld met botweefsel of huidweefsel vanuit één donor meerdere ontvangers te helpen. Weefseltransplantatie zorgt voor sterke verbetering van de kwaliteit van leven. Zo wordt donorhuid gebruikt voor brandwonden en andere wonden die moeilijk genezen. Deze transplantaties vonden veelvuldig plaats. De wachtlijsten van weefsel zijn stabiel. Vraag en aanbod zijn in evenwicht.

In 2023 heeft de NTS op directie- en managementniveau een aantal wijzigingen doorgevoerd. Na 25 jaar heeft de bestuurder van het eerste uur, Bernadette Haase, de NTS verlaten en is zij opgevolgd door de nieuwe directeur-bestuurder Naomi Nathan. Daarnaast is besloten om de afdeling B&O op te splitsen in een afdeling Beleid en een afdeling Operations. Voor beide afdelingen is een nieuwe manager geworven. Tevens is er een nieuwe manager Bedrijfsvoering in 2023 gestart. Het managementteam en de organisatie is aangevuld met getalenteerde en deskundige collega's waardoor er een mooie mix is ontstaan van ervaren en beginnende professionals, nieuwelingen en mensen die al langer bij de NTS werken. Ondanks deze omstandigheden hebben de medewerkers van de NTS weer aangetoond gedreven professionals te zijn die zich inzetten om de kerntaken van de NTS te versterken, te verbeteren en uit te bouwen in samenwerking met het ministerie van VWS, de Nederlandse Transplantatie Vereniging en de ketenpartners op nationaal en Europees niveau.

Zo is begonnen met een ronde langs alle orgaan-transplantatiecentra in Nederland. De afvaardiging van het betreffende UMC en de NTS hebben tijdens deze bezoeken persoonlijk kennis gemaakt en open gesproken over de wederzijdse verwachtingen en samenwerking. De NTS kreeg positieve feedback over de open communicatie zoals de nieuwsbrief over de ICT-ontwikkelingen het programma Datamanagement, de dashboards, de samenwerking met onder meer donatiecoördinatoren in de aanloop naar de Week van het Donorgesprek en de constructieve manier waarop wordt samengewerkt.

Dankzij de gedreven en bevlogen professionals van de NTS zijn er vele mooie stappen gemaakt. Na een jaar waarin de blik nog veel naar binnen was gericht kijkt de NTS met zelfvertrouwen naar buiten en naar het komende jaar. In 2024 zullen wij samen met onze samenwerkingspartners de strategie 2025-2030 en de bijbehorende merkpositionering van de NTS vormgeven. De NTS is klaar voor de nieuwe fase en wil graag met de samenwerkingspartners de handen ineenslaan om samen een toekomstbestendig donatie- en transplantatieproces te realiseren.

In de hiernavolgende rapportage leest u welke beleidsmatige en kwaliteitsstappen er zijn gemaakt in het gehele donatie- en transplantatie proces. Deze inspanningen lopen van publieksvoorlichting en scholing van medisch professionals tot dataverzameling, -ontsluiting en -analyse, van ondersteuning van orgaan-adviescommissies tot aan beleidsprojecten om een efficiënt en effectief donatie- en transplantatieproces te bevorderen van donoraanname en allocatie tot aan (kwaliteits)onderzoek en -evaluatie.

Activiteit A

Weefselketen

Activiteit A - Weefselketen

A – Weefselketen	
Doelstelling	Realisatie
Per 2024 worden naar verwachting de Wet op de orgaandonatie, de Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal, en het Eisenbesluit lichaamsmateriaal op een aantal punten gewijzigd. De wijzigingen hebben met name consequenties voor de weefselketen. De voorbereidingen voor de implementatie zullen grotendeels in 2023 plaatsvinden. In 2023 zetten we in op doelmatigheid van het interne en het externe proces. We verkennen of de kwaliteit van uitgenomen weefsels verhoogd kan worden, waardoor gedurende het proces minder uitgenomen weefsels alsnog afgekeurd worden. Intern ligt de nadruk op verdere procesverbetering ter verhoging van de efficiëntie. We blijven werken aan de vernieuwing van ICT (zie ook E) en werken mee aan het afronden van de herziening van de Wet veiligheid en kwaliteit.	De wijzigingen op de wetten zijn nog niet definitief; ze moeten nog door de kamer(s). De NTS wordt meegenomen in de veranderingen in de WOD, WvKL en het Eisenbesluit door VWS. Intern zullen we dan (samen met andere afdelingen) bekijken wat de gevolgen zullen zijn voor (de taken van) de NTS. Doelmatigheid van de weefselketen is onderdeel van het programma “Optimalisatie weefselketen”. Hierbij zijn ook onze externe samenwerkingspartners betrokken. Een aantal doelen om kwaliteit en opbrengst van weefsels te vergroten is al gesteld voor 2024. Deze komen terug in het programma welke ook wordt gedeeld met VWS. De overeenkomsten met de weefselbanken zijn in 2023 herzien.
Resultaten	Afwijkingen op resultaten
A1 – Donoraanname	
1. Reguliere activiteiten: raadplegen, donoraanname, donorscreening en weefselallocatie.	Gerealiseerd.
2. Advies uitbrengen om kwaliteit van weefsels te verbeteren.	Afwijking: Doorgeschoven naar 2024, is opgenomen als apart thema in het programma Optimalisatie weefselketen.
3. Vervolg van procesoptimalisatie t.b.v. doelmatigheid, inclusief kostenbesparing.	Afwijking: Doorgeschoven naar 2024, is opgenomen als apart thema in het programma Optimalisatie weefselketen.
4. Zo nodig resultaten van de pilot Weefseldonatiecoördinator (WDC) integreren met NTS-orgaancentrum: advies opleveren.	Afwijking: Pilot heeft vervolg gekregen in 2023 en 2024 met Implementatieonderzoek invoer WDC.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
A2 – Intern opdrachtgeverschap, accountmanagement en ondersteuning	
1. Kwaliteit: a) Voorstel ‘Terugkoppeling aan nabestaanden wanneer weefseldonatie niet doorgaat’. b) Advies om de samenwerking tussen de NTS en de mortuaria te verbeteren. c) Oplevering van jaarlijkse incidentenrapportage weefselketen (regulier). d) Implementatie van vernieuwde inkoop weefseltyping en weefsel HLA o.b.v. aanbesteding.	Afwijking: b) Advies omgezet in actie, te weten: intensiveren van contacten met CMO.
2. Softwareontwikkeling: a) Vernieuwing hartklepapplicatie afronden. b) Opstarten donordossier: vernieuwen van de raadpleegmodule. c) Nieuwe HLA-koppeling realiseren i.v.m. HLA-aanbesteding en vernieuwen van BIS-ENIS. d) NOTR-cornea aanpassen, inclusief aanpassingen t.b.v. OPTIMISE-studie. e) Regulier beheer van applicaties.	Afwijking: a) Hartklepapplicatie wordt opgeleverd in 2024 – uitstel i.v.m. andere ICT werkzaamheden binnen de NTS. b) Dit onderdeel loopt vertraging op vanwege beschikbaarheid van mensen; deel zal worden opgelost door koppeling met WUON (Delta). c) Gerealiseerd. d) In 2023 slechts ten dele beheer van applicatie NOTR-cornea mogelijk geweest. Bij de OPTIMISE studie is NTS sinds kort betrokken; dit wordt nog verder vormgegeven. e) In 2023 geen regulier beheer van applicatie NovaNord mogelijk geweest. In 2023 slechts ten dele beheer van applicatie cornea allocatie applicatie mogelijk geweest. Koppeling WUON.
3. Onderzoek en datamanagement: we zetten in op doelmatigheid en kwaliteitsverbetering. a) Datagestuurde procesoptimalisatie van de weefselketen, incl. nieuwe sets rapportages, vervolg van 2022. b) Corneatransplantatie: kwaliteit van zorg verbeteren d.m.v. Nederlandse Orgaantransplantatie Registratie (NOTR). c) Auditeren van transplantatiecentra van wachtlijstgegevens en NOTR-bijdrage.	Afwijking: c) De onderzoeker start in 2024. Niet opgepakt i.v.m. andere prioriteiten (te weten NOTR-cornea aanpassen).

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
A3 – Beleid	
1. Voorbereiden van implementatie van de Wet veiligheid en kwaliteit lichaamsmateriaal (Wvkl) in 2024.	Afwijking: De NTS (Beleid en JZ) heeft VWS hierover de afgelopen jaren actief geadviseerd. De concepttekst ligt nu bij de Raad van State. Na het advies van de RvS volgt de behandeling door de Tweede en Eerste Kamer, doorlooptijd nog niet bekend.
2. Voorbereiden van de vergunningsplicht voor weefseluitname door WUON.	Afwijking: In 2024 zal de vooraankondiging op Tendered geplaatst worden om animo te peilen. Verwachting is dat WUON als enige zal reageren.
3. Uitwerken van beleidskaders ‘Toewijzing weefsel aan banken’ en ‘Toewijzing weefsel aan patiënten’	Gerealiseerd.
4. Uitwerking van beleidskader Weefsels VWS in concrete acties.	Afwijking: Doorgeschoven naar 2024, zal opgepakt worden in het programma Optimalisatie weefselketen.

Financiën

Activiteit A - Weefselketen	Begroting 2023	Realisatie 2023
A1 Donoraanname	€ 3.491.019	€ 3.369.029
A2 Weefselbeleid uitvoering	€ 638.471	€ 720.746
A3 Accountmanagement	€ 565.200	€ 421.091
Totaal	€ 4.694.690	€ 4.510.866

A1 Donoraanname	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 1.753.247	€ 1.889.924
Materieel	€ 1.473.433	€ 1.249.349
Overig	€ 264.339	€ 229.757
Totaal	€ 3.491.019	€ 3.369.029

A2 Weefselbeleid uitvoering	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 533.761	€ 638.327
Materieel	€ 18.000	€ -
Overig	€ 86.710	€ 82.419
Totaal	€ 638.471	€ 720.746

A3 Accountmanagement	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 260.522	€ 254.042
Materieel	€ 261.159	€ 131.258
Overig	€ 43.519	€ 35.791
Totaal	€ 565.200	€ 421.091

Toelichting op de financiën	
A1	Personeel: Hoger dan begroot door wijziging CAO, interim management en bereikbaarheidsdiensten OC medewerkers.
A2	Personeel: Hoger door nieuwe manager speciaal voor Operations toegevoegd, welke niet was begroot. Tevens een deel transitievergoeding manager B&O.
A3	Geen afwijking.

Activiteit B

Orgaanketen

Activiteit B – Orgaanketen

B – Orgaanketen	
Doelstelling	Realisatie
De NTS zorgt voor een goed functionerende orgaan- en weefselketen. Dit houdt in dat de NTS ook in 2023 werkt aan het optimaliseren van de orgaan- en weefselketen en het optimaal benutten van het donorpotentieel.	De NTS heeft in 2023 de orgaan- en weefselketen actief ondersteund. In samenwerking met de orgaanadviescommissies zijn dashboards ontwikkeld die inzicht geven in de ontwikkelingen binnen het transplantatie- en donatieveld. Daardoor kan in 2024 de keten verder worden geoptimaliseerd en het donorpotentieel optimaal benut. Eind 2023 is de voorbereiding van het Programma Nieuw Donordossier gestart. Dit programma heeft als doel om het donatieproces toekomstbestendig te organiseren en de uitkomsten van de pilot ‘Weefsel donatiecoördinatie (WDC)’ en de pilot ‘Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO)’ in het donatieproces te integreren. Hierdoor worden de orgaan- en weefselprocessen, van donorherkenning tot en met uitname, samengebracht in één compleet donordossier. Het programma heeft een looptijd van 4 jaar. Voor het programma is financiering vanuit VWS toegekend en in 2024 zal gestart worden met de procesanalyse.
In 2023 ronden we de pilots af i.h.k.v. Organisatie van Donatie en worden de resultaten geanalyseerd. Op basis hiervan zal VWS het verdere beleid rondom donatie in ziekenhuizen en de subsidieregeling bepalen. Extra ondersteuning van de NTS in dit traject, zoals bij het organiseren van bijeenkomsten met betrokken professionals, vindt in overleg met VWS plaats.	In 2023 zijn de pilot ‘inzet van een Weefsel donatiecoördinatie (WDC)’ en de pilot ‘Vroegtijdige ondersteuning bij Orgaandonatie (VobO)’ afgerond. De ervaringen met de inzet van de WDC die de arts veel taken uit handen neemt bij het herkennen van de weefseldonor en begeleiding van het donatieproces zijn veelbelovend. De VobO pilot heeft de toegevoegde waarde getest van het vroegtijdig inzetten van een orgaandonatiecoördinator (ODC) voor medisch professionals en nabestaanden van potentiële orgaandonoren. De eindrapportage wordt in het voorjaar 2024 vastgesteld. In 2024 worden meerdere scenario's onderzocht hoe invoering van VobO en de WDC-functie concreet vorm kan krijgen. In 2023 is de functie van Orgaan Perfusionist en Transplantatiecoördinator ingevoerd. In 2024 zal de evaluatie plaatsvinden.

In 2023 beheert de NTS – samen met de NTS-NTV orgaanadviescommissies – de allocatieregels en wordt landelijke samenwerking bij orgaanuitname en transplantatie beter op elkaar afgestemd. De wachtlijst-audits, die stilgelegen hebben door COVID-19, worden weer opgestart. Het proces van donormelding wordt in de eerste helft van 2023 geïmplementeerd op basis van de wijziging van de taken van de orgaandonatiecoördinator (ODC) en de transplantatiecoördinator (TC).

In 2023 beheren we het Meldpunt reisbewegingen orgaantransplantaties. De NTS zorgt voor een uniforme dataverzameling, in samenwerking met de universitaire ziekenhuizen. In 2023 zet de NTS in op verbetering van de kwaliteit van de dataverzameling, met name op een uniform beheer en een betere koppeling met andere registraties.

De NTS heeft samen met de NTS-NTV orgaanadviescommissies de samenwerking op de allocatieregels, orgaanuitname en transplantatie gecontinueerd. De beschikbare dashboards maken datagestuurde doorontwikkeling mogelijk. In 2023 zijn er geen audits bij de transplantatiecentra uitgevoerd. Wel bij Eurotransplant. De takenwijziging van de orgaandonatiecoördinator (ODC) en de transplantatiecoördinator (TC) is geïmplementeerd. In 2024 zal evaluatie plaatsvinden over de werking in de organisatie.

Het Meldpunt reisbewegingen orgaantransplantaties is wegens wetgeving omtrent privacy ondergebracht bij Stichting TRIP. De NTS is in afwachting van een wetswijziging om het meldpunt zelf te kunnen beheren.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
B1 – Algemeen publiek informeren	
1. Organisatie van Donatie faciliteren: - Dienstverleningsovereenkomst met UMC's vernieuwen en afstemmen met subsidieregeling donatie. - Afstemmen van landelijke samenwerking tussen UMC's en kernziekenhuizen. - Advies uitbrengen om donorherkenning door andere professionals te stimuleren, i.s.m. de afdeling DCO van de NTS.	Afwijking: Inventarisatie van donorherkenning is doorgeschoven naar 2024.
2. Uitvoeren en evalueren van het programma Bouwen aan Donatiezorg.	Afwijking: Het programma bestaat uit de onderdelen pilot VobO, pilot WDC, Belevingsonderzoek bij nabestaanden als basis voor toekomstige verbetering van hun tevredenheid gedurende het donatieproces en Herziening scholing Communicatie rond Donatie is uitgevoerd. De evaluatie VobO is de laatste die is gepland. Deze zal voor de zomer worden afgerond. Daarmee wordt ook het programma BaD in 2024 afgerond.

3. Protocollen en richtlijnen beheren.	Gerealiseerd.
4. Monitoren van effecten van de nieuwe donorwet op de gespreksvoering met de nabestaanden.	Gerealiseerd.
5. Opdrachtgeverschap Nieuwbouw Donordossier, onderdeel orgaanketen.	Gerealiseerd.
6. Pilot 'CT-scan standaard inzetten voor orgaandonatieprocedures'.	Afwijking: De pilot is later dan gepland gestart waardoor deze vertraging heeft opgelopen. Eind 2024 wordt de pilot afgerond.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
B2 – Allocatie	
1. We beheren de Nederlandse allocatieregels, inclusief het auditeren van transplantatiecentra (registratie wachtlijstgegevens en NOTR).	Afwijking: Het auditeren van transplantatiecentra wordt in 2024 met de orgaanadviescommissies uitgewerkt.
2. Het allocatieproces wordt in 2023 aangepast. De NTS coördineert de inrichting van de nieuwe samenwerking tussen de ODC, de transplantatiecentra en Eurotransplant.	Gerealiseerd.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
B3 – Uitname en transport	
1. Vergaderingen organiseren: Landelijk Overleg Uitname Teams (LORUT) en expertmeetings.	Gerealiseerd.
2. Richtlijnen beheren en implementeren, o.a. hepariniseren van DCD-donoren.	Gerealiseerd.
3. Evaluatie van de inzet van Zelfstandige Uitname Teams (ZUT).	Gerealiseerd.

4. Inhoudelijke bijdrage leveren aan scholing en accountbeheer chirurgen: ontwikkelen en organiseren.	Gerealiseerd.
5. Luchtvervoer implementeren na aanbesteding in 2022.	Afwijking: De aanbesteding luchttransport van organen heeft vertraging opgelopen. De aanbesteding zal naar verwachting in 2024 gegund worden. De implementatie zal naar verwachting in 2025 plaatsvinden.
6. Wegvervoer beheren.	Afwijking: De pilot is later dan gepland gestart waardoor deze vertraging heeft opgelopen. Eind 2024 wordt de pilot afgerond.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
B4 – Transplantatie, perfusie en monitoren	
1. Ondersteunen van NTV-NTS orgaanadviescommissies (regulier).	Gerealiseerd.
2. Inrichten van nieuwe commissie Landelijk Adviescommissie Transplantatie Technologie & Innovatie (LATTI).	Gerealiseerd.
3. Transplantatieprotocollen van alle commissies uniform ontsluiten.	Gerealiseerd.
4. Per commissie een overzicht maken van al het relevante transplantatieonderzoek naar afgekeurde organen.	Afwijking: Gerealiseerd door de orgaanadviescommissie LOL. Orgaanadviescommissies LOTTO en LONT pakken dit in 2024 op.
5. Afspraken over nierperfusie herzien en het beheer zo nodig overdragen aan ZUT.	Afwijking: De afspraken over de nierperfusie voor de korte termijn zijn herzien. De overdracht van het beheer naar de ZUT wordt aan gewerkt.
6. Advies opleveren voor gebruik van NOTR na 2024.	Afwijking: Door vertraging en ontwikkelingen in de WKKGZ is dit uitgesteld tot 2024.

7. Beheercommissie dataverzameling inrichten i.s.m. orgaanadviescommissie.	Afwijking: In de volgorde van de ontwikkelingen van het programma Onderzoek en Datamanagement waren eerst andere stappen nodig. Vergelijkbare ontwikkeling gepland in 2024.
8. Herzien van overeenkomsten met registers waarmee NTS data koppelt, incl. uitvoering van data protection impact assessment (DPIA).	Afwijking: In de volgorde van de ontwikkelingen van het programma Onderzoek en Datamanagement waren eerst andere stappen nodig. Vergelijkbare ontwikkeling gepland in 2024.
9. NOTR nier-pancreas geschikt maken voor handmatige data-invoer.	Gerealiseerd.
10. Ontwikkelen van diverse monitoringdashboards en rapportages voor diverse onderdelen van de keten.	Gerealiseerd.
11. Informed Consent bijwerken en uitrollen.	Afwijking: Het bijwerken Informed Consent heeft vertraging opgelopen, dit loopt door in 2024.
12. Meldpunt reisbewegingen beheren en voorbereiden op de wetswijziging.	Afwijking: Wetsvoorstel wordt in 2024 behandeld. Meldpunt is in afwachting hiervan.

Financiën

Activiteit B Orgaanketen	Begroting 2023	Realisatie 2023
B1 Donatie	€ 782.155	€ 1.042.947
B2 Allocatie	€ 1.834.055	€ 1.763.951
B3 Uitname en transport	€ 270.793	€ 178.023
B4 Transplantatie, perfusie en monitoring	€ 591.652	€ 475.217
Totaal	€ 3.478.655	€ 3.460.137

B1 Donatie	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 531.687	€ 830.336
Materieel	€ 179.052	€ 136.042
Overig	€ 71.416	€ 76.568
Totaal	€ 782.155	€ 1.042.947

B2 Allocatie	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 172.489	€ 96.044
Materieel	€ 1.639.363	€ 1.655.895
Overig	€ 22.202	€ 12.012
Totaal	€ 1.834.055	€ 1.763.951

B3 Uitname en transport	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 228.583	€ 155.823
Materieel	€ 8.900	€ -
Overig	€ 33.311	€ 22.200
Totaal	€ 270.793	€ 178.023

B4 Transplantatie, perfusie en monitoring	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 218.765	€ 257.731
Materieel	€ 340.991	€ 185.312
Overig	€ 31.896	€ 32.174
Totaal	€ 591.652	€ 475.217

Toelichting op de financiën

B1	Personeel: Hoger dan begroot door inhuur ad interimmanager en een vaststellingsvergoeding. Materieel: Lager dan begroot doordat project delen beeldmateriaal is uitgesteld en er geen extern projectleider Twiin is gerealiseerd. Verder zijn de kosten voor de inhuur van een extern adviseur voor de donatieketen lager dan begroot.
B2	Personeel: Lager dan begroot door vacatureruimte op allocatie. Overig: Lager dan begroot doordat opslag lager is door vacatureruimte. Indirecte kosten worden bepaald door formatie.
B3	Personeel: Lager dan begroot door vacatureruimte. Overig: Lager dan begroot doordat opslag lager is door vacatureruimte. Indirecte kosten worden bepaald door formatie.
B4	Personeel: Hoger dan begroot doordat inzet programmamanager volledig ten laste gekomen is van transplantatie en monitoring. Materieel: Lager dan begroot doordat geen externe vormgever is ingezet voor de opmaak van formele documenten en minder NOTR-records zijn aangeleverd. Vergaderingen hebben meer digitaal plaatsgevonden.

Activiteit C

Donatie bij leven

Activiteit C – Donatie bij leven

C – Donatie bij leven	
Doelstelling	Realisatie
In 2023 bereiden we de implementatie in 2024 voor van de wetswijzigingen rondom donatie bij leven. In 2023 willen we inzicht krijgen in het aantal toegenomen leverdonaties met levers van levende donoren.	Afwijking: Dit is doorgeschoven naar 2024.
De NTS beheert en voert het cross-overprogramma uit. Het nieuwe cross-overprotocol wordt medio 2023 ingebouwd in ons ICT-systeem.	Gerealiseerd.
Via de Living Donor Registry verzamelt de NTS follow-upgegevens van levende donoren om vooral de langetermijn effecten van donatie bij leven te monitoren. De NTS informeert het algemene publiek over het belang van het aanleveren van langetermijn-follow-up om de langetermijn effecten van levende donatie te kunnen monitoren.	Afwijking: Dit is doorgeschoven naar 2024.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
C1 – Beleid	
1. Voorbereidingen in 2023 voor de implementatie in 2024 van de wetswijzigingen voor bij leven gedoneerde organen: - Implementatieplan o.b.v. cross-over protocol (Cross-over+) - Installeren van een cross-overcommissie. - Maken van de bijbehorende werkafspraken.	Afwijking: Niet gerealiseerd. In 2023 is gewerkt aan het rondkrijgen van financiering en verder uitwerken van specificaties. Voor Cross-over+ wordt de overeenkomst met ICT leverancier in 2024 opgesteld voor realisatie van een nieuwe applicatie en bijbehorend proces.
2. Het aantal leverdonaties door levende donoren stijgt. - Opleveren van een inventarisatie van wat er speelt op het gebied van levende leverdonatie.	Afwijking: Na een eerste inventarisatie is in oktober 2023 besloten tot oprichting van de LOL-werkgroep levende donor lever transplantatie (LDLT) om dit met stakeholders verder uit te werken in 2024

- Bekijken of elk levercentrum dezelfde aanpak en doelstellingen heeft bij levende leverdonatie.
- De toename van het aantal levende leverdonoren schatten.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
C2 – Crossover	

- | | |
|--|---|
| 1. In 3 tot 4 matchrondes het cross-overprogramma uitvoeren. | Gerealiseerd. |
| 2. Protocol Cross-over+ gereedmaken voor implementatie in 2024 en inbouwen in de bestaande ICT-applicatie. | Afwijking: Heeft vertraging opgelopen in afwachting van financiële middelen. Protocol is inmiddels gereed. Overeenkomst met ICT-leverancier wordt in 2024 opgesteld voor realisatie van een nieuwe applicatie. |

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
C3 – Onderzoek en datamanagement	

- | | |
|---|--|
| 1. Vervolg geven aan het uitvoeren van de aanbevelingen uit het onderzoek naar de follow-up van levende nierdonoren.
- Borgen van het gebruik van een standaard uitnodigingsbrief. | Afwijking: Doorgeschoven naar 2024. |
| 2. Aandacht vragen voor het belang van het verzamelen van follow-up bij levende donoren, bijvoorbeeld door aanpassing van bestaande materialen over dit onderwerp. | Afwijking: Doorgeschoven naar 2024. |

Financiën

Activiteit C. Donatie bij leven	Begroting 2023	Realisatie 2023
C2 Crossover	€ 168.330	€ 156.101
C3 Onderzoek en Datamanagement	€ 3.400	€ -
Totaal	€ 171.730	€ 156.101

C2 Crossover	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 88.849	€ 68.753
Materieel	€ 67.000	€ 76.409
Overig	€ 12.481	€ 10.939
Totaal	€ 168.330	€ 156.101

C3 Onderzoek en Datamanagement	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ -	€ -
Materieel	€ 3.400	€ -
Overig	€ -	€ -
Totaal	€ 3.400	€ -

Toelichting op de financiën	
C1	Geen afwijking
C2	Personeel: Lager dan begroot door automatisering. Materieel: Hoger dan begroot door meer procedures.
C3	Materieel: Lager dan begroot doordat activiteiten zijn uitgesteld.

Activiteit D

Publieks- voorlichting en Communicatie

Activiteit D – Publieksvoorlichting en communicatie

D – Publieksvoorlichting en communicatie	
Doelstelling	Realisatie
De algemene publieksvoorlichting wordt nader ingericht en uitgevoerd vanuit het principe ‘digital first’ informatieverstrekking. Om dit ook op de langere termijn optimaal te blijven ondersteunen, starten we met de voorbereiding van een nieuwe website in 2024. Verder blijft de NTS het gesprek tussen naasten stimuleren over de keuze in het Donorregister, mede met het oog op de lopende evaluatie van de Kwaliteitsstandaard Donatie. We zorgen in 2023 voor structurele donorvoorlichting aan jongeren, onder meer door het verhogen van het aantal gastlessen aan (bijna) 18-jarigen. Voor de groep nieuw ingezetenen wordt een voorstel gemaakt voor de specifieke voorlichting aan deze groep vanaf 2024. Ook versterken we via online herhaling van bestaande content het effect van de Geen Bezwaar-campagne uit 2022 voor Nederlanders met een niet-westerse achtergrond. De focus bij communicatie en scholing van medisch professionals zal liggen op organisatie van donatie en impactvolle ICT- en informatiemanagementtrajecten. Belangrijke voorwaarde voor geslaagde communicatie is het gericht aanspreken van doelgroepen binnen de keten van donatie en transplantatie. Hiertoe wordt een communicatieplan opgesteld. Verder verkent de afdeling DCO met de afdeling B&O hoe we een bredere doelgroep van medisch professionals kunnen stimuleren in het herkennen van potentiële orgaan- en weefseldonoren. Ook wordt geïnvesteerd in de deskundigheidsbevordering van donatieprofessionals naar aanleiding van de uitkomsten van het programma Bouwen aan Donatie, evenals in een uniform met NFU afgestemd scholingsprogramma voor zowel nieuwe als ervaren orgaandonatiecoördinatoren.	De voorbereiding van een nieuwe website heeft in 2023 geresulteerd in een plan van aanpak dat voorziet in de bouw van twee nieuwe websites in 2024/2025. De opsplitsing tussen een publieks- en een corporate website verhoogt een doelgroepgerichte ‘digital first’ informatievoorziening vanuit de NTS. Het stimuleren van het gesprek tussen naasten is als publieksthema op de kaart gezet met de campagne ‘Vraag het gewoon!’ in een succesvolle Week van het Donorgesprek. Jongeren waren in de campagne een belangrijke doelgroep. Dit jaar werd voor jongeren ook een verhoogde aantal gastlessen gerealiseerd. In afstemming met VWS is besloten dat VWS zelf een plan van aanpak voor nieuw ingezetenen opleverde. De content van de Geen-Bezwaar campagne uit 2022 werd ingezet voor een online herhaalcampagne voor de vier grootste gemeenschappen Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. De communicatie met medisch professionals is verder gestroomlijnd en aangevuld met informatievoorziening over IT-ontwikkelingen. Mede vanwege een meer proactieve mediabenadering vanuit de NTS is een aantal professionals een mediatraining aangeboden. Dit jaar werden weer veel hooggewaardeerde trainingen en e-learnings gevolgd door medisch professionals in de weefsel- en orgaanketen (gemiddelde waardering 7,8). Een deel vond tegen lagere kosten online plaats of is op verzoek van de keten doorgeschoven naar 2024. Bijdragen aan adviezen zijn verminderd uitgevoerd vanwege uitloop NFU-project en nieuwe inzichten. Dit jaar werden tot slot een nieuwe evaluatievorm ontwikkeld, de kwaliteit van CrD-trainers middels certificatie geborgd en een pilot gedaan met de inzet van webinars als nieuwe leervorm.

Tot slot wordt gewaarborgd dat de communicatie rond donatie bij leven actueel is en aansluit op de wettelijke taak.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
D1 – Algemeen publiek informeren	
1. Beantwoorden van alle inkomende publieks- en persvragen.	Gerealiseerd.
2. Contentproductie en distributie van voorlichtingsmaterialen (print en online).	Gerealiseerd.
3. Videoproductie van naastengesprek over keuze in het Donorregister.	Afwijking: Het naastengesprek is gestimuleerd in een campagne 'Vraag het gewoon!' en de introductie van de Week van het Donorgesprek i.p.v. via een videoproductie. In deze campagne zijn ook jongeren actief benaderd, wat tot verschuiving budget van D2.1 naar D1.2 leidde.
4. Onderhoud en doorontwikkeling van de online kanalen.	Afwijking: Gerealiseerd, maar deel ontwikkelkosten is besteed aan voorbereiding nieuwe website (contentarchitectuur en - optimalisatie), D1.5.
5. Voorbereiden van nieuwe website in 2024.	Afwijking: Gerealiseerd met extra budget vanuit D1.4

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
D2 – Specifieke doelgroepen informeren	
1. Jongerenvoorlichting: - Uitvoeren van 3.000 gastlessen op scholen (17- en 18-jarigen). - Eenjarig verlengen en evalueren van de opbrengst van de Corpus-tentoonstelling. - Opleveren en uitvoeren van social media-campagne voor 17- tot 21-jarigen en ouders.	Afwijking: Budget social media-campagne is besteed onder D1.2 aan jongerenactivering in de campagne 'Vraag het gewoon!'

2. Pool ervaringsdeskundigen: training en reiskostenvergoeding.	Gerealiseerd.
3. Specifieke doelgroepen: - Opleveren plan van aanpak voor voorlichting aan nieuw ingezetenen per 2024. - Onderhoudscampagne Geen Bezwaar gericht op Nederlanders met een migratieachtergrond. - Actualiseren en uitvoeren van nabestaandencommunicatie	Afwijking: In afstemming met VWS is besloten dat VWS zelf een plan van aanpak voor nieuw ingezetenen oplevert.
Resultaten	Afwijkingen op resultaten
D3 – Communicatie intern en met medisch professionals	
1. Professionele organisatie van interne communicatie en kennisuitwisseling.	Afwijking: Voor het project strategie 2025-2030 is een externe partij ingehuurd om het proces te begeleiden. De kosten worden gefinancierd vanuit de post Professionele organisatie van interne communicatie en kennisuitwisseling. Het gehele project past binnen de materiële begroting van DCO.
2. Communicatie met medisch professionals: - Communicatieadvies en -uitvoering. - Verbeterplan (her)inrichten van communicatiekanalen naar medisch professionals. - Analyse en voorstel hoe een bredere groep medisch professionals tot donorherkenning te stimuleren is.	Gerealiseerd.
3. Uitvoeren van communicatiestrategie passend bij de wettelijke taak rond donatie bij leven, onder meer awareness creëren bij levende donoren voor belang van deelname aan follow-up op lange termijn.	Gerealiseerd.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
D4 – Scholing medisch professionals	
1. Deskundigheidsbevordering van donatieprofessionals in de ziekenhuizen n.a.v. uitkomsten van programma Bouwen aan Donatiezorg.	Gerealiseerd.
2. (Borging) deskundigheidsbevordering van orgaandonatiecoördinatoren (ODC's): - Uniform met NFU afgestemd scholingsprogramma 2023 voor zowel nieuwe als ervaren ODC's. - Bijdrage aan advies over een kwaliteitssysteem en Leer Management Systeem ter borging van de bekwaamheid van ODC's. - Bijdrage aan oriënterend advies op accreditatie van beroep ODC na 2023.	Afwijking: Het scholingsprogramma is gerealiseerd, echter een deel vond tegen lagere kosten online plaats of is op verzoek van de keten doorgeschoven naar 2024. Bijdragen aan adviezen zijn verminderd uitgevoerd vanwege uitloop NFU-project en nieuwe inzichten.
3. Kwaliteitsborging van trainers in Communicatie rond Donatie die artsen vaardigheden leren voor het donatiegesprek.	Gerealiseerd.
4. Beheer en herziening van bestaande leermiddelen in overleg met het medisch werkveld en VWS.	Gerealiseerd.

Financiën

Activiteit D. Publieksinformatie en communicatie	Begroting 2023	Realisatie 2023
D1 Algemeen publiek informeren	€ 991.163	€ 1.040.266
D2 Bijzondere doelgroepen informeren	€ 545.892	€ 375.465
D3 Communicatie	€ 376.601	€ 379.560
D4 Scholing medisch professionals	€ 481.911	€ 393.356
Totaal	€ 2.395.567	€ 2.188.646

D1 Algemeen publiek informeren	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 548.156	€ 610.499
Materieel	€ 364.625	€ 361.774
Overig	€ 78.383	€ 67.994
Totaal	€ 991.163	€ 1.040.266

D2 Bijzondere doelgroepen informeren	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 153.551	€ 82.192
Materieel	€ 369.500	€ 282.977
Overig	€ 22.840	€ 10.296
Totaal	€ 545.892	€ 375.465

D3 Communicatie	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 219.149	€ 195.135
Materieel	€ 125.500	€ 154.825
Overig	€ 31.951	€ 29.600
Totaal	€ 376.601	€ 379.560

D4 Scholing medisch professionals	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 279.052	€ 257.447
Materieel	€ 159.800	€ 97.943
Overig	€ 43.059	€ 37.966
Totaal	€ 481.911	€ 393.356

Toelichting op de financiën

D1	Geen afwijking
D2	Materieel: Lager dan begroot doordat het budget voor een social media-campagne is besteed onder D1.2 aan jongerenactivering in de campagne “Vraag het gewoon!”.
D3	Materieel: Hoger dan begroot doordat de kosten voor externe begeleiding voor strategieproject 2024-2030 worden gefinancierd vanuit de post Professionele organisatie van interne communicatie en kennisuitwisseling. Het gehele project past binnen de materiële begroting van DCO.
D4	Materieel: Lager dan begroot doordat een deel van het scholingsprogramma tegen lagere kosten online plaatsvond of op verzoek van de keten doorgeschoven is naar 2024.

Activiteit E

Informatie- management en ICT

Activiteit E – Informatiemanagement en ICT

E – Informatiemanagement en ICT	
Doelstelling	Realisatie
De maatwerksoftware van de NTS ondersteunt kritische bedrijfsprocessen. We zijn bezig met de meerjarenroadmap om verouderde applicaties uit te faseren en toe te werken naar het geïntegreerde NTS-dossier. De laatste BIS ENIS-applicaties worden uitgefaseerd en we gaan beginnen aan nieuw onderdeel: het efficiënter ondersteunen van het hele donatieproces, te beginnen met het raadplegen van het donorregister ten behoeve van de beoogde procesoptimalisatie van de weefselketen. De laatste rapporten en databases worden weggehaald bij het netwerk van Eurotransplant (ET) en worden opgenomen in de NTS-datamanagementomgeving. De doelstellingen voor datamanagement zijn het inzichtelijk maken van transplantatieresultaten voor de orgaanadviescommissies en het inzichtelijk maken van onze processen en samenwerkingen met ketenpartners. De toekomst van de Nederlandse Orgaantransplantatie Registratie (NOTR) wordt nader uitgewerkt in een plan. Dit bepaalt ook de richting van de vernieuwing van de orgaan NOTR-applicaties, die uiterlijk in 2024 moet gaan plaatsvinden. De vernieuwing van de aanbesteding van de kantoorautomatisering staat op de rol voor 2023.	Om te komen tot een beter beheersbaar platform is er een refactoring project uitgevoerd. Dit was niet voorzien en daarmee is de geplande uitfasering van BIS ENIS uitgesteld. Deze refactoring levert een betere basis op waarmee toekomstige functionaliteiten sneller gebouwd en onderhouden kunnen worden. Ter voorbereiding voor het verbeteren van het donatieproces zijn de plannen uitgewerkt om te komen tot een programma donordossier met bijbehorend financiersvoorstel dat is goedgekeurd. Met Eurotransplant is afstemming over een belangrijke vernieuwing op het gebied van donoraanname. De NTS heeft succesvol de rapportage-functionaliteit ontvlochten met Eurotransplant. Er is nu één veilig, geïntegreerd datawarehouse die als basis dient voor alle rapportages, dashboards en dataverzoeken. Voor de doelgroepen: publiek, ketenpartners en orgaanadvies-commissie zijn dashboards opgeleverd waarmee zij worden geïnformeerd, gefaciliteerd en dat een basis is voor datagedreven onderzoek en verbetering van processen. Vanwege andere tussenkomende projecten (ODA migratie, vervanging TimeTell) is de planvorming rondom de NOTR uitgesteld naar 2024. De NOTR opdrachtbrief van VWS voor de NTS is geactualiseerd. De aanbesteding van de kantoorautomatisering is uitgevoerd.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
E1 – Softwareontwikkeling	
1. Nieuwbouw van functionaliteit: genereren van resultaatbrieven voor donatie en van een naslagfunctie voor weefseldonatie (= uitfasering BIS ENIS /BIS DF).	Afwijking: Vanwege de refactoring van het platform is deze nieuwbouw doorgeschoven naar 2024.
2. Nieuwbouw van HLA-koppeling t.b.v. de weefselketen (geautomatiseerd uitwisselen van aanvraag en resultaten met HLA Laboratorium).	Gerealiseerd.
3. Nieuwbouw van functionaliteit: hartklepallocatie en wachtlijst. In nauwe samenwerking met de weefselbank.	Afwijking: Vanwege de refactoring van het platform is deze nieuwbouw doorgeschoven naar 2024.
4. Nieuwbouw van het donordossier, te beginnen met de raadpleegfunctie van het Donorregister. Hiermee start een donatieprocedure en dit wordt gebruikt door het orgaancentrum, de weefseldonatiecoördinator (WDC) en de orgaandonatiecoördinator (ODC).	Afwijking: Er is met afdeling beleid een programma opgezet. Hiervoor is financiering geregeld en er is gestart met de procesanalyse.
5. Met afdeling beleid: Beleids- en procesvoorbereiding van het donordossier: procesanalyse en requirements voor aanmeldproces en keuze of de applicatie voor de donormelding wordt gemaakt door Eurotransplant of NTS.	Afwijking: Zie punt 4. Met Eurotransplant is de vernieuwing van de donoraanname besproken. Eurotransplant bouwt in ieder geval een donoraanname module die door de NTS te gebruiken is voor de allocatie van donororganen.
6. Noodzakelijke, gewenste uitbreidingen, bestaande applicaties: 1. NOTR Cornea. 2. Donorherkenning (= NovaNord). 3. Cornea-allocatie en -wachtlijst.	Afwijking: Er worden continu wijzigingen doorgevoerd op bestaande applicaties. Vanwege de refactoring zijn dat er minder geweest dan gewenst.
7. Crossover-applicatie: Eerste deel in 2023: Aanpassen van de applicatie t.b.v. nieuw allocatie-algoritme, met externe leveranciers (Skunk en Q-Intelligence). Overnemen van de applicatie	Afwijking: Niet gerealiseerd. In 2023 is gewerkt aan het rondkrijgen van financiering en verder uitwerken van specificaties.

van de externe leverancier en in eigen beheer nemen.

8. Legacy-aanpassingen: noodzakelijke aanpassingen realiseren: - NOTR nier: Imlifidase toevoegen. - NOTR levende donor: leverdonoren toevoegen. - NOTR nier-pancreasapplicatie: zorgen dat er ook data kunnen worden ingevoerd van de patiënten die een eilandjestransplantatie hebben ondergaan. Voor Vita: aanpassingen t.b.v. verbeteren van de weefselketen en WDC-pilots. Voor OPI en QF zijn geen aanpassingen voorzien.	Gerealiseerd.
9. Regulier werk: - Algemeen, release management, support, bugfix. - Technisch beheer van omgevingen	Gerealiseerd.
10. Realiseren koppeling met WUON.	Afwijking: Nieuw project dat niet opgenomen was in de begroting. De NTS sluit aan op een digitaliseringsproject van de WUON (Delta) waarmee de WUON efficiënter kan gaan werken. De uitwisseling van uitname opdrachten en uitname resultaten wordt via een geautomatiseerde koppeling uitgewisseld. De oplevering wordt in 2024 verwacht.
11. Hardware migratie van legacy omgeving.	Afwijking: Nieuw project vanwege ongeplande werkelijke inzet. In 2023 is grootste deel van de hardware vernieuwing uitgevoerd (ODA vervanging). Dit is een project onder leiding van Eurotransplant waar de NTS afhankelijk en betrokken bij is.
12. AWS platform via SAML gekoppeld aan NTS gebruikersbeheer.	Gerealiseerd.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
E2 – Datamanagement	
1. Informatievoorziening om datagestuurd de weefselketen te optimaliseren: - Datagestuurde beleidsbeslissingen en procesoptimalisatie van de weefselketen. - Dagelijks bijgewerkte dashboards voor Orgaancentrum, WUON en weefselbanken.	Gerealiseerd.
2. Rapportages naar aanleiding van nieuwbouw: - Hartklepallocatie en -wachtnlijst, voor intern gebruik en voor externen (centra en weefselbank).	Afwijking: Zie 1.2: vanwege uitstel vernieuwing applicatie zijn ook de rapportages uitgesteld.
3. Nieuwbouw Transplantatiedashboards (t.b.v. orgaanadviescommissies): - Inzichtelijk maken van survivalcurves voor organen. - Vergelijkende overzichten van centra (Funnel-plot). - Indicatoren zoals transplantaties, wachtnlijst etc.	Gerealiseerd.
4. ODC-dashboard: performance en KPI meten.	Afwijking: Wel gewerkt aan de realisatie, de oplevering wordt in 2024 verwacht.
5. Perfusieregistratie en -rapportage.	Afwijking: Deze wens heeft uiteindelijk niet voldoende prioriteit gekregen om te realiseren.
6. Rapportage naar aanleiding van nieuwbouw: - Crossover-allocatie (aansluiten op algoritme-aanpassing)	Afwijking: Zie E1.7 vanwege uitstel vernieuwing Crossover zijn ook de rapportages uitgesteld.
7. Afronding en uitfasering van de datamanagementomgeving van ET.	Gerealiseerd.
8. NTS-Datamodel actualiseren n.a.v. nieuwbouw en ET-data.	Gerealiseerd.

9. Regulier werk: - Dataverzoeken. - Periodieke rapportages. - Uitwisseling van data (internationale registries). - Technisch beheer van de omgeving (security, ETL-processen). - Meedenken bij nieuwe projecten. - Documentatie van interne processen.	Afwijking: Reguliere werk wordt uitgevoerd, behalve uitwisseling van data met (internationale registries). Deze uitwisseling wordt tegengehouden vanwege AVG redenen, de juridische grondslag is niet duidelijk of voldoende onderbouwd.
10. Support van bestaande rapportages: - Aanpassen en verbeteren van huidige rapportages (gebruikerswensen, applicatiewijzigingen).	Gerealiseerd.
11. Datakwaliteit: - Framework implementeren: volledigheid, tijdigheid en juistheid.	Gerealiseerd.
12. Samenwerking met B&O: - Plan ontwikkelen voor applicatievernieuwing voor NOTR.	Afwijking: Samen met Beleid en Operations gewerkt aan het formeren van een NOTR kernteam. Een resultaat is het actualiseren van de NOTR opdracht met VWS. Het plan voor de applicatievernieuwing NOTR is doorgeschoven naar 2024.
13. Samenwerking met B&O: - Actualiseren van data-exchanges met registries.	Afwijking: Naar aanleiding van onderzoek naar data overeenkomsten is voorlopig de uitwisseling stopgezet.
Resultaten	Afwijkingen op resultaten
E3 – Kantoorautomatisering	
1. Aanbesteding kantoorautomatisering.	Gerealiseerd.
2. Regulier werk: - Ondersteuning van werkplekken. - Aansturing van ICT-leveranciers.	Gerealiseerd.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
E4 – Functioneel Beheer	
1. Professionalisering van documentmanagementsysteem.	Gerealiseerd.
2. Formulier Reisbewegingen onderbrengen in membersite.	Afwijking: Deze wens was niet relevant omdat de NFP functie niet bij de NTS ligt.
3. Regulier werk: - Ondersteuning van gebruikers, gebruikersbeheer. - Support bij applicaties.	Gerealiseerd.
4. Vervanging tijdsregistratie JUS door TimeTell.	Afwijking: Nieuw project, met ongeplande inzet van functioneel beheer. De vervanging van JUS door TimeTell is uitgevoerd. De test en implementatie heeft meer tijd gekost dan vooraf ingeschat.

Financiën

Activiteit E. Infomatiemanagement en ICT	Begroting 2023	Realisatie 2023
E1 Software ontwikkeling	€ 1.409.028	€ 1.507.295
E2 Datamanagement	€ 530.262	€ 377.551
E3 Kantoorautomatisering	€ 567.882	€ 507.538
E4 Functioneel beheer	€ 303.120	€ 298.569
Totaal	€ 2.810.292	€ 2.690.953

E1 Software ontwikkeling	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 1.026.559	€ 1.029.029
Materieel	€ 263.405	€ 350.966
Overig	€ 119.065	€ 127.300
Totaal	€ 1.409.028	€ 1.507.295

E2 Datamanagement	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 382.338	€ 265.568
Materieel	€ 98.000	€ 77.880
Overig	€ 49.924	€ 34.103
Totaal	€ 530.262	€ 377.551

E3 Kantoorautomatisering	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 184.195	€ 143.658
Materieel	€ 354.980	€ 340.715
Overig	€ 28.706	€ 23.165
Totaal	€ 567.882	€ 507.538

E4 Functioneel beheer	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 267.424	€ 263.071
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 35.696	€ 35.498
Totaal	€ 303.120	€ 298.569

Toelichting op de financiën

E1 Materieel: Hoger dan begroot door extra inhuur extern ten behoeve van de SAML koppeling, ODA migratie.

E2 Personeel: Lager dan begroot door keuze extra software ontwikkelaar in plaats van voor datamanagement.

E3 Personeel: Lager dan begroot door verschuiving van kosten naar E1.

E4 Geen afwijking.

Activiteit F

Bedrijfsvoering

Activiteit F – Bedrijfsvoering

F – Bedrijfsvoering	
Doelstelling	Realisatie
In 2023 richten we ons op de professionaliteit van de bedrijfsvoering in de keten, met aan de ene kant onze opdrachtgever VWS en aan de andere kant onze ketenpartners in het veld. Daarbij concentreren we ons op de overeenkomsten die we sluiten met ketenpartners, de centrale aanvraag van financiering en de ondersteuning van programma's.	Het afgelopen jaar hebben er veel wisselingen plaatsgevonden binnen de afdeling bedrijfsvoering. Hierdoor was het noodzakelijk om met alle ketenpartners opnieuw een relatie op te bouwen. Hierdoor is er nog geen besluit genomen over de inrichting van de ondersteuning van de programma's. Dit zal in 2024 verder opgepakt worden.
Overeenkomsten met ketenpartners Om te kunnen zorgen voor een goed functionerende orgaan- en weefselketen sluit de NTS contracten met ketenpartners. Sommige contracten worden conform afspraak herzien, andere zijn om inhoudelijke redenen toe aan actualisatie. Bij vernieuwing of aanpassing worden contracten vooraf met VWS besproken om – waar relevant – de inhoud te toetsen aan de beleidskaders van VWS.	In 2023 is er door de NTS een begin gemaakt met het herzien of vernieuwen van contracten met de ketenpartners. Gezien het grote aantal ketenpartners, de (in veel gevallen) complexiteit rondom bijvoorbeeld privacy en wisselingen van betrokkenen binnen de NTS zijn nog niet alle contracten herzien of vernieuwd. Dit proces loopt door in 2024.
Financiering van projecten in de keten De NTS krijgt van VWS in toenemende mate een centrale rol bij de aanvraag van projectsubsidies, zoals bij perfusieprojecten. Zo kan landelijke afstemming en besluitvorming plaatsvinden en wordt overlap of zelfs dubbeling tussen projecten onderling voorkomen.	Samen met VWS en het veld wordt steeds gekeken naar de optimale invulling van de financiering van projecten. Daarbij wordt gekeken naar de unieke positie van de NTS en de rol die de NTS kan of moet nemen. Per project wordt de afweging gemaakt welke rol de NTS hierin op zich neemt.
Ondersteuning van programma's In 2023 is de focus vooral gericht op de programma's Organisatie van Donatie (OVD) en Onderzoek en Datamanagement (ODM). De programmamanagers en de projectleiders in de programma's OVD en ODM worden actief ondersteund. Bij OVD gaat het om financiële en juridische ondersteuning, bij ODM vooral om ondersteuning op het gebied van informatieveiligheid en privacy.	Door de vele wisselingen binnen de afdeling en de grootte van bijvoorbeeld het programma ODM is dit nog niet optimaal ingericht. De vraagstukken op vooral juridisch (privacy) vlak zijn erg groot en complex. Dit zorgt voor een opstapeling van werk. Eind 2023/begin 2024 is gekozen om binnen het MT prioritering aan te brengen in werkzaamheden op het vlak van privacy, zodat voor betrokkenen helder is welke werkzaamheden wanneer opgepakt worden.

Resultaten	Afwijkingen op resultaten
F1 – Bestuur, toezicht en management	
1. Onderzoeken van scenario's afdelingsmanagement (weefsels / organen).	Gerealiseerd.
2. Opleveren van eindrapportage Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK).	Gerealiseerd.
3. Aansturing van programma's OvD en ODM.	Gerealiseerd.
4. Inrichten van proces voor centrale aanvraag van projectsubsidies in de keten.	Afwijking: Niet gerealiseerd door veranderingen in personeel.
F2 – Kwaliteit en Informatieveiligheid	
1. Jaarlijkse controle ISO 9001	Gerealiseerd.
2. Jaarlijkse controle NEN 7510	Gerealiseerd.
3. Opstellen beleid 'auditeren ketenpartners'	Afwijking: In 2023 is een begin gemaakt en dit zal in 2024 worden afgerond.
4. Opstellen beleid 'auditeren ketenleveranciers'	Afwijking: In 2023 is een begin gemaakt en dit zal in 2024 worden afgerond.
5. Project filemigratie: afsluiten fase I, starten fase II	Gerealiseerd.
F3 – Financiën	
1. DCD hartdonatie: afronden projectfinanciering, voorbereiden reguliere financiering	Afwijking: In 2023 is een begin gemaakt, dit loopt door in 2024 en 2025.
2. Onderzoek naar doelmatigheid van processen in de weefselketen	Afwijking: Dit wordt opgepakt in het programma Optimalisatie weefselketen (gestart in 2023).

3. Analyse van resultaten ‘projecten in orgaan- en weefselketen’: financiële gevolgen	Afwijking: Niet opgestart.
F4 – Human Resources	
1. Implementatie van nieuwe applicatie Jaar Uren Systeem	Gerealiseerd.
2. Laatste fase digitaliseren personeelsadministratie	Gerealiseerd.
3. In control op HR: integreren van HR-advisering met Financiën en Juridische Zaken	Gerealiseerd.
4. Structureel begeleiden van junioren door senioren (van senior-tijd naar senioriteit)	Afwijking: Door vertrek verantwoordelijke medewerker en door onderbezetting is dit niet opgepakt.
5. Uitwerken werkgeversmerk naar beleid (omgaan met krappe arbeidsmarkt)	Afwijking: In afwachting van de nieuwe meerjarenstrategie geen acties op uitgevoerd.
F5 – Juridische Zaken	
1. Actualisatie van overeenkomsten met ketenpartners (fase 1)	Gerealiseerd.
2. Bijdrage aan programma ODM: privacy ontwerpfase	Gerealiseerd.
3. Europese aanbestedingsagenda: uitvoeren jaarschijf 2023	Afwijking: Aanbesteding luchttransport is uitgelopen en doorgeschoven naar 2024.
4. Privacy en Informatieveiligheid: taken en verantwoordelijkheden borgen in organisatie	Afwijking: Opgestart, maar verdere uitwerking en borging doorgeschoven naar 2024.

5. Privacy en Informatieveiligheid: opzetten van trainings- en bewustwordingsprogramma	Afwijking: Opgestart, maar verdere uitwerking en borging doorgeschoven naar 2024.
6. Privacy en Informatieveiligheid: verwerkingsregister (fase I)	Afwijking: Opgestart, maar verdere uitwerking en borging doorgeschoven naar 2024.
7. Medisch recht: advisering in wetswijzigingstraject VWS	Gerealiseerd.
F6 – Office Support	
1. Implementatie van contractenregistratie en -beheer	Afwijking: Opgestart, maar moet nog beter worden ingericht
2. Opstellen plan veiligheid kantoor, in samenwerking met gemeente en verhuurder	Gerealiseerd.
3. Implementeren van BHV-organisatie	Gerealiseerd.
4. Ontvlechting van de facilitaire samenwerking met Eurotransplant	Gerealiseerd.

Financiën

Activiteit F - Bedrijfsvoering	Begroting 2023	Realisatie 2023
F1 - Bestuur en management algemeen	€ 354.295	€ 382.645
F2 - Kwaliteit en Informatieveiligheid	€ 200.376	€ 140.055
F3 - Financiën	€ 358.209	€ 321.772
F4 - Human Resources	€ 247.011	€ 267.511
F5 - Juridisch Zaken	€ 574.920	€ 485.279
F6 - Office Support	€ 357.787	€ 320.451
Totaal	€ 2.092.598	€ 1.917.713

F1 – Bestuur en management algemeen	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 329.333	€ 360.017
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 24.962	€ 22.628
Totaal	€ 354.295	€ 382.645

F2 – Kwaliteit en Informatieveiligheid	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 135.032	€ 115.905
Materieel	€ 45.000	€ 10.327
Overig	€ 20.344	€ 13.823
Totaal	€ 200.376	€ 140.055

F3 – Financiën	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 294.163	€ 274.988
Materieel	€ 12.000	€ 1.846
Overig	€ 52.046	€ 44.937
Totaal	€ 358.209	€ 321.772

F4 – Human Resources	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 202.436	€ 204.737
Materieel	€ 12.000	€ 33.794
Overig	€ 32.575	€ 28.980
Totaal	€ 247.011	€ 267.511

F5 – Juridisch Zaken	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 385.605	€ 303.651
Materieel	€ 135.150	€ 136.745
Overig	€ 54.165	€ 44.883
Totaal	€ 574.920	€ 485.279

F6 – Office Support	Begroting 2023	Realisatie 2023
Personeel	€ 299.501	€ 268.708
Materieel	€ -	€ -
Overig	€ 58.286	€ 51.743
Totaal	€ 357.787	€ 320.451

Toelichting op de financiën

F1 Geen afwijking.

F2 Personeel: Lager dan begroot door een tijdelijke verminderde formatie door vertrekkende collega's. Eind 2023 waren beide vacatures weer ingevuld.

F3 Geen afwijking.

F4 Geen afwijking.

F5 Personeel: Lager dan begroot door een tijdelijke verminderde formatie door een vertrekkende collega. Eind 2023 was de vacature ingevuld.

F6 Geen afwijking.

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 2024

De volledige risico-inventarisatie is terug te vinden in de Risicoanalyse NTS 2024. De 5 risico's met de hoogste risicoscore uit de risico-inventarisatie nemen we op in het jaarverslag.

Proces	Omschrijving risico	Beoordelingsrisico april 2024		
		Waarschijnlijkheid (1-5)	Effect (1-5)	Score (W x E)
Bedrijfsvoering	Financiële positie NTS ontoereikend	4	5	20
Informatiemanagement	ICT vernieuwing gaat te traag waardoor applicaties (intern en extern) niet of onvoldoende functioneren	4	4	16
Algemeen	Imagoschade NTS door onvoldoende bescherming persoonsgegevens	3	5	15
Algemeen	NTS voldoet niet aan verwachtingen VWS en ketenpartners	3	4	12
Algemeen	NTS kan taken niet uitvoeren door afhankelijkheid externen zonder voldoende escalatie-middelen	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	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. 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). Uitgangspunt is om op basis van de momenteel in ontwikkeling zijnde meerjarenstrategie van de NTS te bepalen wat een duurzame en toekomstbestendige positie van NTS in het veld is en welke financiële middelen daar bij horen.
ICT vernieuwing gaat te traag waardoor applicaties (intern en extern) niet of onvoldoende functioneren	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. De formatie is reeds uitgebreid en er wordt in overleg met collega's en de samenwerkingspartners bepaald welke applicaties prioriteit krijgen in de vernieuwing.
Imagoschade NTS door onvoldoende bescherming persoonsgegevens	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. 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.
NTS voldoet niet aan verwachtingen VWS en ketenpartners	De NTS is inside out georganiseerd, waardoor er te weinig focus is op stakeholders. Hierdoor is de NTS soms juist te weinig en soms juist teveel betrokken bij landelijke ontwikkelingen en innovaties. De rol van de NTS is nog niet geheel helder op onderdelen. Middels de meerjarenstrategie worden de verwachtingen rondom de rol van de NTS duidelijker in kaart gebracht. Door dit te vertalen naar deelprojecten en concrete acties kan de NTS veel beter voldoen aan de

	verwachtingen. Tevens zal het contact met stakeholders veel actiever worden opgezocht.
NTS kan taken niet uitvoeren door afhankelijkheid externen zonder voldoende escalatiemiddelen	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. 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.

Uit de top 5 verdwenen

De vorige risico-inventarisatie vond plaats in september 2023, bij het opstellen van de begroting voor 2024. 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 april 2024		
		Waarschijnlijkheid (1-5)	Effect (1-5)	Score (W x E)
Organen, weefsels, Donatie bij Leven, Publieksvoorlichting	Niet kunnen garanderen van continuïteit (en kwaliteit) van dienstverlening en prestatielevering door personeelwisselingen, -uitval en -krapte.	3	5	15
Informatiemanagement	Service naar stakeholders niet meer mogelijk door verouderde applicaties.	3	4	12

Risico	Toelichting en beheersmaatregelen
Niet kunnen garanderen van continuïteit (en kwaliteit) van dienstverlening en prestatielevering door personeelwisselingen, -uitval en -krapte.	Er zijn grote stappen gezet om dit aan alle kanten beter in te richten. Het werven van personeel gaat sneller en beter en met de start van een recruiter in 2024 wordt dit nog beter ingericht. Vanuit de organisatie wordt nu de focus verlegd het binden en boeien van de huidige medewerkers, het beter vastleggen van kennis en gebruik maken een dakpanconstructie om de kennis ook beter te beleggen binnen de organisatie. De risicoscore is verlaagd ten opzichte van september 2023 en verdwijnt daarmee uit de top 5 van 2024.

Service naar stakeholders niet meer mogelijk door verouderde applicaties.

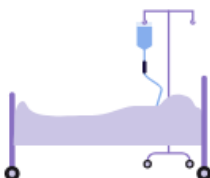
In het verleden is er onvoldoende aandacht geweest voor het onderhoud en de technologiekeuze voor applicaties. Inmiddels is dit beter op orde, maar hebben we nog wel te maken met enkele verouderde applicaties. Het vernieuwen hiervan hebben we vanaf deze risico-inventarisatie geschaard onder het risico “ICT vernieuwing gaat te traag waardoor applicaties (intern en extern) niet of onvoldoende functioneren”. Hierdoor vervalt dit specifieke risico.

Beknopt cijfer- overzicht 2023

Donatie en transplantatie in 2023

292

overleden donoren
(285 in 2022)



883

transplantaties
met organen van
overleden donoren
(861 in 2022)



Wachtlijst

1477 patiënten staan op 31/12/2023
op de actieve wachtlijst voor een orgaan

+18% ten opzichte van 2022, door een hogere instroom



-2 maanden wachttijd voor
patiënten die wachten op een donornier. Van 29
naar 27 maanden. Ook voor de andere organen
daalde de wachttijd ten opzichte van 2022



Verschuiving naar DCD-donoren

2023	62,3% DCD (182)	37,7% DBD (110)
2022	57,9% DCD (165)	43,1% DBD (120)

De afgelopen jaren nam in Nederland het aantal hersen-
dode donoren (donation after brain death - DBD) af,
mede door betere behandelmethoden bij hersenaandoe-
ningen. Het aantal donoren na een hartstilstand (donation
after circulatory death - DCD) nam juist toe.

Donoren en ontvangers steeds ouder



45 orgaandonoren
waren 75 jaar of ouder
(32 in 2022)

44 patiënten
van 75 jaar of ouder
ondergingen een
orgaantransplantatie
(35 in 2022)



Hart

74 transplantaties

45% stijging ten
opzichte van 2022

Grote stijging harttransplantaties met dank aan
de nieuw 'heart-in-a-box-methode' waardoor ook
het hart van DCD-donoren gebruikt kan worden.
44 van de harttransplantaties waren een DCD-hart

51 ← 2022 → **74**
2023



Nieren

515
transplantatie met nier
van overleden donor

504
transplantatie met nier
van levende donor

1085

patiënten
op de wachtlijst.
Hoge instroom
door gewijzigde
criteria



*Mediane wachttijd tot trans-
plantatie vanaf start dialyse

Lever

178
transplantatie met lever
van overleden donor

29
transplantatie met (stuk)
lever van levende donor

92
patiënten op de wachtlijst



21

kinderen
van 0-15 jaar
ondergingen een
levertransplantatie
van een levende
donor. Vaak was
de donor een
familielid.



Long

109 getransplanteerd

141 patiënten op de wachtlijst



Alvleesklier

23 getransplanteerd

37 patiënten op de wachtlijst



Dunne darm

1 getransplanteerd

1 patiënt op de wachtlijst



Weefsel- donoren

2543
weefsel-donoren
in 2023

+5,6%
ten opzichte van 2022



Hartklep

242 gedoneerd



Bot

146 gedoneerd

Eén botdonor kan meerdere patiënten helpen



Hoornvlies

2327 gedoneerd

915 op de wachtlijst



Huid

419 gedoneerd

Eén huiddonor kan meerdere patiënten helpen

Zodra het uitgebreidere cijferoverzicht over 2023 is afgerond, wordt deze geplaatst op de website van de NTS: www.transplantatiestichting.nl