



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 scherpte 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. 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. 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	-	-