

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

Bezoekadres

Parnassusplein 5
2511 VX Den Haag
T 070 340 79 11
F 070 340 78 34
www.rijksoverheid.nl

Kenmerk

1136673-164062-GMT

Bijlage(n)

1

Datum 21 juni 2017
Betreft Standpunt minister tav evaluatie NTS en opvolging
daarvan

*Correspondentie uitsluitend
richten aan het retouradres
met vermelding van de
datum en het kenmerk van
deze brief.*

Geachte voorzitter,

De Nederlandse Transplantatiestichting (hierna NTS) is een zelfstandig bestuursorgaan en een dienstverlenende non-profit organisatie voor transplantatiecentra en andere ziekenhuizen in Nederland. De doelstelling van de NTS is het aantal orgaan- en weefseltransplantaties te verhogen door zo goed mogelijk gebruik van het potentiële donoraanbod voor patiënten die wachten op een orgaan- en of weefseltransplantatie.

De NTS is in 2016 geëvalueerd door de Kwink Groep. In oktober 2016 heb ik het rapport van Kwink aan u toegestuurd.¹ Destijds heb ik aangegeven dat de Kamer begin 2017 mijn standpunt ontvangt ten aanzien van de uitkomsten van de evaluatie. Met deze brief kom ik deze toezegging na.

Kwink constateert tot mijn vreugde dat de NTS een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van meer transplantaties en dat stakeholders een overwegend positief beeld hebben van de NTS. Ik herken het beeld dat de NTS als orgaancentrum overwegend doeltreffend opereert. De NTS speelt een fundamentele rol om zo veel mogelijk patiënten op de wachtlijst voor een orgaan zo goed mogelijk te helpen. De evaluatie heeft evenwel ook verbeterpunten opgeleverd en Kwink heeft daarvoor aanbevelingen gedaan. Voordat ik inga op de aanbevelingen van Kwink, schets ik eerst de conclusies die de evaluatie hebben opgeleverd.

Conclusies evaluatie

Kwink heeft de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkzaamheden van de NTS beoordeeld. Ook het functioneren van de relatie tussen de NTS en VWS is door Kwink geëvalueerd. Het evaluatierapport schetst de volgende conclusies:

De NTS vervult een belangrijke rol in het realiseren van meer transplantaties. Dit blijkt uit de feitelijke resultaten, als ook uit een overwegend positief beeld bij de stakeholders.

¹ Kamerstuk 32772 nr. 19, Evaluatie Nederlandse Transplantatie Stichting, juni 2016

Kwink constateert dat de NTS in de periode waar de evaluatie betrekking op heeft (2011-2015) een sterke ontwikkeling in haar professionalisering heeft doorgemaakt, zowel intern als extern.

Kenmerk
1136673-164062-GMT

De verschillende rollen en taken van de NTS leiden tot onduidelijkheid bij stakeholders en uiteenlopende wensen en verwachtingen.

In het bijzonder stipt Kwink aan dat het veld behoefte heeft aan versterking van de rol van de NTS als het gaat om het monitoren en analyseren van data. Het betreft data omtrent de resultaten binnen het proces van donorwerving van organen en weefsels tot follow-up gegevens. Het veld ziet graag dat de NTS eenduidige en betrouwbare data verzamelt, proactief terugkoppelt, ziekenhuizen onderling benchmarkt en VWS terugkoppeling geeft over de knelpunten. Daarnaast benoemt Kwink dat een deel van de gesprekpartners betwijfelt of de voorlichtingsrol rondom de landelijke campagnes wel bij de NTS moet liggen, omdat dit schuurt met de neutrale rol van de NTS.

De doeltreffendheid van het functioneren van de NTS verschilt per taak.

Uit de evaluatie blijkt dat taken als orgaancentrum, omtrent voorlichting, communicatie en onderwijs en donatie bij leven doeltreffend worden uitgevoerd.

Ten aanzien van de taken rondom het organiseren van het donatieproces, constateert Kwink dat het ontbreekt aan een duidelijke besluitvormingsstructuur. Ook ziet Kwink mogelijkheden voor verbetering in de weefselketen en stelt dat het functioneren van de NTS als regisseur nog niet optimaal verloopt. Deels ligt de oorzaak buiten de invloedssfeer van de NTS. Niettemin kan de NTS zelf een actievere houding aannemen aldus Kwink.

Het lerend vermogen van de organisatie en de reflectie op het eigen functioneren is voor verbetering vatbaar.

Op de eerste plaats stelt Kwink dat de samenstelling van de Raad van Toezicht al sinds 2012 ongewijzigd is en dat dit een risico vormt voor de scherpste van het toezicht. Daarnaast concludeert Kwink dat de resultaten van taken en projecten niet altijd voldoende worden gemonitord, dat er niet regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd en het intern delen van *lessons learned* voor verbetering vatbaar is.

Er dient een kritischer dialoog plaats te vinden tussen de NTS en VWS over het integrale takenpakket en prioritering daarbinnen.

Kwink schetst dat de NTS gretig is in het aannemen van nieuwe taken, maar dat de servicegerichte houding van de NTS de balans tussen kwaliteit en kwantiteit in gevaar kan brengen. Het ontbreekt aldus Kwink aan een integrale en expliciete analyse en dialoog over de resultaten en knelpunten.

De opdrachtverlening van VWS aan de NTS heeft een betere uitwerking in concrete verantwoordelijkheden en gewenste resultaten.

Kwink benoemt daarbij ook dat concrete prestatie-indicatoren ontbreken, de vijfjaarlijkse evaluatie tot dan toe nog niet was uitgevoerd en er geen relatiestatuut is waarin onderlinge afspraken zijn vastgelegd.

Aanbevelingen evaluatie

Naast de bevindingen draagt Kwink een aantal verbeterpunten aan, dat ik ter harte neem en in grote lijn ondersteun. De afgelopen maanden hebben verschillende (bestuurlijke) overleggen met de NTS plaatsgevonden om gezamenlijk te bepalen hoe we met de bevindingen en verbeterpunten aan de slag gaan.

Kenmerk
1136673-164062-GMT

Opdrachtformulering van VWS aan de NTS verder uitwerken en extern uitdragen.

Kwink raadt aan om de opdrachtformulering verder uit te werken, door onder andere de beleidsambities expliciet te maken. VWS en de NTS dienen vervolgens gezamenlijk de taken duidelijker te formuleren en te (her)prioriteren. Om de aansturingrelatie tussen VWS en de NTS te verbeteren ben ik in 2015 gestart met het jaarlijks opstellen van een zogenaamde Kaderbrief. Voorafgaand aan het indienen van de subsidieaanvraag van de NTS bij VWS, schetst VWS in deze brief de beleidsdoelstellingen voor het komende jaar. Dit helpt om de verwachtingen van VWS duidelijk te maken en de subsidievoorwaarden aan te scherpen.

Verder zullen werkafspraken tussen VWS en de NTS in een relatiestatuuut worden vastgelegd. Het relatiestatuuut is praktischer van aard en kan als een aanvulling worden gezien op de wettelijke kaders en de formele subsidieverstrekking van VWS. Onderwerpen die bijvoorbeeld aan bod komen in dit statuuut gaan over de rolverdeling, de overlegstructuren en aanspreekpunten, de planning- en controlcyclus en de wijze waarop VWS en de NTS informatie met elkaar uitwisselen. Het relatiestatuuut is als bijlage bij deze brief gevoegd. VWS en de NTS zullen regelmatig de omvang en resultaten van het takenpakket met elkaar bespreken. Dit gebeurt onder andere aan de hand van de periodieke rapportages. Tevens zijn VWS en de NTS momenteel met elkaar in gesprek om kritisch te kijken of alle taken op de juiste plek zijn belegd. Gezien de eerdergenoemde conclusie van Kwink op het gebied van campagne en voorlichting zijn we gestart met de taken op dit terrein. De campagne-activiteiten zullen door VWS worden uitgevoerd. De algemene voorlichting en vraagbaak over het (bestaande) systeem blijft bij de NTS.

Intensiveren monitoringsfunctie (datamanagement).

Er is veel waardevolle data beschikbaar over het donatie- en transplantatieproces. Deze data kunnen beter worden benut voor het bevorderen van dit proces. Kwink raadt dan ook aan om sterker in te zetten op datamanagement. Ik onderschrijf deze aanbeveling. De NTS moet ervoor zorgen dat data en informatie over de resultaten en voortgang binnen het proces van donatie en transplantatie van organen en weefsels, toegankelijk worden voor betrokkenen.

Besluitvormingsstructuur binnen de regierol gezamenlijk verder uitwerken, interventieladder opstellen en extern communiceren.

Hiermee raadt Kwink aan om duidelijker met elkaar af te spreken wat wordt verstaan onder de regierol, wie wat doet op welk dossier en in welke fase en welke besluitvormingsstructuur daarbij hoort. Het bij deze brief gevoegde relatiestatuuut draagt bij aan het verschaffen van de duidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden. Met een publicatie in het Staatscourant wordt dit relatiestatuuut openbaar. De positie van de NTS wordt hiermee expliciter vastgelegd en ook bij de stakeholders onder de aandacht gebracht.

Versterk en veranker de interne en externe controlemechanismen voor reflectie op het eigen functioneren.

Kwink benadrukt het belang van vernieuwing van de Raad van Toezicht. Tevens beveelt Kwink aan om tweejaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren en om intern inzichten, lessen en signalen van stakeholders over het functioneren van de NTS structureel te delen. De Raad van Toezicht heeft een plan opgesteld waarmee de Raad in de periode 2018-2021 geleidelijk vernieuwd wordt. In 2022 is de gehele Raad van Toezicht vernieuwd. Er zal ook een periodieke aftredingskalender worden opgesteld, opdat vernieuwing ook in de toekomst plaatsvindt. Verder is de NTS bezig met het opzetten van een klanttevredenheidsonderzoek voor de diverse onderdelen van de organisatie. Dit onderzoek zal structureel plaatsvinden.

Kenmerk
1136673-164062-GMT

Heroverweeg en onderbouw de prioritering van de taken van de NTS, op basis van monitoring en analyse van resultaten en knelpunten.

Aanbevolen wordt dit traject van heroverwegen en (opnieuw) prioriteren van de taken jaarlijks te herhalen en de uitkomsten hiervan te delen met de sector en de opdrachtgever. De NTS zal dit jaarlijks op zich nemen.

Ik heb er vertrouwen in dat de genomen en voorgenomen stappen bijdragen aan het realiseren van de beoogde verbeteringen. De komende tijd zal ik hierin nauw op blijven trekken met de NTS. Gezamenlijk blijven we ons volop inzetten om zoveel mogelijk patiënten op de wachtlijst voor een orgaan te helpen.

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

mw. drs. E.I. Schippers

Bijlage 1

Opdracht en bevindingen van Kwink

Kenmerk
1136673-164062-GMT

Kwink heeft de doelmatigheid en doeltreffendheid van de werkzaamheden van de NTS beoordeeld. Ook het functioneren van de relatie tussen de NTS en VWS is door Kwink geëvalueerd. Het evaluatierapport schetst de volgende conclusies en aanbevelingen.

Conclusies

1. De NTS vervult een belangrijke rol in het realiseren van meer transplantaties. Dit blijkt uit de feitelijke resultaten, als ook uit een overwegend positief beeld bij de stakeholders. Kwink constateert dat de NTS in de periode waar de evaluatie betrekking op heeft (2011-2015) een sterke ontwikkeling in haar professionalisering heeft doorgemaakt, zowel intern als extern.
2. De verschillende rollen en taken van de NTS leiden tot onduidelijkheid bij stakeholders en uiteenlopende wensen en verwachtingen. In het bijzonder stipt Kwink aan dat het veld behoefte heeft aan versterking van de rol van de NTS als het gaat om het monitoren en analyseren van data. Het betreft data omtrent de resultaten binnen het proces van donorwerving van organen en weefsels tot follow-up gegevens. Het veld ziet graag dat de NTS eenduidige en betrouwbare data verzamelt, pro-actief terugkoppelt, ziekenhuizen onderling benchmarkt en VWS terugkoppeling geeft over de knelpunten. Daarnaast benoemt Kwink dat een deel van de gesprekpartners betwijfelt of de voorlichtingsrol rondom de landelijke campagnes wel bij de NTS moet liggen, omdat dit schuurt met de neutrale rol van de NTS.
3. De doeltreffendheid van het functioneren van de NTS verschilt per taak. Uit de evaluatie blijkt dat de wettelijke taken als orgaancentrum, de taken omtrent voorlichting, communicatie en onderwijs en Donatie bij leven doeltreffend worden uitgevoerd. De rol van regisseur van de weefselketen en organisatie van het donatieproces zijn echter voor verbetering vatbaar.

Hoewel verbeteringen zijn gerealiseerd in het organiseren van het donatieproces, constateert Kwink dat het ontbreekt aan een duidelijke besluitvormingsstructuur en escalatiestappen voor als men er onderling niet uitkomt. Ten aanzien van de weefselketen ziet Kwink ook dat verbeteringen zijn doorgevoerd, maar stelt tegelijkertijd vast dat het functioneren van de NTS als regisseur nog niet optimaal verloopt. Deels ligt de oorzaak buiten de invloedssfeer van de NTS (inrichting, complexiteit, belangen). Aan de andere kant kan de NTS zelf een actievere houding nemen aldus Kwink.

4. Het lerend vermogen van de organisatie en de reflectie op het eigen functioneren is voor verbetering vatbaar. Op de eerste plaats stelt Kwink dat de samenstelling van de Raad van Toezicht al sinds 2012 ongewijzigd is en dat dit een risico vormt voor de scherpste van het toezicht. Daarnaast concludeert Kwink dat de resultaten van taken en projecten niet altijd voldoende worden gemonitord, dat er niet regelmatig een klanttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd en het intern delen van *lessons learned* voor verbetering vatbaar is.

5. Er dient een kritischer dialoog plaats te vinden tussen de NTS en VWS over het integrale takenpakket en prioritering daarbinnen. Kwink schetst dat de NTS gretig is in het aannemen van nieuwe taken, maar dat de servicegerichte houding van de NTS de balans tussen kwaliteit en kwantiteit in gevaar kan brengen. Het ontbreekt aldus Kwink aan een integrale en expliciete analyse en dialoog over de resultaten en knelpunten.
6. De opdrachtverlening van VWS aan de NTS behoeft een betere uitwerking in concrete verantwoordelijkheden en gewenste resultaten. Kwink benoemt daarbij ook dat concrete prestatie-indicatoren ontbreken, de 5-jaarlijkse evaluatie tot dan toe nog niet was uitgevoerd en er geen relatiestatuuat is waarin onderlinge afspraken zijn vastgelegd.

Kenmerk
1136673-164062-GMT

Aanbevelingen

1. Oprachtformulering van VWS aan de NTS verder uitwerken en extern uitdragen. Kwink raadt aan om de opdrachtformulering verder uit te werken, door onder andere de beleidsambities expliciet te maken. VWS en de NTS dienen vervolgens gezamenlijk de taken duidelijker te formuleren en te (her)prioriteren. Tot slot wordt aangeraden concrete afspraken vast te leggen in een relatiestatuuat.
2. Intensiveren monitoringsfunctie (datamanagement). Er is veel waardevolle data beschikbaar over het donatie- en transplantatieproces. Deze data kan beter worden benut en Kwink raadt dan ook aan om sterker in te zetten op datamanagement.
3. Besluitvormingsstructuur binnen de regierol gezamenlijk verder uitwerken, interventieladder opstellen en extern communiceren. Hiermee raadt Kwink aan om duidelijker met elkaar af te spreken wat wordt verstaan onder de regierol, wie wat doet op welk dossier en in welke fase en welke besluitvormingsstructuur daarbij hoort.
4. Versterk en veranker de interne en externe controlemechanismen voor reflectie op het eigen functioneren. Kwink benadrukt het belang van vernieuwing van de Raad van Toezicht. Tevens beveelt zij aan om tweejaarlijks een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren en om intern inzichten, lessen en signalen van stakeholders over het functioneren van de NTS structureel te delen.
5. Heroverweeg en onderbouw de prioritering van de taken van de NTS, op basis van monitoring en analyse van resultaten en knelpunten. Hiermee doelt Kwink op het jaarlijks uitvoeren van een *feedback loop*, waarvan de uitkomsten ook gedeeld moeten worden met het veld en de opdrachtgever.

Bijlage 2

Taken en rollen van VWS en de NTS

Kenmerk
1136673-164062-GMT

Taken en wettelijke grondslag	VWS	NTS
Wettelijke taken: <ul style="list-style-type: none">- Wod- Wvkl- Kaderwet ZBO's- Circulaire governance t.a.v. ZBO's	Opdrachtgever/vergunningverlener belegd bij het Directoraat-Generaal Curatieve Zorg (DGCZ), Directie Geneesmiddelen en Medische Technologie (GMT)	Opdrachtnemer/vergunninghouder
Niet-wettelijke taken: <ul style="list-style-type: none">- Kaderwet VWS-subsidies	Subsidieverlener	Subsidieontvanger
Overige activiteiten	-	-